

LEITLINIEN ZUR

Personal- und Organisationsentwicklung

IN DIGITALEN VERÄNDERUNGSPROZESSEN

Die Leitlinien im Überblick



Vision & Zielbild mit Sogwirkung

Für den Erfolg des Veränderungsprozesses ist es unabdingbar, dass alle Beteiligten eine gemeinsame Sprache, eine Vision und ein Zielbild entwickeln, welche **disziplin- und hierarchieübergreifend durch den Veränderungsprozess tragen** und für jeden Einzelnen ableitbare Aufgaben und Rollen sichtbar werden lassen.

Eine **Vision mit Sogwirkung** bietet auch nach Einführung der neuen Technologie Orientierung sowie Potenziale der Begeisterung und Identifikation.

Der Erfolg des Veränderungsprozesses misst sich an einem **übergeordneten Zielbild**, das die Dimension der Veränderung beschreibt. Es stellt ein eher strategisches Ziel dar, das **Raum für Konkretisierungen** lässt.

Dieses übergeordnete Zielbild wird mit so **vielen Beteiligten** wie möglich entwickelt, damit es ein gemeinsames ist. So viele Beteiligte wie möglich bedeutet, alle Mitarbeitenden einzuladen, die von der Veränderung betroffen sein werden.

Auch die Evaluation des Veränderungsprozesses anhand dieses übergeordneten Ziels wird mit den Mitarbeitenden entwickelt (auf der Grundlage der Vorschläge von Expert:innen).

Ergebnisoffenheit

Die Prozessbegleiter:innen (intern oder extern) und Führungskräfte zeichnen sich durch eine hohe **Offenheit** für ein **Ergebnis** aus, das auch anders sein darf, als sie es sich zu Beginn vorgestellt haben. Stattdessen begeben sich die an der Veränderung Beteiligten auf eine gemeinsame **Entdeckungsreise**, die so zum für alle besten Ergebnis führt.

Hinsichtlich des Veränderungsprozesses impliziert die Ergebnisoffenheit, dass der Prozess in **Iterationen** erfolgt, um die **Zusammenarbeit kontinuierlich zu verbessern** und **Ergebnisse zu modifizieren** oder zu **ergänzen**.

Ergebnisoffenheit ermöglicht zudem, dass die Mitarbeitenden nicht nur **tatsächlichen Einfluss** auf die Zielbeschreibung nehmen können, sondern dass die Prozessbegleiter:innen und Führungskräfte eine solche **Einflussnahme** sogar unbedingt wünschen. Mit dieser Haltung werden die Mitarbeitenden wirklich und **herzlich eingeladen**, statt aufgefordert oder nur zum Anschein eingebunden zu werden.

Gleichzeitig ist es Aufgabe der Prozessbegleiter:innen und/oder Führungskräfte **neuralgische Punkte im Blick** zu behalten: Wo sind die Orte im Unternehmen, an denen sich Begeisterte befinden, die andere begeistern? Wo sind im System die Orte, an denen Menschen unbedingt begeistert werden müssen/sollen? Welche Begeisterung tragen die Initiator:innen in sich und wie lassen sie diese Begeisterung in die Veränderungs- und Verstetigungsstrategie einfließen?

Neuaushandlung der Ziele

Die **Einbindung der Mitarbeitenden** in die Entwicklung und ständige Neuaushandlung der Ziele ist unbedingt notwendig, weil die Zielformulierungen hierdurch anwachsen und weil dies ermöglicht, einem **gemeinsamen Verständnis** immer näher zu kommen.

Im weiteren Veränderungsprozess brechen die Mitarbeitenden die Ziele auf ihre jeweiligen Aufgabenbereiche herunter und formulieren zu erreichende Unterziele. So erfolgt eine **iterative Weiterentwicklung** und **Detaillierung** des Zielbildes, bei gleichzeitigem Erhalt der Evaluationsgrundlage.

Dieses Schaffen von **Gestaltungsfreiräumen** bietet die Möglichkeit, Mitarbeitende wirklich und herzlich zur Mitgestaltung einzuladen. Hierdurch kann eine hohe **Einsatzbereitschaft** entstehen.

Gleichzeitig ermöglicht dies, dass die Ziele den Möglichkeiten und Grenzen des Unternehmens entsprechen, so dass die Ziele zwar **ambitioniert** sein dürfen, aber **realistisch** erreicht werden können.

Außerdem können die beteiligten Ausschau nach **Potenzialen für Synergien** halten und deren Nutzung anstoßen.

