



Ganzheitliches Veränderungsmanagement im digitalen Wandel

Dokumentation der Workshop-Reihe SparX Digitaler Mittelstand

Mittelstand- Digital

Gefördert durch:



SparX Digitaler Mittelstand – Der Mensch im Mittelpunkt der Digitalisierung

Ausgangspunkt einer betrieblichen Digitalisierungsstrategie sollten die Anforderungen und Wünsche von Führungskräften und Mitarbeiter/-innen, aber auch der Kunden/-innen, Lieferanten/-innen und Partner/-innen sein. Der Mensch muss im Zentrum der technologischen Innovation stehen, denn es geht auch um Ängste und Vorbehalte. Motivation und Akzeptanz werden vor allem dann geschaffen, wenn Technologien ganz konkret erprobt und erlebt werden können, z. B. beim Einsatz von Virtual Reality- (VR) oder Augmented Reality- (AR) Anwendungen.

Die Workshop-Reihe SparX schafft mit praxisnahen Methoden Akzeptanz und Wissen rund um digitale Technologien. Im Rahmen eines strukturierten Managementprozesses verbindet die Workshop-Reihe SparX psychologische und emotionale Aspekte mit technologischen Innovationen. Ziel ist es, über Wissenstransfer, Dialog und Kreativität das Vertrauen in die eigenen Ressourcen und in digitale Technologien zu stärken und Motivation für die aktive Gestaltung des digitalen Veränderungsprozesses im Unternehmen zu schaffen.

Auftakt-Workshop

Der Auftakt-Workshop dient dazu, die verschiedenen Schwerpunktthemen der Workshop-Reihe zu definieren und weitere Schritte zu planen. Zudem sollte Raum für kreativen Austausch geschaffen werden.

Workshop 1 Veränderungsmanagement

Veränderungen mutig und gelassen angehen! Aber wie?

Workshop 2 Kommunikation

Kommunikation ist das A und O. Doch wie gelingt die richtige Ansprache?

Workshop 3

Vertrauen in Technologie

Moderne Technolo-

gien stehen hoch im Kurs. Doch wie schaffen wir Vertrauen in Technologie?

Workshop 4

Innovationsmanagement

Mit innovativen Erfolgsstrategien lukrative neue Geschäftsmodelle starten. Wie nehmen wir den Faden auf?

Abschluss-Workshop

In einem Abschluss-Workshop werden die Ergebnisse der Workshop-Reihe vorgestellt und gemeinsam reflektiert. Dieses Event dient der nachhaltigen Vernetzung und unterstützt den Einstieg in die Digitalisierung.

Inhaltsverzeichnis

Kontakt / Impressum

Quellen- und Bildverzeichnis

Workshop 1 – Veränderungsmanagement	Seite 4
Workshop 2 – Kommunikation	Seite 6
Workshop 3 – Vertrauen in Technologie	Seite 8
Workshop 4 – Innovationsmanagement	Seite 10
	0.//
Das nehmen wir mit / Impressionen	Seite 12

Unsere Workshop-Partnerunternehmen

VR BUSINESS CLUB | Matchmaking- und Dialogplattform zum Thema Virtual Reality, Augmented Reality und Mixed Reality, die deutschlandweit Anwender mit Technologiepartnern und Experten zusammen bringt. www.vrbusiness.club

Present4D Multimedia Produktionsunterneh-	Mazars Internationale Organisation spezialisiert
men, das Mechaniken aus der Spielewelt für B2B-	auf Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Accoun-
Projekte nutzbar macht. www.present4d.com	ting & Outsourcing Services. www.mazars.de
Data Experts IT-Dienstleister im Bereich System-	Dynabook Internationales Technologieunter-
beratung, Datenverarbeitung, Softwarelösungen.	nehmen für mobile Produkte und Lösungen.
www.data-experts.de	www.dynabook.com

Seite 15

Workshop 1 – Veränderungsmanagement

Veränderungen mutig und gelassen angehen! Aber wie?



