

Organisationsentwicklung und Veränderungskompetenz als zentrale Herausforderungen der Führung bei der Einführung hybrider Geschäftsmodelle

Martina FROST, Nicole OTTERSBOCK, Tim JESKE

*ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.
Uerdinger Straße 56, D-40474 Düsseldorf*

Kurzfassung: Die Einführung hybrider Geschäftsmodelle erfordert neben der technischen Umsetzung auch einen Veränderungsprozess innerhalb der Organisation, welcher sich mit Maßnahmen der Organisationsentwicklung begleiten lässt. Dabei entstehen neue Anforderungen und Aufgaben für Beschäftigte und Führungskräfte. Die Kollaboration und Kooperation innerhalb und zwischen Abteilungen verändert sich und auch die Anpassung geeigneter Führungsstrukturen und Prozesse ist von zentraler Bedeutung für die erfolgreiche Etablierung hybrider Geschäftsmodelle. Im Rahmen des Forschungsprojekts AnGeWaNt wird in drei Betrieben, welche bisher ausschließlich physische Produkte verkauft haben, jeweils in einem Pilotbereich ein hybrides Geschäftsmodell eingeführt. In einem der Betriebe (Maschinenbauunternehmen) wird zusätzlich untersucht, welche Veränderungen und Herausforderungen sich durch das hybride Geschäftsmodell für Zusammenarbeit und Führung ergeben sowie anhand welcher Methoden und Maßnahmen diese erfolgreich bewältigt werden können. Im Beitrag werden sowohl die bereits vorliegenden Ergebnisse und Methoden als auch die aktuell in der Entwicklung befindlichen Instrumente zur erfolgreichen Steuerung des Organisationsentwicklungsprozesses bei der Einführung hybrider Geschäftsmodelle vorgestellt.

Schlüsselwörter: Führung, Zusammenarbeit, Veränderungsprozess, hybrides Geschäftsmodell, Methodenbaukasten

1. Ausgangssituation und Basisprozesse der Organisationsentwicklung

Die Einführung eines hybriden Geschäftsmodells betrifft nicht ausschließlich eine Veränderung oder Umstellung im technischen Bereich, sondern die gesamte Organisation. Um den damit verbundenen Veränderungsprozess erfolgreich zu begleiten, eignen sich Methoden der Organisationsentwicklung (OE). Im Forschungsprojekt AnGeWaNt wird in einem Maschinenbauunternehmen ein hybrides Geschäftsmodell im Bereich Liftechnik implementiert. Die wesentliche Neuerung besteht darin, dass dem Kunden neben dem Verkauf von Fahrzeugen zukünftig auch digitale Dienstleistungen angeboten werden sollen. Durch den digitalen Zugriff auf Maschinendaten und auch auf die Maschinensteuerung möchte sich der Betrieb zum digitalen Dienstleister entwickeln. Die Einführung des hybriden Geschäftsmodells wird dabei durch die Gestaltung und Veränderung der Zusammenarbeits- und Führungsstrukturen begleitet. Ziel ist es, einen Baukasten zu entwickeln, welcher alle notwendigen Methoden (z.B. Workshops, Fragebogen, Analyseanweisungen etc.) enthält, die ein Betrieb benötigt, um erfolgreiche und funktionierende Strukturen der Zusammenarbeit und Führung zur Umsetzung eines hybriden Geschäftsmodells zu schaffen.

Zur Begleitung des Veränderungsprozesses bei der Einführung eines hybriden Geschäftsmodells und damit zur Entwicklung und Konzeption geeigneter Methoden für die Zusammenstellung des Baukastens wird in vier Entwicklungsphasen vorgegangen (vgl. Frost 2020):

- a) *Analysephase: Analyse des Ist-Zustandes bezogen auf Führung und Zusammenarbeit*
- b) *Konzeptionsphase: Festlegung des Soll-Zustandes und Konzeption von Maßnahmen*
- c) *Umsetzungsphase: Durchführung der entwickelten Maßnahmen*
- d) *Evaluationsphase: Bewertung der Maßnahmen und Bestimmung von Optimierungsmöglichkeiten*

Je nach Phase können dabei in einer Organisation unterschiedliche Prozessarten der Organisationsentwicklung relevant sein bzw. im Vordergrund stehen. Nach Glasl, Kalcher & Piber (2014) lassen sich sieben Prozessarten einer Veränderung definieren und unterscheiden (Glasl 2020, S. 2):

