



Denis Krechting · Stefan Raff · Florian Bernhard ·
Maximilian Dicks · Isabelle Beschorner · Daniel Wentzel ·
Gerhard Gudergan · Achim Buschmeyer

Management des Mitarbeiterverhaltens bei der Transformation von produzierenden Unternehmen

Denis Krechting · Stefan Raff · Florian Bernhard ·
Maximilian Dicks · Isabelle Beschorner · Daniel Wentzel ·
Gerhard Gudergan · Achim Buschmeyer

Management des Mitarbeiterverhaltens bei der Transformation von produzierenden Unternehmen



Autoren:

Denis Krechting, FIR e. V. an der RWTH Aachen
Stefan Raff, Lehrstuhl für Marketing der RWTH Aachen
Dr.-Ing. Gerhard Gudergan, FIR e. V. an der RWTH Aachen
Prof. Dr. oec. Daniel Wentzel, Lehrstuhl für Marketing der RWTH Aachen
Florian Bernhard, FIR e. V. an der RWTH Aachen
Maximilian Dicks, FIR e. V. an der RWTH Aachen
Isabelle Beschorner, Lehrstuhl für Marketing der RWTH Aachen
Dr.-Ing. Achim Buschmeyer, Derichs & Konertz GmbH

Herausgeber dieses Bandes:

Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Günther Schuh, Direktor des FIR e. V. an der RWTH Aachen
Prof. Dr. oec. Daniel Wentzel, Lehrstuhl für Marketing der RWTH Aachen
Prof. Dr.-Ing. Volker Stich, Geschäftsführer des FIR e. V. an der RWTH Aachen

© 2018, FIR e. V. an der RWTH Aachen
Campus-Boulevard 55· 52074 Aachen
Telefon: +49 241 47705-0 ·Fax: +49 241 47705-199
E-Mail: info@fir.rwth-aachen.de
Internet: www.fir.rwth-aachen.de
Alle Rechte vorbehalten.

Gender-Erklärung:

Im vorliegenden Abschlussbericht haben wir uns entschieden, zur Vereinfachung und wegen der besseren Lesbarkeit eine generische Form, die des generischen Maskulinums, zu verwenden. Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass die Verwendung dieser Form geschlechterunabhängig gilt und verstanden werden soll.

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über dnb.d-nb.de abrufbar.

Management des Mitarbeiterverhaltens bei der Transformation von produzierenden Unternehmen

FIR-Edition Forschung, Band 23
ISBN: 978-3-943024-32-6

Korrektorat:

Simone Suchan M.A., FIR e. V. an der RWTH Aachen

Layout, Satz und Bildbearbeitung:

Julia Quack van Wersch, M. A., FIR e. V. an der RWTH Aachen

Druck und Bindung:

AWD Druck + Verlag GmbH

Bildnachweise:

Grafiken: © FIR e. V. an der RWTH Aachen; Titelbild: © Jakub Jirsák – Fotolia

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	III
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	IV
VORWORT	1
1 Handlungsbedarf bei der Transformation zum Dienstleister	3
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	3
1.2 Zielsetzung dieses Buches	3
2 Management der Transformation zum Lösungsanbieter.....	5
2.1 Verhaltensänderung als zentraler Erfolgsfaktor.....	5
2.2 Behavioral Branding als zentraler Ansatz	6
2.3 Übertragbarkeit des Behavioral Brandings auf den Change-Prozess.....	7
3 Empirische Grundlagen.....	11
3.1 Management	11
3.2 Transformation zum Lösungsanbieter	14
3.3 Der Business-Transformation-Canvas als Ordnungsrahmen der Transformation...	17
3.4 Verhaltenstransformation.....	19
3.5 Das Management von Interessengruppen	24
3.6 Personakzept	26
4 Anforderungen an die mitarbeiterorientierte Transformation zum Lösungsanbieter ..	29
4.1 Mitarbeiterorientierte Anforderungen von KMU.....	29
4.2 Anforderungen an einen Methodenbaukasten	37
5 Konzeption eines Bezugsrahmens der Verhaltenstransformation	43
6 Maßnahmen/Methoden zur Veränderung des Mitarbeiterverhaltens (Methodenbaukasten)	49
6.1 Konzept des Methodenbaukastens	49
6.2 Die Methoden.....	53
7 KMU-geeignete Transferinstrumente.....	67
7.1 Train-the-Trainer-Konzept	67
7.2 Roll-out-Konzept	74

8	Praktische Anwendung des Managements des Mitarbeiterverhaltens.....	77
8.1	noltewerk GmbH & Co. KG	77
8.2	Ph-Mechanik GmbH & Co. KG.....	83
9	Handlungsbedarf bei der betrieblichen Umsetzung.....	89
10	Literaturverzeichnis.....	90

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Bild 1	Der Behavioral-Transformation-Funnel	8
Bild 2	Zusammenhang von normativem, strategischem und operativem Management in horizontaler Sicht	12
Bild 3	Ordnungsrahmen für das Management industrieller Dienstleistungen.....	13
Bild 4	Leistungssysteme nach BELZ	15
Bild 5	Entwicklungsstufen entlang der Transformationslinie	16
Bild 6	Business-Transformation-Canvas	18
Bild 7	Dimensionen und Struktur des Forschungsmodells.....	20
Bild 8	Determinanten des Veränderungsverhaltens nach BUSCHMEYER	21
Bild 9	Handlungsempfehlungen für die Verhaltensbeeinflussung aus Sicht des Veränderungserfolgs	23
Bild 10	Anspruchsgruppen nach FREEMAN ET. AL	25
Bild 11	Beispiel Persona.....	28
Bild 12	Lösungsweg zur Implementierung eines lösungsorientierten Mitarbeiterverhaltens	30
Bild 13	Anforderungen an die Kompetenzen der Führungskräfte und Mitarbeiter	33
Bild 14	Anforderungen an die Motivation der Führungskräfte und Mitarbeiter.....	33
Bild 15	Anforderungen an die Rollen	34
Bild 16	Anforderungen an das Personalmanagement	36
Bild 17	Anforderungen an den Methodenbaukasten	37
Bild 18	Anforderungen an ein Roll-out-Konzept für die Implementierung.....	37
Bild 19	Anforderungen an ein Train-the-Trainer-Konzept	38
Bild 20	Solution-Transformation-Readiness-Assessment	40
Bild 21	Dimension Wissen	44
Bild 22	Dimension Commitment.....	45
Bild 23	Dimension Fähigkeiten.....	45
Bild 24	Beispiel Persona Vertrieb	46
Bild 25	Maßnahmen/Methoden zur Veränderung des Mitarbeiterverhaltens	50
Bild 26	Storytelling	53
Bild 27	Dialogbilder	55
Bild 28	CEO als Botschafter	56
Bild 29	Erlebnisswelten	57
Bild 30	Interne Kommunikation.....	58
Bild 31	Spiele und Wettbewerbe	59
Bild 32	Schulung und Erfahrung	60
Bild 33	Empowerment	61
Bild 34	Anreize	62
Bild 35	360-Grad-Feedback	63

Bild 36	Firmenhymnen.....	63
Bild 37	Personalmanagement.....	64
Bild 38	Paten und Mentoren.....	65
Bild 39	Train-the-Trainer-Regieanweisungen Stufe 1.....	69
Bild 40	Train-the-Trainer-Regieanweisungen Stufe 2.....	71
Bild 41	Train-the-Trainer-Regieanweisungen Stufe 3.....	72
Bild 42	Train-the-Trainer-Regieanweisungen Stufe 4.....	73
Bild 43	Roll-out-Konzept.....	74
Bild 44	STRA <i>noltewerk GmbH & Co. KG</i>	78
Bild 45	Persona-Detailsicht Geschäftsleitung.....	79
Bild 46	Persona-Detailsicht Produktion.....	79
Bild 47	Persona-Detailsicht Service.....	80
Bild 48	Persona-Detailsicht Vertrieb.....	80
Bild 49	Aufwand-Nutzen-Analyse der <i>noltewerk GmbH & Co. KG</i>	81
Bild 50	STRA der <i>Ph-Mechanik GmbH & Co. KG</i>	83
Bild 51	Persona-Detailsicht Geschäftsleitung.....	84
Bild 52	Persona-Detailsicht Produktion.....	85
Bild 53	Persona-Detailsicht Service.....	85
Bild 54	Persona-Detailsicht Vertrieb.....	86
Bild 55	Aufwand-Nutzen-Analyse der <i>Ph-Mechanik GmbH & Co. KG</i>	87

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

App	(kurz v. engl. <i>applification</i>) Software-Anwendungen
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
CRM	Customer-Relationship-Management
ERP	Enterprise-Resource-Planning
LCOE	Levelized cost of energy
PTE	Permit-to-enter
PTW	Permit-to-work
RWTH	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule
WEA	Windenergieanlage

VORWORT

Das IGF-Vorhaben 18962 N der Forschungsvereinigung Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) e. V. an der RWTH Aachen, Campus-Boulevard 55, 52074 Aachen würde über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der *industriellen Gemeinschaftsforschung (IGF)* vom *Bundesministerium für Wirtschaft und Energie* aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert. Für die Förderung und Unterstützung sei gedankt.

Für die erfolgreiche Bearbeitung und die umfangreiche Unterstützung des Forschungsprojekts möchten wir desweiteren allen Partnern danken. Ohne den hohen Einsatz der Unternehmensvertreter während der Projektlaufzeit, insbesondere bei den Unternehmensbesuchen, wäre es nicht möglich gewesen, das Projekt so erfolgreich abzuschließen.

Wir bedanken uns bei den Projektpartnern *HANSA-FLEX AG, VACU-LIFT Transportsysteme GmbH, Electronic Service Wilms GmbH & Co. KG, Noltewerk GmbH & Co. KG, Pelzer Fördertechnik GmbH, Ph-Mechanik GmbH & Co. KG, Geze GmbH, WBA Aachener Werkzeugbau Akademie GmbH und Deutscher Marketing-Verband e. V.*

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Forschungsnetzwerk
Mittelstand

1 HANDLUNGSBEDARF BEI DER TRANSFORMATION ZUM DIENSTLEISTER

Gerhard Gudergan und Daniel Wentzel

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die zunehmende Digitalisierung und die Wettbewerbsintensität zwingen Unternehmen des Maschinenbaus, ihre Wettbewerbsstrategien zu überdenken. Die strategische Rolle einer Kostenführerschaft scheidet in diesem Umfeld nahezu aus. Grund dafür sind die wachsenden Möglichkeiten der Differenzierung durch individuelle Leistungsangebote an den Kunden in Form von digitalen Dienstleistungen. Das als Lösungsgeschäft bekannte Zielbild ist ein bereits etabliertes Konzept, das in Zeiten der digitalen Transformation der Unternehmen aktueller ist denn je. Kostengünstige Sensorik und der einfache und günstige Zugang zu vernetzenden Plattformen ermöglichen es produzierenden Unternehmen, schneller und einfacher als je zuvor neue Leistungsangebote, wie z. B. Betreiber- oder Verfügbarkeitsgarantien, anzubieten und sich dadurch im Markt zu differenzieren. Für Unternehmen bedeutet dies den oben genannten strategischen Wandel von einem reinen Sachgüterhersteller hin zu einem Lösungsanbieter mit individuellen Dienstleistungsangeboten. Dabei ist neben organisationalen Herausforderungen, wie etwa der Anpassung der Organisationsstruktur und der etablierten Prozesse, vor allem das Mitarbeiterverhalten ein entscheidender Erfolgsfaktor, um den genannten Wandel erfolgreich zu gestalten. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind aufgrund begrenzter Ressourcen darauf angewiesen und haben einen enormen Bedarf an Methoden, mit deren Hilfe dieser Wandel aufwandsarm und zielgerichtet begleitet wird.

Das Buch gibt zunächst einen Überblick über die theoretischen Grundlagen und die Fundierung im Bereich der Dienstleistungs-, Transformations- und Managementforschung (Kapitel 2 und 3). Darauf aufbauend werden das Vorgehen und die Lösungsbausteine der erarbeiteten Methoden vorgestellt und beschrieben (Kapitel 4 – 7). Diese werden im Anschluss daran an Fallbeispielen beschrieben (Kapitel 8).

1.2 Zielsetzung dieses Buches

Die Zielsetzung des vorliegenden Buches ist, den Wandel kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) hin zu einem Lösungsanbieter auf strategischer Ebene durch Methoden des interdisziplinären Managements zu begleiten und zu fördern. Die Autoren gehen dabei von der grundsätzlichen Annahme aus, dass eine umfassende Verhaltensänderung aufseiten der Mitarbeiter eine zentrale Erfolgsdeterminante bei der Transformation von einem Produzenten hin zu einem Lösungsanbieter darstellt (vgl. BOHN ET AL. 2015). Sie sind zudem der Überzeugung, dass die Übertragung, Anpassung und Weiterentwicklung von Methoden des Behavioral Brandings einen geeigneten mitarbeiterorientierten Ansatz darstellt, den beschriebenen

Prozess der Veränderung von produzierenden Unternehmen wirkungsvoll zu unterstützen. Ausgehend von dieser Zielsetzung wurde ein KMU-gerechter, interdisziplinärer Ansatz für das Management der Transformation vom Produzenten zum Lösungsanbieter entwickelt und in Form eines individuell konfigurierbaren Methodenbaukastens, eines auf KMU zugeschnittenen Roll-out-Konzepts und eines Train-the-Trainer-Konzepts bereitgestellt.

Dieses Buch beinhaltet die gebündelten Ergebnisse des IGF-Vorhabens 18962 N: „fit4solution“ und hilft Praktikern aus KMU dabei, künftige Transformationsprozesse erfolgreich zu gestalten. Insbesondere Führungskräfte werden unterstützt, Mittel und Wege zu finden, um Mitarbeitern im Transformationsprozess zu helfen sowie Ängste und Unsicherheiten zu bewältigen. Dadurch wird es Führungskräften möglich, eine organisationsweite Veränderungsstrategie zu entwickeln und erfolgreich durchzuführen.

Hierfür bietet dieses Buch eine Auswahl an Methoden und Instrumenten zur Transformation des Mitarbeiterverhaltens, mit deren Hilfe der Umsetzungserfolg eines Change-Vorhabens maximiert wird. Weitere vorgestellte Werkzeuge wie das Roll-out-Konzept und das Train-the-Trainer-Konzept sollen Praktikern dabei helfen, den durchgeführten Wandel nachhaltig im Unternehmen zu etablieren. Spannende Fallbeispiele verdeutlichen zusätzlich den Nutzen der vorgestellten Methoden und Werkzeuge und machen diese für den Leser greifbarer. In einem eigens erstellten Wiki sind die im Folgenden vorgestellten Methoden sowie weitere Informationen zusammengefasst; sie stehen unter dem Link <https://wiki.fit4solution.de/> zur freien Verfügung.

2 MANAGEMENT DER TRANSFORMATION ZUM LÖSUNGSANBIETER

Daniel Wentzel und Stefan Raff

Die Transformation zum Lösungsanbieter ermöglicht eine Differenzierung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in der produzierenden Industrie (s. SEITER 2013, S. 35). In der finalen Stufe dieser Transformation werden dem Kunden anstelle des Verkaufs von Sachgütern zunehmend Leistungsversprechen in Form von Garantien für Verfügbarkeiten, Funktionen oder das Produktionsergebnis von Anlagen oder Maschinen angeboten. Damit wird das anbietende Unternehmen Teil der Wertschöpfung des Kunden und damit zum Problemlöser. In der Vergangenheit hat es zu diesem Themenkomplex umfassende internationale sowie nationale Forschungsarbeiten gegeben. Dennoch mangelt es insbesondere KMU aus der produzierenden Industrie immer noch an einfachen und anwendbaren Methoden und Werkzeugen, die den Aufbau eines Dienstleistungsgeschäfts effizient unterstützen und den wirtschaftlichen Erfolg von Veränderungen absichern. Einer der zentralen Erfolgsfaktoren in der Transformation zum Lösungsanbieter ist das Mitarbeiterverhalten.

Im Folgenden werden die Methoden und Tools für die Veränderung des Mitarbeiterverhaltens bei der Transformation zum Lösungsanbieter beschrieben und in einem strukturierten Vorgehen zusammengefasst. Dies ermöglicht es vor allem KMU, einen zentralen Baustein der Transformation zu managen, um so den strategischen Wandel von einem produzierenden Unternehmen hin zu einem Lösungsanbieter erfolgreich zu gestalten.

2.1 Verhaltensänderung als zentraler Erfolgsfaktor

Eine zentrale Herausforderung des Managements ist eine intendierte Verhaltensveränderung der Mitarbeiter. Diese muss vor allem bei KMU effizient und effektiv gestaltet werden und durch geeignete Instrumente gestützt sein (s. BUSCHMEYER 2017, S. 2; GUDERGAN ET AL. 2015, S. 384). Grund der Problematik ist zum einen das geringe Wissen über die Instrumente und die Verhaltensänderung in produzierenden Unternehmen und sind zum anderen die oftmals knappen Ressourcen auf Seiten der KMU.

Die größten Herausforderungen bei der Transformation zum Lösungsanbieter stellen auf Ebene der Mitarbeiter die sich ändernden Rollen, Aufgaben und Kompetenzanforderungen der Mitarbeiter dar (s. BUSCHMEYER 2017, S. 2; GEBAUER ET AL. 2012, S. 334). Die anstehenden Veränderungen zwingen viele Mitarbeiter dazu, gewohnte Prozesse und Kompetenzen neu zu erlernen, wodurch Widerstände und Konflikte entstehen, die mittels geeigneter Maßnahmen vermeidbar wären. Neben der Gestaltung der Unternehmensstrukturen und -prozesse muss

daher auch die Verhaltensebene mithilfe geeigneter Instrumente gemanagt werden. In diesem Zuge stellt sich die Frage, was unter dem Begriff Verhaltensveränderung zu verstehen ist.

In der Theorie wird davon ausgegangen, dass sich das Verhalten einer Person dann ändert, „wenn sie das Verhalten als positiv wahrnimmt und weiß, dass für sie wichtige andere Personen das Verhalten ebenfalls als positiv empfinden und sie den Eindruck hat, selbst über das Verhalten Kontrolle auszuüben“ (BARGHORN 2010, S. 27). Im konkreten Fall der Transformation zum Lösungsanbieter ist es somit nötig, das Verhalten der Mitarbeiter weg von einer reinen Produkt- und Produktionsorientierung hin zu einem lösungsorientierten Handeln zu bewegen (s. GALBRAITH 2005, S. 10). Doch nicht jeder Mitarbeiter ist gleich stark von der Transformation betroffen und auch nicht jede Maßnahme ist für jeden Mitarbeiter gleich effektiv. Um diesen Punkt adäquat zu adressieren, wird beispielsweise in Kapitel 3.6 das Personakzept vorgestellt, das den Unternehmen dabei hilft, die relevanten Personen, die von der Transformation betroffen sind, zu identifizieren und geeignete Methoden für diese zu entwickeln.

2.2 Behavioral Branding als zentraler Ansatz

Transformationsprozesse sind insbesondere in KMU mit einem hohen Realisierungsrisiko verbunden. Aufgrund ihrer begrenzten Personal- und Finanzressourcen birgt Wandel immer eine potenzielle Gefahr für das laufende Geschäft und stellt Management und Belegschaft vor größte Herausforderungen. Zum einen muss eine neue Vision und Strategie kommuniziert und verstanden werden und zum anderen müssen Kompetenzen aufgebaut und Mitarbeiter Routinen angepasst werden, ohne dabei Ressourcen zu verschwenden.

Um zu verstehen, inwiefern die Verhaltensveränderungen im Rahmen einer Transformation zum Lösungsanbieter aktiv vom Arbeitgeber gefördert werden können, ist ein Rückgriff auf die aktuelle Forschung aus dem Bereich der Markenführung hilfreich. Die Herausforderungen bei der Etablierung einer konsistenten Markenidentität sind ähnlich derer beim Wandel zum Lösungsanbieter. Die neue Markenidentität muss von der gesamten Belegschaft internalisiert und nach außen getragen werden. Hierbei hat sich in den letzten Jahren die Erkenntnis durchgesetzt, dass insbesondere in dienstleistungsintensiven Branchen die Umsetzung des Markenerlebnisses vor allem vom Verhalten der einzelnen Mitarbeiter abhängt. In der wissenschaftlichen Literatur werden diese Effekte anhand des Konzepts des „Behavioral Brandings“ diskutiert (s. BREXENDORF ET AL. 2012; HENKEL ET AL. 2012; WENTZEL ET AL. 2012). Auch die erfolgreiche Umsetzung eines Dienstleistungsversprechens ist nur möglich, wenn das Verhalten jedes einzelnen Mitarbeitenden an der Erfüllung dieses Versprechens ausgerichtet ist. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, KMU einen strukturierten Ansatz zur Verfügung zu stellen, der den Umsetzungserfolg maximiert und gleichzeitig die personellen Ressourcen optimal einbindet. Um diese ganzheitliche Transformation des Mitarbeiterverhaltens zu gestalten, bietet es sich also an, auf etablierte Vorgehensweisen aus dem Behavioral Branding zurückzugreifen. Im Behavioral Branding

werden die Mitarbeiter als die wichtigsten Botschafter des Unternehmens betrachtet; es zielt auf die Verankerung der Markenwerte im Verhalten der Mitarbeiter ab (s. BREXENDORF ET AL. 2012; WENTZEL ET AL. 2012).

Der Vorteil des Behavioral-Branding-Ansatzes besteht darin, dass das individuelle Verhalten der Mitarbeiter in seine einzelnen Bestandteile aufgegliedert und somit einer genaueren Analyse zugänglich gemacht wird. Die Übertragung, Anpassung und Weiterentwicklung der Methoden des Behavioral Brandings können somit auch einen geeigneten mitarbeiterorientierten Ansatz darstellen, um den Prozess der Veränderung von produzierenden Unternehmen zu einem Lösungsanbieter wirkungsvoll zu unterstützen. Inwiefern das Konzept des Behavioral Brandings in solchen Transformationsvorhaben hilfreich sein kann, soll im nun folgenden Kapitel ausführlicher dargelegt werden.

2.3 Übertragbarkeit des Behavioral Brandings auf den Change-Prozess

Das grundlegende Ziel des Veränderungsmanagements liegt darin, die Einstellung, das Commitment, das Engagement und das Verhalten der Mitarbeiter im Sinne der Durchsetzung der Veränderungen zu beeinflussen (s. ANDERSON U. ACKERMAN-ANDERSON 2010, S. 24f.). Insbesondere Führungskräfte müssen Mittel und Wege finden, um Mitarbeiter bei der Bewältigung ihrer Ängste und Unsicherheiten zu unterstützen und sind dafür verantwortlich, eine Veränderungsstrategie für alle Ebenen der Organisation zu entwickeln (s. ANDERSON U. ACKERMAN-ANDERSON 2010, S. 4ff.). Wie schon beschrieben, richtet sich das Konzept des Behavioral Brandings in seiner ursprünglichen Form an die Markenidentität eines Unternehmens. Mitarbeiter sollen durch ihr Verhalten das Markenimage des Unternehmens internalisieren und nach außen hin angemessen widerspiegeln – sie sollen zu Markenbotschaftern werden. Vor einer ähnlichen Herausforderung stehen Unternehmen bei der Etablierung einer neuen Firmenausrichtung innerhalb eines Transformationsprozesses. Mitarbeiter müssen die neue Identität internalisieren, leben und nach außen tragen.

An diesem Punkt setzt das Vorhaben fit4solution an, in dem das Konzept des Behavioral Brandings als etablierter Lösungsansatz zur Verhaltensveränderung auf das Thema „Transformation vom Produzenten zum Lösungsanbieter“ adaptiert und weiterentwickelt wird.

Im Rahmen des Forschungsvorhabens fit4Solution wurde ein interdisziplinärer Ansatz entwickelt, der unter Einbeziehung bewährter Methoden aus dem Behavioral Branding den Prozess der Veränderung zu einem Lösungsanbieter wirtschaftlich effizienter und in Abhängigkeit von relevanten Unternehmenscharakteristika gestaltet.

Die Übertragung des Behavioral-Branding-Konzepts auf das generelle Veränderungsmanagement in Unternehmen stellt den Kern des Vorhabens dar. Das Ziel lautete nunmehr nicht nur, ein

entsprechendes markenkonformes Verhalten bei den Mitarbeitern hervorzurufen, sondern vielmehr die generelle Mentalität eines Lösungsanbieters bei den Mitarbeitern zu verankern. Der Fokus liegt daher also nicht mehr auf der „Marke“ als solcher, sondern auf der Verinnerlichung der neuen Firmenidentität und -ausrichtung. Weiterhin bleibt der Mitarbeiter zentraler Treiber für das Gelingen des Wandels.

Da das maßgebliche Hindernis bei der Umsetzung des strategischen Wandels auf der Ebene des Mitarbeiterverhaltens angesiedelt ist, bietet sich das Konzept des „Behavioral-Transformation-Funnels“ (s. Bild 1) in besonderer Weise an (WENTZEL ET AL 2012, S. 84). Dieses enthält verschiedene Maßnahmen, um die Mitarbeiter hinsichtlich der Dimensionen Wissen, Commitment und Fähigkeiten zu schulen und zu befähigen, um den Erfolg der Transformation sicherzustellen. Im Folgenden werden diese drei Dimensionen ausführlicher beschrieben.

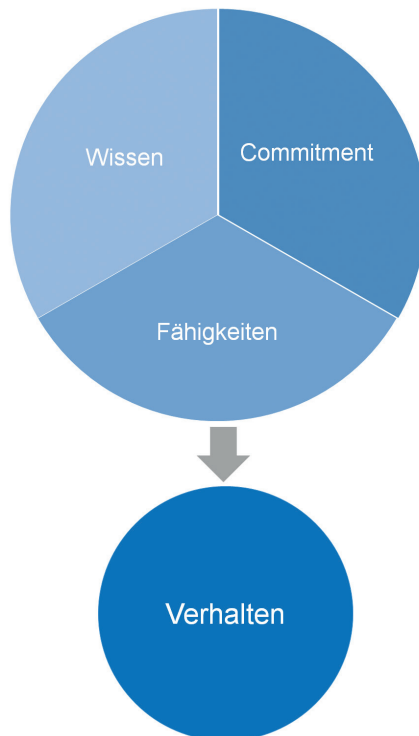


Bild 1: Der Behavioral-Transformation-Funnel (i. A. a. Wentzel et al. 2012, S. 84)

Dimension Wissen

Zunächst ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden sich ausreichend Wissen über die neue Ausrichtung und die sich ändernden Aufgaben und Prozesse aneignen, um den Wandel erfolgreich mitzugestalten. Ohne das nötige Wissen fühlen sich Mitarbeitende übergangen und nicht in die Veränderung eingebunden. Ergo ist es seitens des Managements notwendig, einen grundsätzlichen Rahmen zu definieren und die sich daraus ergebenden Folgen für den Einzelnen zu kommunizieren, um Verständnis aufzubauen und Barrieren zu minimieren. So ist es für einen Vertriebsmitarbeiter im Lösungsgeschäft essenziell, zu verstehen, dass nun nicht nur die Anzahl der verkauften Maschinen, sondern auch die Erfüllung von Dienstleistungsbedürfnissen von Bedeutung sind. Folglich müssen bestehende Incentivierungsmaßnahmen überdacht und entsprechend angepasst werden.

