



**ZUKUNFTSFÄHIGKEIT IM
MITTELSTAND SICHERN
11 IMPULSE**

VORWORT



Der deutsche Mittelstand steht vor tiefgreifenden Veränderungen. Fachkräftemangel, Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle fordern Unternehmen heraus, ihre Organisation bewusst weiterzuentwickeln.

Das BVMW Kompetenzforum Organisationsentwicklung bündelt als Netzwerk erfahrener Beraterinnen und Berater praktisches Wissen für mittelständische Unternehmen. Unsere Überzeugung: Organisationsentwicklung ist kein theoretisches Konzept, sondern ein praktischer Gestaltungsprozess, der Strategie, Struktur und Menschen zusammenbringt.

In dieser Artikelsammlung teilen elf Mitglieder des Kompetenzforums ihre Expertise – von strategischer Ausrichtung über strukturelle Transformation bis zu konkreten Veränderungsansätzen im Tagesgeschäft. Jeder Artikel verbindet fachliche Tiefe mit praktischer Anwendbarkeit.

Mein besonderer Dank gilt Laura Zöller, die das Kompetenzforum mit großem Engagement aufgebaut und geleitet hat. Ihre Arbeit hat die Grundlage für diese Publikation geschaffen. Ebenso danke ich allen Autorinnen und Autoren für ihre wertvollen Beiträge.

Ihnen als Leserin oder Leser wünsche ich inspirierende Impulse für Ihre eigene Organisationsentwicklung.

Thomas Saßerath

Leiter Kompetenzforum
Organisationsentwicklung

- 1** Was Organisationsentwicklung dem Mittelstand bringt
- 2** Erfolgreiche Transformationen brauchen ein klares Zielbild
- 3** Wie Organisation Zukunft möglich macht
- 4** Mit optimistischem Kapitalismus zur Marktkategorie
- 5** Explore & Exploit: Warum Ihr Unternehmen beides braucht
- 6** Drei Faktoren, die Transformation wirksam machen
- 7** Wie Organisationsentwicklung Adaptabilität ermöglicht
- 8** Das Produkt bestimmt die Organisation der Entwicklung
- 9** Change Management sichert die Zukunftsfähigkeit Ihrer Firma
- 10** Der andere Projektstart: Systemischer Change-Workshop
- 11** Mit Gesundheit die Organisation entwickeln

WAS IST ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND WAS NÜTZT SIE DEM MITTELSTAND?

Unternehmen stehen heute stärker denn je vor zahlreichen Herausforderungen, die meist nicht mit einfachen Maßnahmen bewältigbar sind. Es braucht nicht nur eine „saubere“ Analyse, wo, welche Änderungen warum angesagt sind, sondern auch die Entscheidung, wie tiefgreifend dieser Wandel sein soll und mit welchem Konzept Sie die Gestaltung angehen. Egal, ob es um ein kleines überschaubares Effizienzsteigerungs-Projekt, die Einführung einer neuen ERP-Software oder um grundlegende Transformation Ihres Geschäftsmodells geht – es geht immer um OE!

Nehmen Sie das Beispiel eines mittelständischen Büroausstatters im Rhein-Neckar Raum (ca. 50 Beschäftigte), der sich schon vor Corona aufgrund der schwierigen Perspektive seines „klassischen Geschäfts“ durch die weitere Digitalisierung anregen ließ, die sich abzeichnende „New Work-Welle“ strategisch aufzugreifen und sich dort als entsprechender Anbieter zu positionieren. Insofern wurde ein Transformations-Prozess eingeleitet mit hohen Investitionen sowohl in der baulichen Umgestaltung der bisherigen Show-Rooms, als auch der Ausstattung der Arbeitsplätze inkl. der Digitalisierung weiterer Arbeitsprozesse und der Neudefinition von Strukturen,

Führung und Kultur.

Sowohl für die Umsetzung der Digitalisierung, als auch für die Umsetzung dessen, was die Beschäftigten und ihre Chefs unter „New Work“ (in Anlehnung an F. Bergmann, 2019) verstehen, wurden externe Spezialisten zur Begleitung dieses Prozesses eingekauft. Es ging darum, die neugedachte Zusammenarbeit in projektorientierten Strukturen (Stichwort: Teams statt Abteilungen mit mehr Selbstorganisation) zu entwickeln und wichtige Werte im Rahmen eines WorldCafés zusammenzutragen, um diese zu integrieren.

Diese Optimierung wurde verknüpft mit einer entsprechenden Rollenklärung und dazu passender Führungskultur – alles Ergebnisse eines agilen Vorgehensmodells mit Einbeziehung der jeweiligen Beschäftigten-Gruppen mit vielerlei Feedback-Schleifen, um eine schnelle und flexible Umsetzung zu ermöglichen. Mittlerweile arbeitet das Unternehmen erfolgreich im neuen Marktsegment mit deutlich höherer Produktivität der Kunden-Projekte und Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitenden.