Die erfolgreiche Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie braucht auch ein neues Führungsverständnis. Die eigene innere Haltung und die Persönlichkeitsstrukturen und Bedürfnisse von Mitarbeiter/-innen, Kunden/-innen und Lieferanten/-innen waren Gegenstand des ersten Workshops "Veränderungsmanagement".

UMSETZUNG IM ARBEITSALLTAG

Führungspersönlichkeiten können mit Hilfe des "Mindset-CheckUps" ihre eigene Haltung selbst-kritisch reflektieren. Dabei werden eher traditionell orientierte Arbeits- und Denkweisen nicht im Widerspruch zum Mindset der eher agilen Managementmethoden betrachtet. Im Gegenteil: Gemischte Organisationsprozesse aus "klassischen" und "agilen" Ansätzen können sich überaus fruchtbar ergänzen.

Um das zu schaffen und Mitarbeiter/ -innen, Kunden/-innen und Lieferanten/-innen besser zu verstehen, können Führungskräfte mittels der "Stakeholder-Analyse" unter Einbezug der sogenannten "Persona-Methode" in verschiedene Rollen
schlüpfen. Mit der Persona-Methode können Profile für einzelne Digitaltypen herausgearbeitet werden, wobei jeder Digitaltyp spezifische Eigenschaften, Wünsche und Erwartungen an den digitalen
Wandel verkörpert. Durch dieses Vorgehen wird
der Blick für deren Entscheidungs- und Handlungsmuster geschärft.

DIE VIER DIGITALTYPEN AUF EINEN BLICK:

Der/ die Taucher/-in, der sich in die digitale Arbeitslogik stürzt und von neuen Technologien begeistert ist. Er taucht in die Welt der Digitalisierung ab und ist schnell in seinem neuen Element.

Der/ die Surfer/-in, der mit klassischen Arbeitsweisen ebenso gut vertraut ist, wie mit digitalen Technologien und beide Welten vereint. **Der/ die Hin- und Hergerissene**, der sich zwar offen für digitale Techniken gibt, aber nicht genau erkennen kann, ob und wie er sie für die eigene Arbeit nutzen kann.

Der/ die Inselbewohner/-in, der sich nicht für digitale Techniken interessiert und am liebsten bei gewohnten Arbeitsprozessen bleibt. Er/ sie ist skeptisch gegenüber Neuerungen.

- Das eigene Mindset mit Hilfe des CheckUps erkennen und (selbst-)kritisch reflektieren
- Über die Persona-Methode verschiedene "Digitalisierungs-Typen" identifizieren und verstehen
- Unterschiedliche Managementmethoden für verschiedene Stakeholder anwenden

Workshop 2 - Kommunikation

Kommunikation ist das A und O. Doch wie gelingt die richtige Ansprache?



Die Digitalisierung verändert die klassischen Kommunikationsformen auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Dadurch ergeben sich neue Chancen. Denn WhatsApp, Facebook, Twitter und Co. ermöglichen den individuellen Austausch in Echtzeit. Der zweite Workshop behandelte das Thema "Unternehmenskommunikation" in Hinblick auf digitale Tools, innovative Kommunikationsmethoden und den Einsatz von VR und AR.

UMSETZUNG IM ARBEITSALLTAG

Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil digitaler Veränderungen. Sie ist entscheidend für den Erfolg einer Digitalisierungsstrategie. Das A und O eines erfolgreichen Digitalisierungsprozesses ist daher, alle Beteiligten aktiv in die Umsetzung einzubinden und den Veränderungsprozess mitgestalten zu lassen, um mehr Akzeptanz für digitale Kommunikationstools zu schaffen.

Ausschlaggebend dafür ist, zu erkennen, welchen Nutzen vernetzte Technologien für das Unternehmen und die alltägliche Arbeit haben:

■ Welche konkreten Vorteile bringt der Einsatz digitaler Anwendungen?