- a) *Diagnose-Prozesse (DP): Analyse und Diagnose der Situation, Bewusstseinsbildung: Wie sind wir als Betrieb? Warum sind wir so?*
- b) *Zukunftsgestaltungs-Prozesse (ZGP): Überlegungen über die gewünschte Zukunft, denn der Entwurf von Strategien, Organisationsmodellen, Modellen für Geschäftsprozesse usw. ist Willensbildung: Wohin wollen wir? Wozu?*
- c) *Psychosoziale Prozesse (PS): Loslassen alter Beziehungen und Rollen und neue Beziehungen etablieren, diese Prozesse fördern notwendige emotionale Veränderungen.*
- d) *Lern-Prozesse (LP): Erlernen neuen Wissens und Könnens, vermitteln neuer Fähigkeiten, so dass Beschäftigte und Führungskräfte den Anforderungen der Zukunft entsprechen können.*
- e) *Informations-Prozesse (IP): Vermittlung laufender und gezielter Informationen und Kommunikation mit betroffenen Personen.*
- f) *Umsetzungs-Prozesse (UP): Implementieren der geplanten Veränderungen; Worte werden in Taten umgesetzt.*
- g) *Change-Management-Prozesse (CMP): Planen, lenken, beschließen, koordinieren, evaluieren aller Veränderungsschritte, Organe zur Gestaltung und Steuerung der Veränderungen schaffen und diese mit personellen und materiellen Ressourcen ausstatten.*

Dabei beeinflussen sich diese Prozesse gegenseitig und wirken bei jeder Veränderung zusammen. Die Prozesse sind somit als die Basis aller OE-Interventionen anzusehen. Bei der Planung der Durchführung konkreter Maßnahmen ist deshalb zu berücksichtigen, für welche Prozesse Maßnahmen gezielt geplant werden und auch bewusste Auswirkungen auf die Organisation haben sollen und wo vielleicht unbewusst Auswirkungen auftreten können. So ist eine Veränderungsstrategie immer eine Mischung absichtlich durchgeführter Interventionen mit solchen Aktivitäten, die sich aus der Eigendynamik der Organisation ergeben (vgl. Glasl 2020).

2. Methoden zur Gestaltung von Führung und Zusammenarbeit und Zuordnung zu Organisationsentwicklungsprozessen bei der Einführung eines hybriden Geschäftsmodells

Im Folgenden werden nun die im Projekt AnGeWaNT bereits entwickelten und durchgeführten Maßnahmen und Methoden aus den ersten drei Entwicklungsphasen

(Analyse- Konzeptions- und Umsetzungsphase) im Überblick dargestellt. Zudem erfolgt eine Zuordnung der entwickelten und umgesetzten Methoden zu den sieben Basisprozessen der OE. In diesem Beitrag liegt der Schwerpunkt auf der Vorgehensweise zur Entwicklung der Methoden und der Gestaltung des Veränderungsprozesses. Die Ergebnisse können im Detail bei Frost & Helming (2020) und bei Frost (2020) nachgelesen werden.

2.1 Kick-Off Workshop bzw. Veranstaltung

Zu Beginn der Begleitung des Veränderungsprozesses wurde ein Workshop durchgeführt, um den Status-quo (Ist-Zustand) bezogen auf die bereits wahrgenommenen Veränderungen abzufragen. Ziel war es, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, an welcher Stelle der Betrieb und die Führungskräfte bezogen auf den anstehenden Veränderungsprozess stehen (Diagnoseprozess) und dass sich durch die Einführung des neuen Geschäftsmodells ggf. Änderungen bezogen auf die Kooperation mit anderen Abteilungen und das eigenen Führungsverhalten ergeben können (Informationsprozess). In dem Workshop kam die Methode „Die vier Zimmer der Veränderung“ (Tschönhens & Bissegger 2012; vgl. Frost & Jeske 2019) zum Einsatz.