ÜBER DEN AUTOR: DR. KLAUS WAGENHALS

Dr. Klaus Wagenhals ist seit Ende der 90er als engagierter und kreativer Change-Begleiter unterwegs und hat sich 2007 mit einigen KollegInnen im Berater-Netzwerk metisleadership zusammengeschlossen.

WARUM STRATEGIE UND ZIELBILD DIE VORAUSSETZUNG JEDER ERFOLGREICHEN TRANSFORMATION SIND

Erfolgreiche Transformationen beginnen mit einem klaren Ziel. Veränderungsbereite Unternehmen müssen zunächst wissen, wohin sie sich entwickeln wollen. Ein gemeinsames Ziel schafft Orientierung und ist die Grundlage für Führungskräfte und Teams eigenverantwortlich im Sinne des Unternehmens zu handeln. Ohne dieses gemeinsame Verständnis verliert jede Veränderung an Richtung und Verbindlichkeit. Ressourcen werden gebunden, aber die Wirkung bleibt aus.

In der Strategieerarbeitung liegt der Fokus zuerst auf der Definition der gemeinsamen Vision/Mission und damit der Beantwortung, was erreicht werden soll und warum. Eine belastbare Strategie entsteht aber erst, wenn Vision, Ziele und Handlungsfelder miteinander verknüpft werden. Dafür wird die Zukunftsperspektive mit dem Status Quo abgeglichen, um konkrete Handlungsfelder und Maßnahmen zu bestimmen, zu priorisieren und messbar zu machen.

Strategisches Denken und Handeln entfaltet aber nur seine volle Wirkung, wenn Strategie in die operative Realität übersetzt wird. Das gelingt durch klare Verantwortlichkeiten, messbare Ziele und regelmäßige Überprüfung des Fortschritts anhand von Kennzahlen oder über OKR-

Modelle. Je klarer die definierten Maßnahmen den strategischen Zielen zugeordnet sind, desto gezielter lassen sich Prioritäten bestimmen und auch komplexe Transformationsportfolien transparent steuern.

In der Praxis zeigt sich häufig, dass Transformationen weniger an fehlendem Umsetzungswillen als an mangelnder strategischer Klarheit scheitern. Wenn die Geschäftsführung zu wenig Zeit in die Strategieentwicklung investiert oder Maßnahmen vorgibt, ohne den übergeordneten Zweck und Nutzen für die Organisation zu vermitteln, entsteht Unsicherheit. Mitarbeitende verstehen dann zwar die Veränderung, aber nicht das Ziel dahinter. Das ist ein Nährboden für Widerstände und Orientierungslosigkeit.

Gute Strategien sind kein starres Konzept, sondern ein dynamischer Rahmen, der Anpassung ermöglicht und gleichzeitig konsequent auf das Ziel ausgerichtet bleibt. Entscheidend ist, dass Führungskräfte und Mitarbeitende die strategische Richtung kennen und ihren Beitrag einschätzen können. So wird aus Strategie gelebte Steuerung: Sie verbindet Sinn, Struktur und Handlungsfähigkeit – und macht Transformation nicht nur möglich, sondern wirksam.



ÜBER DEN AUTOR: MARCUS SCHMERMER

Marcus Schmermer ist Gründer von Transformation Advisors und unterstützt Unternehmen ihren Wandel wirksam zu gestalten. Sein Schwerpunkt liegt auf Strategieentwicklung sowie Organisationsdesign und deren Operationalisierung.

WIE ORGANISATION ZUKUNFT MÖGLICH MACHT

Gerade in Zeiten hoher Dynamik, zunehmender Komplexität und wachsender Unsicherheit zeigt sich: Zukunftsfähigkeit ist kein Zufallsprodukt, sondern das Ergebnis bewusster Entscheidungen im Hier und Jetzt. Zukunft ist damit kein fernes Geschehen, sondern ein fortlaufender Gestaltungsprozess.

Insbesondere im Mittelstand, etwa im Maschinen- oder Anlagenbau, wird deutlich, wie eng die Leistungsfähigkeit von Unternehmen mit ihrer organisatorischen Aufstellung verknüpft ist. Märkte verändern sich rasant, Kundenanforderungen werden individueller, Fachkräfte knapper. Wer unter diesen Bedingungen erfolgreich bleiben will, braucht mehr als gute Produkte – er braucht eine Organisation, die Lernen, Anpassung und Zusammenarbeit ermöglicht.

Organisation ist dabei kein Selbstzweck und kein starres Regelwerk. Sie ist das zentrale Werkzeug der Zukunftsgestaltung. Gute Organisation übersetzt Strategie in gelebte Realität: durch klare Verantwortlichkeiten, transparente Entscheidungswege und Strukturen, die Orientierung geben. Sie sorgt für verlässliche Kommunikation und funktionierende Zusammenarbeit.