Dimension Commitment

Ebenso wichtig ist das Commitment der Mitarbeitenden im Transformationsprozess. Allein das Wissen über das Zielbild und das neue Rollenverständnis reicht nicht, um einen Wandel zu tragen. Wissen und Commitment sind die grundlegenden Faktoren der Veränderung, welche an der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden ansetzen.

Dimension Fähigkeiten

Diese Bereitschaft muss durch konkrete neue Fähigkeiten der Mitarbeiter ergänzt werden, da der Neuheitsgrad der Tätigkeiten schnell zu Überforderung und einer damit einhergehenden Resistenz führen können. Die Mitarbeiter müssen die funktionalen und sozio-emotionalen Fähigkeiten besitzen, um das neue Selbstverständnis des Unternehmens umzusetzen. Deshalb ist es notwendig, die Mitarbeiter beim Erwerb neuer Fähigkeiten, insbesondere bei der Interaktion mit dem Kunden, mit entsprechenden Maßnahmen zu unterstützen und zu stärken.

Die drei beschriebenen Funnelschritte münden letztendlich in die vierte Komponente des Funnels: das Verhalten. Erst wenn alle drei Komponenten erfüllt sind, kann es zu einem konformen Verhalten der Mitarbeiter kommen. Verfügen Mitarbeiter also über ausreichend Wissen, Commitment und die entsprechenden Fähigkeiten, so ergibt sich daraus die Veränderung in Richtung des gewünschten Verhaltens.

Anhand eines Mitarbeiter-Surveys etwa können individuelle Handlungsbedarfe aufseiten der Mitarbeiter in den drei beschriebenen Dimensionen identifiziert werden. Ziel einer solchen Befragung ist es dann, möglichst viele Mitarbeiter aus den verschiedenen Funktionseinheiten des Unternehmens (z. B. Vertrieb, Produktion, Management) zu befragen, um ein möglichst ganzheitliches Bild des Status quo zu erhalten und somit geeignete Handlungsmaßnahmen ableiten zu können.

3 GRUNDLAGEN DER TRANSFORMATION ZUM LÖSUNGSANBIETER

Gerhard Gudergan, Denis Krechting, Maximilian Dicks und Florian Bernhard

Im Folgenden werden die empirischen Grundlagen für das vorliegende Buch vorgestellt, um das theoretische Fundament der Ausarbeitungen zu legen. Dafür wird zunächst beschrieben, was Management in der Transformation leistet und welche Phasen ein Produzent bei der Transformation zum Lösungsanbieter durchläuft. Daran anschließend wird dargestellt, wie eine Business-Transformation zu gestalten ist, wobei der Fokus auf der Transformation des Mitarbeiterverhaltens liegt. Abschließend wird das Personakzept vorgestellt, um die Dimensionen des Behavioral Brandings für Personen im Unternehmen greifbar zu machen. Diese Grundlagen bilden die Basis für das in diesem Buch beschriebene Managementvorgehen.

3.1 Management

Der Begriff Management beschreibt die Gestaltung, Führung und Veränderung von Organisationen und Unternehmen (s. MALIK 2006, S. 49). Als ein etabliertes Konzept im Bereich des funktionalen Managements hat sich das St. Galler Management-Modell bewährt. Dieses ist Grundlage und Ordnungsrahmen für verantwortungsvolle Führung und bietet dem modernen Management ein umfassendes Konzept zur Bewältigung von Herausforderungen (s. ANSORGE 2014, S. 27). Das Modell beschreibt in drei Ebenen die Aufgaben des normativen, strategischen und operativen Managements in den Dimensionen **Struktur**, **Aktivitäten** und **Verhalten** (s. BLEICHER 2011, S. 85). Folgend werden zunächst die Ebenen kurz beschrieben, worauf eine Beschreibung der Dimensionen in den Ebenen erfolgt.

Die obere der drei Ebenen, das normative Management, „beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu ermöglichen“ (BLEICHER 2011, S. 88). Auf dieser Ebene legt ein Unternehmen seine Politik, Leitsätze und Standards fest, auf Grundlage der Anliegen und Interessen der verschiedenen Stakeholder.

Auf der Ebene des strategischen Managements entwickelt ein Unternehmen Vorgehensweisen, um den Leitsätzen des normativen Managements zu folgen und definierte Ziele zu erreichen. Es „ist auf den Aufbau, die Pflege und die Ausbeutung von Erfolgspotenzialen gerichtet, für die Ressourcen eingesetzt werden müssen“ (BLEICHER 2011, S. 89). Dazu erfolgt eine Überführung des normativen Managements in Organisationsstrukturen, Managementsysteme, Programme und Problemverhalten (s. Bild 2, S. 12).

Auf der dritten und untersten Ebene, dem operativen Management, geht es um die Umsetzung dieser Strategien/Vorgehensweisen. Sie umfasst Prozesse der Mitarbeiterführung, der finanziellen Ressourcenallokation und des Qualitätsmanagements. Dazu sind auf operativer Ebene die notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten so auszurichten, dass die Unternehmensziele effektiv und effizient erreicht werden (s. BLEICHER 2011, S. 90).

Da der Fokus dieses Forschungsprojekts auf der Transformation von Unternehmen zum Lösungsanbieter liegt, bedarf es des Weiteren eines Bezugsrahmens für das Management von Dienstleistungen. Dafür betrachten wir hier den von SCHUH U. GUDERGAN entwickelten, an das St. Galler Management-Modell angelehnten Ordnungsrahmen für das Management industrieller Dienstleistungen (s. Bild 3, S. 13). Dieser hat zum Ziel, eine grundlegende Orientierung für das Management zu geben und dabei alle relevanten Gestaltungsbereiche zu betrachten.

Unterschieden wird in dem Modell grundsätzlich zwischen einer internen Perspektive, welche die innerbetrieblichen Aspekte industrieller Dienstleistungen beschreibt, und einer externen

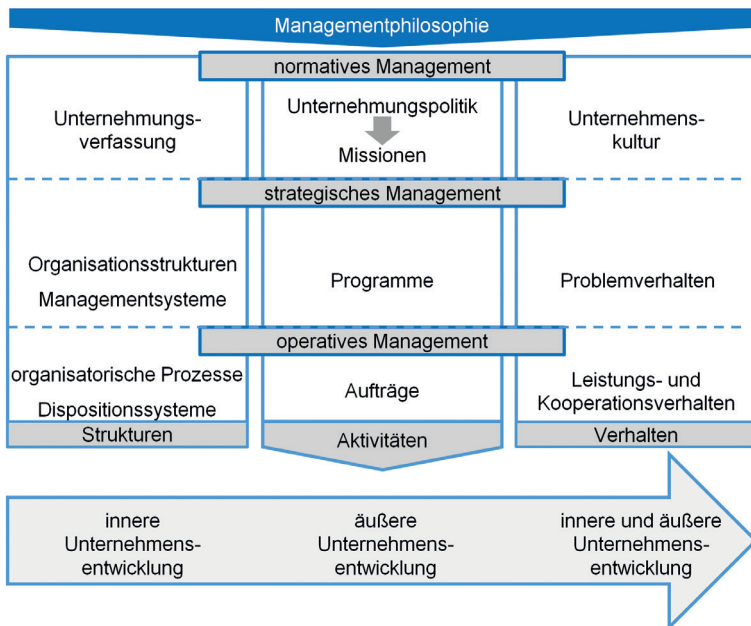


Bild 2: Zusammenhang von normativem, strategischem und operativem Management in horizontaler Sicht (s. BLEICHER 2011, S. 91)

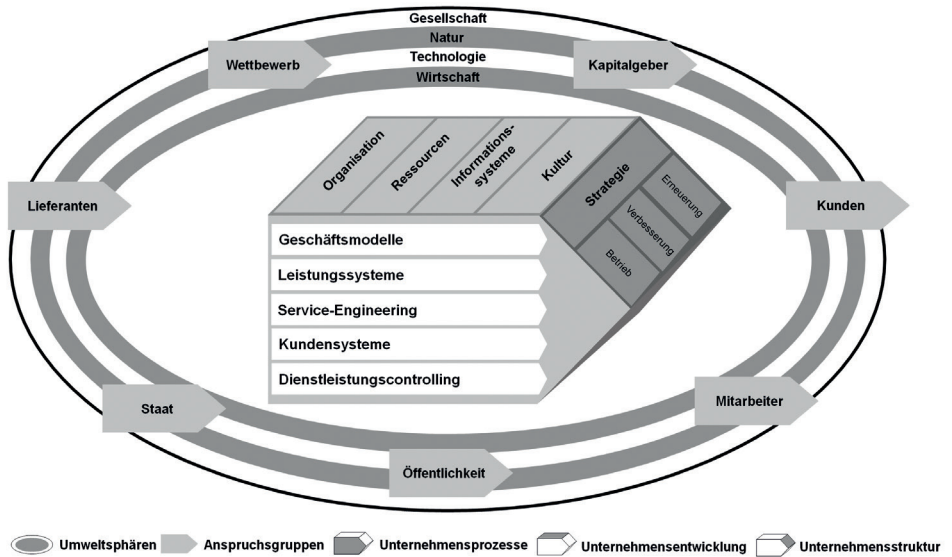


Bild 3: Ordnungsrahmen für das Management industrieller Dienstleistungen (s. SCHUH U. GUDERGAN 2016, S. 23)

Perspektive, welche die Elemente aufzeigt, die zwar das Unternehmen beeinflussen, jedoch nicht vom Unternehmen selber gestaltet werden können (s. SCHUH U. GUDERGAN 2016, 23f.). In der internen Perspektive kann zur detaillierteren Betrachtung zusätzlich zwischen Unternehmensprozess, Unternehmensentwicklung und Unternehmensstruktur differenziert werden (s. Bild 3).

Der Teilbereich der Unternehmensentwicklung stützt sich auf das strategische Management, weshalb die ausgelegte Strategie auch den inhaltlichen Rahmen übernimmt (s. SCHUH U. GUDERGAN 2016, S. 25). Je nach Wettbewerbsposition, Ressourcenausstattung, Zielen etc. wird die vorhandene Strategie aufrechterhalten (Betrieb), verbessert oder erneuert.

Der zweite Teilbereich beschreibt die Unternehmensstruktur mit den Elementen **Organisation**, **Ressourcen**, **Kultur** und **Informationssystemen**. Dieser Bereich steht in einer Wechselwirkung mit der Dimension der Entwicklung. Auf der einen Seite gestaltet die Strategie die Bausteine der Unternehmenskultur, andererseits können z. B. auch Ressourcen oder die Kultur die Unternehmensstrategie beeinflussen (s. SCHUH U. GUDERGAN 2016, S. 27f.).

Die Unternehmensprozesse bilden den dritten Bereich der internen Perspektive. Hier wird die Gestaltung, Entwicklung und Vermarktung der Unternehmensstrategie beschrieben. Themenbereiche wie Geschäftsmodelle, Leistungssysteme, Service-Engineering, Kundensysteme und Dienstleistungscontrolling helfen dabei, die Wertschöpfung der Dienstleistung auszugestalten (s. SCHUH U. GUDERGAN 2016, S. 26f.).

Die externe, vom Unternehmen nicht gestaltbare Perspektive des Ordnungsrahmens für industrielle Dienstleistungen wird im Modell durch außen liegende Ringe dargestellt. Unterteilt werden diese externen Einflussfaktoren in die Umweltsphären Natur, Gesellschaft, Wirtschaft und Technologie. Außerdem steht das Unternehmen immer in verschiedenen Beziehungen zu Anspruchsgruppen wie Kunden oder Kapitalgebern. Somit gibt es immer Einflüsse von Gruppen, die in die unternehmerischen Prozesse integriert werden (Kunden) oder aber in erster Linie ihre eigenen Ziele erreicht sehen wollen (Kapitalgeber). Diese individuellen und teils divergierenden Ziele muss das Unternehmen auf interner Ebene immer berücksichtigen und frühzeitig einplanen (s. SCHUH U. GUDERGAN 2016, S. 24).

3.2 Transformation zum Lösungsanbieter

Die sich zunehmend digital vernetzenden Unternehmen haben die Chance, völlig neue Dienstleistungen am Markt zu platzieren oder das bestehende Portfolio zu erweitern, um sich von der Konkurrenz zu differenzieren. Hinzu kommt, dass eine zunehmend kundenzentrierte Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen vorangetrieben wird, die in die Erarbeitung eines individuellen Kundenerlebnisses mündet. Das theoretische Konzept der Kombination von Sach- und Dienstleistungen in Form eines Leistungssystems ist bereits in den neunziger Jahren des letzten Jahrtausends erarbeitet worden (vgl. BELZ 1991; BELZ 1997). Leistungssysteme sind die Grundvoraussetzung, um es Unternehmen zu ermöglichen, Teilleistungen rund um das Kernprodukt anzubieten. Dadurch ist es den Anbietern der Leistungen möglich, individuell auf Kundenbedürfnisse und Anforderungen einzugehen (s. BELZ 1991, S. 11). Die Leistungssysteme, die ein Unternehmen den Kunden je nach Nachfrage anbieten kann, sind am Beispiel eines Druckers (Sachgut) in Bild 4 (s. S. 15) dargestellt und helfen auch heute noch, Leistungssysteme für eigene Produkte und Dienstleistungen zu definieren.

Auf Basis der Leistungssysteme können den Kunden sowohl individuelle als auch für das Unternehmen wirtschaftliche Leistungsangebote erstellt und als Lösung vertrieben werden (s. BELZ U. BIEGER 2006, S. 21).

Die Umsetzung des Lösungsgeschäfts stellt Unternehmen jedoch vor große Herausforderungen, die so umfassend sind, dass ihre Bewältigung als Transformation verstanden werden kann (s. Ansorge 2014, S. 185). Der Vorgang der Transformation zum Lösungsanbieter erfolgt übergeordnet in fünf Entwicklungsstufen, die auf einer Transformationslinie dargestellt werden

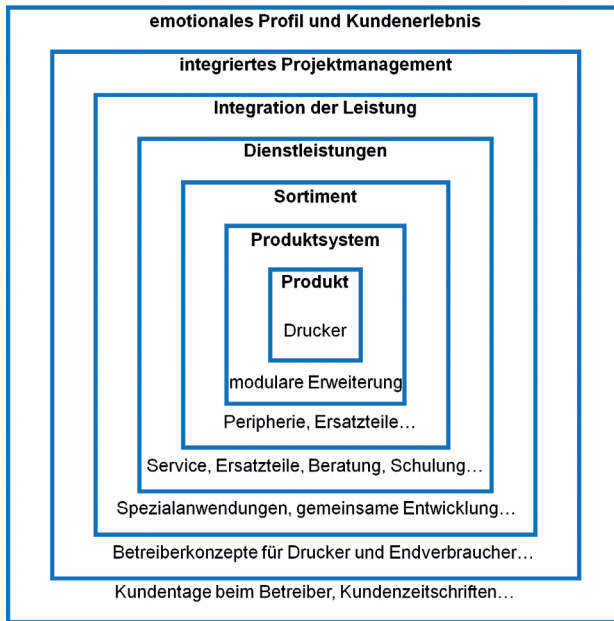


Bild 4: Leistungssysteme nach BELZ (BELZ 1991)

können (s. SCHUH U. GUDERGAN 2016, S. 44). Nachfolgend werden die Entwicklungsstufen der Transformation zum Lösungsanbieter kurz beschrieben und in Bild 5 (s. S. 16) visualisiert, um ein grundlegendes Verständnis für die Ausprägung zu schaffen. Dabei ist festzuhalten, dass auf der Transformationslinie der Stellenwert und der Grad der angebotenen Dienstleistungen von links nach rechts zunehmen und sich dadurch sowohl die Kundenbindung als auch der Anteil des Umsatzes der Dienstleistungen am Gesamtumsatz erhöht (s. BUSCHMEYER 2017, S. 17). Die Detailstufen werden folgend in Anlehnung an Hildenbrand et al. beschrieben (s. HILDENBRAND ET AL. 2006, S. 132f.):

Auf der ersten Stufe stehen die Herstellung und der Verkauf von Produkten im Kern des Angebots des Unternehmens. Der Verkauf der Sachgüter wird durch meist kostenlose Zusatzleistungen unterstützt und daher nur selten gewinnbringend für den Kunden angeboten. Die Kunden sind bereit, für die Eigenschaften und die Lieferfähigkeit eines Produkts zu zahlen. Der Unternehmenserfolg hängt maßgeblich von der Nachfrage der angebotenen Produkte ab.

Auf der zweiten Stufe ergänzt das Unternehmen das Produkt um produktunterstützende Dienstleistungen, um sich von Wettbewerbern zu differenzieren bzw. Erträge und Umsätze zu steigern. Im Gegensatz zur ersten Stufe werden damit die Dienstleistungen kommerziell angeboten und sind Teil der Unternehmensstrategie.

Unternehmen, die sich in der dritten Stufe der Transformationslinie befinden, bieten ihren Kunden Leistungssysteme an, in denen die Dienstleistungen direkt den Kunden unterstützen. Der Unterschied zur zweiten Stufe besteht somit darin, dass nicht das Produkt durch eine Dienstleistung unterstützt wird, sondern der Kunde und dessen Bedarfe fokussiert werden. In der dritten Stufe werden die Dienstleistungen als Bestandteil des Gesamtangebots verstanden und am Markt platziert.

In der vierten Stufe differenzieren sich die Unternehmen dadurch, dass eine kundenindividuelle Gesamtlösung angeboten wird, deren Kundenbindungskraft deutlich höher ist als die des in der dritten Stufe beschriebenen Leistungssystems (s. BUSCHMEYER 2017, S. 18). Dabei rückt das Dienstleistungsgeschäft in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns, obgleich das physische Produkt noch immer Bestandteil aber nicht im Kern der angebotenen Leistung ist.

In der letzten (fünften) Stufe auf der Transformationslinie werden die Lösungen in Form eines Betreibermodells beim Kunden angeboten. Dadurch verbleiben die Eigentumsrechte des Produkts und auch das operative Risiko beim Hersteller. Die Kernleistung, die dem Kunden angeboten wird, besteht in der Optimierung des Geschäfts. Mit der Einführung der fünften Stufe geht ein outputorientiertes Verrechnungsmodell und ein Aussprechen von Verfügbarkeits- oder Funktionsgarantien einher, wodurch sich das Geschäftsmodell des anbietenden Unternehmens ändert.

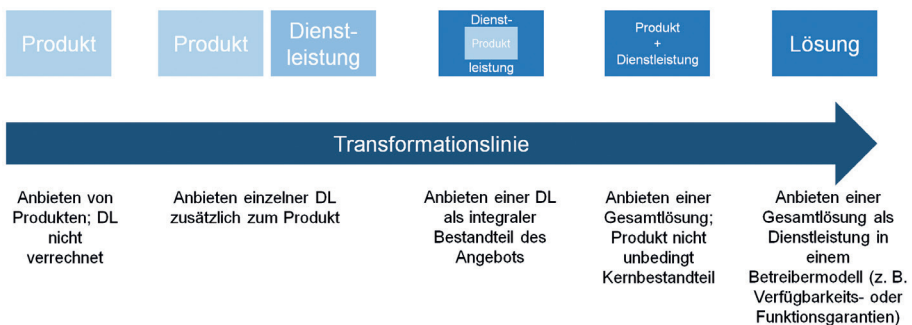


Bild 5: *Entwicklungsstufen entlang der Transformationslinie (SCHUH U. GUDERGAN 2016, S. 44; i. A. a. HILDENBRAND 2006, o. S.)*

Ansorge konnte in diesem Zusammenhang herausstellen, dass die Gestaltungsbereiche Dienstleistungsangebot, Dienstleistungsentwicklung und -erbringung, Dienstleistungsmarketing, Wettbewerbsstrategie, Organisationsstruktur und insbesondere die verhaltensbezogenen Veränderungen maßgeblich relevant für die erfolgreiche Transformation zum Lösungsanbieter sind (s. ANSORGE 2014, S. 121).

Damit entwickelt sich ein Investitionsgüterhersteller in den genannten Gestaltungsdimensionen von einem Produktverkäufer zu einem Problemlöser, bei dem sich die Tätigkeiten und das Rollenverständnis der Mitarbeiter durch eine hohe Dienstleistungsorientierung auszeichnen müssen (s. ANSORGE 2014, S. 117). Sowohl auf der Ebene des Managements als auch auf der Mitarbeiterebene muss daher eine markt- und kundenorientierte Perspektive eingenommen werden. Dafür ist es notwendig, dass das Dienstleistungsbewusstsein und das Rollenverständnis bei den Mitarbeitern gefördert werden. Zudem untermauern die beschriebenen Erkenntnisse den Bedarf nach den in diesem Buch vorgeschlagenen Methoden zur Verhaltensänderung (s. SCHUH U. GUDERGAN 2016, 51f.).

3.3 Der Business-Transformation-Canvas als Ordnungsrahmen der Transformation

Die im Kapitel 3.2 beschriebene Entwicklung eines Investitionsgüterherstellers zum Lösungsanbieter geht einher mit der Transformation des Gesamtunternehmens. Um diese Transformation übergeordnet zu steuern, bedarf es eines strukturierten Rahmens, der dem Management hilft, den Prozess möglichst effektiv und effizient durchzuführen.

Der Business-Transformation-Canvas gibt einen Überblick über die Gestaltungsfelder einer Business-Transformation und unterstützt bei der Beherrschung und Komplexitätsreduktion des Wandels (s. KÖSTER U. MACHE 2017, S. 366). Dies erfolgt durch eine systematische Darstellung des Zusammenhangs zwischen Managementaufgaben und Prozessen der Business-Transformation (s. GUDERGAN ET AL. 2017, 159).

Die übergeordnete Struktur des Business-Transformation-Canvas ist an das neue St. Galler Management-Modell angelehnt. Es wird zwischen einer externen und einer internen Perspektive unterschieden. Die Kategorien Entwicklungsmodi, Prozesse, Ordnungsmomente sowie Ressourcen und IT-Systeme beschreiben die interne Perspektive. Die externe Perspektive umfasst drei Kategorien mit Bezug auf das natürliche und gesellschaftliche Umfeld, die Umweltsphären, Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen. Der Ansatz basiert auf der Annahme, dass der Transformationsprozess aufgrund von strategischen Überlegungen gestartet wird. Diesen strategischen Überlegungen entsprechend werden die Teilbereiche gestaltet (s. GUDERGAN ET AL. 2017, S. 159f.).

Der Business-Transformation-Canvas (BCT) besteht aus sechs übergeordneten und 21 detaillierte Gestaltungsfeldern, die im Folgenden beschrieben werden und in Bild 6 zusammenfassend dargestellt sind.

Ausgehend von der linken Seite des Canvas steht das aktuelle Unternehmen in der gegenwärtigen Situation (Unternehmenskultur, Unternehmensfähigkeiten, Transformationsfähigkeiten) gegenüber der rechten Seite, die das zukünftige Unternehmen widerspiegelt (s. Bild 6). Gemeinsam mit der Strategie bilden die gegenwärtige und zukünftige Organisation die Entwicklungsmodi der Transformation, die den Handlungsbedarf aufzeigen. Im Zentrum des BTC befinden sich die Ordnungsmomente, die dabei helfen, die Transformation zu steuern. Die Steuerung erfolgt damit durch eine klare Vision einer Governancestruktur, einer klaren Führung und zielgerichteten Kommunikation. Gestützt werden die beschriebenen ordnungsgebenden Momente durch eine Roadmap, welche die durchzuführenden Tätigkeiten in eine zeitliche und priorisierte Reihenfolge bringt.

Im Bereich der Prozesse wird unterschieden zwischen denen, welche die Gestaltung zukünftiger Systeme zum Inhalt haben, und Prozessen der Veränderung im engeren Sinne (GUDERGAN ET AL. 2017, S. 160). Die Gestaltung zukünftiger Systeme kann durch die Gestaltung des Geschäftsmodells, der Organisationsstruktur, der Prozesse, der Qualifikation und der Anspruchsgruppen erfolgen.

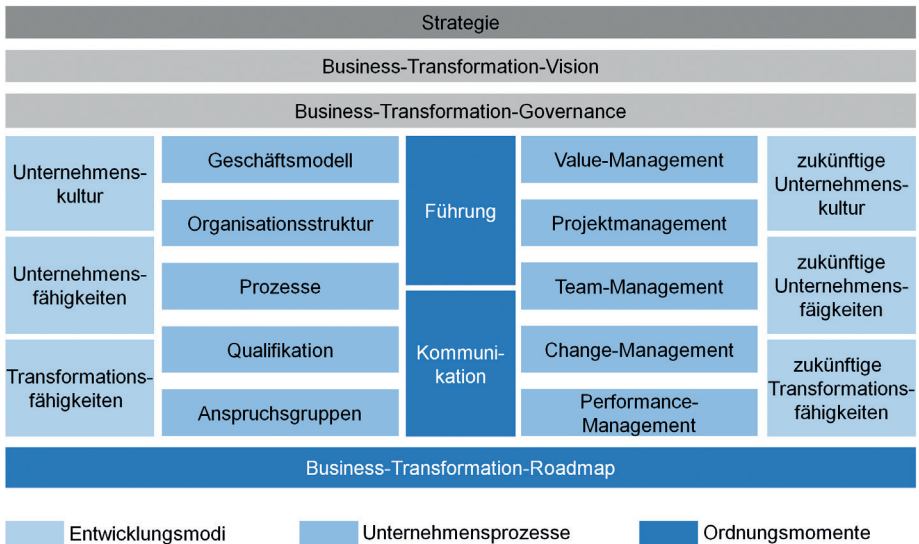


Bild 6: Business-Transformation-Canvas (GUDERGAN ET AL. 2017, S. 160)

Die Prozesse der Veränderung im engeren Sinne bestehen aus Value-, Projekt-, Team-, Change- und Performance-Management.

Die Transformation selbst verläuft in mehreren Phasen und kann daher als Entwicklungsprozess verstanden werden (s. MOHR ET AL. 2010, S. 57). Prozesse der Veränderung im engeren Sinne sind Methoden, welche den Erfolg der Transformation unterstützen (s. WARD U. UHL 2012, S. 32f.).