Tabelle 1: Zuordnung der eingesetzten Methode des Kick-Off Workshops zu den sieben Basisprozessen der Organisationsentwicklung

Intervention, Aktivität, Methode	Mit wem?	Angestrebtes Ergebnis	D P	Z G P	P S	L P	I P	U P	C M P
Workshop	Führungskräfte, Geschäftsführung (N=9)	Bewusstseinsbildung; Erfragen der Erwartungen	X				X		

2.2 Führungskräftebefragung

Die zweite Methode, eine Führungskräftebefragung, diente der Vertiefung und Detaillierung der Analyse des Status-quo bezogen auf die vier Themenbereiche Führung, Unternehmenskultur, Veränderungsprozess und Kompetenzentwicklung (Diagnoseprozess). Es sollten neben der allgemeinen Information und Bewusstseinsbildung der Führungskräfte auch konkrete Handlungsfelder erarbeitet werden und somit erste Ergebnisse hinsichtlich der Zielsetzung des Veränderungsprozesses durch das neue Geschäftsmodell (Wo wollen wir hin? Zukunftsgestaltungsprozess) angeregt werden.

Hierzu wurde anhand einer Literaturrecherche ein halbstandardisierter Interviewleitfaden entwickelt. Dieser adressiert die vier genannten Themenbereiche anhand von insgesamt 34 Fragen. Die Interviews wurden nach der Einholung einer Einwilligung zur Aufnahme des Interviews per Telefon durchgeführt. Zusätzlich fand ein Interview vor Ort mit der Geschäftsführung statt. Für die Auswertung wurden alle Interviews transkribiert und mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) analysiert. Als Ergebnis zeigten sich insgesamt sieben Handlungsfelder für Zusammenarbeit und Führung durch die Einführung eines hybriden Geschäftsmodells (Frost & Helming 2020; Frost 2020).

Tabelle 2: Zuordnung der eingesetzten Methode der Führungskräftebefragung zu den sieben Basisprozessen der Organisationsentwicklung

Intervention, Aktivität, Methode	Mit wem?	Angestrebtes Ergebnis	D P	Z G P	P S	L P	I P	U P	C M P
<i>Halbstandardisierter Interviewleitfaden; Interviews (vor Ort und telefonisch)</i>	<i>Führungskräfte (N=14)</i>	<i>Bewusstseinsbildung Status-quo; Erarbeitung von Handlungsfeldern</i>	X	X			X		

2.3 Abstimmung des weiteren Vorgehens mit der Geschäftsführung

Basierend auf den vorliegenden Ergebnissen der Führungskräftebefragung galt es dann, dass weitere Vorgehen im Betrieb mit anderen Aktivitäten oder Projekten zum Thema Hybridisierung des Geschäftsmodells im Betrieb abzustimmen. Dies sollte grundsätzlich die Aufgabe der Person/en sein, welche den Veränderungsprozess im Betrieb steuern. Da eine derartige gesonderte Projektgruppe im vorliegenden Fall nicht eingerichtet wurde, wurde die Entscheidung bzgl. des weiteren Vorgehens im Führungskreis und mit der Geschäftsführung getroffen. Die Präsentation der Ergebnisse aus der Führungskräftebefragung lieferte hierzu die Grundlage. Ziel war es, alle Führungskräfte zu informieren, wie die Zusammenarbeit und Führung im Betrieb wahrgenommen und aktuell „gelebt“ werden. Darüber hinaus galt es, bereits im Betrieb durchgeführte Maßnahmen mit den Ergebnissen und abgeleiteten Maßnahmenvorschlägen abzugleichen (Frost 2020).

Die Entscheidung lautete, dass insgesamt drei der identifizierten Handlungsfelder („Veränderungsprozess“, „abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit“, „Kultur“) konkret bearbeitet und mit passenden Methoden unterstützt werden sollten (Frost & Helming, 2020).