- Spare ich tatsächlich Zeit und Geld, wenn ich solche Tools nutze? Und wenn ja, wie viel?
- Wie kann ich meine Mitarbeiter/ -innen für die anstehenden Veränderungen begeistern und zur aktiven Unterstützung motivieren?

Zur Diskussion solcher Fragen bietet sich die Methode des sogenannten World Cafés an. Hier können an einzelnen Stationen digitale Kommunikationstools, wie AR- und VR-Anwendungen nicht nur kennengelernt und ausprobiert, sondern auch ein Verständnis für deren Einsatzmöglichkeiten entwickelt werden.

DIE METHODE WORLD CAFÉ AUF EINEN BLICK:

Was ist die Idee? In einem World Café wird die Atmosphäre eines Kaffeehauses nachempfunden.

Wie funktioniert das? Teilnehmer/ -innen eines Seminars sollen zu einem bestimmten Thema an unterschiedlich besetzten Tischen nach dem Zufallsprinzip miteinander auf Augenhöhe ins Gespräch kommen.

Was muss vorbereitet werden? Die räumliche Gestaltung mit kleinen Tischen oder Sitzgruppen erzeugt eine ungezwungene Atmosphäre und erleichtert den Austausch wechselnder Gesprächspartner/-innen.

Wofür empfiehlt sich die Methode? World-Cafés eignen sich besonders für den Einstieg in ein Thema. Durch mehrfach wechselnde Gesprächskonstellationen werden gewohnte Denkmuster aufgebrochen.

- Über einen ganzheitlichen Managementprozess die aktive Integration aller Beteiligten in den Veränderungsprozess fördern
- Den individuellen Nutzen digitaler Anwendungen herausarbeiten und kommunizieren
- Über interaktive Methoden wie z.B. World Café einen hierarchieübergreifenden Dialog auf Augenhöhe ermöglichen

Workshop 3 - Vertrauen in Technologie

Digitale Technologien stehen hoch im Kurs. Doch wie schaffen wir Vertrauen in Technologie?



Vernetzte Technologien und digitale Geschäftsmodelle stellen neue Anforderungen an das Thema Sicherheit. Wie gelingt es uns, im eigenen Unternehmen Vertrauen in digitale Technologien und IT-Infrastrukturen zu schaffen? Der Fokus des dritten Workshops war das Thema "Vertrauen in Technologie".

UMSETZUNG IM ARBEITSALLTAG (

Menschen suchen gerade im Veränderungsprozess nach Halt und Orientierung. Dabei spielen nach wie vor traditionelle Werte wie Respekt und Wertschätzung eine große Rolle. Aus einem gesunden Umgang mit Fehlern und Empathie entstehen in aller Regel positive Effekte auf die Unternehmenskultur und eine positive Haltung gegenüber digitalen Technologien und IT-Infrastrukturen. Dabei wirkt auch der

Multiplikatoreneffekt: einzelne Mitarbeiter/ -innen mit grundsätzlich positiver Technologiehaltung haben einen erheblichen Einfluss auf das Vertrauen ihrer Kollegen/-innen.

Um eine vertrauensvolle Unternehmenskultur zu unterstützen, bietet die Methodik "Fishbowl-Diskussion" einen guten Ansatz.

DIE METHODE FISHBOWL-DISKUSSION AUF EINEN BLICK:

Was ist die Idee? Fishbowl-Diskussionen zeichnen sich zunächst nur durch die besondere Sitzordnung der Teilnehmer/ -innen aus: In der Mitte eines Raumes platzieren sich die Diskutierenden in einem Rund. In einem weiteren äußeren Kreis nehmen interessierte Beobachter Platz und verfolgen die Aktivitäten im Inneren wie in einem Goldfischglas (fishbowl).

Wie funktioniert das? Gesprochen wird nur in der Diskussionsrunde im Innenkreis, wobei mehr Stühle als Teilnehmer/ -innen bereitgestellt werden. Auf diese Weise können Personen aus der Beobachtergruppe jederzeit auf die freien Plätze nachrücken. Hat der "Diskussionsgast" seinen Standpunkt dargelegt, kehrt er in den Außenkreis zurück, um nun Anderen die Möglichkeit zur

Teilnahme zu geben. Im Innenkreis leitet ein/ eine Moderator/-in die Diskussion.