3.4 Verhaltenstransformation

Nach der Beschreibung der Transformation eines Gesamtunternehmens wird im Folgenden ein Verständnis darüber geschaffen, wie eine Verhaltenstransformation durch das Management herbeigeführt werden kann und welche grundlegenden theoretischen Erkenntnisse in diesem Feld vorliegen.

Unternehmenstransformationen sind nicht nur durch eine radikale Neuausrichtung in der Strategie geprägt, sondern sie umfassen unternehmensweite und tieferegreifende Veränderungen in der gesamten Organisation (s. SENIOR U. SWAILES 2010, S. 40). Große Veränderungen in den Strukturen, Systemen und Prozessen einer ganzen Organisation oder die Veränderung der Organisationsmission und ihrer zugrundeliegenden Werte stellen beispielsweise Unternehmenstransformation dar. Weiterhin können Unternehmenstransformationen als Muster- oder Paradigmenwechsel betitelt werden, die einen Einfluss auf das Leitbild, die Grundwerte, die Machtstrukturen, den Aufbau und die Prozesse einer Organisation ausüben (s. SENIOR U. SWAILES 2010, S. 42f.).

Nach der Theorie des geplanten Handelns wird eine Person dann ein bestimmtes Verhalten ausüben, „wenn sie das Verhalten als positiv wahrnimmt, (und) weiß, dass für sie wichtige andere Personen das Verhalten ebenfalls als positiv empfinden und sie den Eindruck hat, selbst über das Verhalten Kontrolle auszuüben“ (Barghorn 2010, S. 27). In der vorliegenden Arbeit wird Verhalten in Anlehnung an Michie u. Johnston verstanden als „[...] Alles das, was eine Person macht in Folge von internen oder externen Ereignissen.“ (s. MICHIE U. JOHNSTON 2012, S. 2).

Nach Buschmeyer bestehen folgende, in Bild 7 dargestellte Kausalzusammenhänge in Bezug zu einer Verhaltenstransformation von einem produzierenden Unternehmen hin zu einem Lösungsanbieter (s. BUSCHMEYER 2017, S. 98). Der nachfolgend dargestellte Aufbau des vierstufigen Modells umfasst insgesamt 16 Konstrukte, die in vier Dimensionen erfasst werden. Die erste Dimension des Modells nach Buschmeyer wird aus den Konstrukten der Verhaltensbeeinflussung gebildet. Es wird von einer verhaltensbeeinflussenden Wirkung von vier zentralen Instrumenten ausgegangen: Kommunikation, Zielvorgaben, Personalentwicklung und Partizipation. Die Auswahl dieser Instrumente für das Forschungsmodell (s. Bild 7) entspricht damit den Ergebnissen des empirisch-validierten Kausalmodells für die Planung und Steuerung

von Veränderungsprozessen des Instituts für Change-Management und Innovation (s. VAHS 2015, 415ff.). Der Erfolg ist somit von der erfolgreichen Integration der Mitarbeiter in den Transformationsprozess abhängig. Um Mitarbeiter zu motivieren und ihr Verhalten zu fördern, ist demnach eine transparente und authentische Informations- und Kommunikationspolitik (Kommunikation), eine arbeitnehmerangemessene Mitarbeiterbeteiligung (Partizipation), ein ausreichendes Angebot an Trainings- und Schulungsmaßnahmen (Personalentwicklung) sowie eine klare Formulierung von Zeit- und Zielvorgaben (Zielvorgaben) notwendig (s. VAHS 2015, S. 420f.). Die hohe Bedeutung dieser vier Faktoren für die Verhaltensbeeinflussung konnte bereits herausgestellt werden (s. BUSCHMEYER 2017, S. 98f.).

Die Konstrukte des Veränderungsverhaltens bilden die zweite Dimension des Forschungsmodells. Die hiesige Konzeptualisierung des Veränderungsverhaltens von Mitarbeitern bei Transformationsprozessen basiert auf der Beziehung von Wissen, Commitment und Fähigkeit als Determinanten von Verhalten im Behavioral-Transformation-Funnel (s. Kapitel 2.3). In dem hier zugrundeliegenden Forschungsmodell wird die Komponente **Wissen** durch die Implikationen der Erkenntnisse und Theorien des Managements von Unternehmensveränderungen in zwei Determinanten unterteilt. Auf diese Weise wird in der vorliegenden Arbeit der theoriebasierten Unterscheidung zwischen dem Wissen um den Veränderungsbedarf und dem Wissen um den eigenen Beitrag zum Gelingen der Veränderung (Selbstwirksamkeit) Rechnung getragen (vgl. HIATT 2006, S. 43; MICHIE ET AL. 2005, S. 30f.) Folglich wird die Wissenskomponente in der Dimension des Veränderungsverhaltens über die zwei separaten Konstrukte **Wahrnehmener Veränderungsbedarf** und **Rollenverständnis** abgebildet (s. DAVIS ET AL. 2015, S. 324).

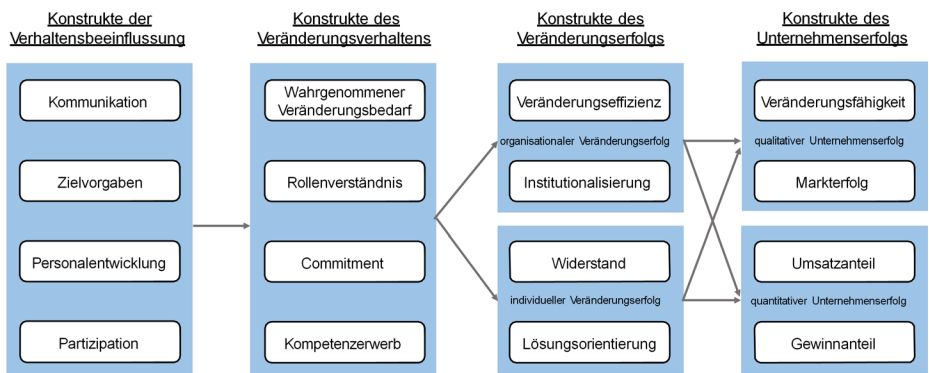


Bild 7: Dimensionen und Struktur des Forschungsmodells (BUSCHMEYER 2017, S. 98)

Die gewählte Systematisierung der vier Konstrukte im hier vorgestellten Forschungsmodell bildet ebenfalls den von KRÜGER entwickelten Bezugsrahmen des Unternehmenswandels ab, gemäß dem die drei Konstrukte **Wandlungsbedarf**, **Wandlungsbereitschaft** und **Wandlungsfähigkeit** (3W) maßgeblich sind für die Umsetzung einer geplanten Veränderung (s. KRÜGER 2006, S. 14ff.). Der Wandlungsbedarf stellt dabei das Wissen um die Notwendigkeit der Veränderung des Unternehmens dar, die Wandlungsbereitschaft bildet die Einstellungen der Unternehmensmitglieder gegenüber der geplanten Veränderung ab und die Wandlungsfähigkeit basiert auf den Erfahrungen, Kenntnissen und Fähigkeiten der Unternehmensmitglieder. Diese drei Konstrukte kommen somit konzeptionell den Überlegungen des Behavioral-Transformation-Funnels (s. Kapitel 2.3) gleich und untermauern die hier gewählte Systematisierung des Veränderungsverhaltens durch die vier Konstrukte **Wahrgenommener Veränderungsbedarf**, **Rollenverständnis**, **Commitment** und **Kompetenzerwerb**. Die Perspektive auf die Einflussfaktoren des Veränderungsverhaltens, welche den Vergleich zum Behavioral-Transformation-Funnel sowie zum 3W-Modell von Krüger zieht. Diese Zusammenhänge werden in Bild 8 grafisch dargestellt:

Die dritte Dimension des Modells wird durch die Konstrukte des Veränderungserfolgs gebildet. Den Ausführungen von Vahs folgend, kann der Veränderungserfolg „als die Summe oder das Produkt von systematischer, zielgerichteter und kreativer Suche nach gangbaren Lösungswegen gekennzeichnet werden“ (VAHS 2015, S. 423). Ökonomen und Technologen konzentrieren sich bei der Messung des Veränderungserfolgs meist auf strukturelle Komponenten, wie die Strategie, die Organisation oder die Systeme. Die Erfolgsbetrachtung von verhaltensorientierten menschlichen Herausforderungen der Transformation hingegen bleibt häufig unberücksichtigt. Vahs betitelt das Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichem und kulturellem Erfolg als „Realitätslücke“ (VAHS 2015, S. 423).

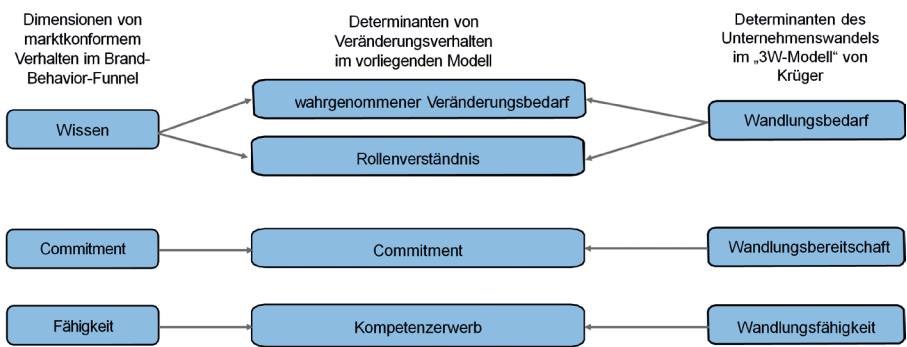


Bild 8: Determinanten des Veränderungsverhaltens nach BUSCHMEYER (BUSCHMEYER 2017, S. 99)

Nach der theoretischen Fundierung erfolgt im folgenden Abschnitt die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für die unternehmerische Praxis. Die erzielten Forschungsergebnisse sollen dabei dem Management konkrete Hinweise auf die erfolgreiche Gestaltung der Verhaltenstransformation vom produzierenden Unternehmen hin zu einem Lösungsanbieter an die Hand geben. Die Prozesse der Modellentwicklung sowie der empirischen Untersuchung haben aufgezeigt, dass die Beeinflussung des Verhaltens während der Transformation zum Lösungsanbieter ein wichtiges Gestaltungsfeld mit Auswirkungen auf den Veränderungs- und Unternehmenserfolg darstellt. Zur Ermittlung der Erfolgswirksamkeit der hier untersuchten verhaltensbeeinflussenden Instrumente wurden die Effektstärken der einzelnen Instrumente auf die Konstrukte des Veränderungserfolgs und die Konstrukte des Unternehmenserfolgs insgesamt ermittelt und analysiert. Ähnlich wie bei der Erfolgsbeurteilung wird auch bei der hier thematisierten Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen ein zweistufiges Vorgehen gewählt. In einem ersten Schritt wird zunächst der Beitrag der einzelnen verhaltensbeeinflussenden Instrumente in Bezug auf den Veränderungserfolg abgebildet.

Die Ableitung von Handlungsempfehlungen erfolgt, um das geeignete erfolgsbezogene Ausmaß, in dem die analysierten verhaltensbeeinflussenden Instrumente in der Verhaltenstransformation zum Lösungsanbieter eingesetzt werden, zu bestimmen. Darauf basierend wird dazu geraten, verhaltensbeeinflussende Instrumente, von denen hohe Effektstärken ausgehen, stark einzusetzen. Weist das entsprechende verhaltensbeeinflussende Instrument eine mittlere Effektstärke auf, empfiehlt sich ein immer noch verstärkter Einsatz. Diejenigen Instrumente hingegen, die nur geringe Effektstärken aufweisen, sollten gar nicht oder aber nur geringfügig zum Einsatz kommen. Die Bewertung der Effektstärken und die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen zum Einsatz der verhaltensbeeinflussenden Instrumente im Hinblick auf ihren Beitrag zum Veränderungserfolg in der Verhaltenstransformation zum Lösungsanbieter sind in Bild 9 (s. S. 23) zusammenfassend dargestellt.

Die Kommunikation weist gemäß der Darstellung eine mittlere Effektstärke auf die Institutionalisierung während der Transformation auf. Somit kann daraus geschlossen werden, dass interne Kommunikation während der Transformation verstärkt eingesetzt werden sollte, um das lösungsorientierte Verhalten der Mitarbeiter zu verstetigen. Auf den Widerstand hat das verhaltensbeeinflussende Instrument der Kommunikation nur wenig Effekte und kann daher als weniger relevant eingestuft werden.

Das Instrument der Zielvorgaben zeigt eine sehr hohe Effektstärke hinsichtlich der Veränderungseffizienz während des Prozesses der Transformation. Zielsetzungen stellen einen wichtigen Faktor bei der Steigerung der Veränderungseffizienz dar und sollten stark eingesetzt werden. Für die Dimensionen der Lösungsorientierung und des Widerstands hingegen spielen Zielvorgaben nur eine geringe Rolle und sollten dementsprechend nur geringfügig während der Transformation eingesetzt werden.

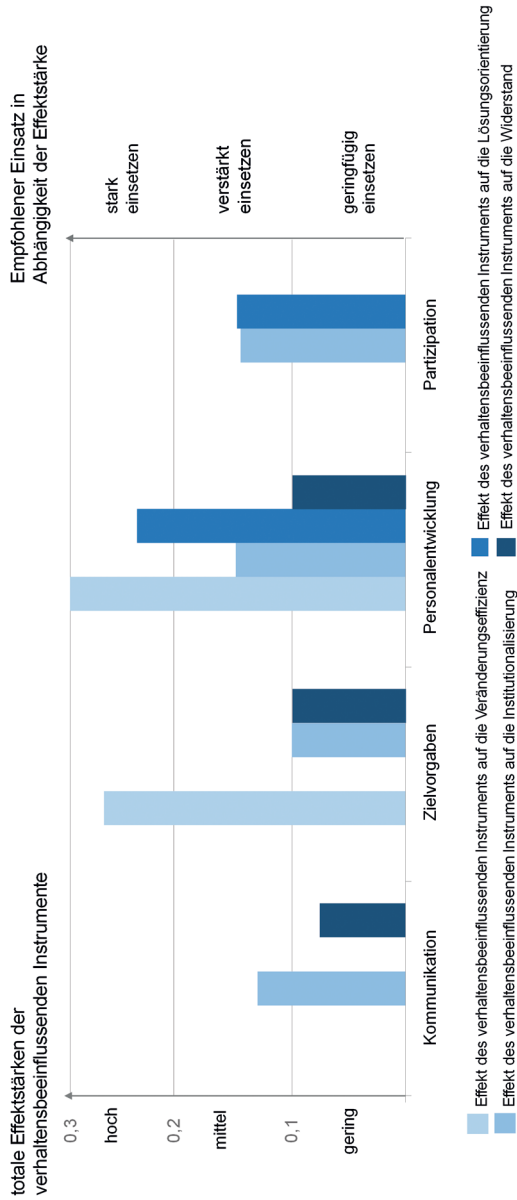


Bild 9: Handlungsempfehlungen für die Verhaltensbeeinflussung aus Sicht des Veränderungserfolgs (BUSCHMEYER 2017, S. 208)

Die Personalentwicklung weist im Vergleich zu den anderen Instrumenten den größten Einfluss auf den Veränderungserfolg in der Verhaltenstransformation auf. Vor allem auf die Veränderungseffizienz und die Lösungsorientierung hat die Personalentwicklung einen sehr großen Effekt, folglich sollte sie zur Verbesserung stark eingesetzt werden. Im Hinblick auf die Institutionalisierung und den Widerstand durch die Mitarbeiter weist die Personalentwicklung mittlere bzw. geringe Effektstärken auf, sodass hier auch nur ein verstärkter bzw. geringfügiger Einsatz ratsam ist.

Eine Analyse des Instruments der Partizipation zeigt mittlere Effekte auf die Dimensionen der Institutionalisierung und der Lösungsorientierung, was einen verstärkten Einsatz in der Praxis impliziert. Auf die anderen Dimensionen des Veränderungserfolgs hat die Partizipation keinen Einfluss.

3.5 Das Management von Interessensgruppen

Auf den Ausführungen aus Kapitel 3.1 aufbauend, wird im Folgenden das Management von Interessensgruppen (Stakeholdern) beschrieben. Die Ausführungen sind für die beschriebenen Methoden des Buches von zentraler Bedeutung, da diese vor allem auf die Bedürfnisse und Anforderungen von unterschiedlichen Interessensgruppen ausgerichtet sind.

Der Begriff Stakeholder, der als Synonym zu einer Interessen- oder Anspruchsgruppe verstanden werden kann, findet mittlerweile auch in der deutschen Sprache immer häufiger Anwendung. Freeman definiert einen Stakeholder bzw. eine Interessengruppe auf folgende Weise: "A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives" (FREEMAN 2010, S. 46). Darüber hinaus nimmt Freeman eine weitere Einteilung in primäre (z. B. Arbeitnehmer oder Kunden) und sekundäre Interessengruppen (z. B. Regierung oder Wettbewerber) vor (s. FREEMAN ET AL. 2007, S. 7). In Bild 10 (s. S. 25) sind Stakeholder in strukturierter Form aus Sicht eines Unternehmens dargestellt; im Bild wird dies durch deren Nähe zur Organisation visualisiert. Damit wird direkt deutlich, inwieweit die Belange des Unternehmens durch die Stakeholder beeinflusst werden können. Damit dienen die Stakeholder als wesentliche Treiber für den Geschäftserfolg eines Unternehmens (s. FREEMAN 2010, S. 25).

Das Management von Interessensgruppen beziehungsweise das Stakeholder-Management zählt heute zu den wichtigsten Begriffen der Managementlehre weltweit (s. HENTZE U. THIES 2014, S. 11). Der Ursprung dieses Konzepts geht auf Freeman zurück, der sich auf anhaltende Herausforderungen von Unternehmen durch die stark ansteigende internationale Konkurrenz bezog und damit die stetig anwachsende Zahl von Interessensgruppen nur schwer bedienen konnten (s. HENTZE U. THIES 2014, S. 12; FREEMAN 2010, S. 3ff.). Da die Entwicklungen der Internationalisierung und Digitalisierung bis heute immer stärker in den Fokus das Handelns von

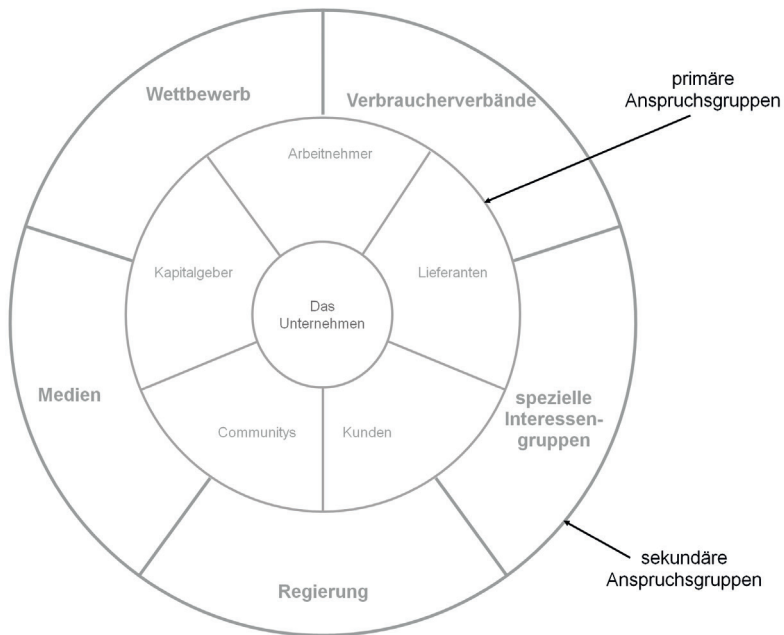


Bild 10: Anspruchsgruppen nach FREEMAN ET AL. (FREEMAN ET AL. 2007, S. 7)

Unternehmen rücken, wird das Konzept des Managements von Interessengruppen kontinuierlich weiterentwickelt. Dadurch wird es trotz der hohen Komplexität möglich, das Selbstverständnis von Unternehmen zu klären und dem Management dabei zu helfen, die Unternehmensziele bestmöglich zu erreichen (s. FREEMAN 2010, S. 83ff.).

Anliegen wie beispielsweise die Erstellung von Geschäftsplänen, die Schaffung von Verständnis über die Rolle von Kooperationen in sozialen Systemen, die soziale Unternehmensverantwortung (eng. *corporate social responsibility*) und der Bedarf an einheitlichen Theorien, um das Verhalten von Unternehmen und deren Umwelt zu erklären, sind heutzutage von fundamentaler Bedeutung für Manager und Wissenschaftler aus den Bereichen Unternehmensorganisation und Unternehmensgestaltung. Das Konzept des Managements von Interessengruppen kann benutzt werden, um diese Anliegen rund um die Organisationsstrategie zu integrieren. Unter Organisationsstrategie ist das Bestreben eines Unternehmens, sich selbst zu gestalten, zu verstehen. Folglich können sich Unternehmen unter Berücksichtigung des Konzepts des Managements von Interessengruppen leichter an ihre externe Unternehmensumwelt anpassen (s. FREEMAN 2010, S. 43f.).

Strategisches Management bedeutet, eine grundlegende Roadmap aufzuzeigen, in deren Richtung sich die Unternehmung bewegen möchte. Solche Interessengruppen, die diese Roadmap mit beeinflussen können oder von der Ausgestaltung und Implementierung dieser Roadmap beeinflusst werden, müssen im Prozess des strategischen Management berücksichtigt werden (s. FREEMAN 2013, S. 46).

Freemans Erläuterungen zum Stakeholder-Management folgend, kann das Management von Interessengruppen folgende Probleme lösen (s. FREEMAN 2013, S. 29):

- Verstehen und Managen eines Unternehmens im 21. Jahrhundert (das Problem der Wertschöpfung und Handel)
- Zusammenbringen von Denkweisen über Fragen der Ethik, Verantwortlichkeit und Nachhaltigkeit mit der üblichen ökonomischen Ansicht von Kapitalismus (das Problem der Ethik im Kapitalismus)
- Verstehen, was Managern und Studenten über die erfolgreiche Teilnahme an der Geschäftswelt gelehrt wird (das Problem des „Managerial Mindsets“).

Bei der Transformation vom Produzenten zum Lösungsanbieter hilft das Management von Interessengruppen daher, frühzeitig die relevanten Gruppen zu identifizieren und deren Bedürfnisse und Ängste mit geeigneten Methoden zu befriedigen bzw. zu minimieren.

3.6 Personakzept

Das Personakzept hat sich vor allem bei der Entwicklung von neuen Funktionen, Produkten oder Services bewährt und etabliert und unterstützt Unternehmen dabei, definierte Interessengruppen zu adressieren (siehe Kapitel 3.5). Ohne die Nutzung des Personakzept fällt es den Mitarbeitern im Unternehmen oftmals schwer, ein definiertes Bild des Kunden zu generieren und dessen Probleme zu adressieren. Das führt dazu, dass eine Vielzahl unterschiedlicher Vorstellungen über Wünsche, Bedürfnisse etc. der Interessengruppe entsteht. Diese Herausforderung kann durch das Personakzept gelöst werden.

Ziel des Personakzept ist es, archetypische Nutzer zu kreieren, die Zielgruppen vereinen und repräsentieren. Die Nutzer werden durch Attribute und Eigenschaften beschrieben und helfen dem Entwickler mittels Empathie, nutzerzentrierte Funktionen, Produkte oder Services zu entwickeln. Das Konzept ist eine etablierte Methode der Produktentwicklung und geht auf die Entwicklung im Softwarebereich zurück. Der Begründer des Konzepts, Alan Cooper, erkannte bereits früh, dass vor allem bei Softwareprodukten die Benutzbarkeit zu einem zentralen Kaufkriterium wurde, wodurch die Anforderungen der Nutzer zum zentralen Faktor der Entwicklung wurden. Cooper hat mit seiner Methode der präzisen Darstellung fiktiver Nutzer bis heute einen Quasi-Standard entwickelt (s. COOPER 2003). Die

Effizienz der Methode begründet Cooper mit verschiedenen Grundideen, die im Folgenden vorgestellt werden.

Zum einen sollte sich das Produkt immer an den Nutzer anpassen, um nicht einen „elastic user“ zu bedienen, der sich an das Produkt anpasst. Dieser ist nach Cooper nicht existent, wodurch ein Produkt so nicht lange überlebensfähig ist. Zum anderen wird durch eine Personifikation vermieden, dass die Entwicklungen auf eine imaginäre Nutzergruppe verallgemeinert werden. Darüber hinaus entstehen nach Cooper nur mittelmäßige Produkte, wenn bereits in einer frühen Phase sehr viele Nutzer befriedigt werden sollen. So wird verhindert, dass sich zwar Nutzer mit dem Produkt abfinden, aber nur wenige wirklich von dem Produkt begeistert sind (s. KINTZ 2007, S.5; COOPER 2003).

Die Erarbeitung einer Persona erfolgt faktenbasiert, indem unterschiedlichste Quellen, sowohl quantitativer als auch qualitativer Natur, genutzt werden, um die Persona zu generieren. Die wichtigsten Informationsquellen sind in der Regel die Nutzer selbst (s. CALABRIA 2004, S. 1). Geeignet zur Sammlung von Informationen sind sowohl interne Quellen wie zum Beispiel Briefings, Umfragen, E-Mails, Kundenfeedback etc. als auch externe Marktdaten, Zielgruppenanalysen oder Marktbeschreibungen. Die Wahl der Quellen hängt in diesem Zusammenhang stark mit dem übergeordneten Projektziel zusammen.

Basierend auf den gesammelten Informationen werden dann die Personas erstellt. Wichtig ist hier, dass den Personas ein Name und ein Bild hinzugefügt werden, um die Empathie zu verstärken. Weitere personenbezogene Merkmale, wie Alter, Familienstand, Beruf und Hobbys, helfen zudem, den Nutzer tiefer zu verstehen.

Das Personakzept ist für das vorliegende Buch von zentraler Bedeutung, denn die Entwicklung von geeigneten Methoden für unterschiedliche Interessengruppen muss auf ein Niveau heruntergebrochen werden, dass auf Mitarbeiterebene ansetzt und sich an den Bedürfnissen der Zielgruppe ausrichtet.

Max Mustermann

Eigenschaft

Eigenschaft

Eigenschaft



Foto

Alter: 1 bis 100

Job/Position: Stellenbezeichnung

Familie: Verheiratet/ledig

Wohnort/Land: Musterstrasse 3

Charakter: Typ

Hier bitte ein Zitat einfügen, das direkt so aus dem Mund von Max stammen könnte. Zum Beispiel: „Aktuell bin ich dabei, die alten Strukturen aufzubrechen und mein Unternehmen auf den digitalen Wandel einzustellen. Das erfordert viel Kraft um die üblichen Widerstände zu überwinden.“

Ziele

- Die Ziele, die Max erreichen möchte.
- Eine Aufgabe, die erledigt werden muss.
- Ein Lebensziel, das Max erreichen möchte
- oder eine Erfahrung, die gemacht werden soll.

