

Change Management in agilen Digitalisierungsprojekten mit dynamischen Projektverläufen: Eine kritische Überprüfung bestehender Konzepte

Nina HIEBER, Janika KUTZ, Simone MARTINETZ

*Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation IAO,
Nobelstraße 12, D-70569 Stuttgart*

Kurzfassung: Die zunehmende Digitalisierung hat eine agile und dynamische Projektlandschaft geschaffen, die herkömmliche Change Managementansätze vor neue Herausforderungen stellt. In Zeiten des raschen Wandels und der kontinuierlichen Innovation erweisen sich traditionelle Konzepte und Methoden als weniger zielführend. In diesem Kontext ist es daher entscheidend, flexiblere und anpassungsfähigere Konzepte des Change Managements zu entwickeln und einzusetzen, die speziell auf die Anforderungen agiler und dynamischer Digitalisierungsprojekte zugeschnitten sind, in dem sie iterativ und modular angelegt sind, sich stetig neuen Projektdynamiken anpassen und einen flexiblen Endzustand ermöglichen sowie das gesamte soziotechnische System berücksichtigen. In diesem Beitrag wird ein modular, zirkulär-iteratives Modell zur Begleitung von agilen Digitalisierungsprojekten mit dynamischen Projektverläufen vorgestellt.

Schlüsselwörter: Digitale Transformation, Change Management, Transformationsmodell, Agilität, Organisationsentwicklung

1. Einleitung

»Nichts ist so beständig wie der Wandel« diese Lebensweisheit wird dem griechischen Philosophen Heraklit zugesprochen und wird derzeit mehr zitiert als je zuvor. Die Digitalisierung hat in den vergangenen Jahren zu einer Vielzahl von Veränderungen in Unternehmen aller Größenklassen und Branchen geführt (Bakalis et al. 2023). Agilität und Digitalisierung sind dabei zwei Schlüsselbegriffe, die in diesem Kontext immer wieder auftauchen. Agilität ermöglicht es Unternehmen, sich flexibel an Veränderungen anzupassen (Olbert und Prodoehl 2018), während Digitalisierung die Transformation von analogen zu digitalen Prozessen und Geschäftsmodellen vorantreibt (Barton et al. 2018). Doch die erfolgreiche Umsetzung von agilen Digitalisierungsprojekten stellt Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen, auch in Bezug auf die Begleitung von Veränderungen durch Maßnahmen des Change Managements.

In diesem Kontext wird die Frage, wie traditionelle Change Managementkonzepte (z. B. Kotter 1995, 2018; Vahs & Weiland 2020, 2010; Krüger & Bach 2014) in agilen Digitalisierungsprojekten mit dynamischen Projektverläufen anwendbar sind, immer relevanter. Dieser Beitrag zielt darauf ab, diese Fragestellung anhand praktischer Erfahrungen aus einem Digitalisierungsprojekt in einem Unternehmen der Automobilbranche zu analysieren.

2. Methodik

Zur Identifizierung eines geeigneten Transformationsmodells für dynamische Digitalisierungsprojekte werden im ersten Schritt (1) die bedeutendsten Transformationsmodelle aufgeführt und (2) auf Grundlage der Erfahrungen eines Digitalisierungsprojektes in der Automobilbranche Kriterien definiert, die die Modelle zu einer effizienten Change Management Begleitung von dynamischen Digitalisierungsprojekten erfüllen sollen. Anschließend (3) werden die Modelle anhand der definierten Kriterien auf ihre Eignung hin bewertet. In einer anschließenden Analyse (4) wird eruiert, ob ein Modell den Anforderungen entspricht bzw. wo sich Potenziale für Anpassungen in den Modellen ergeben. Letztendlich (5) werden Empfehlungen hinsichtlich eines für dynamische Digitalisierungsprojekte passenden Transformationsmodell abgegeben.

3. Change Management Konzepte im Vergleich

Vor allem kurz- bis mittelfristige Umsetzungsziele können durch ein effizientes Change Management unterstützt werden. Change Management kann dabei für „die Vorbereitung, Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen mit dem Ziel, ein Unternehmen von einem bestimmten Ist-Zustand zu einem gewünschten Soll-Zustand weiterzuentwickeln und so die Effizienz und Effektivität aller Unternehmensaktivitäten nachhaltig zu steigern“ (Vahs & Weiland 2020, S. 19) stehen.

3.1. Phasenmodelle der Transformation

Es existieren diverse Phasenmodelle der Transformation. Alle haben zum Ziel, Veränderungsprozesse schematisch abzubilden und aufzuzeigen, in welchen Phasen, welche Schritte erfolgen sollten, um die Veränderung bestmöglich zu begleiten und voranzutreiben. Ein ursprüngliches Modell lässt sich auf *Lewin* (1947) zurückführen, das 3 Phasen enthält: In der ersten Phase „*unfreeze*“ wird die Veränderung vorbereitet, indem Ziele mitgeteilt werden und Analysen durchgeführt werden. Anschließend geht es in „*moving*“ oder „*change*“ darum, die angestrebte Situation herbeizuführen, indem neue Standards oder Prozesse implementiert werden. In „*refreeze*“ steht die Verfestigung und Verankerung der Veränderung im Vordergrund. Diese Grundstruktur mit seinen drei übergeordneten Phasen lässt sich auch in späteren Modellen wiederfinden. Beispielsweise in dem *8-Stufen-Modell eines Veränderungsprozesses nach Kotter* (1995, 2018), dem die Annahme zugrunde liegt, dass eine Organisation acht Stufen durchlaufen muss, die zwar sequenziell angeordnet sind, aber durchaus auch die Möglichkeit besteht, dass sich eine Organisation gleichzeitig auf mehreren Stufen befindet: 1 – *Dringlichkeit* (Bewusstsein für die Notwendigkeit des Wandels schaffen); 2 – *Führungskoalition* (Bilden eines Führungsteams, das im Idealfall aus Mitarbeitenden verschiedener Abteilungen besteht); 3 – *Vision und Strategie ableiten*; 4 – *Kommunikation der Vision*; 5 – *Mitarbeitende zu neuen Handlungen befähigen & motivieren*; 6 – *Schnelle Erfolge erzielen*; 7 – *Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten*; 8 – *Neue Ansätze in der Kultur verankern*. Ein weiteres Modell ist das *5-Phasen-Modell nach Krüger und Bach* (2014), das die Phasen 1 – *Initialisierung* (Ausgangssituation analysieren und Wandlungsbedarf feststellen), 2 – *Konzeption*

(Projektverantwortliche festlegen, Konzept & Maßnahmenkatalog erstellen, Stakeholder einbinden), 3 – *Mobilisierung* (Mitarbeitende auf den Change vorbereiten, transparent kommunizieren und Veränderungsbereitschaft initiieren), 4 – *Umsetzung* (Maßnahmen umsetzen, Rückmeldungen einholen und Anpassungen vornehmen) und 5 – *Verfestigung* (Evaluation und kontinuierliche Überprüfung) enthält. Ähnlich dazu ist das *integrative Phasenmodell nach Vahs und Weiland (2020)* aufgebaut, das sowohl eine sachliche als auch die psychologische Ebene verknüpft. Demnach durchläuft ein Transformationsprojekt die folgenden Phasen: 1 – *Grundlagen & Vorbereitung*; 2 – *Analyse & Diagnose*; 3 – *Konzepterarbeitung & Planung*; 4 – *Implementierung & Umsetzung*; 5 – *Kontrolle & Verbesserung*.

3.2 Durch das Praxisprojekt abgeleitete Kriterien, die Transformationsmodelle erfüllen sollten

Dynamische Digitalisierungsprojekte stellen neuartige Anforderungen an das Change Management. Im Anwendungsbeispiel des Digitalisierungsprojekts in der Automobilbranche, in dem die Shopfloor-IT auf eine Cloud-Anwendung umgestellt wurde, konnten in Reflexionsworkshops wesentliche Charakteristika von dynamischen Digitalisierungsprojekten festgestellt werden. Im Vergleich zu klassischen Transformationsprojekten, die oftmals durch einen klar definierten Zielzustand ausgelöst werden und durch einen darauf zugeschnittenen entsprechenden linearen Projektverlauf geprägt sind, weisen agile Digitalisierungsprojekte andere Strukturen auf. Sie sind oftmals von einem zu Beginn unklaren Endzustand geprägt und dieser bildet sich erst in iterativen Schleifen heraus. In diesem Zusammenhang ist der Projektverlauf entsprechend dynamisch und von agilen Prozessen geprägt. Darüber hinaus beeinflussen Digitalisierungsprojekte im Sinne des soziotechnischen Systems neben der technischen Ebene auch die menschliche und organisatorische Ebene, indem neue Prozesse, Strukturen und Kompetenzen in derselben Dynamik entstehen. Basierend auf diesen, aus dem Anwendungsbeispiel resultierenden Erkenntnissen, wurden nachfolgende Kriterien, die ein für dynamische Digitalisierungsprojekte geeignetes Transformationsmodell erfüllen soll, definiert:

3.2.1 Betrachtung des gesamten soziotechnischen Systems

Eine durch die Ebene Technik ausgelöste dynamische Veränderung bedarf auch Anpassungen und Interventionen auf den Ebenen Mensch und Organisation (Kutz et al. 2023), die derselben Dynamik entsprechen. Dementsprechend werden unter anderem geeignete Methoden zur durchgängigen Anpassung und Evaluation von Organisations- und Arbeitsprozessen als auch adaptive Qualifizierungsprogramme und bedarfsgerechte Maßnahmen der Unternehmenskommunikation benötigt.

3.2.2 Unklarer Endzustand zulässig

Es zeigt sich, dass eine wesentliche Herausforderung im Vergleich zum klassischen Change Management darin liegt, dass in agilen Digitalisierungsprojekten der angestrebte Soll-Zustand erst im Zeitverlauf auf den Ebenen Mensch, Technik und Organisation ersichtlich und somit nur bedingt planbar ist. Dies erfordert von allen am Wandel Beteiligten ein hohes Maß an Offenheit, Kritikfähigkeit und eine wertschätzende Fehlerkultur.

3.2.3 *Adaptive, iterative, agile Vorgehensweise*

Entsprechend der agilen, iterativen Annäherung an einen Soll-Zustand, erscheint ein linear ausgerichtetes Transformationsmodell nur ungenügend passend und es sind dynamischere, iterative Phasenmodelle erforderlich, um die ablaufenden Transformationsprozesse auf den Ebenen Mensch, Technik und Organisation in adäquater Weise zu adressieren.

3.3 *Vergleich der Phasenmodelle*

Vergleicht man die Change Management Modelle, fällt auf, dass sie den Kriterien größtenteils nicht gerecht werden. Sie unterliegen einem linearen Transformationsprozess, der durch den Abgleich eines Soll- und Ist-Zustandes strukturiert wird. Dementsprechend ist ein definierter Soll-Zustand zu Beginn des Projekts notwendig und die einzelnen Phasen werden anhand vorab umrissener Arbeitspakete durchlaufen. Während Krüger und Bach (2014) bereits das parallele Bearbeiten zweier Phasen ermöglichen, sind die Modelle nach Kotter (1995) und Vahs und Weiand (2020) eher phasenweise angelegt. Ein adaptives, iteratives Vorgehen ist in den Modellen nicht angedacht. Auch die konkrete Berücksichtigung der Ebenen Mensch–Technik–Organisation erfolgt nur indirekt über die aufgezeigten Interventionen, wird aber nicht explizit eingefordert.

4. Implikationen für ein Modell zur Begleitung von dynamischen Digitalisierungsprojekten

Während klassische Change Management Modelle die möglichst schnelle und effiziente Erreichung eines vorab definierten Zielzustandes forcieren, ließ sich im Praxisprojekt erkennen, dass die Bedeutung bei dynamischen Digitalisierungsprojekten vielmehr auf der effizienten Erarbeitung eines passenden Zielbildes bei Aktivierung und Beteiligung unternehmensinterner Promotoren liegen sollte: Es zeigte sich, dass der Fokus auf eine stetige Annäherung an ein flexibles Zielbild in agilen Projektverläufen zielführender ist als das möglichst effiziente Streben nach einem vordefinierten Zielzustand. Dies erfordert u. a. ein neues Mindset aller beteiligten und vom Wandel betroffenen Mitarbeitenden. Dazu gehört eine begleitende Evaluation, das Lernen aus Fehlern und Einholen von Feedback. Identifizierte Schwachstellen dürfen demnach nicht als klassische Fehler interpretiert und ohne großes Aufsehen eliminiert werden, sondern sollten als gewinnbringendes Erfahrungswissen aktiv in den Prozess eingebunden werden. Entsprechend geht es auch bei begleitenden Maßnahmen darum, den dynamischen Weg, der nie einen vordefinierten Endzustand erreichen wird und von stetigen Veränderungen geprägt ist, durch den Aufbau von Veränderungsmotivation, Resilienz und einer Fehlerkultur als auch einer stetigen, transparenten Kommunikation über aktuelle Veränderungen zu unterstützen.

Dahin gehend müssen die klassischen, linear angelegten Transformationsmodelle angepasst werden und vielmehr in einem Kreislauf, bei dem zwischen diversen Phasen hin- und hergependelt werden kann oder auch zwei Phasen gleichzeitig ablaufen, gedacht werden. Bartscher und Nissen (2019) bilden hierfür ein überarbeitetes Modell nach Kotter ab, welches an die Anforderungen des „digitalen Zeitalter“ angepasst ist, indem das Modell iterativer angelegt wurde. Überlappende Phasen

ermöglichen ein flexibles Zielbild, den Aufbau von Veränderungskompetenz, die Beteiligung von Mitarbeitenden sowie eine fortlaufende Adaption der Prioritäten.

Im Praxisprojekt zeigte sich, dass sich die abgeleiteten Erfolgsfaktoren, für eine gewinnbringende Begleitung von dynamischen Digitalisierungsprojekten, den Ebenen *Mensch* (Aufbau der Veränderungsmotivation und Resilienz), *Technik* (agile Annäherung an einen flexiblen Zielzustand) und *Organisation* (transparente, frühzeitige Kommunikation und Beteiligung von Multiplikatoren aus allen Unternehmensebenen) zuordnen lassen und je nach Projektfortschritt in unterschiedlicher Priorisierung angegangen werden sollten. Zudem zeigte sich als wesentliche Erkenntnis, dass eine grundlegende Aufgabe des Change Managements darin liegt, eine digital versierte Belegschaft aufzubauen, die auf einen stetigen Wandel vorbereitet ist.

Kutz et al. (2023) haben hierfür bereits Dimensionen einer digital versierten Belegschaft (auf den Ebenen *Mensch*, *Technik*, *Organisation*) erarbeitet. Dieses wurde entsprechend den Überlegungen in dem von Bartscher und Nissen (2019) überarbeiteten Modell nach Kotter und den konkreten Erfahrungen aus dem Praxisprojekt verwendet, um das nachfolgende modulare, zirkulär-iterative Modell für die Begleitung von dynamischen Digitalisierungsprojekten abzuleiten (Abb. 1).

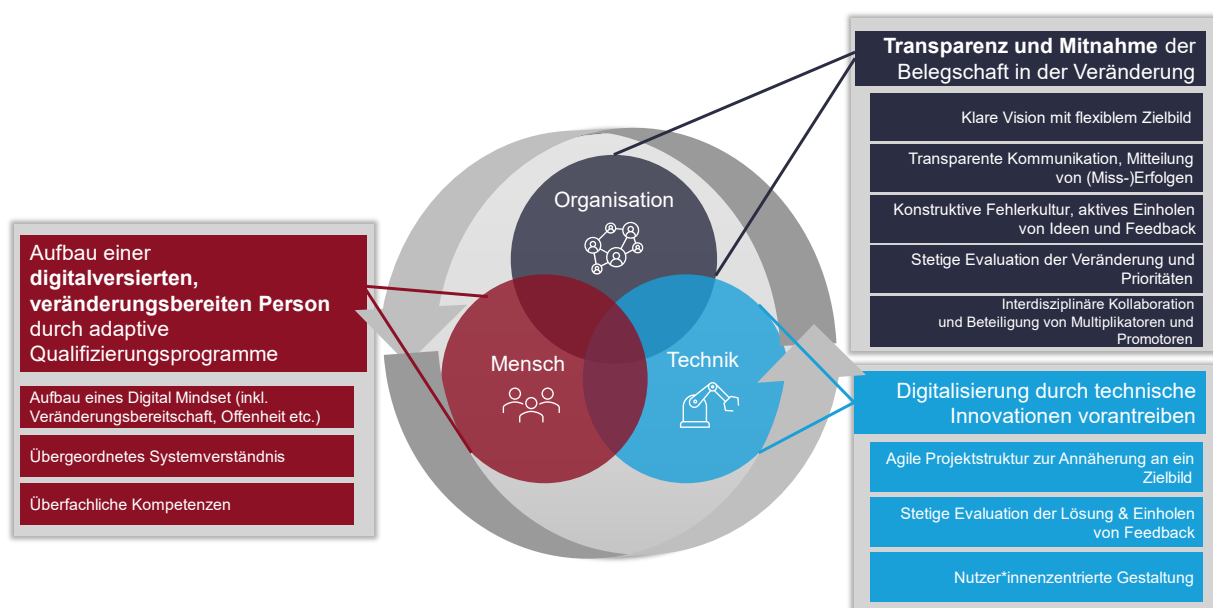


Abbildung 1: Modular, zirkulär-iteratives Modell zur Begleitung dynamischer Digitalisierungsprojekte.

In diesem Modell werden die Module aus den Ebenen *Mensch* (z. B. Aufbau eines Digital Mindsets), *Organisation* (z. B. Ableitung einer klaren Vision mit flexiblem Zielbild, konstruktive Fehlerkultur) sowie *Technik* (z. B. Stetige Evaluation der technischen Lösung) je nach Projektfortschritt flexibel zusammengesetzt, um sich fortwährend einem flexiblen Zielbild anzunähern. Wichtig ist dabei, dass alle drei Ebenen im Projektverlauf gleichermaßen berücksichtigt und adressiert werden. Durch diese Gewährleistung der Adressierung des gesamten soziotechnischen Systems wurde ein neuartiges, über bisherige Modelle hinausgehendes Modell für die Begleitung von dynamischen Digitalisierungsprojekten geschaffen.

5. Diskussion

Dynamische, agile Digitalisierungsprojekte stellen neue Anforderungen an das Change Management, die bislang durch bestehende Transformationsmodelle nur unzureichend adressiert werden. Es bedarf eines adaptiven, modularen Rahmenmodells, das den fortwährenden Wandel auf allen Ebenen des soziotechnischen Systems, anstatt der schnellstmöglichen Erreichung eines konkreten Endzustandes, forciert. Das hier dargestellte modulare, zirkulär-iterative Modell kann dabei als mögliche Grundlage dienen. Weitere Forschung und Praxiserprobungen sind nötig, um dieses Modell zu verfeinern und auf seine Tauglichkeit hin zu überprüfen. Zudem wird die Digitalisierung und der Einsatz von Künstlicher Intelligenz auch die operative Arbeit im Change Management verändern und es werden neue, digitale Möglichkeiten der Change-Begleitung entstehen. Das vorgestellte Modell sollte deshalb als ein sich kontinuierlich erweiterndes Tool verstanden werden.

6. Literatur

- Bakalis D, Büchel J, Scheufen M (2023): Digitalisierung der Wirtschaft in Deutschland. Digitalisierungsindex 2023. Hrsg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. Online verfügbar unter https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Digitalisierungsindex/Publikationen/publikation-digitalisierungsindex-2023-kurzfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=3.
- Barton T, Müller C, Seel C (Hrsg.) (2018): Digitalisierung in Unternehmen. Von den theoretischen Ansätzen zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden: Springer Vieweg (Angewandte Wirtschaftsinformatik).
- Bartscher T, Nissen R (2019): Change Management für Personaler. Die digitale Arbeitswelt mitgestalten. Stuttgart: Haufe (Haufe Fachbuch).
- Kotter JP (1995): Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. In: *Harvard Business Review*, 1995. Online verfügbar unter https://heeoee.hee.nhs.uk/sites/default/files/leading_change_why_transformation_efforts_fail.pdf.
- Kotter JP (2018): Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. 5. Nachdruck. München: Verlag Franz Vahlen.
- Krüger W, Bach N (2014): Excellence in Change. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kutz J, Hieber N, Neuhüttler J, Petzold S, Hölzle K (2023): Individuelle und situationsspezifische Faktoren zur Unterstützung der digitalen Transformation in Unternehmen – Ein Modell zur Beschreibung der digitalen Versiertheit. In: GfA Press (Hg.): Nachhaltig Arbeiten und Lernen: Analyse und Gestaltung lernförderlicher und nachhaltiger Arbeitssysteme und Arbeits- und Lernprozesse, Bd. 69.
- Lewin K (1947): Frontiers in Group Dynamics. In: *Human Relations* 1 (1), S. 5–41. DOI: 10.1177/001872674700100103.
- Olbert S, Prodoehl HG (Hrsg.) (2018): Überlebenselixier Agilität. Wie Agilitäts-Management die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichert.
- Vahs D, Weiland A (2010): Workbook Change Management. Methoden und Techniken. 1. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Vahs D, Weiland A (2020): Workbook Change Management. Methoden und Techniken. 3rd ed. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeitswissenschaft in-the-loop

**Mensch-Technologie-Integration
und ihre Auswirkung auf Mensch,
Arbeit und Arbeitsgestaltung**

70. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT
Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

06. – 08. März 2024

GfA-Press

Bericht zum 70. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 06. – 08. März 2024

Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT), Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2024

ISBN 978-3-936804-34-8

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin, Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003, Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2024 fröse multimedia, Frank Fröse,

office@internetkundenservice.de, www.internetkundenservice.de