Was muss vorbereitet werden? Benötigt wird ein Raum, der es gestattet, einen Innenstuhlkreis für ca. 10 Personen und weitere 10 bis 50 Sitzmöglichkeiten in Außenkreisen anzuordnen. Die Diskussion basiert in der Regel auf bereits vorliegenden Arbeitsergebnissen.

Wofür empfiehlt sich die Methode? Fishbowl-Diskussionen helfen, bereits entwickelte Standpunkte oder Lösungsansätze in einem erweiterten Teilnehmerkreis zu reflektieren, emotional aufgeladene Entscheidungsprozesse zu entschärfen, Widersprüche aufzudecken und mögliche Konflikt-oder Frustrationspotenziale abzubauen.

- Vertrauen in Technologie als Erfolgsfaktor für digitale Veränderungen erkennen und fördern
- Motivierende Best-Practice-Beispiele identifizieren und kommunizieren
- Beteiligung aller Interessensgruppen ermöglichen und Multiplikatoreneffekt nutzen, z.B. über die Fishbowl-Diskussion

Workshop 4 - Innovationsmanagement

Mit innovativen Erfolgsstrategien lukrative neue Geschäftsmodelle starten. Wie nehmen wir den Faden auf?



In der Digitalisierung steigt die Bedeutung von Geschäftsmodellinnovation. Wir befassten uns damit, dass Innovationen nicht nur dazu beitragen neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Sie verhelfen dem Unternehmen auch zu mehr Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit. Im Rahmen des letzten Workshops thematisierten wir die Bedeutung von innovativen Geschäftsmodellen als Bestandteil einer nachhaltigen Digitalisierungsstrategie und diskutierten darüber, wie sich Innovationen im Betrieb entwickeln und umsetzen lassen.

UMSETZUNG IM ARBEITSALLTAG (

Für ein wirkungsvolles Innovationsmanagement im Unternehmen gibt es verschiedene methodische Instrumente. Sehr wirkungsvoll ist die Bildung von hierarchieübergreifenden Teams, auch unter Einbezug externer Stakeholder. So können binnen kurzer Zeit kreative Lösungen und Ideen rund um Geschäftsmodellinnovationen erarbeitet werden.

Der wichtigste Vorteil: die individuelle Kreativität wird gefördert und bisher verdeckte Innovations-

potenziale im Unternehmen werden erkennbar. Oft sind die Mitarbeiter/ -innen überrascht, auf welchen Ideenreichtum und auf welche Innovationskraft sie eigentlich täglich zugreifen könnten.

Die interaktive Kreativmethode "Design Dash" unterstützt wirkungsvoll dabei, im eigenen Team Ideen und technische Innovationsansätze zu finden und umzusetzen.

DIE METHODE DESIGN DASH AUF EINEN BLICK:

Was ist die Idee? In einer verkürzten Version werden Schritte des Design Thinkings durchlaufen.

Wie funktioniert das? Die Methode ist grundsätzlich in sechs Schritte unterteilt, die in Intervallen von wenigen Minuten durchgeführt werden:

- **1. Das Team kennenlernen:** Jedes Teammitglied skizziert sich und seine Person kurz und knapp.
- 2. Jemanden anderen beobachten: Das Team interviewt gemeinsam eine externe Person zu einem bestimmten Thema/ einer bestimmten Fragestellung und dokumentiert die Ergebnisse.
- **3. Das Thema definieren:** Das Team erstellt gemeinsam einen Steckbrief für die zuvor interviewte Person, welcher die Bedürfnisse und Probleme der Person abbildet.
- **4. Eine Idee konkretisieren:** Das Team entwickelt, beruhend auf den Erkenntnissen des Steckbriefes, eine Lösung für das vorhandene Problem.