Tabelle 3: Zuordnung der eingesetzten Methode der Ergebnispräsentation zu den sieben Basisprozessen der Organisationsentwicklung

Intervention, Aktivität, Methode	Mit wem?	Angestrebtes Ergebnis	D P	Z G P	P S	L P	I P	U P	C M P
<i>Ergebnis-präsentation; Diskussion</i>	<i>Geschäftsführung, Führungskräfte (N=14)</i>	<i>Informieren über die neuen Erkenntnisse; planen & lenken des Veränderungsprozesses</i>		X			X		X

2.4 Workshop zum Thema „Veränderungen gestalten und begleiten“

Als erste Maßnahme zum Handlungsfeld „Veränderungsprozess“ wurde ein Workshop in Orientierung an die Methode „Hurra, ein Befehl!“ von Wippermann (2012) entwickelt. Hieran nahmen insgesamt 14 Führungskräfte aus verschiedenen Abteilungen (z.B. aus Vertrieb, Service, Konstruktion, Einkauf) teil. Zielsetzungen des Workshops waren:

- a) Erfassen der Ängste und Befürchtungen bzw. Risiken, die bei der Umsetzung des hybriden Geschäftsmodells auftreten können.
- b) Erfassen der Potenziale und Hoffnungen bzw. Chancen, die mit der Einführung des hybriden Geschäftsmodells bei den Führungskräften verbunden sind.
- c) Entwicklung eines gemeinsamen Zielbildes (Vision), welches beschreibt, wie

die Umsetzung des Geschäftsmodells im Bereich Liftechnik in 3-5 Jahren konkret aussehen soll.

- d) *Erarbeiten und vereinbaren konkreter Maßnahmen bzw. erster Schritte, welche erfolgen müssen, damit die Einführung des hybriden Geschäftsmodells gelingt.*

Durch die ersten beiden Ziele sollten die emotionalen Veränderungen, welche bei jedem Veränderungsprozess eine Rolle spielen, begleitet werden (psychosoziale Prozesse). Das zweite Ziel, die Entwicklung einer konkreten Vision, sollte konkretisieren, wo genau jede Führungskraft für ihren Bereich, und im Anschluss zusammen als Betrieb, nach dem Abschluss der Einführung des neuen Geschäftsmodells stehen möchte (Zukunftsgestaltungsprozess). Das letzte Ziel, die Vereinbarung konkreter erster Schritte diene der Vorbereitung der Umsetzung der weiteren Schritte auf dem Weg zum Ziel (Umsetzungsprozess).

Tabelle 4: Zuordnung der eingesetzten Methode des Workshops zu den sieben Basisprozessen der Organisationsentwicklung

Intervention, Aktivität, Methode	Mit wem?	Angestrebtes Ergebnis	D P	Z G P	P S	L P	I P	U P	C M P
Workshop	Führungskräfte, (N=14)	Entwicklung einer Vision; Willensbildung; emotionale Veränderungen begleiten; Umsetzung vorbereiten		X	X			(X)	

3. Zusammenfassung und weiteres Vorgehen im Projekt

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich durch die Einführung des neuen Geschäftsmodells insbesondere die Zusammenarbeit zwischen Vertrieb, Service und Konstruktion verändern und intensivieren wird. Dies bedeutet, dass auch in jeder dieser Abteilungen Veränderungen der Aufgaben und Schnittstellen und damit auch der benötigten Kompetenzen auf die Beschäftigten zukommen. In dem Maschinenbauunternehmen wurden mit den in diesem Beitrag beschriebenen Methoden bisher schwerpunktmäßig die Führungskräfte auf die Veränderungen vorbereitet. Grund ist, dass diese eine klare Zielvorstellung darüber haben müssen, wozu der Veränderungsprozess und die Einführung des neuen Geschäftsmodells dienen sowie welche Veränderungen von Aufgaben und Kompetenzen auf die eigene Abteilung zukommen. Ist dies der Fall, kann die Führungskraft die Steuerung und Begleitung des Veränderungsprozesses bei den Beschäftigten unterstützen und auch glaubwürdig den Nutzen aufzeigen. Es wird deutlich, dass die Führungskräfte somit eine entscheidende Verantwortung für das Gelingen oder Scheitern des Veränderungsprozesses haben.

Im weiteren Verlauf des Projekts erfolgt in dem Maschinenbauunternehmen aktuell die prototypische Umsetzung des hybriden Geschäftsmodells anhand eines Anhängerkrans. Hierzu wurde ein Steuergremium eingerichtet, welches aus einem interdisziplinären Team von Führungskräften und Beschäftigten aus verschiedenen Abteilungen besteht. Es wurde zudem im Bereich Liftechnik ein Anhängerkran mit Sensorik ausgestattet und bereits an einen Kunden ausgeliefert. Die Daten, welche von dem Anhängerkran an den Betrieb übertragen werden, dienen als Grundlage für die Entwicklung konkreter Vertriebs- und Abrechnungsmodelle. Zudem wird eine Kundenbefragung durchgeführt, mit der ermittelt werden soll, welche Daten für welchen Kunden zur Optimierung der angebotenen Dienstleistungen dienen können. Liegen diese Er-

gebnisse vor, ist zur weiteren Anpassung der Zusammenarbeit und Führung ein Workshop mit den Beschäftigten des Vertriebsbereichs geplant. Grund ist, dass sich der Vertriebsbereich als zentral für den Verkauf und damit den Erfolg des hybriden Geschäftsmodells herausgestellt hat (Ottersböck & Frost 2021). Ziele dieses Workshops werden sein, die Beschäftigten zu informieren, Befürchtungen aufzugreifen und Ideen zum Vertrieb des Geschäftsmodells einzuholen (psychosozialer Prozess; Informationsprozess). Des Weiteren soll festgelegt werden, was zu tun ist, um das hybride Geschäftsmodell konkret umzusetzen (Umsetzungsprozess) sowie welche Kompetenzen hierzu notwendig sind (Lernprozess). Hierzu werden Methoden zum Aufbau der im Vertriebsbereich ermittelten Kompetenzbedarfe entwickelt.

Bezogen auf die Entwicklung eines Baukastens im Projekt AnGeWaNT kann festgehalten werden, dass bereits zwei Workshopkonzepte, ein Interviewleitfaden und eine Vorlage zur Auswertung und Präsentation der Ergebnisse aus der Führungskräftebefragung vorliegen. Abschließend sind die erarbeiteten Konzepte zu evaluieren und bei Bedarf anzupassen.

4. Literatur

- Frost M, Helming K (2020) Erfolgreiche Gestaltung von Zusammenarbeit und Führung bei der Einführung eines hybriden Geschäftsmodells. *Betriebspraxis und Arbeitsforschung* (240):45-48.
- Frost M (2020) Führung und Zusammenarbeit für hybride Geschäftsmodelle. In: Jeske T, Ottersböck N, Hartmann V, Frost M (Hrsg.) *Arbeitswissenschaftliche Gestaltung hybrider Wertschöpfung. Leistung & Entgelt* (4):21-30
- Glasl F, Kalcher T, Piber H (2014) *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse*. Bern: Haupt Verlag AG.
- Glasl F (2020) Die Basisprozesse der Organisationsentwicklung. Trigon Entwicklungsberatung. Abgerufen am 04. Dezember 2020. <https://www.schulpsychologie.at/intern/positionierung/Basisprozesse%20der%20OE.pdf>
- Jeske T, Ottersböck N, Hartmann V, Frost M (2020) *Arbeitswissenschaftliche Gestaltung hybrider Wertschöpfung. Leistung & Entgelt* (4):6-45
- Ottersböck N, Frost M (2021) Ermittlung von Kompetenzanforderungen zur erfolgreichen Umsetzung hybrider Geschäftsmodellen. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.) *Arbeit HUMAINE gestalten. Bericht zum 67. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 03. März - 05. März 2021 (Beitrag A.11.2)*. Dortmund: GfA-Press.
- Tschönhens A, Bissegger E (2012) *Die vier Zimmer der Veränderung*. In: Rohm A (Hrsg.) *Change Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen*. Bonn: ManagerSeminare Verlags GmbH.
- Wippermann F (2012) *Hurra, ein Befehl!* In: Rohm, A. (Hrsg.) *Change Tools I. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen* (S. 155-161). managerSeminare Verlags GmbH, Bonn.

Danksagung: Die Autoren danken dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) für die Förderung des Projekts AnGeWaNT (FKZ: 02L17B050), in dessen Rahmen dieser Beitrag entstanden ist. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeit HUMAINE gestalten

67. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Lehrstuhl Wirtschaftspsychologie (WiPs)
Ruhr-Universität Bochum

Institut für Arbeitswissenschaft (IAW)
Ruhr-Universität Bochum

3. - 5. März 2021

GfA-Press

Bericht zum 67. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 3. - 5. März 2021

**Lehrstuhl Wirtschaftspsychologie, Ruhr-Universität Bochum
Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2021
ISBN 978-3-936804-29-4

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

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.

Screen design und Umsetzung

© 2021 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de