

Erfolgsfaktor Change Management auf dem Weg zum KMU der Zukunft

Franziska Baumgärtel, Luise Weißflog

Die Geschäftswelt ist zunehmend geprägt von komplexen, volatilen und unsicheren Umweltbedingungen, weshalb Unternehmen immer häufiger vor neuen Herausforderungen stehen. Die resultierenden Veränderungen betreffen dabei alle Unternehmensebenen. Neue Arbeitskonzepte, die Umgestaltung von Prozessen, neue Strukturen, Denkweisen und Technologien werden benötigt, um den Herausforderungen zu begegnen. Dieser Wandel hat dabei Einfluss auf jeden Mitarbeitenden im Unternehmen. Wer seine Mitarbeitende frühzeitig in den Veränderungsprozess einbezieht und diese aktiv an der Umgestaltung teilhaben lässt, reduziert Konfliktpotenzial, verbessert seine interne Kommunikation und Transparenz und erzielt somit langfristig einen erfolgreich akzeptierten und gelebten Unternehmenswandel.

KMU der Zukunft gestalten

Die vierte industrielle Revolution mit neuen Technologien und Arbeitsweisen fordert eine tiefgreifende Transformation der Unternehmen. Die Betrachtung der ökonomischen Ziele zur Wettbewerbssicherung reicht im digitalen Zeitalter nicht mehr aus. Immer häufiger ist es relevant, die technologischen, sozialen und ökologischen Trends ebenso zu erkennen und diese in ihrer Prozessgestaltung zu nutzen, um das KMU der Zukunft zu gestalten [8]. Neue Denkweisen, Strukturen und der Einsatz neuer Technologien, Anwendungen und Methodiken werden erforderlich, um auch in Zukunft wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Dies bedeutet jedoch maßgebliche Veränderungen in verschiedenen Unternehmensbereichen, die von allen Seiten im Unternehmen akzeptiert und gelebt werden müssen. Doch gerade diese Anforderung stellt viele Unternehmen vor eine große Herausforderung.

Zielführende Einbindung der Mitarbeiter im Veränderungsprozess

Ein wesentlicher Bestandteil bei Veränderungsmaßnahmen ist die Berücksichtigung der Anforderungen der

[In diesem Beitrag lesen Sie:](#)

- was ein KMU der Zukunft auszeichnet,
- wie mittels der Lego Serious Play-Methode Mitarbeitende in den Veränderungsprozess einbezogen werden,
- welche Erfolgsfaktoren beim Einsatz von LSP einen entscheidenden Beitrag leisten können.

späteren Nutzer, da ein erfolgreicher Wandel auf die aktive Unterstützung der Mitarbeitenden angewiesen ist. Die Einführung neuer Technologien, Strategien oder das Redesign lang gelebter Prozesse können durch die vorherrschende Unternehmenskultur, die unterschiedlichen Einstellungen, Bedürfnisse und Charakterzüge der Mitarbeitenden maßgeblich den Erfolg der Maßnahme beeinflussen [6]. Häufig obliegt die Planung und Organisation von Umstrukturierungsmaßnahmen der Managementebene eines Unternehmens, wodurch oftmals der Bezug zum Problemfeld fehlt. Dies kann einerseits in der Umsetzung zu Widerständen bei den Mitarbeitenden führen,



Bild 1: Mit LEGO-Steinen wird individuelles Prozesswissen sichtbar gemacht.



Bild 2: Auszug zu Erfolgsfaktoren beim Einsatz der LSP-Methode.

andererseits kann sich auf einen falschen Problemfokus konzentriert werden, was zu Unzufriedenheit, Ineffizienzen und letztlich zum Scheitern des Wandels führen kann. Daher ist es für eine erfolgreiche Umsetzung wichtig, die betroffenen Mitarbeitenden und Abteilungen frühzeitig in den Wandel einzubeziehen. Hierbei können verschiedene Methoden des Change Managements Anwendung finden [1, 3]. Mithilfe geeigneter Methoden können Mitarbeitende aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und mit unterschiedlichem Prozesswissen in den Veränderungsprozess involviert werden. Individuelle Erfahrungen und Wissen werden geteilt und ermöglichen neue Einblicke auf die Organisationsprozesse. So kann gemeinsam ein stabiles Zukunftsbild für das Unternehmen entwickelt werden [5]. Vor allem Team-Workshops eignen sich, um die Kenntnisse und Erfahrungen jedes einzelnen aufzugreifen und zu bündeln. Die individuellen Ansichten und Erkenntnisse werden gemeinsam diskutiert und im Entscheidungsprozess berücksichtigt. Dadurch entsteht eine Vision, mit der jeder im Team einverstanden ist. Eine Moderationsmethode, die dieses Vorgehen widerspiegelt, ist LEGO Serious Play.

Was ist Lego Serious Play (LSP)?

Die Lego Serious Play-Methode ist eine innovative, erfahrungsorientierte Methode, die das Bewusstsein der Teilnehmer für Probleme und Ideen erweitert, Kreativität fördert und Teamarbeit ermöglicht. Durch den Einsatz von LSP wird ein partizipativer Führungsstil unterstützt. Dabei erfolgt die Kommunikation auf drei Ebenen und fördert so die visuellen, auditiven und kinästhetischen Fähigkeiten. Erkenntnisse und Erfahrungen bleiben so länger in Erinnerung und ein vertieftes und bedeutungsvolleres Verständnis der Umwelt wird erzielt. Die LEGO-Steine unterstützen, die Probleme, Ideen und individuelles Wissen dreidimensional als symbolisches oder metaphorisches Modell sichtbar zu machen, um anschließend den anderen Teilnehmern präsentiert und gemeinsam mit ihnen diskutiert zu werden (Bild 1).

Durch das LEGO-Modell wird der Sachverhalt für alle greifbar und teilbar. Gleichzeitig ermöglicht es die Situation besser zu verstehen, zu reflektieren und so ein gemeinsames, vertieftes Verständnis für die Kernaussagen zu entwickeln [2]. Durch das Bauen, Teilen und Reflektieren werden

Ergebnisse herausgearbeitet, die sich in einem klassischen Gespräch nicht ergeben hätten [2, 5]. Dabei gibt es nicht die eine richtige Antwort. Jede Antwort wird angehört und respektiert, jeder darf mitsprechen, zuhören und teilhaben. Nur so kann eine gemeinsame Lösung entwickelt werden, mit der sich jeder Teilnehmer identifizieren kann [4]. Dies ist einer der Erfolgsfaktoren, die es im Workshop zu beachten gilt, um den Erfolg der Methode nicht zu hemmen.

Auszüge zu Erfolgsfaktoren beim Einsatz der LSP-Methode

Im Folgenden wird ein erfahrungsbasierter Auszug zu verschiedenen Erfolgsfaktoren beim Einsatz der Lego Serious Play-Methode im Unternehmenskontext aufgezeigt (Bild 2) [2].

- EF 1: Für ein zufriedenstellendes Ergebnis und eine entsprechende Motivation aller Beteiligten ist es entscheidend, dass vor Beginn des Workshops mit dem Unternehmen eine klare Zielstellung für den Workshop definiert wird. Eine Aufschlüsselung in Anlehnung an die SMART-Kriterien (schriftlich fixiert, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert) unterstützt diesen Schritt [9].
- EF 2: Für ein einheitliches Verständnis der Aufgabenstellung bei allen Beteiligten müssen die Bauaufgaben eindeutig und klar formuliert sein. Bei einer Aufgabe mit dem Wortlaut „Baue ein Modell, das für dich die größte Herausforderung im Rahmen der digitalen Transformation widerspiegelt“ sollte im Vorfeld klar definiert sein, was „digitale Transformation“ ist.
- EF 3: Die dargestellte klare Zieldefinition darf nicht den Effekt haben, dass die Ergebnisse im Vorfeld festgelegt werden. Die Methodik vereint einen Kreativprozess und verlangt eine Ergebnisoffenheit. Sie wird nicht eingesetzt, um Entscheidungen von Führungskräften zu steuern.
- EF 4: Zudem müssen Führungskräfte zu einem partizipativen Führungsstil bereit sein, zumindest im Workshop [7]. Somit entsteht eine gelebte „Hierarchielosigkeit“, in der alle Meinungen gleich viel wert sind und eine Gruppenentscheidung, unabhängig von der Position im Unternehmen, erzielt wird. Nur

so können eine entsprechende Beteiligung und Motivation aller sichergestellt und eine Frustration im Sinne von „meine Meinung ist nicht relevant“ vermieden werden.

- EF 5: Alle Beteiligten müssen sich auf die Methodik einlassen, ernsthaft mit Lego zu „spielen“. Hierfür ist zu Beginn ein Kennenlernen der Methodik mit den entsprechenden technischen und metaphorischen Grundfertigkeiten wichtig.
- EF 6: Für ein breites Erfahrungswissen und entsprechendes Meinungsbild sollten Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen und Hierarchieebenen am Workshop beteiligt werden. So lässt sich bei einer Unternehmensvision auch im Nachgang die Verbreitung der Ergebnisse unterstützen.
- EF 7: Zur Vermeidung der (un-)bewussten Manipulation des Prozesses sollte immer ein neutraler Moderator ausgewählt werden, welcher kein Eigeninteresse am Ergebnis hat.

Unternehmensbeispiele im Kontext der Erfolgsfaktoren

Basierend auf den dargestellten Erfolgsfaktoren werden zwei Anwendungsbeispiele mit unterschiedlichem

Workshop-Ergebnis aufgezeigt. In einem konnten die Erfolgsfaktoren erfolgreich angewandt werden, in dem anderen mussten Erfolgsfaktoren mit entsprechenden Konsequenzen vernachlässigt werden bzw. konnten nicht konsequent Anwendung finden (Tabelle 1).

Im ersten Beispiel handelt es sich um ein Unternehmen, welches die Erweiterung eines Standortes plant. Ziel des Workshops sollte die gemeinsame Entwicklung einer Vision für die zukünftige Produktion sein. Im zweiten Beispiel stand die Erarbeitung einer Vision für die Arbeitsbereichsgestaltung eines mittelständischen Unternehmens im Fokus. Beide Projekte haben trotz der gleichen Methodenanwendung zu unterschiedlichen Ergebnissen geführt, da die Erfolgsfaktoren unterschiedlich erfolgreich Anwendung finden konnten.

Fazit

Aufgrund der dynamischen Entwicklung der Unternehmensumwelt müssen sich viele Unternehmen an die neuen Rahmenbedingungen anpassen. Um einen Wandlungsprozess erfolgreich bewältigen zu können, spielt der Faktor Mensch eine entscheidende Rolle. Die Lego Serious Play-Methode stellt hierbei ein geeignetes Werkzeug dar, um den Beschäftigten adäquat mit seinen individuellen

Erfolgsfaktor	Beispiel 1 – Vision der Produktion	Beispiel 2 – Vision zur Arbeitsbereichsgestaltung
Klare Zielstellung?	Zum Teil: Klare Abstimmungen mit Geschäftsleitung, aber nur begrenzte Kommunikation an die Teilnehmenden → sehr verschiedene Erwartungshaltungen	Ja: Gute Vorabstimmung und Sensibilisierung der Geschäftsleitung sowie aller Teilnehmenden zum Zweck und Ziel des Workshops → passende Erwartungshaltung und hohe Motivation aller Beteiligten
Hierarchielosigkeit?	Zum Teil: Im späteren Verlauf des Workshops kurzfristige Teilnahme einer Führungskraft → keine Akzeptanz abweichender Meinungen, Hemmnisse im weiteren Workshop-Verlauf	Ja: Geeignete Unternehmenskultur und Einstellung der Führungskräfte, welche Widerspruch akzeptiert und letztendlich eine gemeinsame Einigung im Modell ermöglicht → offene Diskussionen gewünscht
Akzeptanz der Methodik?	Zum Teil: Zu hohe Fixierung auf Details der Modelle, Zeitvorgaben wurden nicht eingehalten → Verzögerungen im Ablauf und Gefahr, eigentliches Ziel nicht zu erreichen	Zum Teil: Einzelne Teilnehmende haben sich nicht auf den Bau von Modellen eingelassen, verbale Meinungsäußerung → Verursachung von zeitlichen Verzögerungen und Hemmnis im gemeinsamen Modell
Bunte Mischung des Workshop-Teams?	Nein: Teilnehmende nur aus operativem Bereich in gleicher Ebene, Wissen und Ansichten der Führung fehlten → spätere Umsetzung der Vision eher unwahrscheinlich	Ja: Teilnehmende aus verschiedenen Abteilungen und Ebenen, Berücksichtigung eines breiten Erfahrungswissens, alle Ergebnisse gemeinsam erarbeitet und vertreten → hohe Umsetzungschancen, keine Hürden in der Geschäftsleitung, da aktive Beteiligung am Workshop
Ergebnis des Workshops	Priorisierte Themenliste für neue Produktion, aber geringere Umsetzungswahrscheinlichkeit, da Entscheidungsträger nicht involviert waren	Eine einheitliche Vision des neuen Arbeitsbereichs mit gemeinsam priorisierten, realisierbaren Veränderungsmaßnahmen. Erste Workshop-Ergebnisse sind in den Unternehmensalltag transferiert worden.

Tabelle 1: Beispiele zum Einsatz der LSP-Methode.