- **5. Die Idee testen:** Dem externen Interviewpartner wird nun die entwickelte Lösung präsentiert und das Team erhält ein Feedback dazu.
- **6. Die Lösung finalisieren:** Das Team verbessert abschließend den Lösungsansatz auf Basis des erhaltenden Feedbacks.

Was muss vorbereitet werden? Die räumliche Gestaltung erlaubt idealerweise das Arbeiten in verschiedenen Positionen (z.B. Sitzen oder Stehen). Der Raum selbst lässt sich schnell auf eine Gruppen- oder Individualarbeitssituation anpassen. Auch die Atmosphäre und Stimmung im Raum ist für eine erfolgreiche Arbeit von großer Bedeutung.

Wofür empfiehlt sich die Methode? Schnelle Erarbeitung von Lösungsansätzen für konkrete Herausforderungen.

- Bestehende Prozesse systematisch hinterfragen und aus der Perspektive von Geschäftsmodellinnovationen neu beschreiben
- Innovationsressourcen des eigenen Unternehmens aufdecken, auch unter Nutzung externer Impulse
- Klassische Denkstrukturen über Innovationsmethoden wie z. B. Design Dash aufbrechen

O Das nehmen wir mit



DIGITALISIERUNG IST KEIN TECHNOLOGIETHEMA, SIE IST EIN MINDSET-THEMA!

Erfolg lässt sich über viele Faktoren definieren. Einer der wichtigsten ist die innere Haltung gegenüber Veränderung und Wandel. In der Umsetzung von Digitalisierungsstrategien sollten Mitarbeiter/
-innen, Kunden und Geschäftspartner aktiv in die Gestaltung und Umsetzung von Veränderungen einbezogen werden. Parallel sollten Führungskräfte und Unternehmer/ -innen ihre eigene Haltung kritisch hinterfragen und sich ihrer Vorbildfunktion bewußt sein.

TRADITIONELL VERSUS DIGITAL: DIE RICHTIGE MISCHUNG MACHT'S!

Wenn es um die innere Haltung – das Mindset – einzelner Mitarbeiter/ -innen im Kontext der Digitalisierung geht, gibt es kein "richtig" oder "falsch". Im Gegenteil: Oft sind es hybride Organisationsformen, die Unternehmen bei der Umsetzung von nachhal-

tigem Veränderungsmanagement unterstützen. Dabei ist es vor allem die "Beidhändigkeit", die es ermöglicht, situativ unterschiedliche Perspektiven in Betracht zu ziehen und agil zu handeln.

-() KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT STEIGERN!

Gezielte interne und externe Unternehmenskommunikation sind wesentliche Faktoren, wenn es um die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie im Unter-

nehmen geht. Daher ist es wichtig, verschiedene digitale Tools für unterschiedliche Zielgruppen zu nutzen.

-() MEHR VERTRAUEN UND AKZEPTANZ GEGENÜBER NEUER TECHNOLOGIE!

Eine positive Unternehmenskultur wirkt sich als vertrauensbildende Maßnahme innerhalb der Belegschaft aus und hat Einfluss auf die Akzeptanz digitaler Technologien. Regelmäßige abteilungs- und

hierarchieübergreifende Feedbackrunden, sowie das Ausprobieren und Erleben von technischen Anwendungen stärken die interne Glaubwürdigkeit und schaffen Sicherheit im Umgang.