Empowerment & Ownership

Die Prozessbegleiter:innen und Führungskräfte präsentieren keine fertigen Lösungen aus einer ‚allwissenden‘ Perspektive heraus. Stattdessen **ermöglichen** sie den **Beteiligten**, selbst Erkenntnisse zu gewinnen sowie Lösungen zu generieren und **befähigen** sie dazu, dies in Zukunft selbstgesteuert zu tun.

Grundsätzlich wird ein dem Ziel folgend, **größtmöglicher Partizipationsgrad** angestrebt, indem z.B. Ziele gemeinsam erarbeitet werden.

Hinsichtlich der Personalentwicklung impliziert das dargestellte Mindset, dass z.B. klassische (Software-) Schulungen nicht ausreichen, sondern darüber hinaus die **Befähigung zum Selbstlernen** ermöglicht und die **Notwendigkeit zum fortwährenden Weiterlernen** in den erprobten Strukturen vermittelt werden muss. Das unterstützt die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen, weil Mitarbeitende so für die unausweichlichen, zukünftigen Veränderungen qualifiziert werden.

Als eine mögliche Wirkung von Empowerment **identifizieren sich** die Stakeholder des Veränderungsprozesses **mit der Veränderung** und sind daher **intrinsisch motiviert, übernehmen Verantwortung** und **leisten eigenständig einen Beitrag** zum Veränderungserfolg. Die „Identifikation der Menschen mit dem sie betreffenden Vorhaben“¹ wird auch als Ownership bezeichnet und bietet eine gute Möglichkeit der Überprüfung, ob das Empowerment gelungen ist.

¹ Lexikon | BMZ. (o. D.). Lexikon | BMZ. Abgerufen am 19. Juli 2022, von <https://www.bmz.de/de/service/lexikon>

Wichtige Rollen

Von Anfang an ist es erfolgskritisch, dass die Prozessbegleiter:innen und/oder Führungskräfte **Personen identifizieren** und einbinden, die **besonders wichtige Rollen** ausfüllen: die der Antreiber:innen und Kümmer:innen des Veränderungsprozesses und die der Übersetzer:innen bzw. Mittler:innen zwischen Personen(gruppen).

Antreiber:innen und **Kümmer:innen** sind von der Einführung der neuen Technologie **überzeugt** und **treiben die Veränderung voran**. Sie halten das Engagement und (wo nötig) die Disziplin im Veränderungsprozess aufrecht, indem sie z.B. ausreichend Personal dafür buchen und die Mitarbeitenden motivieren oder bestenfalls begeistern.

Übersetzer:innen bzw. **Mittler:innen** sind **mit verschiedenen Berufsgruppen vernetzt** und zeichnen sich optional durch eine hohe **Interdisziplinarität** aus. Weil sie die Spezifika der unterschiedlichen Berufsgruppen kennen – sozusagen diese ‚verschiedenen Sprachen‘ sprechen – können sie gut zwischen den Berufsgruppen vermitteln, so dass diese nicht aneinander vorbeireden.

Beide Rollen zeichnen sich von vornherein durch eine sehr **offene Haltung** aus und akzeptieren Nicht-Wissen bzw. anderes Wissen, andere Kenntnisstände und unterschiedliche Perspektiven, so dass sie auf **Augenhöhe** mit anderen Mitarbeitenden interagieren.

Menschen im Fokus

Im Angesicht der neuen Technologie und der damit einhergehenden prozessualen Veränderungen, geraten die **Menschen** und eine entsprechend **ganzheitliche Perspektive** oft aus dem Fokus. Dieser Fokus ist aber **ausschlaggebend** für das **Gelingen** des Veränderungsprozesses.

Gerade in sehr technischen Unternehmen ist es Aufgabe der Prozessbegleiter:innen, den Fokus immer wieder auf die **menschseitigen Themen** zu lenken (z.B. soziale oder psychische Faktoren) und mit diesem Fokus als ‚**Störenfried**‘ zu agieren. So ergänzen sie die technische Expertise der Unternehmen. Diese explizite Rolle machen die Prozessbegleiter:innen nachvollziehbar **transparent** und rufen sie wenn nötig in Erinnerung.

Außerdem fördern die Prozessbegleiter:innen, dass sich alle beteiligten Akteur:innen **als ganze Menschen begegnen**. Beispielsweise ermöglichen **persönliche Treffen** ein besseres Kennenlernen. So können die Akteur:innen auf einer persönlicheren Ebene interagieren, u.a. weil sie ein Gespür für individuelle Eigenheiten entwickeln.

Regelmäßige Treffen (auch online) dienen nicht nur der Koordination, sondern erhalten die anfangs etablierte, persönliche Ebene und bieten einen guten Rahmen für die Befähigung zum Perspektivwechsel und Sensibilisierung für menschseitige Auswirkungen.

Veränderte Abläufe

Durch die Einführung einer neuen Technologie verändern sich immer auch die bisherigen Abläufe: **Arbeitsprozesse, Entscheidungswege** und **Kommunikations- & Kooperationsbeziehungen**.

Wie ändern sich bisherige Abläufe **während des Veränderungsprozesses**? Wie ändern sie sich, wenn die neue Technologie eingeführt und in den **Regelbetrieb** genommen ist? Welche Aufgaben kommen beispielsweise hinzu?

Außerdem rücken die **Personen in den Fokus**, die die neuen Aufgaben übernehmen: Wer übernimmt die neuen Aufgaben und **wie ändern sich** deshalb bestehende **Rollen**? Kommen gar neue Rollen hinzu? Was ist notwendig, damit die neuen Aufgaben möglichst **gerne übernommen** werden?

Ganz wichtig ist es, hierfür die notwendigen Ressourcen bereitzustellen. Oft wird unterschätzt, wie **unglaublich viel Zeit** die Veränderungen von Abläufen und Rollen in Anspruch nehmen.

Gerade in KMU – die über keine eigene Abteilung für Personal- und Organisationsentwicklung verfügen – empfiehlt es sich, **externe Expert:innen hinzu zu ziehen**, die die Abläufe und Rollen im Blick behalten. Zum einen greifen diese auf Erfahrungen aus anderen Projekten und spezifisches Vorwissen zurück. Beispielsweise haben sie Übung darin, die **Wirkungen** bestimmter Handlungen und Informationen **im Blick zu behalten** und zu **antizipieren**, weil sie **systemisch** ausgebildet sind. Zum anderen kann dies eine Erleichterung für die Mitarbeitenden des Unternehmens darstellen, weil sie sich ganz auf ihre technische Expertise konzentrieren können, ohne eine ungewohnte und vielleicht sogar befremdliche Aufgabe übernehmen zu müssen.

Kultur der Anerkennung

Prozessbegleiter:innen und/oder Führungskräfte **sensibilisieren** die Beteiligten für die menschseitigen Auswirkungen digitaler Veränderungsprozesse und befähigen sie zum **Perspektivwechsel**, so dass alle Akteur:innen in der Lage sind, sich ‚in die Schuhe der Anderen zu stellen‘.

Perspektivwechsel entstehen beispielsweise, wenn die beteiligten Akteur:innen durch die Moderation von Prozessbegleiter:innen und/oder Führungskräften das Zustandekommen unterschiedlicher Kenntnisstände, fachlicher Stärken und Grenzen **nachvollziehen** und **anerkennen** können.

Die Prozessbegleiter:innen und/oder Führungskräfte fördern den Austausch zwischen Disziplinen und Hierarchien so, dass **Nachfragen** und **unterschiedliche Kenntnisstände** immer **willkommen** sind. Beispielsweise formulieren sie vermutete Rückfragen selbst und ermutigen so andere.

So wird die **Akzeptanz** von Nicht-Wissen bzw. von anderem Wissen, anderen Kenntnisständen und anderen Perspektiven gestärkt. Dadurch können alle beteiligten Akteur:innen eine **offene Haltung** einnehmen und **auf Augenhöhe interagieren**.

Außerdem rücken die Prozessbegleiter:innen und/oder Führungskräfte, wenn nötig, die Notwendigkeit des Veränderungsprozesses für den Fortbestand des Unternehmens und dessen Wichtigkeit für den jeweiligen Bereich zurück ins Bewusstsein. Darüber hinaus stärken sie die möglicherweise neu entstandenen Rollen und Identitäten der Akteur:innen im Prozess. Ein solches **Bewusstsein der Notwendigkeit und Wichtigkeit** liefert z.B. die Hintergründe für das Drängen bestimmter Stakeholder und stärkt so wiederum das gemeinsame Verständnis und die konstruktive Zusammenarbeit.

Erfolgsgeschichten & frühe Erprobungen

Veränderungsprozesse kennzeichnen sich dadurch, dass sie viele Befürchtungen und Sorgen wecken. Oft liegt deshalb der Fokus auf Stolpersteinen oder Fehlern. Das bewusste Beobachten und Weitererzählen von Erfolgsgeschichten kann dem entgegenwirken und dem Veränderungsprozess mehr Schwung verleihen.

Erfolgsgeschichten können z.B. durch die **frühe Erprobung** bereits **gut laufender Funktionen** generiert werden. Von der erfolgreichen Erprobung berichten die an der Erprobung beteiligten Akteure dann in den regelmäßigen Treffen oder im informellen Austausch mit Kolleg:innen.

Das **Erzählen von Erfolgsgeschichten** können Prozessbegleiter:innen und/oder Führungskräfte aktiv **steuern**, z.B. durch den Bericht über eine erfolgreiche Erprobung in den regelmäßigen Treffen.

Den **informellen Austausch** können sie zum einen durch eine **Kultur des offenen Teilens** unter den Mitarbeitenden und zwischen den Abteilungen stärken. Zum anderen lenken sie den Fokus immer wieder auf positive Aspekte und Geschichten des Veränderungsprozesses und üben so gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden einen **ressourcenorientierten Blick** ein.

Gemeinsame Veröffentlichungen sind ebenfalls eine wirkungsvolle Methode, um den Blick ganz explizit auf Erfolgsgeschichten zu richten und diese sogar über die Unternehmensgrenzen hinweg zu teilen.

Führung im Veränderungsprozess

Durch ihr Handeln und ihre Kommunikation haben die Geschäftsführung und Führungskräfte außerordentlichen Einfluss auf den Erfolg des Veränderungsprozesses. Es gilt daher, einige Aspekte des Führungshandelns und der Kommunikation ins Bewusstsein zu rücken und mit Bedacht zu gestalten.

Zunächst gilt es, sich die **Notwendigkeit der Veränderung** für das Fortbestehen des Unternehmens und inkludierte Chancen für Neuausrichtung **bewusst zu machen**. So können Geschäftsführung und Führungskräfte wiederum **Anderen vermitteln**, welchen Zweck die Veränderung hat und wie sie in den größeren Kontext der Unternehmensvision einzuordnen ist.

Um dem Veränderungsprozess die notwendige Wichtigkeit im Unternehmen zu verleihen, lenken Geschäftsführung und Führungskräfte die Aufmerksamkeit aller darauf und fördern das Erzählen positiver Geschichten. So machen sie die **Bedeutsamkeit der Veränderung sichtbar**.

Um die Veränderung zu ermöglichen, stellen Geschäftsführung und Führungskräfte die **notwendigen zeitlichen und monetären Ressourcen zur Verfügung**. Gerade in KMU bestehen oft keine Erfahrungswerte, wie viele Ressourcen über die technischen Aspekte hinaus **für die Personal- und Organisationsentwicklung (POE)** notwendig sind. Geschäftsführung und Führungskräfte benötigen daher die Bereitschaft, sich mit dem Thema POE zu beschäftigen. Beispielsweise erkennen und fördern sie so das Anliegen, die Mitarbeitenden nicht nur spezifisch zu schulen, sondern darüber hinaus zum Selbstlernen und zur Verantwortungsbereitschaft zu befähigen.

Infolge der Beschäftigung mit dem Thema POE akzeptieren und **priorisieren** Geschäftsführung und Führungskräfte die **POE-Bedarfe**. Zu diesen gehören u.a. alle in den Leitlinien genannten Aktivitäten. Außerdem kennen Geschäftsführung und Führungskräfte die unterschiedlichen Phasen in Veränderungs- und Projektprozessen sowie deren Risiken, um ihrerseits angemessen steuernd eingreifen zu können (sozial, organisatorisch, hinsichtlich der Ressourcen).

Eine weitere wichtige Aufgabe von Geschäftsführung und Führungskräften ist die **Einbindung und Motivation der Mitarbeitenden**, um so für die nötige Dynamik im Veränderungsprozess zu sorgen. Hierfür identifizieren und **würdigen** sie **andere Perspektiven und Expertisen**, indem sie z.B. Wertschätzung gegenüber (der Leistung) Anderer ausdrücken. So können sie **Potenziale der Partizipation erkennen und nutzen**.

Darüber hinaus ermöglichen und stärken sie die **intrinsische Verantwortungsübernahme** von Mitarbeitenden.

Verstetigung

Für die Verstetigung gilt es, die gemachten **Erfahrungen** zu **reflektieren** und funktionierende Formate auf weitere Bereiche zu übertragen.

Gleichzeitig ist eine gewisse **Ergebnisoffenheit** zu **bewahren**, um neue Akteur:innen im Sinne des **Empowerments** einbinden zu können – z.B. bei der Neuaushandlung der Ziele.

Ein wichtiger Fokus liegt zudem darauf, weiterhin die **Lebendigkeit** der **Technologie-Nutzung fördern**. Hierzu gehört beispielsweise die Erarbeitung von Instrumenten, die den **Dialog zwischen den Nutzer:innen-Gruppen** ermöglichen, wo dieser wichtig ist.

Der **Ausblick auf die Zukunft** soll es (z.B. mithilfe von Erfolgsgeschichten und der sich weiterentwickelnden Kultur der Anerkennung) ermöglichen, **neue Begeisterung** bei bisherigen und neu zu involvierenden Akteur:innen zu **wecken**.