Probleme

- Ärger, den Max vermeiden möchte.
- Was hält Max davon ab, seine Ziele zu erreichen?
- Probleme, für die die Lösung bereits vorhanden ist.
- Produkt oder Dienstleistungen, die zur Zeit noch nicht existieren.

Biografie

Hier sollte ein kurzer Absatz stehen, der den Weg von Max Mustermann beschreibt. Was führte zum aktuellen Anwendungsfall? Informationen zum persönlichen und geschäftlichen Leben, die Max zum idealen Kunden machen, können sehr hilfreich werden.

Motivation

Ansporn

Angst

Erfolg

Wachstum

Leistung

Sozial

Bevorzugte Kanäle

Traditionelle Werbung

Online- & Social Media

Empfehlung

Public Relations

Persönlichkeit

introversiert extroversiert

analytisch kreativ

konservativ liberal

passiv aktiv

Bild 11: Beispiel Persona (BEHR 2017, S. 1)

4 ANFORDERUNGEN AN DIE MITARBEITERORIENTIERTE TRANSFORMATION ZUM LÖSUNGSANBIETER

Denis Krechting, Achim Buschmeyer und Gerhard Gudergan

Die Anforderungen und der damit verbundene Lösungsweg hin zu einem mitarbeiterorientierten Verhalten unterteilen sich in vier übergeordnete Schritte, die Unternehmen befolgen sollten, um ein zielgruppengerechtes und effizientes, lösungsorientiertes Mitarbeiterverhalten zu erwirken. Zunächst sollte eine Bewertung der Gesamtorganisation erfolgen mit dem Ziel, die Bereitschaft des Unternehmens in Bezug auf das Lösungsgeschäft zu bewerten. Darauf aufbauend sollten die betroffenen Interessengruppen identifiziert sowie spezifische Personas gebildet werden, um darauf aufbauend geeignete Methoden für diese Personen auszuwählen. Nach der Auswahl der Methoden ist es wichtig, diese Methoden aufwandsarm in der Organisation zu implementieren, indem viele Personen in der Organisation befähigt werden, die Methoden auszuführen und zu schulen. Diese Schritte werden im folgenden Kapitel beschrieben und sind in Bild 12 (s. S. 30) zusammengefasst.

Die Anforderungen an ein qualifiziertes Vorgehensmodell in Form des beschriebenen Lösungsweges wurden mithilfe von Literaturrecherchen, Expertenbefragungen und Workshops in einem Anforderungskatalog konsolidiert, der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) hilft, die Transformation zum Lösungsanbieter zu bewerten. Dabei wurde darauf geachtet, dass unterschiedlichste Anforderungen in das Bewertungsmodell einfließen, um ein möglichst ganzheitliches Bild zu erhalten. Jene wurden unterteilt in **mitarbeiterorientierte Anforderungen** und **Anforderungen an die Projektergebnisse**. Die Perspektiven werden im Folgenden in Form von Tabellen zusammengefasst und dienen als Grundlage für ein Assessmentwerkzeug, dem „Solution-Transformation-Readiness-Assessment“.

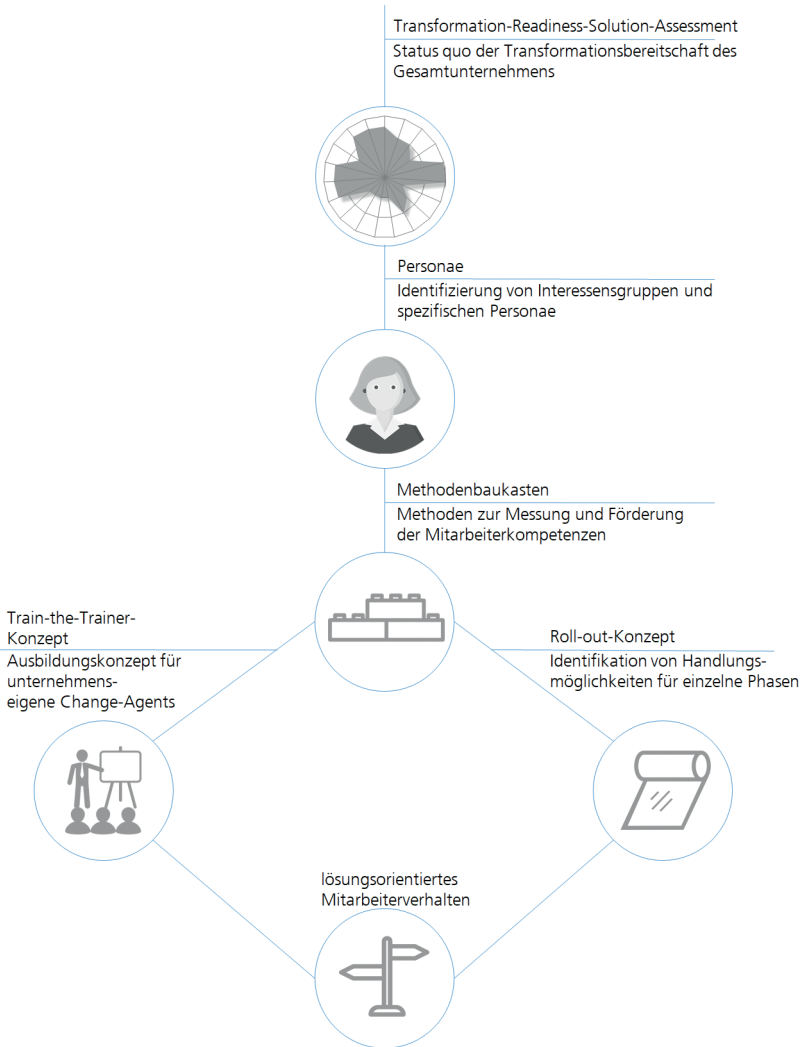


Bild 12: Lösungsweg zur Implementierung eines lösungsorientierten Mitarbeiterverhaltens (eigene Darstellung)

Anforderung	Erläuterung
Lösungsbezogene Fachkompetenz (s. SCHMITZ U. EBERHARDT 2009, S. 29)	Sämtliches aufgabenbezogenes Wissen sowie Kenntnisse eines Mitarbeiters, die ihn zur kognitiven Bewältigung seiner Arbeitsaufgaben befähigen. Fachliches Kunden-, Leistungs- und Prozesswissen kann sinnorientiert eingeordnet und bewertet werden, um darauf aufbauend zuvor unbekannte, individuelle Kundenprobleme kreativ und schöpferisch zu bewältigen.
Lösungsbezogene Methodenkompetenz (s. SCHMITZ U. EBERHARDT 2009, S.39)	Sämtliche konzeptionellen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die den Mitarbeiter dazu befähigen, Methoden, Werkzeuge und erworbenes Fachwissen in komplexen Arbeitsaufgaben zielorientiert einzusetzen sowie Wissen selbständig aufzubauen.
Lösungsbezogene Sozialkompetenz (s. SCHMITZ U. EBERHARDT 2009, S.41)	Sämtliche kommunikativen und kooperativen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die den Mitarbeiter zur Interaktion mit an der Lösungserstellung beteiligten Kollegen, Kooperationspartnern und dem individuellen Kunden befähigen. Die lösungsbezogene Sozialkompetenz ermöglicht es, sich mit anderen Personen/ in Gruppen zusammen- und auseinanderzusetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten, um gemeinsam Ziele zu entwickeln und zu erreichen.
Lösungsbezogene personale Kompetenz (s. SCHMITZ U. EBERHARDT 2009, S.44)	Personale Kompetenz beinhaltet, sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln und sich im Rahmen der Arbeit kreativ zu entwickeln und zu lernen. Sie befähigt den Mitarbeiter, sein Verhalten zu steuern, zu motivieren und zu initiieren und dabei auf vorhandene Fach-, Sozial- und Methodenkompetenzen zurückzugreifen.

Professioneller Umgang mit Ängsten und Widerstand	Veränderungen lösen Ängste in Bezug auf die eigenen Rollen, die Arbeitsaufgaben, die Karriereplanung etc. aus und müssen rechtzeitig erkannt und durch geeignete Maßnahmen abgebaut werden. Dies ist Aufgabe der direkten Führungskräfte und der Personalentwicklung.
Vermittlung des langfristigen Ziels	Erst wenn ein Mitarbeiter den Grund der Transformation und die damit verbundenen Ziele kennt, wird er Veränderungen in seinem Arbeitsumfeld akzeptieren und fördern.
Potenziale erkennen und fördern	Die zukünftigen Aufgaben im Lösungsgeschäft sollten entsprechend den Vorlieben und Stärken der Mitarbeiter besetzt werden. Dazu ist es notwendig, die Potenziale zu erkennen und gezielt Personalentwicklungsmaßnahmen abgestimmt auf die Mitarbeiter einzusetzen.
Konfliktmanagement intern	Aus dem Transformationsprozess und den neuen Aufgaben der Mitarbeiter entsteht Konfliktpotenzial zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ebenso wie zwischen Mitarbeitern auf einer Hierarchieebene. Es gilt daher, ein geeignetes Konfliktmanagement zu etablieren und Konflikte durch Kommunikation bereits vor ihrem Entstehen zu vermeiden.
Konfliktmanagement extern	Durch die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess nimmt das Konfliktpotenzial an der Schnittstelle Kunde und Mitarbeiter tendenziell zu. Daher gilt es, eine offene Kommunikation in der Produkt-/Lösungsentwicklung gemeinsam mit dem Kunden zu etablieren.
Stressmanagement	Führungskräfte und Mitarbeiter müssen gleichermaßen den Umgang mit der Doppelbelastung aus Alltagsgeschäft und Transformationsprojekt beherrschen. Voraussetzungen sind die Identifikation von Stressquellen sowie Trainings zur erfolgreichen Stressbewältigung.

Zielharmonisierung	Führungskräfte müssen befähigt werden, die Ziele des Unternehmens in individuelle Ziele für die Mitarbeiter zu überführen, auch wenn kein unmittelbarer Vorteil für den einzelnen Mitarbeiter aus der Transformation direkt zu erkennen ist.
--------------------	--

Bild 13: Anforderungen an die Kompetenzen der Führungskräfte und Mitarbeiter (eigene Darstellung)

Anforderung	Erläuterung
Commitment gegenüber dem Unternehmen (s. BARGHORN 2010, S. 37f.)	Bezeichnet die Bindung an und Identifikation mit dem Unternehmen. Commitment liegt eine innere Überzeugung bzw. Geisteshaltung (Mindset) zugrunde. Das Commitment zu einem Unternehmen formt sich aus drei Aspekten: <ol style="list-style-type: none"> 1. emotionale Verbindung 2. Akzeptanz der Organisationswerte 3. Rationale Verbindung (z. B. Wechselkosten)
Commitment gegenüber der Transformation (s. BARGHORN 2010, S. 37f.)	Bezeichnet die Bindung an und Identifikation mit der Transformation. Commitment gegenüber der Transformation ist einer der wichtigsten Faktoren, die ein positives Verhalten der Mitarbeiter im Veränderungsprozess erzeugt. Das Commitment gegenüber dem Unternehmen ist eng verknüpft mit dem Commitment gegenüber der Transformation. Sie beeinflussen sich gegenseitig.

Bild 14: Anforderungen an die Motivation der Führungskräfte und Mitarbeiter Darstellung) (eigene Darstellung)

Anforderung	Erläuterung
Vermeidung divergenter Rollen	Eine klare Abgrenzung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten sorgt dafür, dass Kompetenzlücken und -überlappungen vermieden werden und Mitarbeiter ihre Rolle bestmöglich ausfüllen können.
Erlernbarkeit	Die Rollen müssen so definiert sein, dass vorhandene Mitarbeiter sie erlernen können. Völlig neuartige Rollen müssen gegebenenfalls durch externe Mitarbeiter besetzt werden.
Externe und interne Eindeutigkeit	Alle Mitarbeiter im Unternehmen wissen von den Rollen und Verantwortlichkeiten sowohl im konkreten Geschäftsfall als auch für interne Prozesse Bescheid. Dies sorgt aus Sicht der Mitarbeiter für eine hohe Verlässlichkeit.
Berücksichtigung der Veränderung der Bedeutung von Rollen	Der Vertrieb von Lösungen ist beispielsweise beratungsintensiver und erfolgsentscheidender als der Vertrieb im klassischen Produktgeschäft. Daraus folgt, dass der Lösungsvertrieb möglicherweise nicht an Dritte, wie etwa Vertretungen oder Partner, delegierbar ist.

Bild 15: Anforderungen an die Rollen (eigene Darstellung)

Anforderung	Erläuterung
Unterstützung durch lösungsorientierte Personalbedarfs- und Einsatzplanung	Mitarbeiter sollten entsprechend ihren Kompetenzen und Vorlieben für lösungsnahen Aufgaben eingesetzt werden. Dies kann dadurch sichergestellt werden, dass Führungskräfte verstärkt in die Planung eingebunden werden.
Unterstützung durch lösungsorientierte Personalbeschaffung	Die Stellenausschreibungen sollten die angestrebten Rollen und Verantwortlichkeiten berücksichtigen. Bei der Auswahl des Personals muss berücksichtigt werden, ob lösungsorientierte Fähigkeiten vorab vorhanden sein müssen oder ob diese erlernbar sind.
Unterstützung durch lösungsorientierte Personalentwicklung	Personalentwicklungsmaßnahmen sollten so festgelegt werden, dass sie das Commitment der Mitarbeiter fördern und den Sinn der Veränderung zum Lösungsanbieter vermitteln. Darüber hinaus gilt es, die Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhöhen und unternehmerisches Denken und Handeln zu schulen. Dabei helfen Multiplikatoren, die als Change-Agents ausgebildet werden. Ebenso wird ein Feedbacksystem benötigt, das die Partizipation der Mitarbeiter ermöglicht. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass die Personalentwicklungsmaßnahmen abteilungsübergreifend zum Einsatz kommen, um so den Austausch und das Verständnis für andere Abteilungen zu wecken. Darüber hinaus gilt es, den Mitarbeitern mittel- bis langfristige Entwicklungsperspektiven zu bieten.

<p>Unterstützung durch ein lösungsorientiertes Vergütungssystem</p>	<p>Die vorhandenen Prämien- und Anreizsysteme müssen an das Lösungsgeschäft angepasst bzw. in Bezug darauf ausgebaut werden. Es gilt, den Wert der Dienstleistung auch im Vergütungssystem zu verankern und auf diese Weise das Verhalten der Mitarbeiter in Richtung einer stärkeren Lösungsorientierung zu formen. Darüber hinaus muss die Bedeutung von Lösungen zur Zielerreichung auch in den individuellen Zielvereinbarungen der Mitarbeiter gespiegelt werden. Insgesamt führt ein so gestaltetes Vergütungssystem zu einer Steigerung der Mitarbeitermotivation und zur erhöhten Bereitschaft, die Transformation umzusetzen.</p>
<p>Unterstützung durch ein lösungsorientiertes Personalcontrolling</p>	<p>Aus Sicht des Personalcontrollings müssen geeignete Kennzahlen zur Beurteilung des Personals eingesetzt werden, die einerseits den Erfolg der Verhaltensveränderung abbilden und andererseits den Zielerreichungsgrad messen. Bei der Erfolgsbeurteilung sind sowohl objektive als auch subjektive Indikatoren einzusetzen (z. B. Umsatz mit Dienstleistungen pro Mitarbeiter, Zufriedenheit der Kunden mit der Beratungsleistung eines Mitarbeiters). Durch die Erhebung und Auswertung von Fluktuation und Krankenstand können Rückschlüsse auf vorhandenen Widerstand der Mitarbeiter hinsichtlich der Transformation zum Lösungsanbieter gezogen werden. Die Ergebnisse können dazu verwendet werden, gezielte Maßnahmen für einzelne Mitarbeiter oder Abteilungen einzusetzen.</p>

Bild 16: Anforderungen an das Personalmanagement (eigene Darstellung)

4.2 Anforderungen an einen Methodenbaukasten

Anforderung	Erläuterung
Anpassbarkeit des Methodenbaukastens	Die Auswahl und der Einsatz der im Methodenbaukasten bereitgestellten Methoden müssen im Veränderungsprozess flexibel und individuell erfolgen können.
Unterschiedlicher Erfahrungsstand	Berücksichtigung unterschiedlicher Erfahrungen und Entwicklungsstufen von Unternehmensabteilungen
Abteilungsunterschiede	Berücksichtigung der unterschiedlichen Anforderungen der Abteilungen aufgrund ihrer spezifischen Aufgaben und unterschiedlicher Schnittstellen zu Kunden oder Lieferanten.

Bild 17: Anforderungen an den Methodenbaukasten (eigene Darstellung)

Anforderung	Erläuterung
Weiterentwicklung im Prozess	Möglichkeiten zur iterativen Anpassung der Implementierung durch Reflexion und Feedback aus den Umsetzungsteams.
Umgang mit Widerständen	Die in der Implementierung auftretenden Widerstände müssen frühzeitig antizipiert und gezielt abgebaut werden, damit diese den Veränderungsprozess nicht blockieren.
Unterschiedlicher Erfahrungsstand	Berücksichtigung unterschiedlicher Erfahrungen und Entwicklungsstufen von Unternehmensabteilungen.
Abteilungsunterschiede	Berücksichtigung der unterschiedlichen Anforderungen der Abteilungen aufgrund ihrer spezifischen Aufgaben und unterschiedlicher Schnittstellen zu Kunden oder Lieferanten.
Berücksichtigung der Mitbestimmung	Der Veränderungsprozess muss formal sowie inhaltlich mit der Mitbestimmungsstelle bzw. dem Betriebsrat abgestimmt sein. Eine frühzeitige Einbindung vermeidet spätere Konflikte und Verzögerungen im Roll-out.

Bild 18: Anforderungen an ein Roll-out-Konzept für die Implementierung (eigene Darstellung)

Anforderung	Erläuterung
Adaptierbarkeit	Die Abwicklung des Tagesgeschäfts darf durch die Umsetzung des Train-the-Trainer-Konzepts nicht gefährdet werden. Es gilt, die Schulungsmodulare so zu gestalten und gruppenweise durchzuführen, dass die Produktivität nicht leidet.
Definition der Dauer und Intensität	Detaillierung der zu entwickelnden Schulungseinheiten hinsichtlich ihrer Rahmenbedingungen (Dauer, Intensität, Teilnehmerzahl etc.).
Identifikation geeigneter Trainer	Das Konzept sollte auch Hinweise zur Identifikation geeigneter Trainer bzw. Change-Agents beinhalten. Die Auswahl sollte sowohl persönliche, fachliche und methodische Fähigkeiten als auch die Position des Mitarbeiters im Unternehmen berücksichtigen.

Bild 19: Anforderungen an ein Train-the-Trainer-Konzept (eigene Darstellung)

Diese identifizierten Anforderungen dienen unter Zuhilfenahme des FIR-Business-Transformation-Canvas (s. Kapitel 3.3) als Grundlage für ein Assessmentwerkzeug, das die Anforderungen in ein für KMU handhabbares Reifegradmodell überführt. Ziel dieses Werkzeugs ist es, die Transformationsbereitschaft vom Produzenten zum Lösungsanbieter für das KMU transparent darstellbar zu machen. Des Weiteren kann über die Bestimmung des Status quo hinaus eine Schwerpunktsetzung erfolgen und der Projekterfolg abgeschätzt werden. Dies ist insbesondere dadurch möglich, dass während der Transformation fortlaufend ein Vergleich zwischen dem aktuellen und dem gewünschten Status erfolgen kann.

Im Ergebnis stützt sich das „Solution-Transformation-Readiness-Assessment“ auf vier übergeordneten Dimensionen mit 19 Elementen. Diese 19 Elemente werden in gleichbleibender Form mittels fünf aufeinander aufbauender Reifegradstufen handhabbar, indem mittels Fragen nach dem aktuellen Status eine subjektive Einteilung der befragten Person erfolgen kann. Das Fundament für das Reifegradmodell ist das CMMI-Konzept, das bereits in vielfältigen Anwendungen erfolgreich erprobt und validiert wurde.

Der Anwender des „Solution-Transformation-Readiness-Assessments“ kann mittels excelbasierten Tools in den Dimensionen Lösungsstrategie, Lösungsgestaltung, Lösungsimplementierung und Leadership & Kommunikation einen Überblick über die relevanten Dimensionen erhalten. Dabei empfiehlt es sich, das Assessmentwerkzeug mit mehreren relevanten Personen anzuwenden, um ein breites Bild über den aktuellen Status zu erlangen. Zudem können dabei bereits erste Handlungsmaßnahmen und vor allem Unterschiede zwischen den Personengruppen identifiziert werden.

Im Folgenden werden die einzelnen Fragestellungen der Felder beschrieben:

Feld 1: Lösungsstrategien

- Hat Ihr Unternehmen die Potenziale des Lösungsgeschäfts und die Notwendigkeit zur Transformation erkannt?
- Verfügt Ihr Unternehmen über einen ausgeprägten Willen, die Potenziale des Lösungsgeschäfts zu erschließen?
- Wird in Ihrem Unternehmen eine klare Vision über das zukünftige Lösungsgeschäft erarbeitet und etabliert?
- Besteht in Ihrem Unternehmen ein klares und einheitliches Verständnis über die Ziele der Entwicklung zum Lösungsanbieter?
- Verfügt Ihr Top-Management über ein starkes Commitment zum Lösungsgeschäft?

Feld 2: Lösungsgestaltung

- Haben Sie ein klares Bild vom Ist-Zustand Ihres Unternehmens heute?
- Verfügen Sie über ein klares Verständnis darüber, wie Ihr Unternehmen als Lösungsanbieter aussehen könnte und wo konkrete Vorteile einer Veränderung liegen?
- Verfügen Sie über die notwendigen finanziellen Mittel, um die Veränderung zum Lösungsanbieter anstoßen und erfolgreich umsetzen zu können?
- Sind in Ihrem Unternehmen Rollen festgelegt, die die Transformation zum Lösungsanbieter unterstützen, deren Durchführung sicherstellen und vor übergeordneten Instanzen vertreten?
- Verfügen Sie über Strukturen und Prozesse, die die Transformation zum Lösungsanbieter lenken?
- Haben Sie die Verantwortlichkeiten für die Transformation zum Lösungsanbieter klar definiert und mit konkreten Zielen hinterlegt?
- Haben Sie ein systematisches Vorgehen zur Umsetzung der Transformation zum Lösungsanbieter vorgesehen?

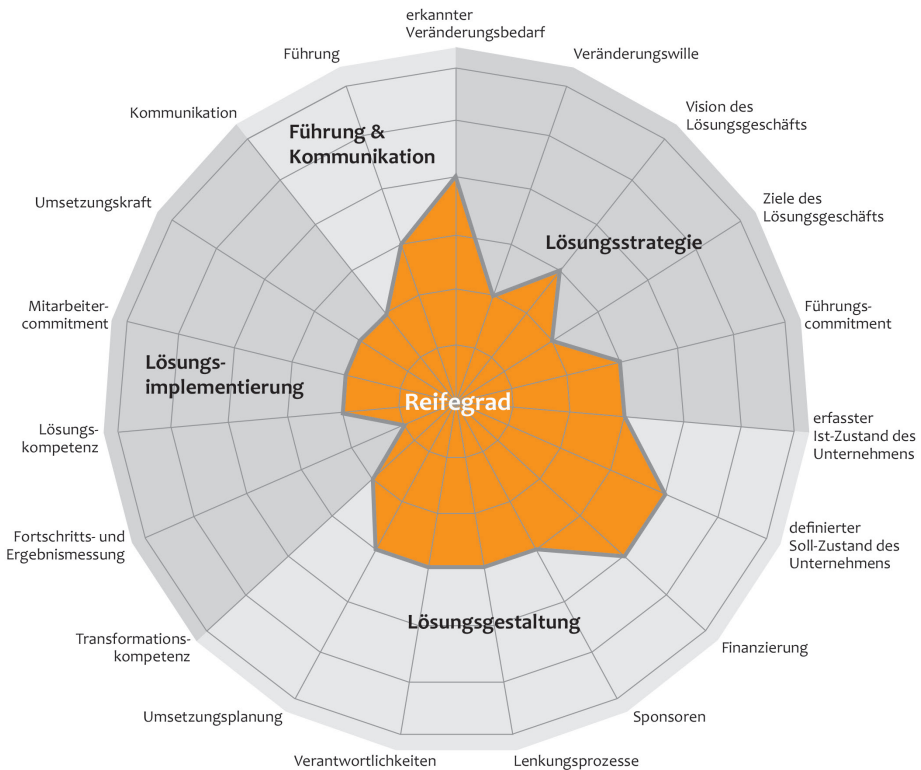


Bild 20: Solution-Transformation-Readiness-Assessment (s. KRECHTING U. RAFF, S. 53)

Feld 3: Lösungsimplementierung

- Ist Ihr Unternehmen dazu in der Lage, Transformationsprojekte erfolgreich zu managen und existieren die notwendigen Methoden und Tools?
- Führen Sie bei der Transformation zum Lösungsanbieter eine regelmäßige Erfolgs- und Fortschrittskontrolle durch?
- Verfügen Sie über Mitarbeiter, die über Erfahrung mit dem Lösungsgeschäft verfügen und dazu fähig sind, dieses erfolgreich zu etablieren?
- Sind Ihre Mitarbeiter für das Lösungsgeschäft zu begeistern und unterstützen sie die Transformation zum Lösungsanbieter?
- Ist Ihr Unternehmen in der Lage, den erforderlichen Mehraufwand für die Transformation zum Lösungsanbieter zu tragen?

Feld 4: Leadership & Kommunikation

- Verfügen Sie über eine regelmäßige, überzeugende und in sich konsistente Kommunikation der Führung hinsichtlich der Transformation zum Lösungsanbieter?
- Ist sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene das Management dazu in der Lage, Visionen und Ziele zu transportieren und Mitarbeiter zu motivieren und zu überzeugen?

Mithilfe dieses Reifegrad-Assessments kann herausgestellt werden, in welchen der oben genannten Bereiche ein Unternehmen Potenzial zur Verbesserung in der Vorbereitung auf die Transformation hat. Zudem hilft es den Unternehmen dabei, in den identifizierten Feldern Maßnahmen zu entwickeln und anzuwenden, um die Potenziale zu heben. Zudem wird es durch das Assessment möglich, während der Transformation beständig eine Momentaufnahme des derzeitigen Status aufzunehmen und den Erfolg zu messen.

5 KONZEPTION EINES BEZUGSRAHMENS DER VERHALTENSTRANSFORMATION

Denis Krechting und Achim Buschmeyer

Aufbauend auf dem „Solution-Transformation-Readiness-Assessment“, bei dem es dem Unternehmen möglich ist, den Status des Gesamtunternehmens in Bezug auf die Transformationsbereitschaft darzustellen, ist es darüber hinaus essenziell, die von der Transformation betroffenen Stakeholder und Personen zu identifizieren. Auf Basis der in Kapitel 3.5 und 3.6 dargestellten Konzepte ist es den Unternehmen möglich, die von der Transformation betroffenen Interessengruppen zu identifizieren und mit dem Personakzept detailliert zu beschreiben. Expertenbefragungen und Literaturrecherchen konnten zeigen, dass vor allem die folgenden Personen besonders von der Transformation betroffen sind und daher das Mitarbeiterverhalten mit geeigneten Maßnahmen gemanagt werden muss: Service, Vertrieb, Geschäftsleitung und Produktion. Im Folgenden werden die identifizierten Interessengruppen beschrieben:

Service

Als Service wird in dem hier beschriebenen Kontext die Einheit verstanden, welche die Entwicklung, Erbringung und Verbesserung von industriellen Dienstleistungen verantwortet. Die Transformation zum Lösungsanbieter hat für diesen Geschäftsbereich umfassende Anpassungen in der Planung, Abrechnung, Struktur und Erbringung der industriellen Dienstleistung zur Folge.

Vertrieb

Produzierende Unternehmen generieren in Abhängigkeit der Entwicklungsstufe entlang der Transformationslinie (s. Kapitel 3.2) Umsätze aus dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen bzw. Verfügbarkeiten. Je weiter ein Unternehmen Lösungen anbietet, desto untergeordneter wird der Verkauf einer Maschine bzw. Anlage für den Gesamtumsatz. Der Vertrieb, dessen Hauptaufgabe der Verkauf der produzierten Güter ist, steht damit vor der Herausforderung, Dienstleistungen und im Extremfall Lösungen zu vertreiben und von bewährten Verkaufsmustern abzuweichen. Somit muss der Vertrieb neue Konzepte, Abrechnungsmodelle und Vertriebsstrategien erarbeiten.

Geschäftsleitung

Ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Transformation zum Lösungsanbieter ist das Verständnis für das Thema und die Mitarbeit am Gesamtvorhaben durch die Geschäftsleitung. Grund dafür ist, dass die Mitarbeiter oftmals vom Management erwarten, eine Vorbildfunktion einzunehmen und selbst das Thema in allen Bereichen präsent zu platzieren. Aus diesem Grund benötigt auch das Management Maßnahmen, um sich mit den neuen Gegebenheiten zu identifizieren und als Galionsfigur zu fungieren.

Produktion

Die Produktion verantwortet unter Einsatz von Ressourcen die Wandlung von Inputgrößen zu (Fertig-)Gütern. Bei der Transformation zum Lösungsanbieter ist die Produktion nur bedingt betroffen. Daher wurde diese Gruppe als Referenzgruppe verwendet, um zu prüfen, welche Methoden für eine „neutrale“ Gruppe geeignet sind. Die identifizierten Interessengruppen wurden in einem Folgeschritt detailliert, da die oben genannten – auf Literatur und Experteninterviews basierenden – Erkenntnisse nicht ausreichend sind, um geeignete Methoden für die Transformation des Mitarbeiterverhaltens zu ermitteln. Daher wurde ein fragebogenartiges Analysetool entwickelt, das Unternehmen befähigt, die betroffenen Mitarbeiter in den Dimensionen des Behavioral Brandings (Wissen, Commitment und Fähigkeiten) nach dem persönlichen Erleben der Transformation zu befragen. Das Bewertungstool hilft somit, eine zuverlässige Abschätzung der individuellen Handlungsbedarfe zu ermitteln und die Methoden entsprechend an die Interessengruppen anzupassen.

Das Bewertungstool wurde so aufgebaut, dass die Dimensionen Wissen, Commitment und Fähigkeiten in eine für die Beschreibung der Mitarbeiter dienlichen Struktur detailliert wurden.

Wissen	
Wahrgenommener Veränderungsbedarf	Inwiefern sehen die Mitarbeiter legitime Gründe für die (einen Sinn in der) Transformation?
Ziele & Ablauf	Wie gut fühlen sich die Mitarbeiter über Abläufe und Ziele der Transformation informiert?
Bild von Lösungsorientierung im Unternehmen	Inwieweit haben die Mitarbeiter eine Vorstellung der Lösungsorientierung im Unternehmen?
Rollenverständnis	Können die Mitarbeiter sich ihre Rolle im Unternehmen während des Transformationsprozesses vorstellen?

Bild 21: Dimension Wissen

Commitment	
Veränderungswille vs. Widerstand	Wie bereit sind die Mitarbeiter dazu, sich und ihr tägliches Handeln umzustellen, um zum Erfolg der Transformation beizutragen?
Engagement	Wie motiviert sind die Mitarbeiter, dem Unternehmen während des Transformationsprozesses zu helfen?
Commitment zum Unternehmen	Wie stark fühlen sich die Mitarbeiter zum Unternehmen hingezogen?
Commitment zur Transformation	Wie stark fühlen sich die Mitarbeiter zu dem Gedanken der Transformation, auch unabhängig vom Unternehmen, hingezogen?

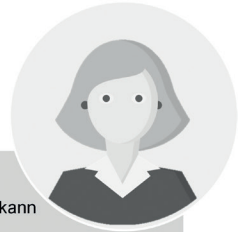
Bild 22: Dimension Commitment

Fähigkeiten	
Fähigkeiten Transformation	Wie gut fühlen sich die Mitarbeiter auf die von ihnen während der Transformation erwarteten Aufgaben vorbereitet?
Eigene Fähigkeiten	Wie schätzen die Mitarbeiter ihre eigenen Fähigkeiten ein (unabhängig vom Transformationsprozess)?

Bild 23: Dimension Fähigkeiten

Durch diese Abschätzungen der individuellen Handlungsbedarfe auf Grundlage der Behavioral-Branding-Dimensionen konnten im Folgeschritt Personas entwickelt werden, welche fiktive Personen aus den Bereichen Produktion, Service, Vertrieb und Geschäftsleitung mit ihren Zielen und Bedürfnissen darstellen (siehe Bild 24, S. 46). Auf Basis der oben beschriebenen

Geschlecht Weiblich
Alter 27 Jahre
Kundenkontakt regelmäßig
Führungsverantwortung kaum



Wissen	<ul style="list-style-type: none">• sieht starke Notwendigkeit in der Transformation• Ziele/Abläufe der Transformation nur teilweise bekannt• hat mäßiges Bild davon, wie das UN zum Lösungsanbieter werden kann• kann seine Rolle als LA zum größten Teil definieren
Commitment	<ul style="list-style-type: none">• ist bereit, sich und sein Handeln zugunsten der Transformation zu verändern• bringt sich stark für die Umsetzung der Transformation ein• Commitment zur Transformation ist eher gering• Commitment zum UN ist hoch
Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none">• sieht sich nicht vollständig auf die Transformation vorbereitet• bewertet seine eigenen Fähigkeiten als ausbaufähig

Bild 24: Beispiel Persona Vertrieb

Ausführungen in tabellarischer Form und mithilfe des Personakonzepts ist es KMU möglich, effektiv darzustellen, in welchen Bereichen die verschiedenen Interessengruppen Handlungsbedarf haben.

Erste Anwendungen der Methode konnte zeigen, dass Servicemitarbeiter in der Regel am stärksten darauf bedacht sind, einen konstanten Kundenstamm und eine gewisse Konstanz in ihrer Tätigkeit zu pflegen. Zudem sieht der Service die Notwendigkeit in der Transformation, da dieser das Lösungsgeschäft als wertvoll in der Unternehmensentwicklung. Daher sind Mitarbeiter aus diesem Bereich motiviert, sich und ihr Handeln zum Zwecke des Wandels zu ändern. Hier besteht der Handlungsbedarf meistens im Bereich Fähigkeiten, zur Umsetzung der „neuen“ Tätigkeiten.

Die Produktionsmitarbeiter weisen ein ähnliches Bild auf, was Vorwissen und Motivation angeht, haben aber oftmals kein genaues Bild über Ziele und Abläufe der Transformation und sehen daher auch nicht ihre Notwendigkeit, da sie im eigentlichen Dienstleistungsgeschäft in der Regel nicht eingebunden sind. Daraus folgt, dass die Handlungsmaßnahmen explizit auf die Dimension Wissen ausgerichtet werden sollten und der Bereich Fähigkeiten nur zweitrangig ist, da sich die tägliche Arbeit der Produktion beim Wandel zum Lösungsanbieter nur bedingt ändert.

Vertriebler sind für den Verkauf der „Ware“ zuständig und werden häufig absatzorientiert vergütet (Boni), wodurch ihre Motivation bei der Schaffung von Netzwerken und deren Pflege

liegt. Auch sie erkennen typischerweise die starke Notwendigkeit des Wandels und sind bereit, sich und ihr Handeln diesbezüglich zu ändern. Genau wie bei den Mitarbeitern aus dem Service haben sie starken Kundenkontakt und werden durch die Transformation neue Tätigkeitsfelder bekommen, für deren Ausführung ihnen derzeit noch das richtige Handwerkszeug/Wissen fehlt. Folglich besteht auch bei den Vertriebsmitarbeitern der größte Handlungsbedarf im Bereich der Fähigkeiten.

Die Geschäftsführung nimmt eine besondere Rolle ein, da der Plan und die Umsetzung des Transformationsvorhabens in der Regel bei ihr beginnt und so ein umfassendes Commitment sowie Wissen und Fähigkeiten zur Umsetzung erwartet werden. Erst wenn die Verantwortlichen von der Idee des Wandels zum Lösungsanbieter überzeugt sind und ein gewisser Plan und Ziele vorliegen, kann diese Motivation auch an die Mitarbeiter weitergegeben werden.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen liegt es an den Unternehmen, einzelne Personas zu detaillieren, um unternehmensindividuelle Personas zu bilden. Das hier verwendete Analysetool und dessen Anwendung konnte herausstellen, welche Stärken und Schwächen die Mitarbeiter im Transformationsprozess haben und welche Methoden im Methodenbaukasten für die Interessengruppen geeignet sind. Damit gilt diese Vorarbeit als Input für den folgenden Methodenbaukasten, der die oben beschriebenen formellen, informellen sowie strukturellen Instrumente in den Dimensionen **Wissen**, **Commitment**, **Fähigkeiten** und **Verhalten** beinhaltet.

6 MASSNAHMEN/METHODEN ZUR VERÄNDERUNG DES MITARBEITERVERHALTENS (METHODENBAUKASTEN)

Isabelle Beschorner, Daniel Wentzel, Stefan Raff

6.1 Konzept des Methodenbaukastens

Besonderes Augenmerk bei der Gestaltung des Methodenbaukastens lag vor allem auf der Möglichkeit für KMU, die Methoden auch individuell zu konfigurieren, da mitarbeiterfokussierte Ansätze nicht in allen KMU gleichermaßen einsetzbar sind. Aus einem breit angelegten Spektrum an Methoden sollen Unternehmen solche auswählen können, die speziell in ihrer Firma dazu beitragen, die eigenen Mitarbeiter in den Dimensionen Wissen, Commitment und Fähigkeiten zu stärken (s. BREXENDORF ET AL. 2012, S. 341).

Bei der Ausgestaltung des Methodenbaukastens wurden die etablierten Methoden des Behavioral Brandings gemeinsam mit Partnern aus der Praxis evaluiert und für den Anwendungsfall „Transformation zum Lösungsanbieter“ weiterentwickelt (s. BREXENDORF ET AL. 2012, S. 344). Zur Sicherstellung der praktischen Anwendbarkeit wurde der Methoden-Mix prototypisch in kleinen „Pilotprojekten“ mit ausgewählten Unternehmen des projektbegleitenden Ausschusses validiert. Hierbei wurden die Methoden von den Unternehmen mittels einer 4-Felder-Matrix nach Nutzen und Aufwand bewertet und geclustert. Dies sollte helfen, die Durchführbarkeit der einzelnen Methoden während des laufenden Geschäfts abzuschätzen. Die beschriebene Vorgehensweise erlaubt es, Quick Wins und mögliche Synergien zu erschließen, da oftmals unbewusst bereits erste Maßnahmen im Unternehmen umgesetzt sind, die nur geringfügig angepasst werden müssen. Vor der konkreten Entscheidung für eine Methode muss also jede Methode individuell bewertet werden, denn es gilt zu beachten, dass nicht jede Methode für jede Zielgruppe und für jedes Unternehmen geeignet ist. So kann es beispielweise sinnvoll sein, eine Themenwelt aufzubauen, die es Mitarbeitern aus der Produktion ermöglicht, zu erleben, inwiefern sich das Lösungsgeschäft auf die Qualität der Produkte auswirkt. Diese Methode ist jedoch für einen Mitarbeiter aus dem Vertrieb naturgemäß nur bedingt geeignet. Doch nicht nur die Zuordnung der jeweiligen Methode zu unterschiedlichen Positionen in der Firma ist wichtig. Zudem ist es sinnvoll, die Durchführbarkeit im laufenden Geschäft zusammen mit den zur Verfügung stehenden Mitteln und Zeit des jeweiligen Unternehmens einzuschätzen. Um für das spezifische Unternehmen den effizientesten Methoden-Mix zusammenzustellen, eignet sich zunächst die oben genannte, pragmatische Herangehensweise im Sinne einer Abwägung von Nutzen und Aufwand. Hier bietet es sich an, mithilfe einer 4-Felder-Matrix Nutzen und Aufwand der Methoden zu bewerten und zu clustern.

Durch das beschriebene Vorgehen kann das Unternehmen die effektivsten Methoden für die entsprechenden Zielgruppen erarbeiten und sukzessive implementieren. Vor allem durch

den integrierten Einsatz formeller, informeller und struktureller Methoden gelingt es, das für die Verhaltenstransformation notwendige Verhalten zu etablieren. In der folgenden Tabelle (s. Bild 25, S. 50ff.) werden die Methoden zunächst kurz vorgestellt und in die betreffenden Funnelschritte kategorisiert (s. BREXENDORF ET AL. 2012, S. 344). Im weiteren Verlauf werden die Methoden dann genauer beschrieben.

Methode	Kurzbeschreibung	Funnelschritte			
		Wissen	Fähigkeiten	Commitment	Verhalten
1 Storytelling	Geschichten als Teil menschlicher Erfahrung zur Veranschaulichung und Vermittlung von Identität, Leitlinien, Traditionen und Werten des Unternehmens oder um Ausblick in Zukunft zu geben	x		x	
2 Dialogbilder	Grafische Vermittlung komplexer Unternehmenszusammenhänge durch Bilder; unternehmensinterne Informationssysteme auf bereichs- & hierarchieübergreifenden Ebenen; in Workshops gemeinsame Diskussion mit Mitarbeitern darüber (Integration)	x		x	
3 CEO als Botschafter	Vorstand verbreitet als sichtbares Zeichen des Unternehmens und Vorbild Begeisterung für Transformation im Unternehmen; Symbolisierung und Personifizierung der Unternehmensidentität; Lernen am Modell		x	x	

4 Erlebniswelten	Physisch erschaffene Erlebniszentren; spielerisches Lernen von Unternehmenswerten durch Einbezug aller Sinne, Integration der Transformation in die Lebenswelt der Mitarbeiter	x		x
5 Interne Kommunikation	Vermittlung der Unternehmenskultur durch verschiedene Kommunikationsformen (direkt/persönlich, Papiermedien, Inter-/Intranet) und -richtungen (abwärts, horizontal, aufwärts)	x		x
6 Spiele und Wettbewerbe	Lernspiele, Idee des Spiels (Freude an einer Betätigung) mit Erweiterung von Wissen/ Fähigkeiten; in allen Lernprozessphasen möglich	x	x	
7 Schulung und Erfahrung	Wissen und Fähigkeiten vermitteln/erweitern; intern/extern; Anpassung der Schulungen an Mitarbeitersegmente, Verzahnung der Inhalte, Integration der Topmanager	x	x	x
8 Empowerment	Motivation und Anerkennung von selbstverantwortlichem Mitarbeiterverhalten (Ergreifen von Initiativen) durch Führungskräfte; Gestaltungsspielraum; lösungsanbieterbezogenes Denken und Handeln vorantreiben; besonders bei viel Kundenkontakt			x x

9 Anreize	(Nicht-)monetäre Leistungen, die Mitarbeiter von Unternehmen für bestimmte Leistungsbeiträge erhalten; Bewertung von Motivstruktur abhängig, erhöht Zufriedenheit			x		x
10 360°-Feedback	Fragebogengestützte Verfahren zur Diagnose und Entwicklung individueller berufsbezogener Kompetenzen und Verhaltensstile von Fokuspersonen, Einbezug mehrerer relevanter Personen aus hierarchisch verschiedenen Feedbackquellen (Objektivität!)					x
11 Firmenhymnen	Veränderungen und neue Unternehmensinhalte akustisch kommunizieren			x		
12 Personalmanagement	hoher Personen-Lösungsanbieter-Fit bei der Personalauswahl wichtig	x	x	x		x
13 Paten und Mentoren	Erfahrungsaustausch zwischen bestimmten Mitarbeitern wird institutionalisiert; Mitarbeitern wird ein oder mehrere „Mentoren“ zur Verfügung gestellt, die ausschließlich für die Umsetzung neuer Ideen von Mitarbeitern verantwortlich sind (Vorschlagswesen)	x	x	x		x

Bild 25: Maßnahmen/Methoden zur Veränderung des Mitarbeiterverhaltens
(i. A. a. BREXENDORF ET AL. 2012, S. 344)

6.2 Die Methoden

Storytelling

Mithilfe von Geschichten, die z. B. vom Geschäftsführer erzählt, im Inter- oder Intranet veröffentlicht werden oder in der Firma selbst über verschiedene Medien publiziert werden, können neue Leitlinien, Traditionen und vor allem die neue Identität und Werte eines Unternehmens vermittelt werden. Geschichten sind individuell und vielseitig einsetzbar, sodass z. B. auch Ausblicke in die Zukunft möglich sind. Sie werden von Mitarbeitern oft besser verstanden und verinnerlicht als beispielsweise die konkrete Übermittlung von Veränderungen anhand von Fakten und Informationen. Dies liegt darin begründet, dass sie zumeist auf menschlichen Erfahrungen beruhen und mit konkreten Bildern und Emotionen unterlegt sind, die dann auch beim Mitarbeiter selbst bestimmte Emotionen hervorrufen und dadurch besser und schneller verarbeitet und begriffen werden können. Vorteile dieser Methode liegen daher vor allem in der erhöhten Glaubwürdigkeit und Nachvollziehbarkeit, sodass auch abstrakte Zusammenhänge prägnant vermittelt werden können. Nachteilig können sich Widersprüchlichkeiten, ein unterschiedliches Verständnis bei den Mitarbeitern oder eine Verfälschung der Geschichte durch falsches Weitererzählen auswirken.

Im Rahmen der Transformation zum Lösungsanbieter bzw. in Change-Prozessen allgemein sollte darauf geachtet werden, dass die Geschichte möglichst kreativ und anschaulich ist, jedoch schnell auf den Punkt kommt und nicht zu viel Interpretationsspielraum lässt. Vorstellbar sind für Change-Prozesse auch Geschichten über Firmen, die die Transformation erfolgreich meisterten bzw. Vorher-Nachher-Geschichten, die die erzielten Vorteile klar aufzeigen.

Vorteile	Nachteile	Anwendungsbeispiele
<ul style="list-style-type: none">• Glaubwürdigkeit• Nachvollziehbarkeit• Veranschaulichung abstrakter Zusammenhänge• Erinnerungsfähigkeit• Schnelle Verbreitung	<ul style="list-style-type: none">• Unterschiedliches Verständnis• Verfälschung durch Weitererzählen• Widersprüchlichkeiten	<ul style="list-style-type: none">• Post-it

Bild 26: Storytelling

Dialogbilder

Zur Verbildlichung der zu vermittelnden Inhalte reicht die Methode der Dialogbilder einen Schritt weiter als das Storytelling. Hier werden konkrete grafische Elemente eingesetzt, um komplexe Unternehmenszusammenhänge durch Bilder zu erklären. Dialogbilder sind meist von professionellen Dialogbildzeichnern angefertigte Schaubilder, die zum Beispiel konkrete, aus der Praxis gegriffene Prozesse oder Arbeitssituationen darstellen.

Einerseits können diese gemeinsam mit Mitarbeitern in Workshops erarbeitet werden, d. h., die Ideen werden vor Ort von und mit den Mitarbeitern generiert und dabei live von einem Zeichner angefertigt. Eine andere Möglichkeit ist es, in Absprache mit der Geschäftsführung zunächst ein Dialogbild zeichnen zu lassen, das die zu vermittelnden Werte bereits enthält, um daraufhin in einem Workshop den Mitarbeitern das finale Bild vorzustellen und es gemeinsam mit ihnen zu besprechen. Auf diese Weise können die Neuerungen sowie Vor- und Nachteile gemeinsam herausgearbeitet und verinnerlicht werden. In beiden Fällen ist der Austausch mit den Mitarbeitern essenziell. In Diskussionsrunden kann der Change-Prozess gemeinsam erarbeitet werden. Die Verbildlichung dient dabei als Veranschaulichung.

Vorteile dieser Methode liegen daher in der Erinnerungsfähigkeit sowie in der Integration der Mitarbeiter, die eine eigenständige Meinungsbildung und eine direkte Kommunikation von Verbesserungsvorschlägen an das Management möglich machen. Mitarbeitern wird Wertschätzung entgegengebracht, da sie in die konkreten Change-Pläne eingeweiht werden und aktiv an deren Gestaltung teilhaben. Davon profitiert das Unternehmen als Ganzes, denn die Umsetzbarkeit von verschiedenen Veränderungsmaßnahmen wird bereits in einem frühen Stadium von den Mitarbeitern eingeschätzt. Zudem kann ein Dialogbild zum Beispiel in der Firma groß aufgehängt oder z. B. über das Intranet oder Soziale Medien veröffentlicht werden. Dies führt somit dazu, dass das Thema „Change“ und dessen geplante Ausgestaltung im Arbeitsalltag allgegenwärtig und die Methode auch langfristig erfolgreich ist.

Beachtet werden muss jedoch, dass der zeitliche Aufwand und die Kosten relativ hoch sind. Hauptkostenfaktor stellen professionelle Zeichner dar, die zur Erstellung der Dialogbilder benötigt werden. Diese sind aber nicht zwingend notwendig. Vielleicht findet sich auch ein künstlerisch begabter Mitarbeiter, der bereit ist, die Ideen und Wünsche der Firmenleitung und der Kollegen in einem Bild zusammenzufassen. Ein detailliert kreativ ausgearbeitetes Bild ist zwar anschaulicher und interessanter, jedoch kann es auch oft schon ausreichen, die gewünschten Inhalte in groben Schaubildern, Kreisläufen oder Ähnlichem mit simplen „Strichmännchen“ usw. aufzutragen. So können Kosten geringgehalten werden.

Namhafte Firmen wie „Volkswagen Immobilien“ setzten die Methode der Dialogbilder bereits erfolgreich um und erarbeiteten in Workshops mit verschiedenen Abteilungen Schritt für Schritt die einzelnen Bilder von Beginn an bis zum gemeinsamen Ziel.

Auch bei dieser Methode bietet es sich für die Transformation zum Lösungsanbieter an, Vorher-Nachher-Bilder zu kreieren, um den Veränderungsprozess zu veranschaulichen: Wie ist es bisher und wie wird es in Zukunft aussehen?

Vorteile	Nachteile	Anwendungsbeispiele
<ul style="list-style-type: none"> • langfristiger Erfolg • eigenständige Meinungsbildung • flexible Sicht von Problemen • direkte Kommunikation von Verbesserungsvorschlägen an das Management • direkte Integration der Mitarbeiter (Mitarbeiter als Moderatoren eines Workshops) serungsvorschlägen an das Management 	<ul style="list-style-type: none"> • langwieriger Wandlungsprozess • hoher Aufwand • hohe Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Volkswagen Immobilien

Bild 27: Dialogbilder

CEO als Botschafter

Eine sehr wichtige und vor allem schnell umsetzbare Methode ist der CEO als Botschafter. Der Geschäftsführer sollte sich als sichtbares Zeichen des Unternehmens und Vorbild im Rahmen des Veränderungsprozesses zeigen. Er kann als die zentrale Person im Unternehmen Begeisterung für neue Werte, Veränderungen und Strukturen schaffen. Ganz nach dem Motto „Lernen am Modell“ soll den Mitarbeitern über den Vorstand vermittelt werden, was sich verändert, wie es sich verändert und wie genau im Unternehmen damit umgegangen werden muss. Das setzt voraus, dass der CEO selbst die neuen Werte und Strukturen verinnerlicht hat und diese „lebt“. Er fungiert als Vorbild, von dem sich die Mitarbeiter Verhalten und Einstellungen abschauen sollen. Dies erzeugt vor allem eine erhöhte Glaubwürdigkeit, die wiederum dazu führt, dass die Mitarbeiter das gewünschte Verhalten eher adaptieren. Der Geschäftsführer kann die Unternehmensidentität nicht nur durch sein Verhalten, sondern auch durch Reden vor der Belegschaft oder in Mitarbeitergesprächen vermitteln. Probleme können bei dieser Methode darin liegen, dass der Erfolg der Methode von einer Person abhängig ist. Wird die Vorbildrolle zudem unter Druck und mit aller Kraft auszuleben versucht, kann dies auch schnell die gegenteilige Wirkung mit sich bringen und für Authentizitätsverlust sorgen. Außerdem sollte „blindes Folgen“

der Angestellten vermieden werden, denn so werden wertvolle Ideen, flexibles Denken und kreative Einwände vernachlässigt, die den Veränderungsprozess eigentlich optimieren könnten. Ein gutes Beispiel für einen CEO, der als Botschafter für die Firmenidentität steht, ist Bill Gates (Microsoft), der mit seinem Statement "Wir sind der Pionier, der die Software-Standards definiert hat. Wir sind innovativ, progressiv und up-to-date" die Firmenwerte auf den Punkt gebracht und exakt seinen Mitarbeitern vermittelt.

Vorteile	Nachteile	Anwendungsbeispiele
<ul style="list-style-type: none"> verbesserte Umsetzung der Unternehmensidentität durch Lernen am Modell Glaubhaftigkeit gestärkt schnelle Verbreitung 	<ul style="list-style-type: none"> Personenabhängigkeit Vorbildrolle unter Druck: Authentizitätsverlust „überspezialisiertes Verhalten“, völlige Anpassung und Vereinheitlichung 	<ul style="list-style-type: none"> Bill Gates (Microsoft)

Bild 28: CEO als Botschafter

Erlebniswelten

Als Erlebniswelten werden physisch erschaffene Erlebniszentren verstanden, in denen man mit allen Sinnen die Unternehmensidentität erfahren soll. Das Unternehmen und die zu vermittelnden neuen Werte sollen in die Lebenswelt der Mitarbeiter integriert werden. Durch das Anfassen, Hören, Sehen und vielleicht sogar Riechen und Schmecken von Veränderungen der Firma können Inhalte besser verstanden und verinnerlicht werden. Nach dem Motto „Begreifen durch begreifen“ wird das Unternehmensziel für Mitarbeiter zu einem echten Erlebnis. Eines der bekanntesten Beispiele für eine Erlebniswelt ist die BMW-Erlebniswelt München oder die Volkswagen-Autostadt in Wolfsburg, wo in großen Gebäuden und Ausstellungen das vermittelt werden soll, wofür der jeweilige Autohersteller steht. KMU verstehen oftmals nicht die Anwendbarkeit solcher Erlebniswelten für eine Firma ihrer Größe. Doch eine Erlebniswelt muss nicht immer direkt eine ganze Autostadt sein. Oft reichen auch kleine Ausstellungen im Büro oder in Foyers einer Firma, die mit Filmen, Ausstellungsstücken (z. B. Mobiliar oder alte Andenken aus der Gründerzeit der Firma) und eventuell aktuellen Produkten angereichert sind. Oftmals sind in Firmen sogar schon derartige Räume oder Ausstellungen vorhanden, die durch wenig Aufwand zum Leben erweckt werden können. Hierzu sind meist nur ein wenig Kreativität und Vorstellungskraft nötig.

Erlebnisswelten bergen teilweise ein hohes Risiko, da sie dem Besucher einen hohen Interpretationsspielraum bieten und dadurch das eigentliche Ziel verwässern. Hier kommt es auf die richtige Umsetzung und vor allem auf das Maß an, in dem die Maßnahme implementiert und genutzt wird.

Vorteile	Nachteile	Anwendungsbeispiele
<ul style="list-style-type: none"> • „Stimmungsbarometer“ • Verankerung der zu vermittelnden Werte in den Lebenswelten der Zielgruppen durch Einbezug aller Sinnesorgane • Weiterempfehlungen 	<ul style="list-style-type: none"> • große Interpretationsspielräume für Rezipienten • (hohe Kosten) • langfristiger Planungshorizont • Rentabilität nicht vordergründig, risikoreich • kurzlebig, abhängig von „Opinion Leader“ 	<ul style="list-style-type: none"> • BMW Welt • Volkswagen-Autostadt Wolfsburg

Bild 29: Erlebnisswelten

Interne Kommunikation

Wenn es um die Vermittlung von neuen Informationen und Inhalten geht, ist diese Methode der internen Kommunikation wohl eine der meistgenutzten. Die neue Unternehmenskultur muss intern gestreut und durch verschiedene Kommunikationsformen vermittelt werden. Dabei steht Unternehmen eine Vielzahl an Möglichkeiten zur internen Kommunikation zur Verfügung. Diese kann beispielsweise direkt/persönlich, anhand von Papiermedien oder durch das Inter-/Intranet erfolgen. Die persönliche Kommunikation ist insbesondere dann geeignet, wenn emotionale Inhalte transportiert werden sollen. Persönliche Kommunikation führt im Anschluss eher zu einem höheren Involvement für das Thema seitens der Empfänger.

Aktuelle Trends zur internen Kommunikation in Unternehmen zielen insbesondere auf die Einführung von sozialen Online-Netzwerken wie z. B. „Yammer“ oder „Slack“ ab. Hier können Neuerungen verkündet, Statements des Geschäftsführers gepostet oder Filme, Erklärmaterial, neue Firmenslogans o. ä. effektiv verbreitet werden. Vor allem aber ist hier auch die Möglichkeit zum Austausch und zur Diskussion gegeben. Die aktive Integration von Mitarbeitern und ihren Meinungen wird durch eine solche Plattform erheblich vereinfacht. Dies trägt auch dazu bei, das Wir-Gefühl unter den Mitarbeitern zu stärken.

Allgemein eignet sich die interne Kommunikation, um Mitarbeiter zu motivieren und den Zusammenhalt zu fördern. Sie erzielt schnelle Effekte und ist einfach mit anderen Maßnahmen zu kombinieren. Dennoch gilt es zu beachten, dass es ein gut durchdachtes Kommunikationskonzept braucht, um das volle Wirkungspotenzial auszuschöpfen. Die Qualität ist insbesondere abhängig von der Nutzeranzahl und der Akzeptanz der Maßnahme bei den Mitarbeitern. Die Akzeptanz einer etwaigen Informationstechnologie sollte somit im Vorfeld einer Implementierung genauestens evaluiert werden.

Vorteile	Nachteile	Anwendungsbeispiele
<ul style="list-style-type: none"> • Motivation der Mitarbeiter • Austausch-Plattformen stärken Zusammenhalt und Wir-Gefühl • teils kostengünstig, wenig Aufwand • schnelle Verbreitung • sowohl Wissensvermittlung als auch Erfahrungsaustausch • kombinierbar mit anderen Maßnahmen • besonders bei persönlicher Kommunikation: Emotionalität erzeugt höheres Involvement des Empfängers, Möglichkeit der direkten Rückkopplung 	<ul style="list-style-type: none"> • teils kostenintensiv/ aufwendig • Wirkungspotenzial abhängig von Nutzeranzahl • geringe Akzeptanz 	<ul style="list-style-type: none"> • IKEA • Microblogging • Microblogging Wolfsburg

Bild 30: Interne Kommunikation

Spiele und Wettbewerbe

Durch Lernspiele und Wettbewerbe können Wissen und Fähigkeiten auf eine andere Weise vermittelt und erweitert werden. Der Lernprozess gestaltet sich unterhaltsam und motivierend. Durch den spielerischen Umgang mit dem Neuen werden positive Erlebnisse gefördert und die neuen Inhalte somit mit Positivem assoziiert. Spiele können in allen Lernphasen eingesetzt werden, sind wiederholbar und damit nachhaltiger, da der Lerneffekt größer ausfällt.

Spiele können einfach durch z. B. Abwandlungen von bekannten Kartenspielen oder Gesellschaftsspielen auf die zu vermittelnden Inhalte abgestimmt werden. Um Mitarbeitern in neuen Verhaltensweisen, die die Transformation möglicherweise verlangt, zu schulen, eignen sich aber vor allem auch Rollenspiele, in denen Mitarbeiter in neue Positionen bzw. Rollen schlüpfen müssen und konkrete Situationen nachspielen, die die gewünschten Verhaltensmuster beinhalten. So könnten z. B. spezifische Kundeninteraktionen nachgespielt werden, die von dem bisherigen Verhalten gegenüber Kunden abweichen und Veränderungen aufzeigen.

Kritiker beanstanden an dieser Methode, dass die Konzeption der Spiele sehr aufwendig ist und diese in der Folge häufig von Mitarbeitern nicht akzeptiert werden. Auch kann es dazu kommen, dass im Spiel der eigentliche Lernschwerpunkt außer Acht gerät.

Dennoch ist diese Maßnahme eine weit verbreitete Methode, die mit einem durchdachten Konzept zu hohen und vor allem nachhaltigen Lerneffekten führen kann.

Vorteile	Nachteile	Anwendungsbeispiele
<ul style="list-style-type: none">• unterhaltsam• motivierend• in allen Phasen des Lernprozesses einsetzbar• fördern positive Erlebnisse• wiederholbar -> größerer Lerneffekt (nachhaltig!)	<ul style="list-style-type: none">• kostet Zeit und Geld• Abschweifen vom Lernen• Verlust von Praxisnähe• Akzeptanz der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none">• Rollenspiel

Bild 31: Spiele und Wettbewerbe

Schulung und Erfahrung

Klassische Schulungen für bestimmte Mitarbeitersegmente bieten sich an, um Wissen und Fähigkeiten zu vermitteln und zu erweitern. Sie können sowohl intern als auch extern durchgeführt werden und für Mitarbeiter aller Hierarchien interessant sein.

Schulungen sind vielseitig einsetzbar und individuell gestaltbar. Im Vergleich zu reinen Informationsveranstaltungen sprechen sie oft andere Sinne an als üblich und vermitteln somit anschaulicher die relevanten Inhalte.

In Schulungen wird außerdem der Austausch zwischen unterschiedlichen Mitarbeitern untereinander und im besten Fall auch zwischen Mitarbeitern und Führungskräften gefördert. Die Führungskraft erhält in der Folge oftmals einen anderen Blickwinkel auf die Dinge, rückt näher an die Belegschaft heran und gegenseitiges Verständnis untereinander wird gestärkt.

Es gilt allerdings zu beachten, dass eine Organisation derartiger Schulungen sehr aufwendig ist und vor allem unter Einbezug von z. B. externen Beratern mit hohen Kosten verbunden sein kann.

Vorteile	Nachteile	Anwendungsbeispiele
<ul style="list-style-type: none"> vielseitig einsetzbar andere Sinne werden angesprochen (im Vergleich zu reinen Infoveranstaltungen) Austausch wird gefördert zwischen unterschiedlichen Mitarbeitern ggf. wird Verständnis gestärkt Führungskräfte erhalten anderen Blickwinkel 	<ul style="list-style-type: none"> aufwendige Organisation Instrumente nicht breit einsetzbar 	<ul style="list-style-type: none"> Five Days with the Customer

Bild 32: Schulung und Erfahrung

Empowerment

Beim Empowerment geht es darum, dass selbstverantwortliches Mitarbeiterverhalten von Führungskräften gefordert und gefördert wird. Mitarbeiter sollen zum eigenverantwortlichen Handeln motiviert werden und den nötigen Handlungsspielraum dafür bekommen. Diese Methode ist besonders gut geeignet für Mitarbeiter, die im täglichen Geschäft viel mit Kunden in Kontakt stehen. Ein extremes Beispiel des Empowerments stellt beispielsweise das Konzept ROWE dar (Results Only Work Environment), welches vom Best Buy CEO vertreten wird: Mitarbeiter werden nicht mehr für eine Anzahl von Arbeitsstunden bezahlt, sondern für ein bestimmtes Ergebnis. Wie lange sie dafür brauchen und wie sie an das Ziel kommen, ist dabei nicht relevant.

Empowerment kann sehr positive Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation haben, da es ermöglicht, schnell und situationsgerecht auf die Bedürfnisse von Kunden zu reagieren. Handlungsspielräume fördern zudem eigeninitiatives Denken und Handeln, was dem Unternehmen zugutekommt und den Transformationsprozess beschleunigen und optimieren kann.

Damit diese Methode funktionieren kann, werden bei den Mitarbeitern das nötige Wissen, Commitment und Fähigkeiten vorausgesetzt. Darüber hinaus bedarf es der Bereitschaft der Führungsebene, einen gewissen Grad an Kontrolle abzugeben und den Mitarbeitern voll zu vertrauen. Dafür ist auch der Einsatz eines speziell auf den Transformationsgedanken ausgerichteten Personalmanagements, welches für die Einstellung und Ausbildung dazu geeigneter Mitarbeiter zuständig ist.

Vorteile	Nachteile	Anwendungsbeispiele
<ul style="list-style-type: none"> • höhere Identifikation mit den neuen Unternehmensinhalten • höhere Wahrscheinlichkeit der Vermittlung von Unternehmensinhalten nach außen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wissen, Fähigkeiten vorausgesetzt • Commitment erforderlich • geringere Kontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> • ROWE

Bild 33: Empowerment

Anreize

Wenn Mitarbeiter positiv zum Veränderungsprozess beitragen, sich zu dessen Gunsten besonders engagieren oder besondere Leistungsbeiträge zeigen, die den Lösungsanbietergedanken verinnerlicht haben, können sie durch bestimmte (nicht-/) monetäre Leistungen belohnt werden oder durch Anreize zu einem derartigen Verhalten motiviert werden. Anreize erhöhen die Zufriedenheit und haben direkten Einfluss auf die Leistungsbereitschaft.

Anreize können vielfältig eingesetzt werden, besonders auch in Kombination mit Spielen und Wettbewerben, und aus einem breiten Spektrum ausgewählt werden. Denkbar sind Urkunden, Essensgutscheine, Blumensträuße, eine Ernennung zum „Mitarbeiter (Lösungsanbieter) des Monats“ oder finanzielle Zuschüsse.

Anreize können zwar kostenintensiv sein, müssen es aber nicht zwangsläufig sein. Vielmehr geht es um den Gedanken der Anerkennung gegenüber den Mitarbeitern. Es sollte dennoch immer darauf

geachtet werden, dass die Vergabe solcher Belohnungen gut durchdacht ist und fair vergeben wird, um Konflikte oder Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern zu vermeiden.

Die erfolgreiche Luftfahrtgesellschaft „Southwest“ kürt beispielsweise nicht „den“ Mitarbeiter des Monats, sondern es werden stets so viele Mitarbeiter geehrt, wie es verdient haben. Diese Mitarbeiter bekommen als Belohnung auch keine Urkunde oder einen Blumenstrauß, sondern bekommen stattdessen ein persönliches Treffen mit dem CEO des Unternehmens.

Vorteile	Nachteile	Anwendungsbeispiele
<ul style="list-style-type: none"> • direkter Einfluss auf Leistungsbereitschaft • unbegrenzte Auswahl an Anreizen • kombinierbar mit z. B. Spielen und Wettbewerben 	<ul style="list-style-type: none"> • kostenintensiv • Gewöhnung an Belohnung • Unstimmigkeiten bei Entscheidungen über Vergabe von Belohnungen -> Unzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Southwest – Mitarbeiter des Monats

Bild 34: Anreize

360-Grad-Feedback

Das 360-Grad-Feedback beschreibt ein fragebogengestütztes Verfahren zur Diagnose und Entwicklung individueller berufsbezogener Kompetenzen und Verhaltensstile von Mitarbeitern. Dabei werden Personen aus unterschiedlichen Hierarchiestufen als Feedbackquelle einbezogen, z. B. Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kunden oder Teammitglieder, um eine möglichst hohe Objektivität der Einschätzungen zu gewähren und eine umfassende Rückmeldung zu erheben. 360-Grad-Feedbacks eignen sich im Kontext von Change-Prozessen vor allem, um Erfolgsbarrieren und -potenziale aufzuzeigen und konkrete Verbesserungs- und Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten. Besonders interessant ist an dieser Stelle auch der Einbezug von Kundenfeedback, der das neue Mitarbeiterverhalten aus einer anderen Sichtweise rückmeldet, die sehr wichtig für den Erfolg des Veränderungsprozesses ist.

Da Kollegen gleicher Hierarchiestufen sich bei dieser Methode auch untereinander bewerten, sollte man darauf achten, dass es nicht zu einem erhöhten internen Konfliktpotenzial kommt.

Der Musikstreaming-Dienst „Spotify“ implementierte 360-Grad-Feedbacks und konnte dadurch seine administrativen Kosten um 75 Prozent senken. Zudem konnten Zeitersparnis und eine schnellere Erkenntnis von Verbesserungsmöglichkeiten beobachtet werden.

Vorteile	Nachteile	Anwendungsbeispiele
<ul style="list-style-type: none"> • umfassendes Feedback • Einbeziehen von Kundenfeedback • keine einseitige Sicht • Aufzeigen von Erfolgsbarrieren und -potenzialen • konkrete Verbesserungs- und Entwicklungsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanz der Beteiligten • internes Konfliktpotenzial unter Kollegen gleicher Hierarchiestufen 	<ul style="list-style-type: none"> • Spotify

Bild 35: 360-Grad-Feedback

Firmenhymnen

Mithilfe einer Firmenhymne kann eine neue Firmenidentität akustisch kommuniziert werden. Ähnlich wie bei Werbespots in Fernsehen oder Radio können die akustisch vermittelten Inhalte einfacher behalten und verstanden werden. Daher kann es in manchen Fällen sinnvoll sein, ein Lied oder etwa einen Jingle produzieren zu lassen, der auf verschiedensten Kanälen innerhalb der Firma unter den Mitarbeitern schnell und einfach verbreitet werden kann (z. B. durch interne Kommunikation). Firmenhymnen stärken das Zugehörigkeitsgefühl, können im schlechtesten Fall jedoch in der Produktion sehr kostenintensiv sein und später auf geringe Akzeptanz stoßen. Daher sollte der Einsatz dieser Maßnahme wohlbedacht erfolgen. Bereits bestehende Jingles oder Songs in der Firma sollten zudem allenfalls um neue Elementen angepasst werden.

Große Firmen wie „Lufthansa“ setzen bereits auf die Firmenhymne: „Mit unserem Sound-Branding sprechen wir gezielt einen weiteren Sinn an, der in Verbindung mit dem visuellen Branding unsere Markenbotschaft deutlich verstärkt und emotionalisiert.“

Vorteile	Nachteile	Anwendungsbeispiele
<ul style="list-style-type: none"> • Emotionen werden geweckt • soziale Identifikation von Gruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • für KMU meistens zu aufwendig 	<ul style="list-style-type: none"> • Lufthansa

Bild 36: Firmenhymnen

Personalmanagement

Auch die diversen Handlungsmöglichkeiten im Rahmen des allgemeinen Personalmanagements sollten einbezogen werden, wenn es um die Veränderung von Mitarbeiterverhalten geht. Vor allem bei der Personalauswahl sollte auf einen hohen Personen-Lösungsanbieter-Fit geachtet werden. Durch die frühe Auswahl von Mitarbeitern sind spätere Schulungen oder Entwicklungsmaßnahmen weniger oder gar nicht mehr nötig. Diese Maßnahme ist im Bereich der Personalauswahl daher wohl die erste Maßnahme, die eine Firma im Veränderungsprozess in Bezug auf ihre Mitarbeiter implementieren kann und sollte.

Doch nicht nur im Bereich der Personalauswahl kann das Personalmanagement einen maßgeblichen Einfluss ausüben. Durch die Personalentwicklung können Mitarbeiter auf ihre Rolle im Unternehmen vorbereitet werden.

Ein Beispiel für die Relevanz des Personalmanagements: Jack Welch, Geschäftsführer von General Electrics, findet, dass seine Mitarbeiter zu der Identität seiner Firma passen bzw. sich dieser unterordnen müssen. Mithilfe von Firmenuniversitäten, regelmäßigen 360-Grad-Feedbacks, Mitarbeiter-Ranglisten, klaren Verhaltens- und Wertevorgaben auf einer Value-Card sowie Job-Rotation-Programmen, die das Gemeinschaftsgefühl sowie das umfassende Wissen fördern sollen, werden nicht nur „High Potentials“, sondern auch „Right Potentials“ eingestellt und an die Firma und die dazugehörige Identität gebunden.

Vorteile	Nachteile	Anwendungsbeispiele
<ul style="list-style-type: none">• Stärkung des Unternehmens als Arbeitgebermarke• Hervorheben und Betonen der Lösungsanbieter-Identität	<ul style="list-style-type: none">• -	<ul style="list-style-type: none">• GE Personalmanagement

Bild 37: Personalmanagement

Paten und Mentoren

Mit Paten und Mentoren, die speziell für die Inhalte des Transformationsprozesses eingesetzt werden, wird der Erfahrungsaustausch zwischen bestimmten Mitarbeitern institutionalisiert. Mitarbeiter bekommen einen oder mehrere Mentoren zur Verfügung gestellt, die ausschließlich im Rahmen eines Vorschlagwesens für die Umsetzung neuer Ideen von Mitarbeitern verantwortlich sind. Dadurch, dass diese Personen im Idealfall hierarchisch nicht überlegen sind, soll die Hemmschwelle fallen, Kritik, Ideen und Feedback einzubringen und gemeinsam an Verbesserungsvorschlägen zu

arbeiten. Gute Ideen bleiben somit nicht auf der Strecke. Paten und Mentoren sollten als direkter Gesprächs- und Ansprechpartner fungieren, der gut erreichbar ist und Ideen von Mitarbeitern effektiv an höhere Ebenen kommunizieren kann. Ein solch institutionalisierter Erfahrungsaustausch sorgt für schnelles Feedback, wodurch eine schnellere Optimierung der Situation möglich gemacht werden kann.

Paten und Mentoren können im Kontext des Change-Managements auch als sogenannte „Change-Agents“ auftreten, d. h. als Personen, die aus den eigenen Reihen zu Change-Agents ausgebildet werden und für die Implementierung von Maßnahmen des Veränderungsprozesses sowie für die damit auftretenden Probleme oder Feedback seitens der Mitarbeiter zuständig sind. Dadurch können Kosten gespart werden, weshalb diese Möglichkeit auch für KMU interessant ist.

Um Change-Agents und die Auswahl und Schulung derselben soll es im folgenden Kapitel gehen.

Vorteile	Nachteile	Anwendungsbeispiele
<ul style="list-style-type: none"> • kontinuierlicher Erfahrungsaustausch und Feedbackschleifen • Mitarbeiter können freier mit Ideen umgehen • Identifikation mit dem Unternehmen wird gefördert • Mitarbeiter haben das Gefühl, ernst genommen zu werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter muss als Mentor gestellt werden und kann sich nicht zu 100 % seinen Projekten widmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Dannemann Innovations-Programm

Bild 38: Paten und Mentoren

7 KMU-GEEIGNETE TRANSFERINSTRUMENTE

Denis Krechting, Gerhard Gudergan, Florian Bernhard, Stefan Raff und Isabelle Beschorner

Die effektive und effiziente Einbettung der Maßnahmen des Methodenbaukastens bedarf KMU-gerechter Transferinstrumente. Hierbei muss darauf geachtet werden, dass die Methoden möglichst einfach und vor allem aufwandsarm implementiert werden können. Ein Mittel, um diese Ziele zu erreichen, sind partizipative Ansätze, die es ermöglichen, die Methoden in der Organisation zu streuen, ohne Widerstände zu erzeugen und externe Ressourcen einzukaufen. Im Folgenden werden zwei mögliche Ansätze beschrieben, die nach der Auswahl geeigneter Methoden des Methodenbaukastens von KMU selbständig operationalisiert werden können.

7.1 Train-the-Trainer-Konzept

Das Train-the-Trainer-Konzept erlaubt es KMU, unternehmenseigene Transformationsmanager (Change-Agents) für den Wandel zum Lösungsanbieter auszubilden, und stellt ein unternehmensinternes, ganzheitliches Trainings- und Lernkonzept dar. Konkret bedeutet dies, dass im Rahmen eines Train-the-Trainer-Konzepts ausgewählte, erfahrene Mitarbeiter zu unternehmensinternen Change-Agents ausgebildet werden. Im Rahmen dieser Ausbildung werden die Mitarbeiter geschult, Kurse oder Workshops für weitere Mitarbeiter der Organisation durchzuführen, um schnell ein Team von ausgebildeten Lehrkräften aufzubauen und damit selbständig und ressourceneffizient Schulungsinitiativen durchzuführen. Im Vergleich zu externen Weiterbildungsmaßnahmen kann dank des Pyramideneffekts der Train-the-Trainer-Methode eine große Anzahl von Mitarbeitern in kürzester Zeit und mit geringeren Vorlaufkosten geschult werden. Dies fördert die schnelle und effiziente Diffusion von Wissen und Fähigkeiten.

Durch die Implementierung eines Train-the-Trainer-Konzepts können Unternehmen ein Team von branchenerfahrenen und kompetenten Trainern aufbauen. Dies stellt sicher, dass immer mindestens eine kompetente Fachkraft im Unternehmen zur Verfügung steht, die Schulungen am Arbeitsplatz durchführen kann. Ein solcher Change-Agent hat den Vorteil, dass er ein breites Wissen über die Unternehmenskultur, die Produkte des Unternehmens und die Mitarbeiterbedürfnisse besitzt. Dadurch können Trainingsprogramme erstellt werden, die speziell an die spezifische Unternehmenssituation angepasst sind. Ein weiterer Vorteil besteht zudem darin, dass der Lernprozess durch interne Fallstudien und konkrete Unternehmensbeispiele unterstützt werden kann. Dies gestaltet die Lernprozesse für die Mitarbeitenden greifbarer und intuitiver. Ferner können die vorgesehenen Weiterbildungsmaßnahmen spezifisch an vorhandene Personalpläne angepasst werden, wodurch potenzielle Unterbrechungen des laufenden Geschäfts stark reduziert werden.

Einem Change-Agent wird unter anderem vermittelt, wie man langweilige Themen kreativ und unterhaltsam schult, wodurch der Wissenstransfer gesteigert wird. Zudem stehen die internen Change-Agents den Mitarbeitern, im Gegensatz zu externen Trainingsanbietern, auch beim Umsetzen des Gelernten als Ansprechpartner zur Verfügung. Denn oftmals liegen vor allem in der Anwendung des Gelernten im Alltag viele Herausforderungen und Unsicherheiten, die mit direkten Ansprechpartnern schneller zu lösen sind. Die sich daraus ergebenden Vorteile sind die kurzen Informationsflüsse zu den Change-Agents, welche Zeit sparen, die Fehlerrate reduzieren und Unsicherheiten senken. Die Anwesenheit der Change-Agents im Unternehmen trägt somit zur Aufrechterhaltung der Arbeitsmotivation sowie zur Akzeptanz des neuen Wissens bei.

Damit fungieren ausgebildete Change-Agents als Vermittler zwischen Führungsebene und Arbeitnehmern, um die in Kapitel 6.2 vorgestellten Methoden des Methodenbaukastens erfolgreich zu implementieren und somit die erfolgreiche Transformation zum Lösungsanbieter mitzugestalten. Um die Unternehmen für die beschriebene Vermittlerrolle zu befähigen, wurde ein vierstufiges Train-the-Trainer-Konzept entwickelt, welches Führungskräfte als Ausgangspunkt für die Ausbildung von unternehmensinternen Change-Agents heranziehen können. Folgend werden die vier Stufen beschrieben und in den Bildern 40-43 dargestellt.

In der ersten Stufe ist das Ziel, den Lernenden ausreichend auf die Weiterbildung zum Change-Agent auszubilden. Hierzu gehört es beispielsweise, eine entspannte Lernatmosphäre zu schaffen. Weiterhin ist es wichtig, die zu erlernende Methode ausführlich vorzustellen sowie etwaige Vorkenntnisse zu erfassen. Darüber hinaus muss das Interesse für die zu erlernenden Inhalte und die Relevanz des Erlernens gestärkt werden. In der darauffolgenden zweiten Stufe wird dem künftigen Change-Agent die zu erlernende Methode im Detail vorgestellt. Der Fokus dieser Stufe liegt auf der Beschreibung und Verdeutlichung der Methode. Diese muss Schritt für Schritt erklärt und besonders wichtige Punkte oder etwaige Herausforderungen besonders hervorgehoben werden. In der dritten Stufe rückt der künftige Change-Agent von einer passiven in eine aktive Rolle. Der künftige Change-Agent ist angehalten, die Methode in eigenen Worten wiederzugeben und bereits auf Erfolgs- und Misserfolgskriterien hinzuweisen. Dies kann sowohl durch simple Abfrage der Lehrinhalte als auch spielerisch anhand von Rollenspielen geschehen. Nach erfolgreicher Bewältigung der Stufen 1–3 agiert in der vierten und letzten Stufe der künftige Change-Agent eigenverantwortlich und nur noch begleitet mit Hinweisen des Coaches. Durch regelmäßige Feedback-Sessions kann der Fortschritt des neuen Change-Agents begleitet werden. Das Coaching sollte in der Folge stufenweise reduziert werden, bis der neue Change-Agent eigenständig arbeiten und selbst neue Change-Agents ausbilden kann. Im Folgenden werden die einzelnen Stufen mit Detailschritten beschrieben, die KMU bei der Durchführung der Ausbildung von Change-Agents unterstützen.

Stufe 1	Aufgaben Trainer	Aufgaben Lernender	Material
Schritt 0:	<ul style="list-style-type: none"> Einsammeln der Erwartungen der Lernenden (evtl. anonym) 	<ul style="list-style-type: none"> Erwartungen, Vorstellungen etc. vor dem Workshop überlegen und aufschreiben 	
Schritt 1: Entspannte Lernatmosphäre schaffen Ziele klären	<ul style="list-style-type: none"> ruhigen Raum wählen, nicht in der gewohnten Arbeitsatmosphäre; Erwartungshaltung nehmen; keinen Stress/ Druck erzeugen 	<ul style="list-style-type: none"> Erwartungshaltung vom Trainer nehmen; sich drauf einlassen; 	
Schritt 2: Ziele klären / Relevanz des Erlernens herausstellen	<ul style="list-style-type: none"> Warum sind wir hier (Ziele erläutern/Lernziel) -> Change-Agent-Bewusstsein schaffen Aufzeigen, aus welchem Grund die Person als neuer Trainer ausgewählt wurde (Präsentieren des Spinnennetzdiagramms) Darstellung, aus welchem Grund Implementierung für die Transformation zum Lösungsanbieter wichtig ist 		Spinnennetzdiagramm

<p>Schritt 3: Methode vorstellen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • im ersten Schritt alle Methoden kurz vorstellen, die im Unternehmen implementiert werden sollen; • im zweiten Schritt Methode aus dem Baukasten, die jetzt implementiert/gecoach werden soll, vorstellen und Informationsblatt bereitstellen; (Wieso sind diese Methoden wichtig?), evtl. Lerninhalte kurz am Flipchart/an der Tafel erläutern 		<p>Karten; Stifte; Tafel/Flipchart; Informationsblatt</p> <p>Alle Methoden ausgedruckt</p>
<p>Schritt 4: Interesse für das Erlernen der Methode stärken</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erläuterung, für wen die Methode konzipiert wurde (Zielgruppe); • Vorstellung, an welchen Punkten die Methode ansetzt, um die Transformation zum Lösungsanbieter zu ermöglichen/zu beschleunigen/zu vereinfachen 		
<p>Schritt 5: Vorkenntnisse zur Methode vorstellen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • kurze Diskussion über Methode, um Wissenstand und offene Punkte zu klären • hier besonders gute Punkte der Methode herausstellen • positive Leitfragen! (sich die Idee nicht „zerschießen lassen“) 		<p>Karten mit Erwartungen/ Vorstellungen, die vor dem WS eingesammelt wurden</p>

Bild 39: Train-the-Trainer-Regieanweisungen Stufe 1

Stufe 2	Aufgaben Trainer	Aufgaben Lernender	Material
Schritt 1: Jeden Schritt einzeln erklären (mit eigenen Worten)	<ul style="list-style-type: none"> Inhalt und Implementierungsstrategie der Methode Schritt für Schritt durchgehen und detailliert erklären -> auf Grundlage der Vorkenntnisse (evtl. spielerische Methode) 		
Schritt 2: Schlüsselpunkte hervorheben und Begründung	<ul style="list-style-type: none"> besonders wichtige Punkte nochmals intensiver besprechen und Wichtigkeit begründen 		

Bild 40: Train-the-Trainer-Regieanweisungen Stufe 2

Stufe 3	Aufgaben Trainer	Aufgaben Lernender	Material
Schritt 1: Ausführung vom Lernenden erklären lassen	<ul style="list-style-type: none"> • Fehler korrigieren, coachen • Diskussion zulassen, evtl. Verbesserungsvorschläge etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • groben Ablauf der Methode mit eigenen Worten erklären • Feedback geben 	
Schritt 2: Jeden Schritt mit eigenen Worten erklären lassen	<ul style="list-style-type: none"> • Fehler korrigieren, coachen • Feedback aufnehmen, evtl. einarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Methode und Implementierungsstrategie detailliert erklären lassen, inkl. Herausheben der Schlüsselpunkte • Feedback geben 	
Schritt 3: Wiederholen lassen, bis man weiß, dass der Lernende die Methode verstanden hat	<ul style="list-style-type: none"> • Schritte 1 – 2 wiederholen lassen, bis man sich sicher ist, dass der Lernende die Methode zu 100 % verstanden hat 	<ul style="list-style-type: none"> • Schritte 1-2 wiederholen, bis Methode zu 100 % verstanden wurde und der Trainer das „OK“ gibt 	
Schritt 4: Reflexion		<ul style="list-style-type: none"> • Reflexion der Aufgabe, Theorie & Praxis Abgleich • Hat sich der Lernende mit der Thematik identifiziert? 	

Bild 41: Train-the-Trainer-Regieanweisungen Stufe 3

Stufe 4	Aufgaben Trainer	Aufgaben Lernender	Material
Schritt 1: Dem Lernenden die Aufgabe des „Change-Agents“ übertragen	<ul style="list-style-type: none"> Nach erfolgreicher Bewältigung der Stufen 1 – 3 wird die Aufgabe des „Change-Agents“ übergeben Feedback einholen 	<ul style="list-style-type: none"> Feedback geben: Würden Sie die Schulung weiterempfehlen?; Waren Sie mit dem Trainer/ dem Konzept zufrieden? 	
Schritt 2: Fortschritt beobachten und regelmäßiges Feedback	<ul style="list-style-type: none"> Trotzdem weiterhin regelmäßig den Fortschritt beobachten und Feedbacks durchführen (alle 2 Wochen in einem Regeltermin zwischen den Coach und Trainiertem) evtl. Indikator/Methode entwickeln, um Fortschritt zu messen? 	<ul style="list-style-type: none"> neue „Change-Agents“ können jederzeit bei Fragen etc. auf den Trainer zukommen 	
Schritt 3: Coaching schrittweise reduzieren	<ul style="list-style-type: none"> Coaching, abhängig vom Fortschritt, stufenweise reduzieren (alle 6 Wochen in einem Regeltermin), bis „Change-Agents“ völlig eigenständig arbeiten und nun selbst coachen können 	<ul style="list-style-type: none"> eigenständig arbeiten; bei Fragen trotzdem immer auf den Trainer zukommen 	

Bild 42: Train-the-Trainer-Regieanweisungen Stufe 4

Aufbauend auf dem Train-the-Trainer-Konzept wurde ein auf KMU individuell ausgerichtetes Roll-out-Konzept für die konkrete Implementierung des Transformationsvorhabens entwickelt, welches die unterschiedlichen Phasen der Transformation identifiziert und Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten in jeder Phase aufzeigt. Dieses wird im folgenden Kapitel beschrieben

7.2 Roll-out-Konzept

Aufbauend auf dem Train-the-Trainer-Konzept wurde ein individuell auf KMU ausgerichtetes Roll-out-Konzept für die konkrete Implementierung des Transformationsvorhabens entwickelt, welches die unterschiedlichen Phasen der Transformation identifiziert und Herausforderungen sowie Handlungsmöglichkeiten in jeder Phase aufzeigt (s. Bild 43). Die Entwicklung dieses Konzepts soll es KMU ermöglichen, die für den Wandel bereitgestellten Ressourcen effizient einzusetzen und die Mitarbeiter zielführend auf die neuen Verhaltensanforderungen vorzubereiten. Nachfolgend werden die Schritte von der Planung bis zum Abschluss vorgestellt.



Bild 43: Roll-out-Konzept

Planung

Die Planung (Festlegung von Meilensteinen) dient dem Ziel, dem Prozess der Verhaltens-transformation einen geordneten zeitlichen Rahmen zu geben. Darüber hinaus werden in dieser Phase die Methoden zur Implementierung (des Train-the-Trainer-Konzepts) festgelegt und erste Change-Agents ausgebildet, um die Mitarbeiter frühzeitig durch den Transformationsprozess zu führen (s. Kapitel 7.1).

Kommunikation

Im folgenden Schritt (Kommunikation) wird das Vorhaben der Transformation im Unternehmen kommuniziert. So sind nicht nur die Führungskräfte bzw. die Verantwortlichen über den Plan

und die Ziele des Vorhabens informiert, sondern alle Mitarbeiter werden in den Prozess mit einbezogen und können sich individuell auf den kommenden Wandel vorbereiten.

Team-Set-up

Das Team-Set-up dient dem Zweck, unternehmensinterne Teams zu formieren, die, bestehend aus Führungskräften, Change-Agents und Mitarbeitern, relevante Bereiche des Unternehmens abdecken.

Realisation

Das benannte Team hat die Verantwortung, den Transformationsprozess umzusetzen und zu überwachen. Zudem ist das Team dafür verantwortlich, weitere Change-Agents auszubilden und den Wandel im Unternehmen voranzutreiben.

Abschluss

Nach erfolgreicher Umsetzung, wird im fünften und letzten Schritt das Projekt offiziell abgeschlossen und eventuell notwendige Anpassungsmaßnahmen werden eingeleitet. Zudem können Unternehmen zum Beispiel Lessons-learned-Workshops einrichten, um für zukünftige Vorhaben Fehler oder Risikoquellen zu minimieren.

Da die Anforderungen von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sind, ist das Roll-out-Konzept kein feststehendes Konstrukt, sondern kann individuell differenziert und gestaltet werden.

8 PRAKTISCHE ANWENDUNG DES MANAGEMENTS DES MITARBEITERVERHALTENS

Stefan Raff, Denis Krechting und Florian Berhand

Im Folgenden werden die Methoden und Erkenntnisse aus den vorgehenden Kapiteln des in der Theorie und Praxis entwickelten Vorgehens auf Basis von Unternehmenserfahrungen beschrieben. Die Reifegrade bei der Transformation zum Lösungsanbieter und die Größe der Unternehmen wurden bewusst unterschiedlich gewählt, um sowohl ein mittleres als auch ein Kleinunternehmen zu beschreiben.

8.1 *noltewerk GmbH & Co. KG*

Das Unternehmen *noltewerk*, mit Standort in Greven, wurde 1885 von Carl Nolte unter dem Namen „Fabrik und Lager chemisch technischer Produkte“ in Münster gegründet und ist seit 2014 unter dem Namen *noltewerk GmbH & Co. KG* (im Folgenden „die *noltewerk*“) bekannt. Heute ist das Unternehmen auf einer Fläche von 7500 m² Spezialist für Qualitätsprodukte aus den Bereichen Fördertechnik, Elastomertechnik sowie Kunststofftechnik. Des Weiteren sorgt ein werkseigenes Labor für gleichbleibende, hohe Qualität. Die Führungsverantwortlichen der *noltewerk* haben die Notwendigkeit der Transformation und ihrer großen Potenziale früh erkannt: „Unternehmen müssen immer in Bewegung bleiben, flexibel sein und Visionen schaffen“.

Im ersten Schritt wurde, mithilfe des Solution-Transformation-Readiness-Assessments (STRA) (s. Kapitel 4), der Status quo der Transformationsbereitschaft der *noltewerk GmbH & Co. KG* identifiziert.

Die Auswertung des Reifegradmodells der *noltewerk*, welches die Transformationsbereitschaft des Gesamtunternehmens transparent darstellt, hat gezeigt, dass in einigen Bereichen, aber vor allem im Bereich der Lösungsgestaltung, großer Handlungsbedarf bestand (s. Bild 44, S. 78).

Dort lagen die Defizite zum einen bei der Definierung des Soll-Zustands des Unternehmens, also darin, ob über ein klares Verständnis verfügt wird, wie das Unternehmen als Lösungsanbieter aussehen könnte und wo die konkreten Vorteile einer Veränderung liegen. Außerdem bestand Handlungsbedarf in den Dimensionen **Lenkungsprozesse, Verantwortlichkeiten** und **Umsetzungsplanung**. Es mangelte an Strukturen und Prozessen, also an einem systematischen Vorgehen zur Umsetzung der Transformation zum Lösungsanbieter, sowie an definierten Verantwortlichkeiten und konkreten Zielen, um diesen Wandel durchzuführen. Als letzter defizitärer Punkt wäre noch mangelnde Transformationskompetenz anzuführen. Dem Unternehmen fehlte es neben den erwähnten Strukturen und Verantwortlichkeiten auch an konkreten Methoden und Tools, die notwendig sind, um Transformationsprojekte erfolgreich zu managen und umzusetzen.

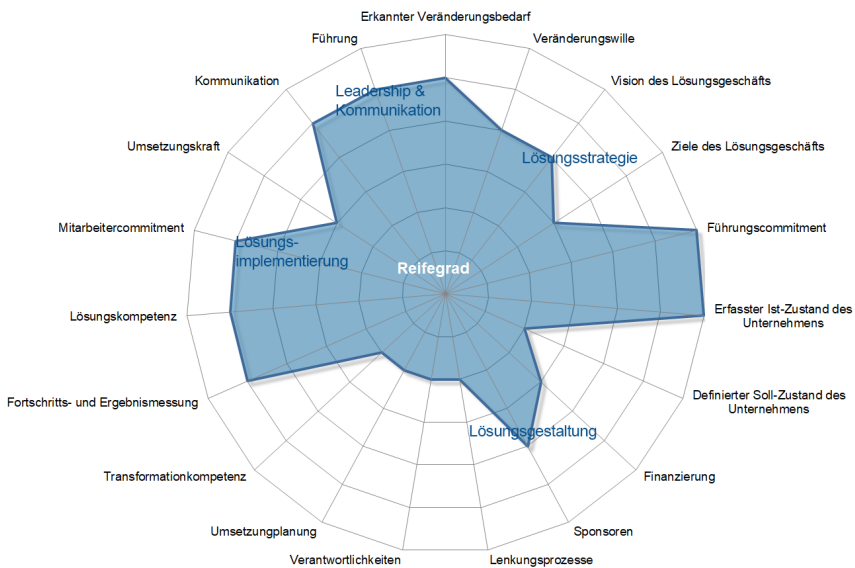


Bild 44: STRA noltewerk GmbH & Co. KG (eigene Darstellung)

Diese erste Identifizierung des Status quo hat gezeigt, dass die noltewerk durchaus die Potenziale der Transformation erkannt hat und Führungskräfte und Mitarbeiter bereit sind, für den Wandel zu arbeiten, es aber noch an einigen Stellen der Umsetzung und Planung Handlungsbedarf gibt. Anschließend wurden mithilfe des Personakonzepts (s. Kapitel 3.6) und des entwickelten Analysetools (s. Kapitel 4) angepasste Personas für die noltewerk abgeleitet, welche den individuellen Handlungsbedarf der einzelnen Unternehmensbereiche in den Dimensionen **Wissen**, **Commitment** und **Fähigkeiten** aufzeigten (s. Bilder 45 – 48, S. 79f.).

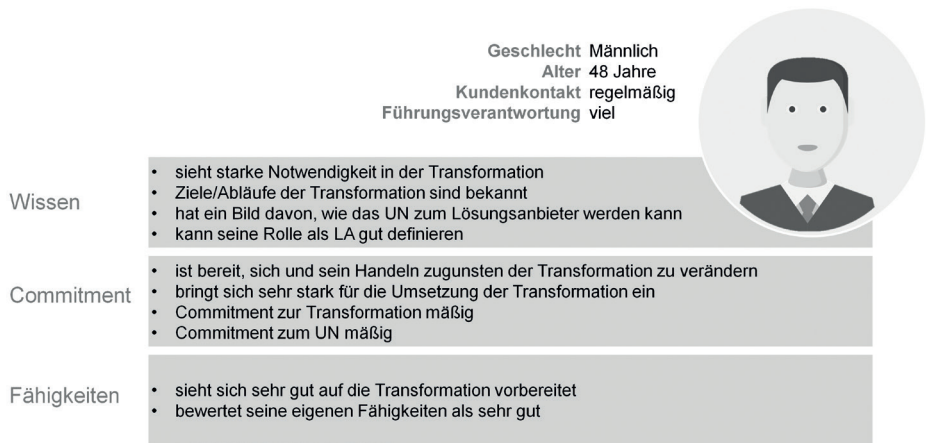


Bild 45: Persona-Detailsicht Geschäftsleitung

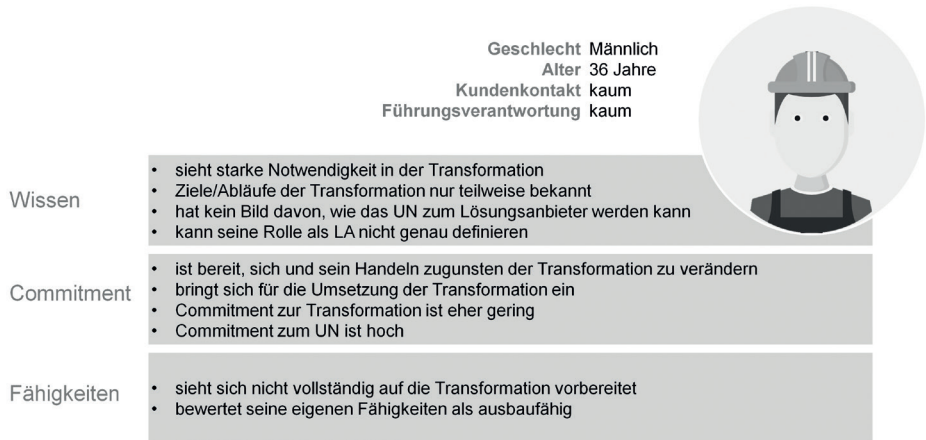


Bild 46: Persona-Detailsicht Produktion

Geschlecht Männlich
Alter 40 Jahre
Kundenkontakt regelmäßig
Führungsverantwortung kaum



Wissen

- sieht starke Notwendigkeit in der Transformation
- Ziele/Abläufe der Transformation nur teilweise bekannt
- hat kein Bild davon, wie das UN zum Lösungsanbieter werden kann
- kann seine Rolle als LA kaum definieren

Commitment

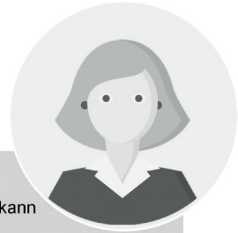
- ist bereit, sich und sein Handeln zugunsten der Transformation zu verändern
- bringt sich sehr stark für die Umsetzung der Transformation ein
- Commitment zur Transformation ist eher gering
- Commitment zum UN ist sehr hoch

Fähigkeiten

- sieht sich nicht vollständig auf die Transformation vorbereitet
- bewertet seine eigenen Fähigkeiten als gut

Bild 47: Persona-Detailsicht Service

Geschlecht Weiblich
Alter 27 Jahre
Kundenkontakt regelmäßig
Führungsverantwortung kaum



Wissen

- sieht starke Notwendigkeit in der Transformation
- Ziele/Abläufe der Transformation nur teilweise bekannt
- hat mäßiges Bild davon, wie das UN zum Lösungsanbieter werden kann
- kann seine Rolle als LA zum größten Teil definieren

Commitment

- ist bereit, sich und sein Handeln zugunsten der Transformation zu verändern
- bringt sich stark für die Umsetzung der Transformation ein
- Commitment zur Transformation ist eher gering
- Commitment zum UN ist hoch

Fähigkeiten

- sieht sich nicht vollständig auf die Transformation vorbereitet
- bewertet seine eigenen Fähigkeiten als ausbaufähig

Bild 48: Persona-Detailsicht Vertrieb

Hier konnten die Ergebnisse der Literaturrecherchen bestätigt werden, da die noltewerk den größten Handlungsbedarf im Bereich Fähigkeiten aufwies, speziell in den Unternehmensbereichen **Vertrieb und Service**.

Durch ein vertieftes Interview und anhand der angegebenen Bedürfnisse der Mitarbeiter konnte festgestellt werden, das der relevanteste der Funnelschritte im Falle der noltewerk das Commitment ist. Mit diesen für das Unternehmen entwickelten Personas und dem entwickelten Methodenbaukasten (s. Kapitel 6.1) wurden die Methoden analysiert und der Baukasten individuell für die noltewerk konfiguriert. Dies geschah durch eine Aufwand-Nutzen-Analyse, bei der alle Methoden in Bezug auf die Bedürfnisse der noltewerk analysiert und entsprechend priorisiert wurden (s. Bild49).

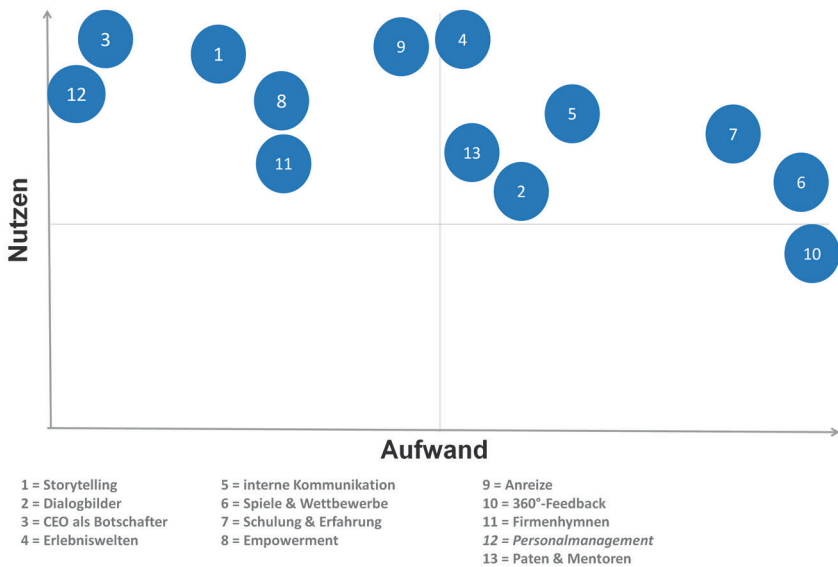


Bild 49: Aufwand-Nutzen-Analyse der noltewerk GmbH & Co. KG

Bei der Diskussion der Methoden hat sich schnell gezeigt, dass die noltewerk durchaus schon Methoden unbewusst umgesetzt, diese jedoch bislang nicht für die Transformation zum Lösungsanbieter instrumentalisiert hatte. Daher konnten anhand des Beispiels der noltewerk zwei positive Nebeneffekte des hier vorgestellten Vorgehens beschrieben werden:

-
- „Augen wurden geöffnet. Vieles auf dem Weg zur Transformation ist schon in Kleinigkeiten gegeben, wurde nur nicht als solches realisiert (z. B. Erlebniswelten).“
 - „Noch mehr über das sprechen, was wir schon tun.“

Es hat sich schnell herausgestellt, dass die noltewerk schon lange eine Art Erlebniswelt (Punkt 4) in Form einer Ausstellung von Gesellenstücken im Empfangsbereich im Unternehmen implementiert hatte, ohne es als solche zu erkennen. Viele Unternehmen sind anfangs skeptisch, da sie bei Methoden wie Erlebniswelten an Beispiele wie die BMW-World in München oder vergleichbare große Projekte anderer großer Unternehmen denken. Das Beispiel noltewerk zeigt hier sehr gut, dass solche Maßnahmen auch oft mit weniger finanziellen Mitteln und Aufwand durchaus umgesetzt werden können oder vielleicht sogar schon umgesetzt wurden.

Auch das Konzept des Storytellings (Punkt 1) hatte die noltewerk schon in Grundzügen umgesetzt. So gab es einen Konferenzraum, in dem altes Mobiliar aus der Gründungszeit stand, an dem der Gründer Carl Nolte seine ersten Verträge unterzeichnet hat. Auch das Potenzial, das in diesen Erinnerungsstücken liegt, war den Verantwortlichen im Unternehmen im Vorhinein noch überhaupt nicht bewusst. Andere Methoden, die ein hohes Nutzen-Aufwand-Verhältnis aufzeigen, wie z. B. CEO als Botschafter (Punkt 3), Empowerment (Punkt 8) oder interne Kommunikation (Punkt 5), möchte die noltewerk mit Abschluss des Projekts Schritt für Schritt einführen.

Die Ideen hierfür reichen von Arbeitsgruppen, um das Empowerment zu stärken, bis hin zu der Einführung von Slack, einer Software für innerbetriebliche Kommunikation. Um diese Maßnahmen erfolgreich umzusetzen, bedient sich die noltewerk unserer entwickelten Train-the-Trainer- und Roll-out-Konzepte (s. Kapitel 7). Die Konzepte wurden im Laufe des oben genannten Forschungsprojekts fit4solution mit verschiedenen Unternehmen validiert, um einen bestmöglichen Leitfaden zur Implementierung der Methoden und dem Wandel zum Lösungsanbieter bereitzustellen.

Das Beispiel der noltewerk GmbH zeigt, dass Transformation zwar im ersten Augenblick ein großes „Wort“ ist, dessen Umsetzung sich viele KMU aufgrund finanzieller und personeller Ausstattung nicht gewachsen sehen, sich aber durchaus mit dem richtigen Leitfaden und dem richtigen Bewusstsein auch kleinere Unternehmen an den Wandel zum Lösungsanbieter heranwagen können und sogar sollten.

Unverzichtbar hierfür sind ein umfassendes Commitment der Führungsetage und aller Mitarbeiter und die Bereitschaft, sich die notwendige Zeit zu nehmen, die Maßnahmen umzusetzen.

Dann können KMU auch mit geringen finanziellen und personellen Mitteln mithilfe der vorgestellten Konzepte den Wandel zum Lösungsanbieter meistern.

8.2 Ph-Mechanik GmbH & Co. KG

Das mittelständische Unternehmen *Ph-Mechanik GmbH & Co. KG*, gegründet 1990 mit Sitz in Aachen, ist Spezialist auf dem Gebiet der (elektro-)mechanischen Baugruppen, der CNC-Zerspanung von Präzisionsteilen und des Prototypenbaus. Als Systemlieferant kümmert sich das Unternehmen neben der Fertigung auch um die Märkte seiner Kunden und um die ständige Optimierung der Produkte. Neben dem Produktgeschäft bietet *Ph-Mechanik* auch konzeptionelle Unterstützung bei der Produktvermarktung in Form von Workshops an.

Diese ersten Schritte in Richtung Lösungsanbieter zeigen, dass das Unternehmen die Notwendigkeit der Transformation und auch die Relevanz des Mitarbeitercommitments erkannt hat: „Es ist zwingend notwendig, technische Lösungen und Dienstleistungen aus einer Hand anzubieten und sich als strategischer Partner aufzustellen, um sich vom Markt abzuheben. Außerdem muss bei den Mitarbeitern eine Akzeptanz für neue Konzepte und deren Umsetzung vorhanden sein“, so die Geschäftsleitung von *Ph-Mechanik*.

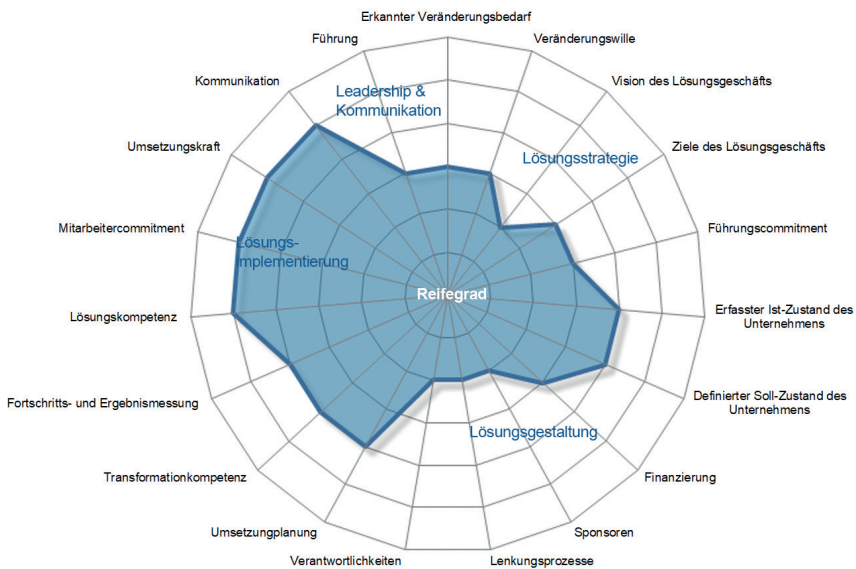


Bild 50: STRA der *Ph-Mechanik GmbH & Co. KG*


Nach dem hier vorgeschlagenen Vorgehen wurde in einem ersten Schritt der Status quo der Transformationsbereitschaft mit dem Solution-Transformation-Readiness-Assessment (STRA) Die Auswertung der Transformationsbereitschaft zeigte, dass, ähnlich wie im beschriebenen Fall des Unternehmens noltewerk, vor allem im Bereich der Lösungsgestaltung erhebliche Defizite in der Organisation vorlagen.

Der Handlungsbedarf lag hier bei den Dimensionen der Lenkungsprozesse und Verantwortlichkeiten. Demnach mangelte es an klaren Verantwortlichkeiten und konkreten Zielen sowie Meilensteinen, um die Transformation erfolgreich zu gestalten.

Es ist offensichtlich, dass, ähnlich zum vorher angeführten Case der noltewerk, auch bei Ph-Mechanik die Probleme nicht beim Erkennen der Potenziale, sondern beim erfolgreichen Durchführen des Wandels lagen. An dieser Stelle setzen die hier vorgeschlagenen und entwickelten Lösungsstrategien an.

Mithilfe des Personakonzepts (s. Kapitel 3.6) und des erarbeiteten Analysetools (s. Kapitel 4) wurden repräsentative Personas entwickelt, welche den Handlungsbedarf in Bezug auf die individuellen Voraussetzungen der einzelnen Mitarbeitergruppen **Geschäftsleitung, Produktion, Service** und **Vertrieb** beschreiben (s. Bilder 51 – 54, S. 84ff.).


Geschlecht **Männlich**
 Alter **48 Jahre**
 Kundenkontakt **regelmäßig**
 Führungsverantwortung **viel**



Wissen	<ul style="list-style-type: none"> • sieht starke Notwendigkeit in der Transformation • Ziele/Abläufe der Transformation sind bekannt • hat ein Bild davon, wie das UN zum Lösungsanbieter werden kann • kann seine Rolle als LA gut definieren
Commitment	<ul style="list-style-type: none"> • ist bereit, sich und sein Handeln zugunsten der Transformation zu verändern • bringt sich sehr stark für die Umsetzung der Transformation ein • Commitment zur Transformation mäßig • Commitment zum UN mäßig
Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • sieht sich sehr gut auf die Transformation vorbereitet • bewertet seine eigenen Fähigkeiten als sehr gut

Bild 51: *Persona-Detailsicht Geschäftsleitung*


Geschlecht Männlich
 Alter 36 Jahre
 Kundenkontakt kaum
 Führungsverantwortung kaum



Wissen	<ul style="list-style-type: none"> • sieht starke Notwendigkeit in der Transformation • Ziele/Abläufe der Transformation nur teilweise bekannt • hat kein Bild davon, wie das UN zum Lösungsanbieter werden kann • kann seine Rolle als LA nicht genau definieren
Commitment	<ul style="list-style-type: none"> • ist bereit, sich und sein Handeln zugunsten der Transformation zu verändern • bringt sich für die Umsetzung der Transformation ein • Commitment zur Transformation ist eher gering • Commitment zum UN ist hoch
Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • sieht sich nicht vollständig auf die Transformation vorbereitet • bewertet seine eigenen Fähigkeiten als ausbaufähig

Bild 52: Persona-Detailsicht Produktion

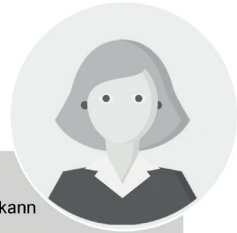
Geschlecht Männlich
 Alter 40 Jahre
 Kundenkontakt regelmäßig
 Führungsverantwortung kaum



Wissen	<ul style="list-style-type: none"> • sieht starke Notwendigkeit in der Transformation • Ziele/Abläufe der Transformation nur teilweise bekannt • hat kein Bild davon, wie das UN zum Lösungsanbieter werden kann • kann seine Rolle als LA kaum definieren
Commitment	<ul style="list-style-type: none"> • ist bereit, sich und sein Handeln zugunsten der Transformation zu verändern • bringt sich sehr stark für die Umsetzung der Transformation ein • Commitment zur Transformation ist eher gering • Commitment zum UN ist sehr hoch
Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • sieht sich nicht vollständig auf die Transformation vorbereitet • bewertet seine eigenen Fähigkeiten als gut

Bild 53: Persona-Detailsicht Service

Geschlecht Weiblich
Alter 27 Jahre
Kundenkontakt regelmäßig
Führungsverantwortung kaum



Wissen	<ul style="list-style-type: none">• sieht starke Notwendigkeit in der Transformation• Ziele/Abläufe der Transformation nur teilweise bekannt• hat mäßiges Bild davon, wie das UN zum Lösungsanbieter werden kann• kann seine Rolle als LA zum größten Teil definieren
Commitment	<ul style="list-style-type: none">• ist bereit, sich und sein Handeln zugunsten der Transformation zu verändern• bringt sich stark für die Umsetzung der Transformation ein• Commitment zur Transformation ist eher gering• Commitment zum UN ist hoch
Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none">• sieht sich nicht vollständig auf die Transformation vorbereitet• bewertet seine eigenen Fähigkeiten als ausbaufähig

Bild 54: Persona-Detailsicht Vertrieb

Die entwickelten Personas von *Ph-Mechanik* weisen eine hohe Ähnlichkeit zu denen der *noltewerk* auf. Ein Grund dafür sind Ähnlichkeiten in der Unternehmensstruktur und Größe sowie die gemessene Transformationsbereitschaft, die bei den Unternehmen ähnlich ist.

So konnte ermittelt werden, dass auch bei *Ph-Mechanik* der größte Bedarf im Bereich der Fähigkeiten und dabei insbesondere bei den Mitarbeitergruppen des Vertriebs und des Service besteht (s. Kapitel 5).

Basierend auf diesen Ergebnissen und dem entwickelten Methodenbaukasten (s. Kapitel 6) wurde in einem Workshop ein individuell auf das Unternehmen zugeschnittener Baukasten konfiguriert, indem die entwickelten Maßnahmen nach Aufwand und Nutzen analysiert und priorisiert wurden (s. Bild 55, S. 87).

Dem CEO als Botschafter (Punkt 3) schrieb *Ph-Mechanik* die mit Abstand größte Bedeutung zu. „Bei KMU spielt die Affinität der Führungskräfte, insbesondere der Geschäftsführung zum Thema Digitalisierung eine entscheidende Rolle“, so das Unternehmen. Des Weiteren wurden den Maßnahmen Spiele & Wettbewerbe (Punkt 6), Storytelling (Punkt 1) und dem Personalmanagement (Punkt 12) ein hoher Nutzen zugesprochen. Erkennbar wurde zudem, dass die anderen Methoden als nützlich, jedoch aufwendig angesehen wurden.

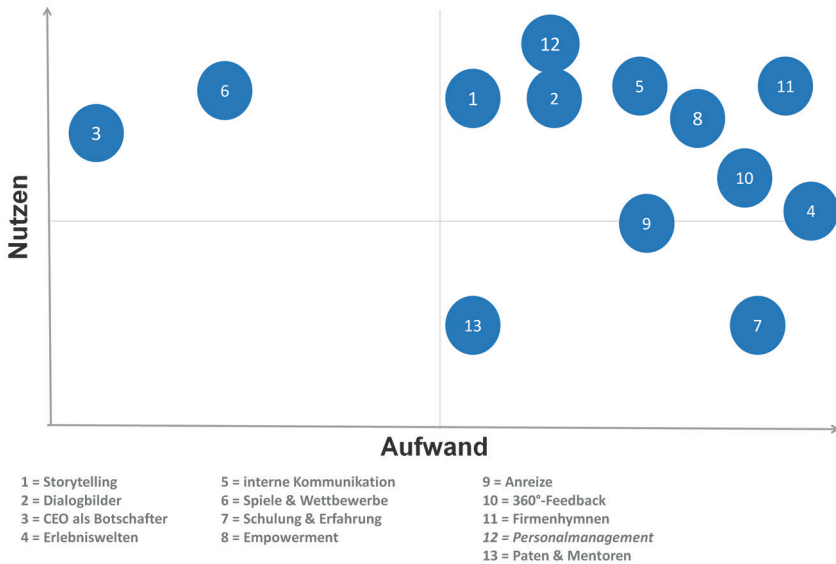


Bild 49: Aufwand-Nutzen-Analyse der Ph-Mechanik GmbH & Co. KG

Um in der Lage zu sein, diesen Aufwand, vor allem in den Bereichen der Planung und Umsetzung reduzieren zu können, bediente sich das Unternehmen der vorgestellten Train-the-Trainer- und Roll-out-Konzepte (s. Kapitel 7).

Darüber hinaus arbeitet *Ph-Mechanik* aktuell an einem neuen Geschäftsbereich mit dem Namen „RETROFIT“, um dem Themenbereich rund um die Transformation zum Lösungsanbieter die notwendige Aufmerksamkeit zu schenken und finanzielle und personelle Ressourcen bereitzustellen. „Wir haben verstanden, dass die Geschwindigkeit neuer Geschäftsmodelle immer höher wird und ernsthaft berücksichtigt werden muss. Deshalb spielen Services für uns eine sehr wichtige Rolle“, so die Geschäftsführung des Unternehmens.

Es zeigt sich, dass das in dieser Arbeit diskutierte Thema des Mitarbeiterverhaltens eine sehr große Rolle in den Unternehmen spielt. Auch die entwickelten Konzepte zur Umsetzung geeigneter Maßnahmen setzen in den defizitären Dimensionen der Lösungsgestaltung an und helfen dem Unternehmen so, durch einen strukturierten Prozess Methoden mit vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen zu implementieren.

9 HANDLUNGSBEDARF BEI DER BETRIEBLICHEN UMSETZUNG

Autoren: Gerhard Gudergan, Denis Krechting und Stefan Raff

Das Management des Mitarbeiterverhaltens bei der Transformation von produzierenden Unternehmen wird im Rahmen der Digitalisierung und der einhergehenden erhöhten Wettbewerbsintensität zunehmend bedeutsamer. Der Grund dafür ist die steigende Dynamik, mit der Unternehmen konfrontiert sind und mit der auch die Mitarbeiter lernen müssen umzugehen. Um diese Herausforderungen zu meistern, gibt das vorliegende Buch konkrete Antworten, die es KMU aus dem produzierenden Gewerbe ermöglichen, eine Transformation zum Lösungsanbieter erfolgreich zu gestalten, um sich neu im Markt positionieren zu können. Dabei werden praxisnahe Methoden und Vorgehensweisen vorgestellt, die den Unternehmen helfen sollen, die Mitarbeiter auf die Transformation vorzubereiten und für den Wandel zu begeistern.

Während der ersten Transformationsphase hilft das Solution-Transformation-Readiness-Assessment (STRA) den Unternehmen, sich zu orientieren und ersten Handlungsbedarf zu identifizieren. Zudem gibt es den Unternehmen die Möglichkeit, während des folgenden Transformationsprozesses strukturiert Fortschritte zu verfolgen. Darauf aufbauend hilft das vorgestellte Personakzept den Unternehmen bei der Identifikation der betroffenen Mitarbeiterrollen des Transformationsprozesses und schafft die Grundlage für den Methodenbaukasten, der auf die individuellen Bedarfe der Mitarbeiter konfiguriert werden kann. Die im Rahmen des Methodenbaukastens vorgestellten Methoden eignen sich in Abhängigkeit vom zu adressierenden Personenkreis für unterschiedlichste Rahmenbedingungen. Die Einführung der unterschiedlichen Methoden sollte durch ein strukturiertes Befähigen der Mitarbeiter erfolgen, um die Nachhaltigkeit der gelernten Inhalte zu erhöhen. An dieser Stelle wird das Train-the-Trainer-Konzept vorgeschlagen, dass die Mitarbeiter systematisch in den Prozess einbezieht und befähigt. Das Roll-out-Konzept umfasst die Maßnahmen und das Train-the-Trainer-Konzept und ermöglicht die Einführung in Unternehmen in strukturierter Weise. Das beschriebene Gesamtkonzept dient zur Orientierung und lässt den Unternehmen genügend Spielraum für eigene Ideen und Methoden zur Umsetzung.

Viele Unternehmen stehen noch vor der konkreten Transformation vom Produzenten zum Lösungsanbieter und schrecken vor dieser Herausforderung zurück. Den Unternehmen fehlt es oftmals an Mut, aber auch an konkreten Methoden, um den nötigen Aufwand zu minimieren und die Transformation effizient zu gestalten. Hier setzt dieses Buch an. Das präsentierte Vorgehensmodell stellt ein innovatives und von Unternehmen in der Praxis validiertes gemeinsam entwickeltes Konzept dar, welches KMU ermutigen und helfen soll, sich erfolgreich den Herausforderungen einer Transformation im laufenden Geschäft zu stellen.

10 LITERATURVERZEICHNIS

ANDERSON, D.; ACKERMAN-ANDERSON, L. S.: Beyond change management. How to achieve breakthrough results through conscious change leadership. 2nd Edition. Pfeiffer, San Francisco (CA) 2010.

ANSORGE, B.: Ordnungsrahmen für die Positionierung industrieller Dienstleister. Schriftenreihe Rationalisierung; Bd. 129. Hrsg.: G. Schuh. Apprimus, Aachen 2014. – Zugl.: Aachen, Techn. Hochsch., Diss., 2014.

BARGHORN, K.: Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern in betrieblichen Veränderungsprozessen. Osnabrück, Univ., Diss., 2010. <http://www.fachsymposium-empowerment.de/Verschiedenes/Einstellungen%20und%20Verhalten%20ochannngemanagement.pdf> (zuletzt geprüft: 08.08.2018)

BEHR, C.: Buyer Persona Konzept oder: Das Ende gestaltloser Zielgruppen. Digitale Offensive online, 17.03.2017. <https://www.digitale-offensive.de/blog/buyer-persona-konzept-oder-das-ende-gestaltloser-zielgruppen/> (zuletzt geprüft: 08.08.2018)

BELZ, C.: Erfolgreiche Leistungssysteme. Anleitungen und Beispiele. Absatzwirtschaft Schriften zum Marketing; Bd. 12. Schäffer, Stuttgart 1991.

BELZ, C.: Industrie als Dienstleister. Thesis, St. Gallen 1997.

BELZ, C.; BIEGER, T.: Customer Value. Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile. 2., aktualis. Auflage. mi/ Thesis, Landsberg am Lech [u. a.] 2006.

BLEICHER, K.: Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme. 8., überarb. Auflage. Campus, Frankfurt a. Main 2011.

BREXENDORF, T. O.; TOMCZAK, T.; KERNSTOCK, J. HENKEL, S.; WENTZEL, D.: Der Einsatz von Instrumenten zur Förderung von Brand Behavior. In: Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. Hrsg.: T. Tomczak; F.-R. Esch; J. Kernstock; A. Herrmann. Gabler, Wiesbaden 2012, S. 337 – 371.

BUSCHMEYER, A.: Verhaltenstransformation vom Investitionsgüterhersteller zum Lösungsanbieter. Schriftenreihe Rationalisierung; Bd. 147. Hrsg.: G. Schuh. Apprimus, Aachen 2017. – Zugl.: Aachen, Techn. Hochsch., Diss., 2017.

CALABRIA, T.: An introduction to personas and how to create them. Step two online, 02.03.2004. http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_personas/ (zuletzt geprüft: 08.08.2018)

BOHN, U.; CRUMMENERL, C.; GRAEBER, F.: Superkräfte oder Superteam? – Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können. Change-Management-Studie 2015. Hrsg.: Capgemini Consulting. https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/change-management-studie-2015_5.pdf (zuletzt geprüft: 08.08.2018)

COOPER, A.: The inmates are running the asylum. SAMS, Indianapolis (IN) 2003.

DAVIS, R.; CAMPBELL, R.; HILDON, Z.; HOBBS, L.; MICHIE, S.: Theories of behaviour and behaviour change across the social and behavioural sciences. A scoping review. In: Health Psychology Review 9 (2015) 3, S. 323 – 344.

FREEMAN, R. E.: Strategic management. A stakeholder approach. Cambridge University Press, Cambridge 2010.

FREEMAN, R. E.: Stakeholder theory. The state of the art. Cambridge University Press, Cambridge 2013.

FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; HARRISON, J. S.: Managing for stakeholders. Survival, reputation, and success. Yale University Press, New Haven (CT) 2007.

GALBRAITH, J. R.: Designing the customer-centric organization. A guide to strategy, structure, and process. Jossey-Bass, San Francisco (CA) 2005.

GEBAUER, H.; PAIOLA, M.; EDVARDSSON, B.: A capability perspective on service business development in small and medium-sized suppliers. In: Scandinavian Journal of Management 28 (2012) 4, S. 321 – 339.

GUDERGAN, G.; BUSCHMEYER, A.; KRECHTING, D.; FEIGE, B.: Evaluating the Readiness to Transform Towards a Product-service System Provider by a Capability Maturity Modelling Approach. In: Procedia CIRP 30 (2015), S. 384–389. DOI: 10.1016/j.procir.2015.02.134.

GUDERGAN, G.; FEIGE, B. A.; KRECHTING, D.: Ordnungsrahmen für den Prozess der Business-Transformation. In: Digitalisierung – betriebliche Handlungsfelder der Unternehmensentwicklung. Hrsg.: A. Blaeser-Benfer; W. Pollety. Mittelstand im Fokus; Bd. 5. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt a. Main 2017, S. 155 – 171.

HENKEL, S.; TOMCZAK, T.; KERNSTOCK, J.; WENTZEL, D.; BREXENDORF, T. O.: Das Behavioral-Branding-Konzept. In: Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. Hrsg.: T. Tomczak; F.-R. Esch; J. Kernstock; A. Herrmann. Gabler, Wiesbaden, S. 197 – 212.

HENTZE, J.; THIES, B.: Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting. Springer Gabler, Berlin [u. a.] 2014.

HIATT, J. M.: ADKAR. A model for change in business, government and our community. Prosci Learning Center Publications, Loveland (CO) 2006.

HILDENBRAND, K.: Strategisches Dienstleistungsmanagement in produzierenden Unternehmen. Difo-Druck, Bamberg 2016. – Zugl.: St. Gallen, Univ., Diss., 2006.

HILDENBRAND, K.; GEBAUER, H.; FLEISCH, E.: Strategische Ausrichtung des Servicegeschäfts in produzierenden Unternehmen. In: Erfolgreich mit After Sales Services. Hrsg.: K. Barkawi; A. Baader; S. Montanus. Springer, Berlin [u. a.] S. 73 – 94.

KINTZ, M.: Personas. Ausarbeitung zum Hauptseminar Requirements Engineering, Universität Stuttgart, Wintersemester 2007/2008, Dezember 2007. <http://docplayer.org/15572567-Universitaet-stuttgart-wintersemester-2007-2008-hauptseminar-requirements-engineering-personas-maximilien-kintz-betreuer-tilmann-hampp.html> (zuletzt geprüft: 08.08.2018)

KÖSTER, M.; MACHE, T.: Digital Transformation Canvas. Übersicht behalten und Handlungsfelder gestalten. In: Herausforderung Utility 4.0. Wie sich die Energiewirtschaft im Zeitalter der Digitalisierung verändert. Hrsg.: O. D. Doleski. Springer Vieweg, Wiesbaden 2017, S. 355–385.

KRECHTING, D.; RAFF, S.: Mit Change-Agents durch den Wandel. In: UdZ – Unternehmen der Zukunft 18(2017)2, S. 50 – 57.

KRÜGER, W.: Das 3W-Modell. Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement. In: Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. Hrsg.: W. Krüger; N. Bach. Springer Gabler, Wiesbaden 2006, S. 21 – 46.

MALIK, F.: Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. 9., unveränderte Auflage. Haupt, Bern [u. a.] 2006.

MICHIE, S.; JOHNSTON, M.; ABRAHAM, C.; LAWTON, R.; PARKER, D.; WALKER, A.: Making psychological theory useful for implementing evidence based practice. A consensus approach. In: Quality & safety in health care 14 (2005) 1, S. 26–33. DOI: 10.1136/qshc.2004.011155.

MICHIE, S.; JOHNSTON, M.: Theories and techniques of behaviour change. Developing a

cumulative science of behaviour change. In: *Health Psychology Review* 6 (2012) 1, S. 1 – 6. DOI: 10.1080/17437199.2012.654964.

MOHR, N.; BÜNING, N.; FRÖBEL, A. M.; HESS, U.: Der Beginn und die Phasen der Transformation. In: Herausforderung Transformation. Theorie und Praxis. Hrsg.: N. Mohr; N. Büning; A. M. Fröbel; Ursula Hess. Springer, Berlin [u. a.], S. 55 – 70.

SCHUH, G.; GUDERGAN, G.: Ordnungsrahmen für das Management industrieller Dienstleistungen. In: Management industrieller Dienstleistungen. Reihe Handbuch Produktion und Management; Bd. 8. Hrsg.: G. Schuh; G. Gudergan; A. Kampker. Springer, Berlin [u. a.] 2016, S. 21 – 29.

SCHUH, G.; GUDERGAN, G.; THOMASSEN, P.; BRENNEN, B.: Strategisches Management industrieller Dienstleistungen. In: Management industrieller Dienstleistungen. Reihe Handbuch Produktion und Management; Bd. 8. Hrsg.: G. Schuh; G. Gudergan; A. Kampker. Springer, Berlin [u. a.] 2016.

SEITER, M.: Industrielle Dienstleistungen. Wie produzierende Unternehmen ihr Dienstleistungsgeschäft aufbauen und steuern. Springer Gabler, Wiesbaden 2013.

SENIOR, B.; SWAILES, S.: Organizational change. 4. Auflage. Financial Times Prentice Hall, Harlow [u. a.] 2010.

VAHS, D.: Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 9., überarb. u. erw. Auflage. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2015.

WARD, J.; UHL, A.: Success and failure in Transformation. In: *360° – The Business Transformation Journal* (2012) 3, S. 30 – 37.

WENTZEL, D.; TOMCZAK, T.; KERNSTOCK, J.; BREXENDORF, T.; HENKEL, S.: Der Funnel als Analyse- und Steuerungsinstrument von Brand Behavior. In: Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. Hrsg.: T. Tomczak; F.-R. Esch; J. Kernstock; A. Herrmann. Gabler, Wiesbaden 2012, S. 81 – 99.

Die Digitalisierung und steigende Wettbewerbsintensität im Maschinen- und Anlagenbau zwingt Unternehmen dazu, ihre Wettbewerbsstrategien zu überdenken. Die etablierte strategische Positionierung der Kostenführerschaft scheidet in diesem Umfeld nahezu aus, da eine Differenzierung durch individuelle Leistungsangebote an den Kunden durch digitale Dienstleistungen deutlich attraktiver wird. Das bereits etablierte Konzept des Lösungsgeschäfts ist in Zeiten der digitalen Transformation der Unternehmen aktueller denn je und muss von Unternehmen umgesetzt werden.

Für Unternehmen bedeutet dies den oben genannten strategischen Wandel von einem reinen Sachgüterhersteller hin zu einem Lösungsanbieter mit individuellen Dienstleistungsangeboten. Eine zentrale Herausforderung, um den Wandel erfolgreich zu gestalten, ist die Anpassung des Mitarbeiterverhaltens. Hier haben insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) einen enormen Bedarf an Methoden, mit deren Hilfe die Transformation aufwandsarm und zielgerichtet begleitet wird.

Im Rahmen des Projekts wurde ein Vorgehen entwickelt, welches erstmals die Methoden des Behavioral Brandings in einen Managementansatz überführt, um eine zielgerichtete Anpassung des Mitarbeiterverhaltens bei der Transformation zum Lösungsanbieter zu gewährleisten.

Dieses Buch entstand im Rahmen des Forschungsprojekts ‚fit4solution‘ des FIR an der RWTH Aachen gemeinsam mit dem Lehrstuhl für Marketing der RWTH Aachen und der Zusammenarbeit mit kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) aus dem Bereich der produzierenden Industrie. Ausgehend von dieser Zielsetzung wurde ein KMU-gerechter, interdisziplinärer Ansatz für das Management der Transformation vom Produzenten zum Lösungsanbieter entwickelt und in Form eines individuell konfigurierbaren Methodenbaukastens, eines auf KMU zugeschnittenen Rollout-Konzepts und eines Train-the-Trainer-Konzepts bereitgestellt.

FIR e. V. an der RWTH Aachen
Campus-Boulevard 55
52074 Aachen

Telefon: +49 241 47705-0
Fax: +49 241 47705-199
E-Mail: info@fir.rwth-aachen.de
Internet: www.fir.rwth-aachen.de