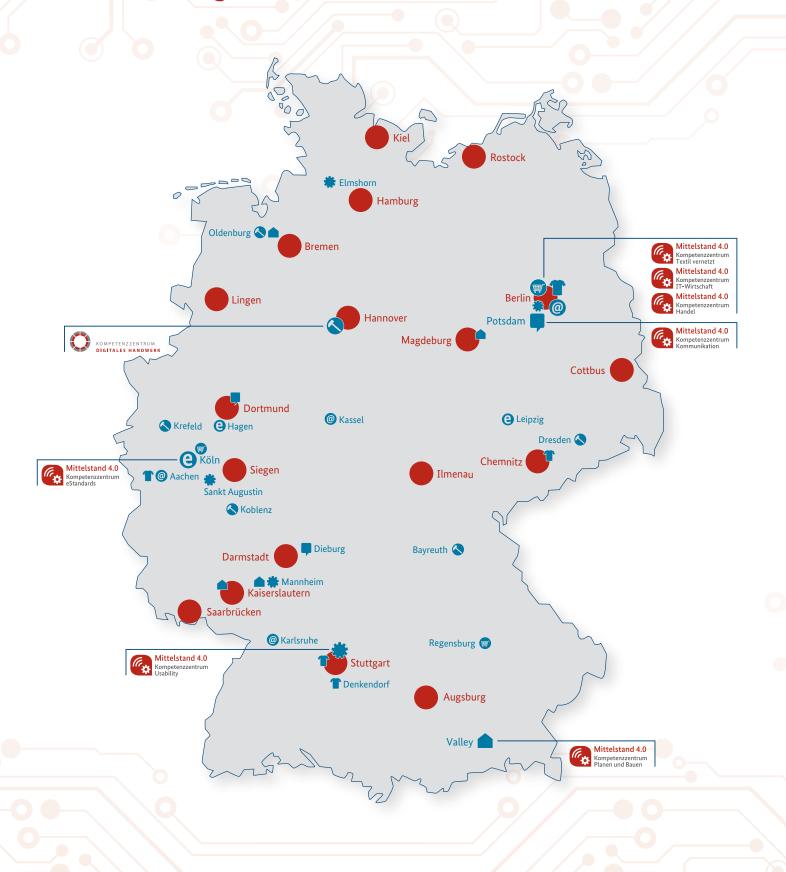








Die Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren unterstützen kleine und mittelständische Unternehmen bundesweit mit ihren Angeboten



Impressum

Kontaktdaten:

BSP Business School Berlin –
Hochschule für Management
Prof. Dr. Thomas Thiessen
thomas.thiessen@businessschool-berlin.de
Telefon: 0331 / 730404 -301

Herausgeber:

BSP Business School Berlin –
Hochschule für Management
Calandrellistraße 1-9
12247 Berlin
Tel. +49 30 – 76683753-100
Fax. +49 30 – 76683753-119
www.businessschool-berlin.de

Amtsgericht Berlin HRB 145457 B

Geschäftsführerin: Ilona Renken-Olthoff

Redaktion:

Juliane Damian, Carolin Enke und Antonia Wagner

Gestaltung und Produktion:

Charles Ashman info@ashman.de

Druck:

Onlineprinters GmbH

Bild- und Quellenangaben:

Shutterstock, Charles Ashman, BSP

Stand: Oktober 2019



DER MENSCH IM MITTELPUNKT DER DIGITALISIERUNG

Die Digitalisierung ist kein reines Technologiethema, sondern muss den Menschen in den Mittelpunkt rücken. Drei Aspekte sind für den Erfolg entscheidend: Motivation, Kommunikation und Wissen. Durch sensibles Management können Mitarbeitende Schritt für Schritt durch den Veränderungsprozess begleitet werden.

Um methodisches Wissen rund um die Gestaltung eines solchen Veränderungsmanagements, innovativer Kommunikationsmethoden, neuer Führungsansätze und hierarchieübergreifender Dialogformate zu vermitteln, bieten wir Anwendungsprojekte, Workshops und Erfahrungsaustausch.

Weitere Informationen zu unseren Themen und Angeboten finden Sie unter:

www.kompetenzzentrum-kommunikation.de

WAS IST MITTELSTAND-DIGITAL?

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Regionale Kompetenzzentren helfen vor Ort dem kleinen Einzelhändler/-innen genauso wie dem größeren Produktionsbetrieb mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Netzwerken zum Erfahrungsaustausch und praktischen Beispielen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ermöglicht die kostenlose Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Weitere Informationen finden Sie unter:

www.mittelstand-digital.de

www.kompetenzzentrum-kommunikation.de



Getördert durch:

