



Mittelstand 4.0  
**Agentur  
Kommunikation**



LEITFADEN

# Digitale Veränderung gestalten - das Transitionsmodell im Praxistest

Mittelstand-  
Digital 

  
**BusinessSCHOOL Berlin**  
Hochschule für Management

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Abstract

Die digitale Transformation stellt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowohl auf der Prozess- als auch auf der Führungsebene vor besondere Herausforderungen. Vor allem die ersten, bewusst wahrgenommenen Prozessschritte eines Digitalisierungsvorhabens werden häufig als äußerst komplex und problembehaftet empfunden.

Um bestehende Vorbehalte und Ressentiments gegen größere und kleinere Veränderungsprozesse aufzulösen, stellt die vorliegende Arbeit mit dem Transitionsmodell nach Bridges einen speziellen Führungsansatz und mit der Methodik des World Café ein mögliches Auftakt-Szenario vor. Von den theoretischen Grundlagen, die anhand eines Fallbeispiels untersucht werden, sollen konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Grundgedanke der vorliegenden Arbeit ist die These, dass jeder Veränderungsprozess – ganz gleich, ob er im Rahmen des digitalen Wandels oder aufgrund anderer interner oder externer Einflussfaktoren eingeleitet wird – eine gelungene Teilhabe, Motivation und Einbindung der Mitarbeiter eines Unternehmens voraussetzt.

Das Transitionsmodell von Bridges ermöglicht eine individuelle Begleitung und Unterstützung von Belegschaften, die sich veränderten Arbeitsbedingungen stellen müssen, und erhöht die Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen zugunsten des digitalen Reifegrads eines Unternehmens.

Vor diesem Hintergrund richtet sich die vorliegende Arbeit insbesondere an die Führungskräfte mittelständischer Unternehmen, die für die strategische Planung und/oder organisatorische Durchführung von Transformationsprozessen verantwortlich sind.

## Inhalt

<b>Abstract</b>	1
<b>1 Digitale Veränderung</b>	4
<b>2 Das Transitionsmodell nach William Bridges</b>	6
<b>3 Anwendungsbeispiel</b>	10
3.1 Vorgehensweise	10
3.2 Darstellung der Ergebnisse	12
3.2.1 Auswertung des Beobachtungsprotokoll	12
3.2.2 Auswertung der Plakate	14
3.2.3 Auswertung des Fragebogens	14
3.3 Analyse der Ergebnisse	15
<b>4 Handlungsempfehlungen</b>	18
<b>Quellenverzeichnis</b>	



# 1 Digitale Veränderung

Die Geschichte der vergangenen einhundert Jahre zeigt, dass durch technischen Fortschritt immer wieder tiefgreifende gesellschaftliche und ökonomische Veränderungen eingeleitet wurden. Zu Beginn des 19. Jahrhunderts prägten die Erfindungen der Dampfmaschine und der automatischen Spinnmaschine die Textil- und Schwerindustrie und leiteten schrittweise die industrielle Revolution und das Zeitalter der Industrialisierung ein.

Eine ähnliche Situation ist auch heute erkennbar. Bedingt durch das Medium Internet werden komplett neue Industrien und Märkte geschaffen und viele bestehende und über Jahrzehnte bewährte Geschäftsmodelle geraten auf den Prüfstand. Schon in den vergangenen 20 Jahren haben intelligente Systeme zu enormen Veränderungen geführt. Obgleich die sozialen, rechtlichen und politischen Folgen noch kaum absehbar sind, hat das digitale und vernetzte Zeitalter längst begonnen.

Die voranschreitenden, vor allem durch das Internet und neue Informations- und Kommunikationstechniken getriebenen Veränderungsprozesse, werden vielfach unter dem Begriff der „Digitalisierung“ subsummiert, der zunächst allerdings nur die Übertragung von analogen Daten in digitale Daten bezeichnete. Inzwischen muss die zeigemäße Begriffsdefinition auch die gesamtgesellschaftlichen und ökonomischen Folgen des digitalen Wandels berücksichtigen. Entsprechend definiert Deloitte: „Digitalisierung bedeutet die Veränderung von Geschäftsmodellen durch die Verbesserung von Geschäftsprozessen aufgrund der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken.“

Die Digitalisierung wird somit als ein umfassender Veränderungsimpuls zur Entwicklung und zum Aufbau neuer Geschäftsmodellen und Strategien sowie

zur Neuausrichtung der globalen Märkte verstanden. Dabei geht es also nicht nur um interne Geschäftsprozesse, sondern auch um die Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Unternehmenspartnern, die die gesamte Wertschöpfungskette beeinflussen.

Die große Bedeutung des digitalen Wandels für den Wirtschaftsstandort Deutschland und seine mittelständisch geprägte Wirtschaft ist durch zahlreiche Studien, aber auch durch eine insgesamt steigende politische Aufmerksamkeit belegt. Für die involvierten Unternehmer und Unternehmen bringt das digitale Zeitalter neben vielfältigen neuen Chancen – von Wettbewerbsvorteilen und verbesserten Marktzugängen über neue Kommunikationsmöglichkeiten bis zu optimierten Produktions- und Geschäftsprozessen – auch eine ganze Reihe neuer Herausforderungen und Risiken mit sich. Sicherheitsbedenken, eine wachsende Informationsflut, verkürzte Produktzyklen und rasante Anpassungsbedarfe verlangen Unternehmen vielfach eine umfassende Neu- und Umstrukturierung ab. Auch wenn vieler Unternehmen die Bedeutung des digitalen Wandels längst erkannt haben, lassen aktuelle Studien vermuten, dass noch erhebliche Anpassungs- und Verbesserungspotenziale bestehen.

So verfügen viele Unternehmen, trotz einer insgesamt positiven und optimistischen Einstellung gegenüber Digitalisierungsthemen, noch über keine tragfähige Digitalstrategie und gerade der Mittelstand sieht sich angesichts knapper Investitionsbudgets, fehlender Fachkräfte und unzureichendem Know-how im Projektmanagement mit einer Vielzahl neuer Problemstellungen konfrontiert. Neben solchen harten Faktoren stellen auch die Einbindung und Motivation der Belegschaft und die prozessuale Planung des Digitalisierungsvorhabens erhebliche Hürden dar.

Um solche Hemmnisse zu überwinden, bieten unterschiedliche Change Management Modelle wertvolle Instrumente und Maßnahmenkataloge. Im Folgenden soll es insbesondere um das so genannte Transitionsmodell nach Bridges gehen, das insbesondere die Führung und Motivation von Mitarbeitern thematisiert und die emotionale Begleitung und Unterstützung in den Vordergrund stellt. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, das Transitionsmodell und die Methodik des World Café in einem konkreten Fallbeispiel hinsichtlich Anwendbarkeit und Umsetzungsmöglichkeiten zu überprüfen.

### **Die Bedeutung für Mitarbeiter**

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“ . Was Heraklit schon 500 v.Chr. wusste, ist in Zeiten globalisierter Märkte, wirtschaftlicher Krisen und dynamischer Innovationszyklen aktueller denn je. Um sich erfolgreich am Markt zu positionieren, müssen sich Unternehmen permanenten Veränderungsprozessen unterziehen.

Dabei geht es mitnichten nur um Digitalisierungsprozesse, die mitunter eine komplette Umstrukturierung erforderlich machen. Ungeachtet des Umfangs eines Transformationsvorhabens, erzeugen Veränderungen fast immer unterschiedlich ausgeprägte Reaktionen bei den Betroffenen, die bis zu erheblichen Widerständen führen können. Gleichzeitig bestimmt sich der Erfolg eines Wandlungsprozesses vor allem über den angemessenen Umgang mit solchen Reaktionen, die rechtzeitig erkannt und beantwortet werden müssen. Dabei geht es immer auch um individuelle Gefühle und soziale Bedürfnisse , die sich trotz subjektiver Beweggründe in der Regel in drei übergeordnete Kategorien gliedern lassen.

Zu diesen Kategorien zählen zum einen mangelnde Einsicht in die Notwendigkeit einer Veränderung und die Abwehr entsprechender Argumente. Zum anderen muss ein persönlicher Mehrwert erkennbar sein, um Widerstände aktiv abbauen zu können. Gelingt in diesen Bereichen kein geregelter Vermittlungsprozess, kommt es bisweilen zu massiven Blockade- und Abwehrreaktionen, die sich in offener Kritik, erhöhten Fehlzeiten, innerer Kündigung oder dem bewussten Zurückhalten von Informationen Äußern können.

Um hier erfolgreich gegenzusteuern, bieten sich unterschiedliche Change Modelle an, die wie das Drei-Phasen-Modell von Lewin, das Acht-Stufen-Modell von Kotter oder das Transitionsmodell von Bridges grundsätzlich von bestimmten, immer wieder erkennbaren Veränderungsphasen ausgehen. Diese in einem geregelten Prozess zu durchlaufen, bildet die wesentliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Veränderungsprozess.

## 2 Das Transitionsmodell nach William Bridges

William Bridges beschreibt das Transitionsmodell erstmalig in seiner Arbeit „Managing Transitions“. Im Fokus stehen die psychologischen Herausforderungen, die mit äußerlichen Veränderungen einhergehen. Das Modell erläutert, von welchen Faktoren Veränderungsverhalten beeinflusst wird und wie Führungskräfte die Reaktionen ihrer Mitarbeitern positiv auffangen und beantworten können.

Im Wesentlichen basiert das Modell auf einer differenzierten Betrachtung von Change und Transition. Unter Change wird der äußere Wandel, also die Veränderung einer Situation verstanden – zum Beispiel die Einführung eines neuen Computerprogramms oder eine Arbeitsplatzverlegung. Der Begriff Transition bezeichnet dagegen ein psychologisches Verhaltensmuster, das einen emotionalen Wandlungsprozess abbildet. Im Rahmen der Transition akzeptiert und bewältigt der Mensch äußerliche Veränderungen. Damit ist jeder Transitionsprozess auch Teil eines Changeprozesses. Transition und Change verlaufen parallel und sind eng miteinander verknüpft. Ein Change- oder Veränderungsprozess kann nur erfolgreich abgeschlossen werden, wenn auch der Transitionsprozess bewusst durchlaufen wird.

Bridges' Transitionsmodell bezieht sich ausschließlich auf die Begleitung des inneren Wandels, der insgesamt drei Phasen durchläuft, die ggf. auch parallel stattfinden können. Die Transition ist abgeschlossen, wenn alle Phasen durchlaufen wurden. Das Modell erklärt, welche Emotionen in welcher Phase auftreten und wie sie bewusst gestaltet und aufgefangen werden können.

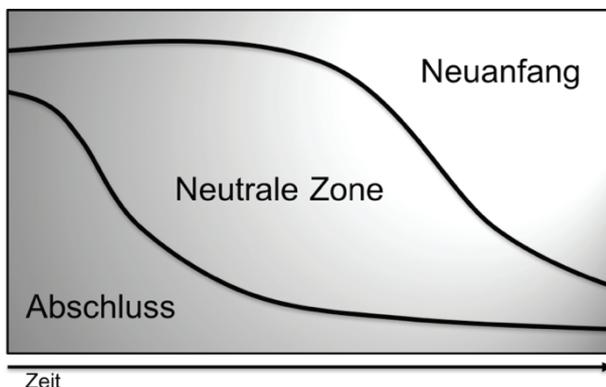


Abb. 1: Die drei Phasen der Transition nach William Bridges

### 1. Phase: Abschluss

Jede Transition beginnt mit einem Abschluss. Bei einer Veränderung werden alte Regeln und Prozesse abgeschafft und durch neue ersetzt. In der ersten Phase müssen sich die Betroffenen von gewohnten Abläufen und Verhaltensweisen lösen und Verlust von Bekanntem bewältigen. Nur so entsteht die Bereitschaft, sich für Neues zu öffnen.

Emotional reagieren Betroffene in dieser Phase häufig mit Wut, Trauer, Angst oder Verwirrung, die oftmals als mangelnde Arbeitsmoral oder Widerstand missverstanden werden.

### 2. Phase: Neutrale Zone

Die neutrale Zone beschreibt einen Zustand zwischen dem Abschied von Gewohntem und dem Beginn von etwas Neuem. Die äußerlichen Veränderungen beginnen zu greifen, aber die Betroffenen benötigen Zeit, um sich an sie zu gewöhnen und sie anzunehmen.

Diese Phase beschreibt Bridges als ein psychologisches Niemandsland –im englischen Originaltext „no-man’s-land“ – das mit Zweifel, Verwirrung und Unsicherheit einhergeht und schlecht gemanagt zum Misserfolg des gesamten Veränderungsprojektes führen kann.

Häufig sind in dieser Phase ein erhöhter Krankenstand, steigende Personalfuktuation, sinkende Produktivität und hohe Fehlerquoten zu beobachten. Die Betroffenen schlagen unterschiedliche Wege ein. Während einige die neutrale Zone schnellstmöglich verlassen möchten, beharren andere auf alten Strukturen. Gleichzeitig bietet die Situation der allgemeinen Verunsicherung beste Voraussetzungen, um sich kreativ und engagiert einzubringen. Die neutrale Zone gilt zu Recht als die schwierigste Phase und benötigt eine starke Führung und enge Begleitung der Mitarbeiter.

### 3. Phase: Neuanfang

Äußere Rahmenbedingungen können kurzfristig verändert werden. Der Neuanfang, der die dritte Phase auszeichnet, verläuft dagegen selten nach Zeitplan und ist abhängig von der individuellen Anpassungsfähigkeit der Betroffenen. Nur weil ein neues System funktionstüchtig ist und von den Mitarbeitern ordnungsgemäß bedient werden kann, muss der psychologische Neuanfang noch längst nicht erreicht sein.

Der sich schrittweise vollziehende Neubeginn zeichnet sich durch frische Energie und Offenheit gegenüber den anstehenden Veränderungen aus. Es entsteht ein neues Verständnis für veränderte Werte und Normen. Die innere Transition wird in dieser Phase abgeschlossen.

Trotz vielfältiger Chancen und neuer Impulse, reagieren viele Menschen äußerst skeptisch auf Neuanfänge. Erinnerungen an bereits misslungene Neuanfänge können dabei eine ebenso große Rolle spielen wie die Gewissheit, dass jede Form der Umkehr ausgeschlossen ist. In dieser Phase ist es besonders wichtig, dass die umgesetzten Veränderungen mit den gewünschten Zielen in Einklang gebracht und Erfolge sichtbar werden.

Auch wenn einzelne gern in der Unübersichtlichkeit der neutralen Zone verharren und das langsamere, ineffektive Arbeiten genießen, gehen die meisten Betroffenen gestärkt aus einem Transitionsprozess hervor und sind bereit, die anstehenden Veränderungen engagiert mitzugestalten.

#### Handlungsempfehlungen zu einzelnen Transitionsphasen

In Bridges' Arbeit „Managing Transitions“ finden sich zu jeder Phase eine Reihe von Handlungsempfehlungen, um betroffene Mitarbeiter erfolgreich zu unterstützen. In der deutschen Fachliteratur lassen sich bislang nur wenige vergleichbare Arbeiten finden. Deshalb sollen die wichtigsten Empfehlungen nachfolgend näher erörtert werden (eine vollständige Listung der von Bridges beleuchteten Aspekte findet sich in Tabelle 1).

Um die emotionale Lage von Mitarbeiter, die sich in der ersten Transitionsphase befinden, besser zu verstehen, sollten vor Beginn jedes Veränderungsprozesses die möglichen Verluste und Einbußen identifiziert werden. Damit werden auch die mögliche Reaktion kalkulierbarer und können von Führungskräfte offen und verständnisvoll aufgegriffen werden.

Werden negative Gefühle ignoriert oder tot geschwiegen, steigt die Gefahr von ernst zu nehmenden Widerständen. Grundsätzlich sollten Führungskräfte immer um sinnvolle Ausgleichsmaßnahmen bemüht sein, die zum Beispiel durch die Übertragung neuer Verantwortungsbereiche realisiert werden können.

Die zweite Phase ist bestimmt durch die Erkenntnis, dass auf den Abschluss kein direkter Neuanfang folgt. Deshalb beansprucht diese so genannte „neutrale Zone“ in der Regel viel Zeit, die mittels intensiver Trainings zur Neuorientierung und Neudefinition genutzt werden sollte. Auch der Einsatz eines Transitions Monitoring Team, das Meilensteine definiert und firmeninterne Aktivitäten und Maßnahmen zur Kreativitätsförderung organisiert, ist dringend zu empfehlen. Damit kann zudem die Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen gestärkt werden. Die Festlegung von Meilensteinen verdeutlicht Mitarbeitern, dass sich etwas bewegt und bereits erste Erfolge zu verzeichnen sind. Dabei ist zu beachten, dass alle vorgegebenen Zielsetzungen S.M.A.R.T und motivierend wirken. Darüber hinaus sollte das Wir-Gefühl im Unternehmen massiv gefördert werden, zum Beispiel durch firmeninterne Aktivitäten oder Feste. Um die Kreativität zu fördern, bieten sich zusätzliche Innovationsworkshops und Brainstormings an. Es gilt eine Unternehmenskultur zu etablieren, die Fehler als Chance zur Verbesserung begreift.

Die dritte Phase kann ebenso wenig erzwungen werden wie alle übrigen Prozessschritte und benötigt individuell unterschiedlich viel Zeit. Im Zentrum der Phase des Neuanfangs steht die Planung der Kommunikation entlang der vier „P's“ die im Folgenden erläutert werden.

## Die vier „P’s“ nach Bridges

### Purpose (Absicht)

In jeder Phase des Veränderungsprozesses sollte der Mitarbeiter die Bedingungen und Notwendigkeiten des angestrebten Wandels genau verstehen. Entsprechend deutlich müssen die Absichten kommuniziert werden und folgende Fragestellungen beantworten:

- Welche Probleme/äußeren Umstände erzwingen den Wandel?
- Wer treibt den Wandel an?
- Was würde passieren, wenn wir nicht reagieren, welche Konsequenzen hätte das für mich persönlich?

Mit der Beantwortung dieser Fragen stärken Führungskräfte die Motivation ihrer Mitarbeiter und sensibilisieren für die Notwendigkeit anstehender Veränderungen. Die Argumentation sollte die Perspektive der Mitarbeiter und ihre persönlichen Belange in den Mittelpunkt stellen.

### Picture (Zielbild):

Das Zielbild verdeutlicht die unternehmerische Vision und unterstützt die erklärte Absicht durch eine grafische Aufbereitung. Das kann zum Beispiel eine Karte mit bildlich dargestellten Unternehmenswerten sein, die keinesfalls zu abstrakt sein darf. Mitarbeiter müssen sich mit der Zielvision langfristig identifizieren können.

### Plan (Transitions Management Plan):

Der äußere Wandel und die emotionale Transition werden auf zwei unterschiedlichen Wegen geplant. Während der Change-Plan ergebnisorientiert arbeitet und zum Beispiel Termine für die Einrichtung eines neuen IT-Systems oder den Umzug in ein neues Bürogebäude vorgibt, ist der Transitions Management Plan strikt prozessorientiert und beinhaltet Schlüsselereignisse zur Unterstützung des Veränderungsprozesses. Dazu zählen Projekteinführungen, Unternehmensfeiern oder individuelle Trainings. Ein Transitionsplan zielt auf die individuellen emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiter ab, bewertet persönliche Folgen und vermittelt die Sicherheit, dass die Belange und Sorgen der Betroffenen berücksichtigt werden.

### Part (Beteiligung):

Der Aspekt der Beteiligung beschreibt die Bedeutung der Mitarbeiter im Veränderungsprozess. Nur wenn eindeutige Aufgaben und Rollen zugewiesen werden, können sich Betroffene aktiv für den Prozess einsetzen. Bleibt diese Rollenzuweisung aus, entsteht Demotivation.

Grundsätzlich sollten die vier P's parallel kommuniziert werden, da sie sich gegenseitig bestärken. Sie können bereits zu Beginn des Veränderungsprojektes definiert und ab der ersten Phase für die Kommunikation genutzt werden.

Regeln zur Sicherung nachhaltig erfolgreicher Transitionsprozesse

Um den Neuanfang auch nach Abschluss der dritten Phase abzusichern und die erzielten Veränderungen nachhaltig zu festigen, definiert Bridges vier Regeln, um nicht in einen chaotischen Zustand zurückzufallen.

1. **Widerspruchsfrei kommunizieren („Be Consistent“)** Im Vordergrund steht die Widerspruchsfreiheit der Kommunikation und des Verhaltens der Führungskraft sowie eines möglichen Belohnungssystems für die Mitarbeiter. Widersprechen sich einzelne Aspekte wird der Neuanfang in der Regel nicht anerkannt.
2. **Kurzfristige Erfolge planen („Ensure Quick Successes“)** Die Planung und Umsetzung von Erfolgen stärkt das Selbstvertrauen der Mitarbeiter und das Vertrauen in die Veränderungskompetenzen der Führungskräfte.
3. **Symbolmanagement („Symbolize the New Identity“)** Mithilfe von Symbolen kann der Neubeginn verdeutlicht werden, erreichte Meilensteine bleiben in Erinnerung. Symbole können ohne viele Worte komplexe Botschaft vermitteln.
4. **Erfolge feiern („Celebrate the Success“)** Der erfolgreiche Abschluss eines Transitionsprozesses sollte gemeinsam gefeiert werden, um die neuen Strukturen nachhaltig zu festigen.

**Phase der Transition****Empfohlene Maßnahmen zur Unterstützung**

Vor Beginn eines Veränderungsprozesses	<p>Über das Thema Transition sprechen und das Management-Team informieren und trainieren. Es muss ein Bewusstsein für die drei Phasen geschaffen werden.</p> <p>Definiere, welche Verluste die Menschen durch den Wandel erleiden und in welcher Form. Dieser Schritt ist die Voraussetzung für die empathische Anerkennung von Gefühlen und die Suche nach Möglichkeiten zur Kompensation von Verlusten.</p> <p>Die Kommunikation planen und den Veränderungsprozess mit einer offenen und klaren Kommunikation über den Wandel eröffnen. Anhand der Ausarbeitung der vier P's kann die Kommunikation geplant werden.</p> <p>In die Struktur des Veränderungsprozesses schnelle Erfolge einplanen. Sie dienen als Motivator für Mitarbeiter während langwierigen Phasen.</p>
Abschluss	<p>Kommunikation der vier P's. Eine klare und transparente Kommunikation ist in jeder Phase unabdinglich.</p> <p>Klarstellen, was endet und was weitergeführt wird, damit für jeden zu erkennen ist, welche Veränderungen anstehen. Es wird kein Raum für Spekulationen und Verunsicherung gelassen.</p> <p>Das Ende symbolisch zeigen. Symbolmanagement verleiht mehr Deutlichkeit und soll die Akzeptanz erhöhen.</p> <p>Offene und empathische Anerkennung von Verlust- und Trauergefühlen. Der respektvolle Umgang mit den Reaktionen auf Wandel ist wichtig, damit sich Betroffene ernst genommen fühlen.</p> <p>Verluste kompensieren. Durch den Ausgleich von Verlusten wird das Gefühl vermittelt, dass jeder Mitarbeiter gebraucht wird und weiterhin ein Teil des Unternehmens ist.</p>
Neutrale Zone	<p>Kommunikation der vier P's.</p> <p>Kurzweilige Systeme, Prozesse, Rollen und Regeln einführen, um die neutrale Zone zu normalisieren. Anhand neuer Regeln lassen sich Mitarbeiter leichter führen.</p> <p>Realistische Ziele setzen und mögliche Niederlagen einplanen. Durch zu hohe Ziele kann es schnell zu Demotivation kommen.</p> <p>Über gezielte Trainings die Fähigkeiten und Kompetenzen von Mitarbeitern ausbauen, damit sie zukünftigen Aufgaben gewachsen sind.</p> <p>Neue Ideen und unkonventionelle Lösungen unterstützen. Hierfür bieten sich Innovationsworkshops, Design Thinking Methoden oder Brainstormings an. Die Unternehmenskultur muss Fehler als neue Chance betrachten.</p> <p>Interne Gruppenbeziehungen und das Wir-Gefühl über gemeinsame Aktivitäten oder Feste stärken.</p> <p>Ein Transition-Monitoring Team einsetzen, das die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften fördert.</p>
Neuanfang	<p>Kommunikation der vier P's.</p> <p>Ehrliche Kommunikation über Niederlagen und Herausforderungen sowie die Einstellung neuer Mitarbeitern, die Teil der Veränderung werden.</p> <p>Erfolge müssen gefeiert werden, auch wenn es nur kleine sind. Die Umsetzung von Zielen steigert das Vertrauen in den Wandel und die Führungskräfte.</p> <p>Sicherstellen, dass Übergangsregeln und -strukturen ersetzt werden (das gilt auch für den Einsatz des Transitions Monitoring Teams).</p> <p>Die neue Identität symbolisch zeigen.</p> <p>Ein Symbolmanagement ermöglicht die Kommunikation von neuen Werten und Meilensteinen, ohne viele Worte.</p> <p>Konsistenz und Widerspruchsfreiheit im Handeln und Führen, um Vertrauen aufzubauen.</p>

Tab. 1: Übersicht über die Maßnahmen zur Unterstützung des Transformationsprozesses (in Anlehnung an Haneberg)

## 3 Anwendungsbeispiel

Das familiengeführte Unternehmen H&R GmbH aus Iserlohn arbeitet im Bereich Floristenbedarf und Befestigungselemente und ist europaweit tätig. Die H&R GmbH beschäftigt derzeit 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ist seit ihrer Gründung im Jahr 1987 organisch gewachsen.

Das Unternehmen nutzt bereits digitale Komponenten für interne Unternehmensprozesse – zum Beispiel Scanner für die Inventur des Lagers oder eine elektronische Arbeitszeiterfassung. Ein Warenwirtschaftssystem sorgt für die Überwachung der Lagerbestände und unterstützt die Anfertigung von Aufträgen und Rechnungen.

Die Geschäftsführung hat erkannt, dass sich der Markt und die Ansprüche der Kunden durch die Digitalisierung verändern. Mit dem Ziel, die Marke zu verjüngen, wurden der Online Auftritt und das Unternehmenslogo modernisiert. Um weitere Verbesserungspotenziale zu identifizieren, nimmt das Unternehmen an der vorliegenden Untersuchung teil und organisiert einen internen „Teamtag“. Die teilnehmenden Mitarbeiter sollen mit dem Thema der Digitalisierung vertraut gemacht und vorhandene Kompetenzen zur Unterstützung des Digitalisierungsvorhabens aufgedeckt werden.

### 3.1 Vorgehensweise

Der Teamtag der H&R GmbH wird in Zusammenarbeit mit der „Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation“ und dem für den Bereich „Wissenstransfer“ zuständigen Projektleiter Danny Kensa organisiert.

Gegenstand der vorliegenden Arbeit sind die Evaluation des Teamtages der H&R GmbH sowie die Überprüfung der Anwendbarkeit des Transitionsmodells entsprechend der Unternehmensbedarfe. Die Planung des Teamtages orientiert sich an den Wünschen und Anforderungen der Geschäftsleitung. Das Ereignis markiert für die H&R GmbH den ersten bewussten Schritt in Richtung Digitalisierung. Eines der wesentlichen Ziele der Geschäftsleitung: Die Mitarbeiter sollen von der Notwendigkeit und Dringlichkeit der Digitalisierung überzeugt und aktiv in den Veränderungsprozess einbezogen werden.

Als Auftakt-Szenario wird das Format des so genannten „World Café“ gewählt, das den Teilnehmern im Rahmen einer Großgruppenmoderation vielfältige themenbezogene Dialoge ermöglicht. Dazu finden sich die ausgewählten Mitarbeiter in Kleingruppen an mehreren Tischen zusammen. Jede Gruppe findet an „ihrem“ Tisch eine vorgegebene Fragestellung vor. Entstehende Ideen und Gedanken sollen auf Plakaten festgehalten werden. Jede Gesprächsrunde dauert etwa 15 bis 30 Minuten. Im Anschluss wechseln die Teilnehmer an einen anderen Tisch. Durch die Gespräche mit wechselnden Partnern und Fragestellungen werden neue Gedanken, Ideen und Erfahrungen frei gesetzt. Im Anschluss an die Gesprächsrunden sollen die Ergebnisse von einem der Tischpartner präsentiert und im Plenum vertieft werden.

Ziel dieses Moderationsdesigns ist das Aufdecken von kollektivem Wissen durch wertschätzende und produktive Dialoge. Durch die themenbezogene Diskussion in kleineren Gruppen wird das Einbringen unterschiedlicher Meinungen, Ideen und Impulse gefördert.

Thematisch steht bei der Durchführung des World Café das Digitalisierungsvorhaben der H&R GmbH im Vordergrund. Während des Teamtages werden die Teilnehmer mit dem bevorstehenden Wandel konfrontiert. Persönliche Meinungen und Empfindungen sollen bei der Bearbeitung der Fragestellungen offen diskutiert werden. Durch die Beobachtung individueller Reaktionen können Rückschlüsse auf den jeweiligen Standort der Teilnehmer im Transitionsprozess gezogen werden. Der Teamtag dient somit auch einer ersten Einschätzung zur möglichen Anwendung des Transitionsmodells.

### Feldzugang und Beobachtungsfeld

Der Zugang zur H&R GmbH erfolgte zunächst durch persönliche Abstimmungstelefonate und E-Mails mit der Geschäftsführung. Der Vorschlag zur Durchführung eines Teamtages, der der vorliegenden Untersuchung als Beobachtungsfeld dient, und der Einbindung eines World Cafés wurde von der Studienleiterin Sina Nölle-Wolff in Abstimmung mit Danny Kensa eingebracht.

## Beobachterin

Die Autorin der vorliegenden Untersuchung tritt im Beobachtungsfeld als teilnehmende Beobachterin auf. Das Einladungsschreiben, ein Informationsblatt sowie ein einleitender Vortrag zum Thema Digitalisierung wurden von ihr eingebracht. Sina Nölle-Wolff unterstützte die Planung und Durchführung des Teamtages und erstellte im Anschluss das Beobachtungsprotokoll.

## Beobachtete

Die Beobachteten der vorliegenden Untersuchung sind die 17 teilnehmenden Mitarbeiter der H&R GmbH.

Geschäftsführung	Vertrieb	Versand / Lager	Auftrags- erfassung	Produkti- on	Aushilfen	Externe	Gesamte Anzahl
2	4	3	4	1	2	1	17

Die Zuordnung der Mitarbeiter zu einzelnen Geschäftsbereichen wird in Tabelle 2 dargestellt. An den Gesprächsrunden waren allerdings nur 16 Personen beteiligt. Der Geschäftsführer nahm nicht aktiv an den Diskussionsrunden teil.

Leitende und untergeordnete Fragestellungen und Annahmen

Das Forschungsinteresse liegt bei der Frage nach der Einsetzbarkeit eines World Cafés im Rahmen des Transitionsmodells. Folgende übergeordnete Fragestellung ergibt sich aus der Theorie des Transitionsmodells und dem Forschungsinteresse:

### **Wird durch den Einsatz eines World Cafés zum Auftakt eines Veränderungsprozesses die Position der einzelnen Mitarbeiter im Transitionsprozess ersichtlich?**

Neben der übergeordneten Fragestellung sollen einige weitere Teilaspekte betrachtet werden, die sich aus der Methodik des World Cafés und den Zielen der Geschäftsführung ableiten. Im Fokus stehen die Kommunikation der Teilnehmer, ihr Verständnis für Digitalisierung und ihre Motivation den Veränderungsprozess mitzutragen. Die in diesem Kontext definierten Thesen dienen der Fokussierung und Strukturierung der Forschungsfragen:

- A. Im Verlauf des Teamtages, insbesondere von Gesprächsrunde 1 zu 3, wird die Kommunikation zwischen den Teilnehmern aktiver.
- B. Nach Abschluss des Teamtages sind die Teilnehmer gegenüber dem Thema Digitalisierung aufgeschlossener.
- C. Durch die Möglichkeit, sich mit eigenen Ideen und Wünschen einzubringen, fühlen sich die Mitarbeiter eingebunden und respektiert.
- D. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit fördert kreative Ideen und Lösungsansätze.

## Beobachtungseinheiten

Die Beobachtungseinheiten gliedern sich nach dem geplanten Ablauf des World Cafés.

- 1) Eintreffen der Teilnehmer
- 2) Begrüßung durch die Geschäftsführung
- 3) Stimmungsabfrage
- 4) Vortrag zur Digitalisierung von Sina Nölle-Wolff
- 5) Einführung in die Methodik des World Cafés durch Danny Kensa
- 6) Erste Gesprächsrunde
- 7) Zweite Gesprächsrunde
- 8) Dritte Gesprächsrunde
- 9) Kurze Kaffeepause
- 10) Vorstellung der Ergebnisse aus den Gesprächsrunden und Erarbeitung von Handlungsfeldern (Diskussion im Plenum)
- 11) Durchführung des Fragebogens und Stimmungsabfrage
- 12) Ausklang

## Datenerhebung und -auswertung

Der Teamtag gliedert sich in eine Beobachtungsphase und eine Onlinebefragung. Für die Erhebung der Daten wird eine qualitative, teilstrukturierte, offene Feldbeobachtung sowie eine quantitative vollstrukturierte Onlinebefragung durchgeführt. Das Beobachtungsprotokoll und der Fragebogen greifen die übergeordnete Fragestellung sowie die genannten Teilaspekte auf. Im Verlauf des Forschungsprozesses werden die vorab definierten Fragestellungen und Annahmen mit den gewonnenen Daten belegt, widerlegt oder weiterentwickelt.

Ziel der Untersuchung ist die Ableitung allgemeingültiger Tendenzen. Das Beobachtungsprotokoll sowie die Arbeitsergebnisse werden auf Plakaten festgehalten und mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Auswertung des Befragungsinstrumentes erfolgt über eine einfache deskriptive statistische Methode. Die gewählte Form der Methodentriangulation ermöglicht eine umfassendere Analyse und Auswertung.

## Feldrückzug

Die vorliegende Untersuchung wird anhand eines einzelnen Unternehmens durchgeführt und erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität. Im Projektrahmen können lediglich Perspektiven und Handlungsoptionen aufgezeigt werden. Die Entscheidung, ob nach Projektabschluss eine weitere Begleitung des Digitalisierungsprozesses der H&R GmbH erwünscht ist, bleibt den Unternehmensvertretern vorbehalten.

## 3.2 Darstellung der Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt. Für das Beobachtungsprotokoll und die qualitativen Inhaltsanalyse der Arbeitsergebnisse der Teilnehmer (Plakate) wurden vorab Kategorien gebildet, die der thematischen Einordnung dienen.

Im Folgenden werden zunächst die gewählten Kategorien erläutert. In einem zweiten Schritt werden die Ergebnisse der Onlinebefragung dargestellt.

### 3.2.1 Auswertung des Beobachtungsprotokolls

Das Beobachtungsprotokoll wurde von der Autorin der vorliegenden Untersuchung während des Teamtages erstellt und anhand von acht Kategorien thematisch strukturiert.

#### Kategorie 1: Verhalten der Einzelnen

Die Teilnehmer zeigen zu Beginn des Teamtages Interesse für den Ablauf und die Thematik, aber auch Unsicherheiten hinsichtlich des Vorgehens (World Café). Während der Vorträge sind die Teilnehmer aufmerksam, schreiben mit und beantworten die Fragen der Vortragenden. Im weiteren Verlauf zeigen die Teilnehmer eine Vielzahl unterschiedlicher Verhaltensweisen – von Neugierde, Interesse und Aufmerksamkeit bis zu offener Ablehnung.

#### Kategorie 2: Gruppendynamik

Es ist zu beobachten, dass sich einige Teilnehmer sehr stark an der Gruppendiskussion beteiligen und diese bisweilen dominieren. Diese Personen zeigen sich zudem bemüht, auch passive Mitglieder in die Gruppengespräche einzubinden. Insbesondere jene Teilnehmer, die als Gastgeber an den Gruppentischen agieren, übernehmen Führungsfunktionen und motivieren auch bei abnehmender Interaktion zu aktiver Beteiligung.

Darüber hinaus fällt auf, dass sich einige Teilnehmer im Verlauf der ersten Gesprächsrunde offen gegen die Beschriftung der Plakate aussprechen. Sie befürchten, dass die Geschäftsführung einzelne Schriftbilder wiedererkennt.

Generell zeigt sich zu Beginn der Gesprächsrunden eine eher zögerliche Interaktion, die sich spätestens in der dritten Gesprächsrunde in eine fokussierte und ergebnisorientierte Arbeitshaltung verwandelt. Zum Ende der Diskussionsrunden nimmt die Interaktion wieder deutlich ab.

Zusätzlich lassen sich in den einzelnen Gruppenphasen unterschiedliche Level an Engagement und Teilhabe feststellen. Einige Teilnehmer begleiten den gesamten Teamtag mit aktiven Beiträgen, während andere sich durchgängig passiv verhalten und wenig Input geben.

### **Kategorie 3: Gründe für Zurückhaltung und Verunsicherung**

Die Gründe für ihre Zurückhaltung werden von einigen Teilnehmern offen kommuniziert, zum Beispiel mit dem Argument des bevorstehenden Ruhestands oder dem Wunsch, keine Unruhe auslösen zu wollen.

Mit Blick auf die Zielsetzung des World Cafés, Meinungen und in einem geschützten Raum auszutauschen, können solche Aussagen auch als Hinweis auf unausgesprochene Widerstände gedeutet werden. Weitere Gründe für passives Verhalten sind Unklarheiten zum Ablauf und Inhalt des gesamten Teamtages.

### **Kategorie 4: Analoge Arbeitsprozesse**

In den Gesprächsrunden werden auch einzelne Arbeitsprozesse thematisiert. Dabei wird deutlich, dass die Mitarbeiter anderer Abteilungen die Arbeitsabläufe ihrer Kollegen schlecht einschätzen können. In den Gruppendiskussionen werden solche Wissenslücken geschlossen und Ideen für die Neugestaltung spezifischer Prozessen gesammelt.

Auch nach Abschluss des Teamtages werden die Ergebnisse und Handlungsfelder von den Teilnehmern intensiv diskutiert. Dabei wird häufig der Wunsch nach klareren Strukturen geäußert.

### **Kategorie 5: Digitalisierung**

Der einleitende Vortrag thematisiert das Verständnis von Digitalisierung und ihre Einflüsse. In den Gesprächsrunden und der Plenumsdiskussion werden insbesondere die Aspekte der Systempflege und -verantwortung sowie der Einführung eines Wissensmanagements hervorgehoben. Die Stimmungsabfrage zeigt, dass die Teilnehmer bereits zu Beginn des Teamtages Digitalisierungsthemen positiv bewerten. Diese Einschätzung verstärkt sich im Verlauf der Diskussionen, wie die Ergebnisse der abschließenden Stimmungsabfrage zeigen.

Anzumerken bleibt, dass trotz der positiven und offenen Einstellung gegenüber Digitalisierungsthemen, viele Teilnehmer erhebliche Schwierigkeiten im Umgang mit der Onlinebefragung haben.

### **Kategorie 6: Organisation – Ablauf und Struktur**

Da die Stimmungsabfrage zum Tagesbeginn nicht wie geplant anonym durchgeführt werden konnte, wurden die Einschätzungen der einzelnen Teilnehmer möglicherweise verzerrt. An dieser Stelle besteht Verbesserungspotenzial. Im Rahmen eines World Cafés sollte die Anonymität der Stimmungsabfrage sowohl zu Beginn als auch zum Abschluss gewährleisten sein.

### **Kategorie 7: Einfluss durch die teilnehmende Beobachterin**

Die Autorin der vorliegenden Untersuchung gab gelegentlich Hilfestellung bei der Bearbeitung der Fragestellungen in den Gesprächsrunden und leitet die Durchführung der Onlinebefragung. Dabei erwies sich ihre enge Beziehung zum Unternehmen als Vorteil. Die Teilnehmer hatten Vertrauen, wollten die Durchführung des Projektes unterstützen und gaben immer wieder persönliches Feedback.

### **Kategorie 8: Einfluss durch die Geschäftsleitung**

Die Geschäftsführerin, die im Unternehmen die Buchhaltung verantwortet, und der Geschäftsführer, der für die operative Unternehmensführung zuständig ist, nehmen am Teamtage teil.

Die Geschäftsführerin übernimmt in der dritten Gesprächsrunde die Funktion eines Tischgastgebers. Dabei ist zu beobachten, dass sich mehrere Mitglieder der Gruppe nur passiv an den Gesprächen beteiligen. Da das Beobachtungsprotokoll jedoch keine Informationen über das Verhalten während der ersten beiden Gesprächsrunden enthält und auch an anderen Arbeitstischen die Interaktion abflacht, kann keine direkte Reaktion auf die Präsenz der Führungskraft unterstellt werden. Generell wertet die Anwesenheit der Geschäftsführung den Teamtage und das Thema „Digitalisierung“ auf.

Durch die kategorisierten Ergebnisse lassen sich Rückschlüsse auf das Verhalten und die emotionalen Befindlichkeiten der beteiligten Mitarbeiter ziehen, die in Abschnitt 3.3 „Analyse der Ergebnisse“ für die ganzheitliche Betrachtung des Teamtages herangezogen und mit den Ergebnissen der übrigen Datenerhebungen kombiniert werden.

### 3.2.2 Auswertung der Plakate

Die Plakate wurden von den Teilnehmern zur Beantwortung der Fragestellungen im World Café erarbeitet. Die im Folgenden skizzierten Kategorien ermöglichten eine thematische Strukturierung und zusammenfassende Auswertung.

#### Kategorie 1: Digitalisierung

Erfasst werden alle Textstellen, die sich inhaltlich mit dem Thema Digitalisierung beschäftigen. Aufgrund des Textumfang werden die Ergebnisse nachmals in mehrere Unterkategorien gegliedert.

##### Unterkategorie 1.1: Vorteile der Digitalisierung

Die Teilnehmer nennen Vorteilen der Digitalisierung am Arbeitsplatz. Hierzu zählen Zeitersparnisse durch vereinfachte Prozesse, erwartete Umsatzsteigerungen sowie ein verbesserter Überblick über aktuelle Warenbestände. Die Teilnehmer leiten aus der Digitalisierung direkte Vorteile für ihren Arbeitsalltag ab.

##### Unterkategorie 1.2: Nachteile der Digitalisierung

Die Teilnehmer identifizieren Nachteile der Digitalisierung: Zum Beispiel Risiken durch Computerviren, Verlust von Privatsphäre, befürchteter Personalabbau, Verschlechterung des persönlichen Kontakts zu Arbeitskollegen und Kunden. Auf den Plakaten wird deutlich, dass insbesondere die Pflege von IT-Programmen als große Herausforderung wahrgenommen wird. Insgesamt werden mehr Nachteile als Vorteile identifiziert, was auf grundsätzliche Vorbehalte schließen lässt.

##### Unterkategorie 1.3: Voraussetzung für die Digitalisierung

Zum Thema Digitalisierungsvoraussetzungen unterscheiden die Teilnehmer unternehmenspolitische und persönliche Aspekte. Vom Unternehmen wird insbesondere eine PC-Anbindung für jeden Arbeitsplatz, neue Verhaltensrichtlinien für die Onlinekommunikation, eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten, ein Ressourcenmanagement und Angebote für Systemschulungen erwartet. Als persönliche Voraussetzungen werden Spontaneität und Flexibilität genannt.

#### Unterkategorie 1.4: Anwendungsmöglichkeiten für die Digitalisierung

Hier werden konkrete Vorschläge und Ideen zum Einsatz digitaler Anwendungen eingebracht. Diese reichen von einer verbesserten Kundenakquise bis zu sehr spezifischen Vorschlägen, wie der Erstellung von Versandetiketten.

#### Kategorie 2: Nicht Digital

In dieser Kategorie werden Wünsche und Verbesserungsvorschläge bezüglich des Arbeitsalltags gesammelt. Bemerkenswert ist der Wunsch nach einem stärkeren „WIR-Gedanke[n]“ und „mehr Optimismus“. Auch der Aufbau klarer Strukturen und Verantwortlichkeiten sowie die Sanierung des Unternehmensgebäudes sind für die Teilnehmer von großer Bedeutung. Darauf deutet die Mehrfachnennung ähnlicher Aussagen hin.

### 3.2.3 Auswertung des Fragebogens

Die gewonnenen Fragebogendaten werden mithilfe der Häufigkeitsanalyse der deskriptiven Statistik grafisch dargestellt und im ausgewertet. 17 Teilnehmer des Teamtages beantworteten den Onlinefragebogen (das entspricht einer Rücklaufquote von 100%). Die beiden teilnehmenden Geschäftsführer werden bei der Auswertung nicht separat betrachtet.

Für die Fragen 1 und 2 wird eine Rating-Skala verwendet, die mit Stern-Symbole arbeitet, die aus anderen Bewertungsportalen, z. B. Trivago.de , Google Maps , oder der Gastronomiebewertung bekannt sind.

Wie bewerten Sie die Veranstaltung insgesamt -  
Hat es Ihnen Spaß gemacht?

17 von 17 Personen haben diese Frage beantwortet



4.29 Durchschnittliche Bewertung

Rating-Skala (eigene Darstellung)

Wie in Abbildung 2 ersichtlich, wird die Veranstaltung mit einer Durchschnittsnote von 4,29 Sternen positiv bis sehr positiv bewertet.

Bei Frage 2 handelt es sich um eine Fragen-Batterie mit drei Aussagemodulen, die mit der bekannten Rating-Skala zu beantworten sind.

Frage 2: Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen.	Durchschnittliche Bewertung
a. Das Thema „Digitalisierung“ ist für mich greifbarer geworden.	3,82
b. Digitalisierung wird auch für mein Berufsfeld immer wichtiger.	4,24
c. Ich verstehe besser, dass wir uns digitalisieren müssen, um künftig zukunftsfähig zu sein.	4,47

Tab. 3: Fragen-Batterie 2 (eigene Darstellung)

Tabelle 3 macht deutlich, dass sich die durchschnittlichen Bewertungen sukzessive erhöhen, was darauf schließen lässt, dass sich die Fragen gegenseitig bestärken. Generell wird ersichtlich, dass die Teilnehmer die Bedeutung des digitalen Wandels erkennen und direkt auf ihr persönliches Berufsfeld beziehen.

Die Fragen 3 und 4 bieten die Möglichkeit zu Mehrfachnennungen. Tabelle 4 und 5 stellen die absoluten und relativen Häufigkeiten der Nennungen jeder Antwortmöglichkeit dar.

Frage 3: Besonders gut gefallen hat mir:	Häufigkeiten	
	Absolut	Relativ
Die Zusammenarbeit mit Kollegen aus anderen Bereichen.	12	71%
Der Austausch mit den Kollegen.	10	59%
Meine eigenen Ideen einbringen zu können.	8	47%
Unser Einstieg in die Digitalisierung grundsätzlich.	5	29%
Kreativ sein zu dürfen.	3	18%

Tab. 4: Auswertung Frage 3 (eigene Darstellung)

Frage 4: Das World Café steigert	Häufigkeiten	
	Absolut	Relativ
Den Kontakt zu den Kollegen untereinander.	12	71%
Unser WIR-Gefühl.	11	65%
Unser gegenseitiges Verständnis.	7	41%
Unsere Arbeitsatmosphäre allgemein.	6	35%
Meine Akzeptanz von zukünftigen Entscheidungen.	3	18%
Meine Bindung ans Unternehmen.	3	18%
Nichts davon.	0	0

Tabelle 5: Auswertung Frage 4 (eigene Darstellung)

Die Auswertung zeigt, dass der Teamtag aus Sicht der Teilnehmer vor allem die Beziehungen und den Austausch zwischen den Teilnehmern gefördert hat.

Frage 5 prüft, wie die Teilnehmer die Methodik des World Cafés bewerten. Die durchschnittliche Bewertung von 4 spiegelt die Meinung der Befragten repräsentativ wieder.

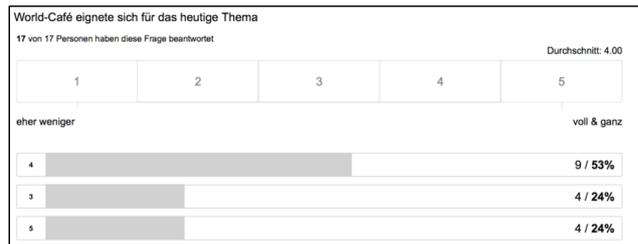


Abb. 3: Darstellung der Ergebnisse zu Frage 5 (eigene Darstellung)

In Frage 6 sollen sich die Teilnehmer zur Teilnahme der Geschäftsführer äußern. Alle Teilnehmer bewerten es als positiv, dass die Geschäftsführung am Teamtag teilgenommen hat.

Auf Frage 7 „Möchten Sie die Digitalisierung aktiv mit vorantreiben?“ werden nur die Antwortoptionen „Ja“ und „Nein“ angeboten. Frage 8 ist dagegen als offene Frage angelegt und bietet die Möglichkeit, sich namentlich zu äußern. Diese Fragen zielen ausdrücklich auf das mögliche Engagement der Mitarbeiter – durch die Nennung des Namens wird die Absicht bekräftigt.

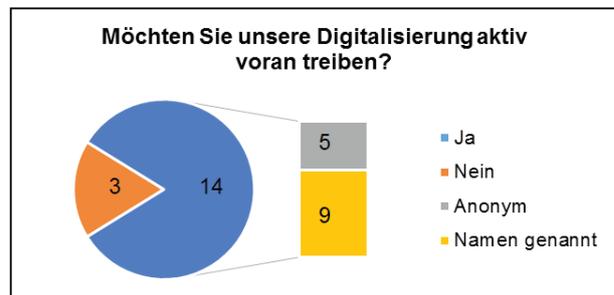


Abb. 4: Zusammenfassende Darstellung der Fragen 7 und 8 (eigene Darstellung)

14 von 17 Teilnehmern (82%) stimmen mit einem klaren „Ja“ für eine aktive Beteiligung am Digitalisierungsvorhaben. Neun der 14 (dazu zählen auch die beiden Geschäftsführer) nennen zusätzlich ihren Namen. Ohne Einrechnung der Stimmen der Geschäftsführung wollen sieben namentlich bekannte Mitarbeiter, die sich über alle Geschäftsbereiche verteilen, die Veränderung aktiv mitgestalten.

### 3.3 Analyse der Ergebnisse

Im Folgenden sollen zunächst die vorab definierten Annahmen und Erwartungen an den Teamtag mit den Ergebnissen der Befragung abglichen werden. In einem zweiten Schritt wird die übergeordnete Fragestellung diskutiert.

## Thesen zum Teamtag.

### A. Im Verlauf des Teamtages, insbesondere von Gesprächsrunde 1 zu 3, wird die Kommunikation zwischen den Teilnehmern aktiver.

Aus dem Beobachtungsprotokoll wird ersichtlich, dass sich die Interaktion der Gruppen zu Beginn der ersten Gesprächsrunde langsam aufbaut und zum Abschluss der letzten Gesprächsrunde wieder abschwächt. Die stärkste Interaktion findet in der zweiten Gesprächsrunde statt. Annahme A kann somit nicht bestätigt werden.

Allerdings bleibt anzumerken, dass einzelne Teilnehmer durchgängig eine aktive Rolle übernehmen. Sie können als Leistungsträger für den Wandel identifiziert werden, falls sie auch im Fragebogen ihre persönliche Unterstützung zugesichert haben.

### B. Nach Abschluss des Teamtages sind die Teilnehmer gegenüber dem Thema Digitalisierung aufgeschlossener.

Anhand des Stimmungsbarometers wird erkennbar, dass die Teilnehmer nach Abschluss des Teamtages der Digitalisierung mehr Chancen beimessen als vor dem Start. Bei der zusätzlichen Analyse der Plakattexte wird deutlich, dass die Teilnehmer die Vorteile und Nachteile der Digitalisierung erkennen und mögliche Anwendungsfelder im Unternehmen identifizieren. Der Fragebogen zeigt, dass sich mehr als die Hälfte der Teilnehmer aktiv am Digitalisierungsprozess beteiligen möchten. Generell wurde das Verständnis für das Thema Digitalisierung über die Beteiligung am Teamtag gesteigert und viele erkennen klare Vorteile für ihr persönliches Arbeitsumfeld. Gleichzeitig nehmen die Mitarbeiter Veränderungsprozesses als unabdingbar für ihr Unternehmen wahr.

### C. Durch die Möglichkeit, sich mit eigenen Ideen und Wünschen einzubringen, fühlen sich die Mitarbeiter eingebunden und respektiert.

Die aktive Beteiligung an den Gesprächsrunden und der Wunsch, auch im weiteren Verlauf der Digitalisierung Verantwortung zu übernehmen, deutet darauf hin, dass die Teilnehmer den Teamtag genutzt haben, um eigene Ideen einzubringen. Die Plakate zeigen, dass sich viele ein stärkeres Wir-Gefühl wünschen. Bei der Auswertung des Fragebogens wird deutlich, dass schon der Teamtag zu einer Steigerung des Wir-Gefühls beigetragen hat und von allen Teilnehmern positiv aufgenommen wurde.

Der respektvolle Umgang mit den Ängsten und Problemen steigert das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit der Geschäftsführung. Im Ergebnis wird die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung gestärkt.

### D. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit fördert kreative Ideen und Lösungansätze.

Die Gespräche über interne Arbeitsabläufe führen zu einer bereichsübergreifenden Suche nach Lösungen und Verbesserungen. Auf den Plakaten finden sich konkrete Ansätze für digitale Anwendungen und Optimierungspotenziale. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit schließt Wissenslücken und führt zu neuen Lösungsansätzen. Die im Rahmen des Teamtages erprobte Zusammenarbeit wird als äußerst positiv und nachhaltig bewertet.

Übergeordnete Fragestellung:

### Wird durch den Einsatz eines World Cafés zum Auftakt eines Veränderungsprozesses die Position der einzelnen Mitarbeiter im Transitionsprozess sichtbar?

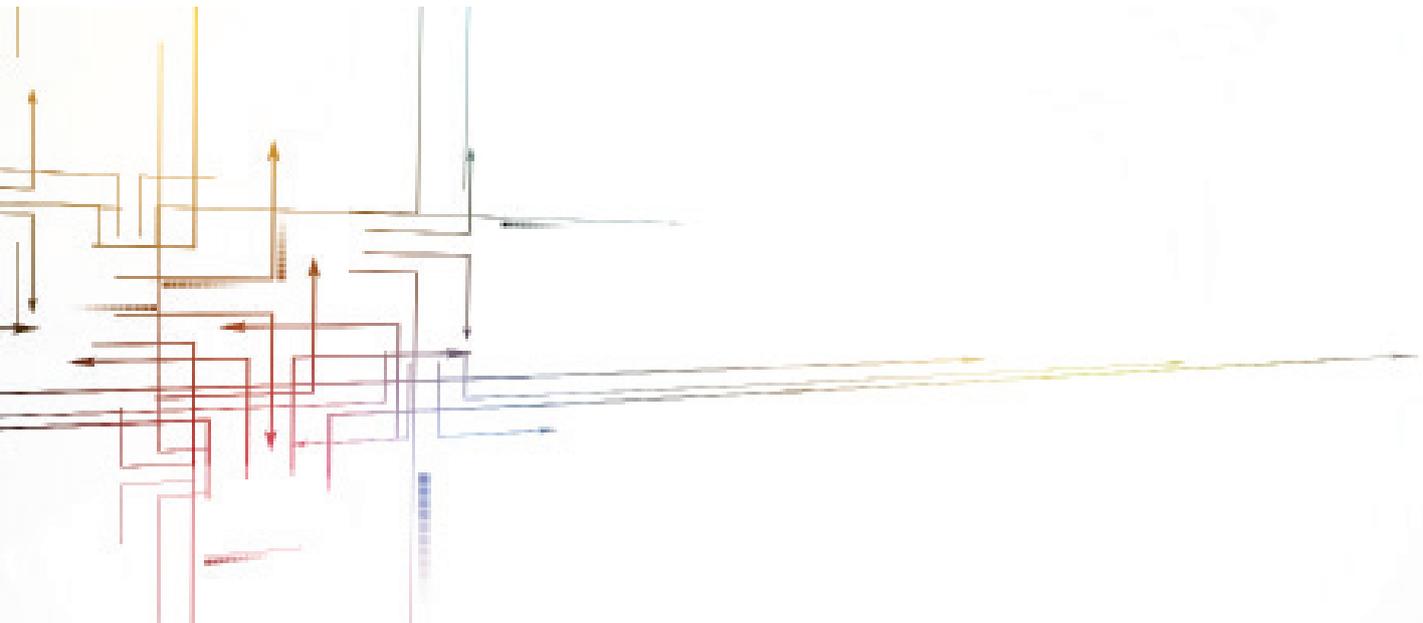
Der Teamtag der H&R GmbH dient als Auftaktveranstaltung für das unternehmensinterne Digitalisierungsvorhabens. Über das Format des World Cafés werden die Teilnehmer unmittelbar mit dem Thema „Digitalisierung“ konfrontiert und aktiv in die Diskussion einbezogen. Individuelle Reaktionen werden ebenso sichtbar wie verdeckte Widerstände. Auch die Ängste einiger Teilnehmer werden offen kommuniziert. All diese Reaktionen können bei der Umsetzung des Transitionsmodells berücksichtigt werden.

Um das Transitionsmodell im Unternehmen anzuwenden, ist ein klares Verständnis der emotionalen Befindlichkeiten der Belegschaft unverzichtbar. Der Teamtag ermöglicht den Führungskräften, über konkrete Verhaltensweisen und Reaktionen mit den Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen.

Wichtige Maßnahmen der ersten Transitionsphase (Abschluss) sind eine offene und transparente Kommunikation, die empathische Anerkennung von Gefühlen und gegenseitige Wertschätzung.

Die Analyse macht auch das Rollenverständnis der Mitarbeiter gegenüber ihren beiden Geschäftsführern deutlich. Während die Geschäftsführerin an den Gesprächsrunden teilnehmen darf, wird der Geschäftsführer von den Mitarbeitern ausdrücklich um Zurückhaltung gebeten. Einige befürchteten, ihre handschriftlichen Anmerkungen könnten von der Geschäftsführung negativ bewertet werden. Daraus leiten sich hierarchiebegündete Ängste ab. Gleichzeitig richteten die Teilnehmer ganz konkrete, offen kommunizierte Wünsche an die Unternehmensleitung und unterstreichen damit ihr grundsätzliches Vertrauen.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass der Teamtag und die Methodik des World Cafés den Teilnehmern neue Möglichkeiten eröffnet, um offen über ihre Gefühle und Ängste zu sprechen und in die erste Phase des Transformationsmodells einzusteigen.



## 4 Handlungsempfehlungen

Aus dem erfolgreich durchgeführten Teamtag der H&R GmbH lassen sich in Anlehnung an das Transitionsmodell einige konkrete Handlungsempfehlungen und next Steps ableiten, die im Folgenden skizziert werden sollen.

### 1. Was sind die Ziele und die Vision für das Unternehmen?

Nach dem Teamtag ist die Geschäftsführung aufgefordert, die konkreten Ziele und Visionen des Digitalisierungsvorhabens in einem iterativen Prozess zu erarbeiten, klar zu definieren und anschließend verständlich zu kommunizieren. Um die Mitarbeiter in die Visionsentwicklung einzubeziehen und ihr Verständnis für die Ziele zu stärken, sollte im weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses ein Visionsworkshop durchgeführt werden. Wir empfehlen, den Workshop von einem erfahrenen externen Coach begleiten zu lassen.

### 2. Einen strukturierten Change-Plan erstellen

Die Arbeitsergebnisse des Teamtages sind noch zu unstrukturiert und müssen zunächst sorgfältig bewertet und priorisiert werden. Dabei geht es auch um die Analyse vorhandener oder angestrebter Verbesserungspotenziale und die Berücksichtigung der Impulse und Wünsche der Mitarbeiter. Jeder einzelne Vorschlag sollte mit einem konkreten Lösungsansatz hinterlegt werden. Verbesserungsvorschläge, die kein langfristiges Optimierungspotenzial aufweisen, aber leicht umsetzbar sind, sollten als „schnelle Erfolge“ in die Planung integriert werden. Hier bietet sich zum Beispiel der Wunsch nach einem W-Lan-Zugang in den Abteilungen Lager und Produktion an.

Vorschläge, die mit großer Wahrscheinlichkeit nicht umgesetzt werden können, müssen ebenfalls zur Sprache kommen und mit nachvollziehbaren Argumenten aufgearbeitet werden. Dabei ist auf eine widerspruchsfreie Kommunikation der Führungskräfte zu achten.

Nach der Strukturierung der Arbeitsergebnisse erfolgt die Erarbeitung des Change-Plans, der sich an den vorab definierten Zielen und der Vision orientiert. Er bildet den Zeitplan des Digitalisierungsvorhabens und wird zielorientiert erstellt.

### 3. Die vier P's ausarbeiten, um die Kommunikation zu planen.

Die vier P's werden im Transitionsmodell als Purpose, Picture, Plan und Part definiert. Bridges terminiert deren Ausgestaltung und Veröffentlichung in die dritte Phase, doch sie eignen sich aus unserer Sicht für den gesamten Veränderungsprozess, da sie die interne Kommunikation maßgeblich beeinflussen. Um die Mitarbeiter bereits in den ersten beiden Phasen individuell anzusprechen, können die ausgearbeiteten vier P's teilweise oder vollständig kommuniziert werden.

Die Absicht des Wandels (Purpose) und das Zielbild (Picture) werden aus den erarbeiteten Zielen und Visionen abgeleitet und finden Eingang in den Transitions Management Plan (Plan), der die Schlüsselereignisse des Veränderungsprozesses abbildet. Hierzu gehören zum Beispiel Schulungstermine, Betriebsfeiern oder Informationsveranstaltungen. Die individuelle Beteiligung der Mitarbeiter (Part) vermittelt ein starkes Wir-Gefühl und setzt klare Signale – zum Beispiel, dass die Mitarbeiter keinen Personalabbau zu befürchten haben. Führungskräfte sollten die Werkzeuge der empathischen Führung bewusst nutzen, um Ängsten aktiv begegnen zu können.

Die Ausgestaltung der vier P's, in Verbindung mit dem Change-Plan und dem Transitions Management Plan, bilden die strukturelle Grundlage für den Veränderungsprozess. Aufbauend auf diesen beiden Instrumenten können das Transitionsmodells geplant und umgesetzt werden.

#### 4. Die erste Phase einläuten.

Um in die erste Phase des Transformationsmodells eintreten zu können, müssen jenseits der bereits skizzierten Vorbedingungen, die möglichen Veränderungen für jeden einzelnen Mitarbeiter bzw. einzelne Teams und/oder Abteilungen erkennbar werden. An dieser Stelle können Mitarbeitergespräche hilfreich sein. Dabei geht es auch um denkbare Ausgleichsmodelle für einzelne Betroffene.

Mitarbeiter, die für die erste Phase (Abschluss) länger brauchen als andere, benötigen zusätzliche Unterstützung seitens der Führungskraft. Mitarbeiter, die sich zu einer aktiven Rolle im Veränderungsprozess bekannt haben, sollten bereits in die konkrete Projektarbeit einbezogen und mit (neuen) Verantwortlichkeiten ausgestattet werden. Durch die Förderung ihrer Kompetenzen können sie den Wandel aktiv vorantreiben und gegebenenfalls eine Schlüsselrolle im Unternehmen übernehmen. Solche personellen Ressourcen sollten nachhaltig gefördert werden.

In der ersten Transformationsphase ist eine klare Kommunikation entscheidend. Auch wenn zu bestimmten Teilaspekten noch keine verlässlichen Informationen vorliegen, sollte dies deutlich gemacht werden. Schweigen führt zu Verunsicherung, Angst und Motivationsverlust.

Die genannten Handlungsempfehlungen skizzieren nur die ersten Schritte auf dem Weg zu einem erfolgreichen Transformationsprozess und beinhalten nicht die konkrete Projektplanung und -umsetzung.

Aufbauend auf den dargestellten Empfehlungen und theoretischen Eckpfeilern des Transformationsmodells, behält sich die Geschäftsführung der H&R GmbH die weiteren Schritte ihres digitalen Transformationsprozesses vor.

#### Fazit

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, das Transformationsmodell anhand der Durchführung eines World Cafés zum Thema „Digitalisierung“ zu erproben. Bei der Analyse der Ergebnisse lag das Hauptaugenmerk auf dem Verhalten und den emotionalen Befindlichkeiten der Teilnehmer während des Teamtages, um die gewonnenen Erkenntnisse für eine mögliche Anwendung des Transformationsmodells zu nutzen.

Im Ergebnis kann festgestellt werden, dass sich die Methodik des World Cafés als Auftakt zu einem Veränderungsprozess gut eignet.

Die erfolgreiche Anwendung des Transformationsmodells setzt voraus, dass die verantwortlichen Führungskräfte mit den Transformationsansätzen vertraut sind, ihre Mitarbeiter als wertvolle Ressource im Unternehmen schätzen und die Chancen einer empathischen Führung für sich nutzen möchten.

Die vorliegende Arbeit mag dazu dienen, Anregungen und Impulse zu schaffen, um Veränderungsprozesse strukturiert und in einem tragfähigen Miteinander von Belegschaft und Unternehmensleitung durch alle Phasen des Wandels zu begleiten und erfolgreich zu steuern.



## Quellenverzeichnis

- Abolhassan, F. (Hrsg.), Scheer, A.-W. (2016). Was treibt die Digitalisierung? Warum an der Cloud kein Weg vorbeiführt. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Atteslander, P. (2008). Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Bridges, W. (2009). Managing Transition. Making the most of change. De Capo Press.
- Cole, T. (2015). Digitale Transformation. Warum die deutsche Wirtschaft gerade die digitale Zukunft verschläft und was jetzt getan werden muss!. München: Verlag Franz Vahlen.
- Deutinger, G. (2013). Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Dittrich-Brauner, K. et al. (2013). Interaktive Großgruppen. Change-Prozesse in Organisationen gestalten. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Doppler, K., Lauterburg, C. (2008). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/ Main: Campus Verlag GmbH.
- Esser, B. (2004). Daten der Weltgeschichte. Gütersloh München: Chronik Verlag.
- Haneberg, L. (2005). Organization Development Basics. ASTD Press.
- Kuster, J. et al. (2011). Handbuch Projektmanagement. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Leipert, R., Lang, M. (Hrsg.) (2015). Handbuch Business Intelligence: Potenziale, Strategie und Best Practices. Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.
- Müller-Kalthoff, B. (Hrsg.), Stamer, S. (2002). Cross-Media- Management: Content-Strategien erfolgreich umsetzen. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Poppelreuter, S., Wüst, C., Kreutzer, R. T. (Hrsg.) (2012). Corporate Reputation Management. Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Prost, R. (2014). Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. Wiesbaden: Springer Fach-medien.
- Riedel, D., Wiesner, T. (2014). Customer Relationship Management – eine Chance für den Mittelstand. Praktische Hinweise zur erfolgreichen Einführung sowie Optimierung von Kundenbeziehungsmanagement-Systemen. Nürnberg: eBusiness-Lotse Metropolregion Nürnberg.
- Stolzenberg, K., Heberle, K. (2012). Change Management. Berlin Heidelberg: SpringerMedizin.
- Trenés, A., Tower, I., Jerusel, M. (2015). Konsumentenverhalten im Zeitalter der Digitalisierung. Trends: E-Commerce, M-Commerce und Connected Retail. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weidner, C. (2013). Let's do IT. Berlin Heidelberg: Springer Vieweg.
- Werry, K.-D. (2012). Führung. Auf die letzten Meter kommt es an. Wiesbaden: Springer Gabler.
- BITKOM Research (2015). „diconomy“ Die nächste Stufe der Digitalisierung. URL: <https://www.bitkom.org/Presse/Anhaenge-an-Pls/2015/03-Maerz/BITKOM-PK-CeBIT-Auftakt-Top-Thema-dconomy-15-03-2015-final.pdf> (Letzter Zugriff: 07.09.2016).
- Capgemini (2016). Studie IT-Trends. URL: [https://www.de.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/capgemini-it-trends-studie-2016\\_0.pdf](https://www.de.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/capgemini-it-trends-studie-2016_0.pdf) (Letzter Zugriff: 07.09.2016).
- Deloitte (2013). Digitalisierung im Mittelstand. URL: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Digitalisierung-im-Mittelstand.pdf> (Letzter Zugriff: 07.09.2016).
- DIHK Berlin (2016). Wirtschaft digital – aus der Zukunft lernen. Berlin. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEw-j7lqDZ6P3OAhWEF8AKHRoEDqQQFggeMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dihk.de%2Fressourcen%2Fdownloads%2Fbook-wirtschaft-digi-tal.pdf%2Fdownload%2Ffile%3Fmdate%3D1462371905945&usq=AFQjCNG\\_BLIahzCs3BGul-5FE9p9lulTnVw](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEw-j7lqDZ6P3OAhWEF8AKHRoEDqQQFggeMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dihk.de%2Fressourcen%2Fdownloads%2Fbook-wirtschaft-digi-tal.pdf%2Fdownload%2Ffile%3Fmdate%3D1462371905945&usq=AFQjCNG_BLIahzCs3BGul-5FE9p9lulTnVw) (Letzter Zugriff: 07.09.2016).
- Kensa, D., Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation. World Café in der Praxis: Ergebnisse eines Bedarfsanalyse-Workshops. URL: <https://kommunikation-mittelstand.digital/fachartikel/world-cafe-in-der-praxis-ergebnisse-eines-bedarfsanalyse-workshops/> (Letzter Zugriff: 07.09.2016).
- Schröder, C., Schleppehorst, S., Kay, R. (2015). Bedeutung der Digitalisierung im Mittelstand. IfM Bonn: IfM Materialien Nr. 244, Bonn. URL: [http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx\\_ifmstudies/IfM-Materialien-244\\_2015\\_01.pdf](http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-244_2015_01.pdf) (Letzter Zugriff: 07.09.2016).



Mittelstand 4.0  
**Agentur  
 Kommunikation**

## Ihr Begleiter im digitalen Wandel

Die Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation unterstützt Multiplikatoren und Führungskräfte bei der Gestaltung des digitalen Wandels. Wir helfen dabei, Akzeptanz und Orientierung im Management von Veränderungen zu finden. Die Themen sind Veränderung, Qualifikation und Kommunikation.

<http://kommunikation-mittelstand.digital>

## Über die Bundesinitiative Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse

Zehn Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren, ein Kompetenzzentrum Digitales Handwerk und vier Mittelstand 4.0-Agenturen sind Teil der Förderinitiative „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“, die im Rahmen des Förderschwerpunkts „Mittelstand-Digital – Strategien zur digitalen Transformation der Unternehmensprozesse“ vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) gefördert wird.

Der Förderschwerpunkt unterstützt gezielt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie das Handwerk bei der digitalen Transformation sowie der Entwicklung und Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT).

„Mittelstand-Digital“ setzt sich zusammen aus den Förderinitiativen „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“, „eStandards: Geschäftsprozesse standardisieren, Erfolg sichern“ und „Einfach intuitiv – Usability für den Mittelstand“.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de)

### Impressum

#### Herausgeber:

BSP Business School Berlin  
 GmbH  
 Calandrellistraße 1-9  
 12247 Berlin  
 Telefon: 030 76683753-10  
 Telefax: 030 76683753-19  
 E-Mail: [info@business-school-berlin.de](mailto:info@business-school-berlin.de)

Amtsgericht Berlin  
 Registergericht HRB 145457 B  
 Geschäftsführerin:  
 Ilona Renken-Olthoff

Erschienen in der Schriftenreihe Mittelstand 4.0 des Verlags HBP University Press

**Stand:** Januar 2017

#### Redaktion:

Sina Nölle-Wolff  
 Prof. Dr. Thomas Thiesen

#### Gestaltung und Produktion:

Max Grosse Wiesmann

#### Bildnachweis:

Titelbild: vs148/Shutterstock htcc e.V.

#### Druck:

Book-on-Demand