Besonders wirksam wird Organisation dort, wo sie den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Wenn Mitarbeitende verstehen, wofür sie handeln, Verantwortung übernehmen dürfen und ihre Perspektiven gehört werden, entsteht Engagement. Führung gibt Richtung, schafft Klarheit und Vertrauen und ermöglicht so Eigeninitiative und gemeinsames Gestalten von Veränderung.

In solchen Organisationen wird Struktur nicht als Hemmschuh empfunden, sondern als Hebel. Prozesse geben Halt, Rollen schaffen Klarheit. Veränderung wird nicht zur Belastung, sondern zum Motor für Weiterentwicklung. Zukunftsfähigkeit entsteht im Alltag – in Entscheidungen, Routinen und im täglichen Miteinander.

Zukunft gestalten heißt daher, Organisation heute so auszurichten, dass sie morgen Spielräume eröffnet: für Ideen, Innovation und verantwortliches Handeln. So wird Organisation zum stabilen Fundament für nachhaltigen Erfolg – und zum Raum, in dem Menschen und Unternehmen ihre Zukunft gemeinsam möglich machen.



ÜBER DIE AUTORIN: SUSANNE KREMEIER

Susanne Kremeier gestaltet gemeinsam mit Unternehmen ihre Zukunft – strategisch, menschlich und wirksam. Dabei ist Organisation ihr Werkzeug, um Potenziale freizusetzen, Zusammenarbeit zu stärken und nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen.

MIT OPTIMISTISCHEM KAPITALISMUS ZUR MARKTKATEGORIE

Viele Mittelständler kämpfen heute nicht gegen ihre Wettbewerber – sie kämpfen um Sichtbarkeit. In überfüllten Märkten wird selbst das beste Produkt zur Commodity, wenn es nicht in einer klaren Kategorie wahrgenommen wird. Die Lösung liegt nicht in mehr Marketing, sondern in einem strategischen Perspektivwechsel: der bewussten Definition und Besetzung einer Marktkategorie.

Hier kommt der North Star ins Spiel. Ein klar artikulierter Unternehmenszweck, primär aus Kundensicht beschrieben, gibt nicht nur intern Orientierung, sondern definiert auch nach außen, wofür Ihr Unternehmen steht. Er macht Sie zum Referenzpunkt in Ihrer Kategorie. Wer seinen North Star kennt und kommuniziert, zieht nicht nur Kunden an, sondern die »richtigen« Kunden – und die richtigen Mitarbeitenden.

Optimistischer Kapitalismus als Haltung

Optimistischer Kapitalismus ist eine Grundhaltung, die einen expansiven Blick auf das eigene Schaffen ermöglicht: Unternehmen können Werte schaffen – wirtschaftlich, gesellschaftlich und menschlich. Diese drei Dimensionen stehen nicht im Widerspruch, sondern verstärken sich gegenseitig.

Ein Mittelständler, der seine Kategorie definiert und mit einem starken North Star führt, motiviert Mitarbeitende, begeistert Kunden und ermöglicht nachhaltiges Wachstum.

Die Praxis zeigt: Unternehmen, die ihren Zweck klar benennen können, treffen bessere strategische Entscheidungen. Sie wissen, welche Projekte Priorität haben, welche Partnerschaften passen und wann „Nein“ die richtige Antwort ist. Der North Star wird zum Filter für Komplexität – und zum Kompass in unsicheren Zeiten.

Von der Vision zur Kategorie

Category Design bedeutet nicht, einen bestehenden Markt zu dominieren, sondern einen neuen zu schaffen, in dem Sie naturgemäß führend sind. Für den Mittelstand ist das keine Frage der Größe, sondern der Klarheit. Wer weiß, welches Problem sie besser löst als alle anderen, kann diese Kategorie benennen, besetzen und ausbauen.

Der Weg dorthin beginnt mit einer ehrlichen Bestandsaufnahme: Was ist unser North Star? Welche Kategorie wollen wir definieren? Und wie bringen wir beides in Einklang mit unserer Organisation? Die Antworten sind der Ausgangspunkt für echte Transformation – nicht als Selbstzweck, sondern als Grundlage für zukunftsfähigen, wertorientierten Erfolg.



ÜBER DEN AUTOR: ANDREAS GEBHARD

Andreas Gebhard ist Gründer von Forward Momentum und unterstützt mittelständische Unternehmen dabei, ihren North Star zu definieren, ihre Marktkategorie zu gestalten und mit strategischer Klarheit nachhaltiges Wachstum zu erzielen. Er prägte das Konzept des Optimistischen Kapitalismus.

EXPLORE & EXPLOIT: WARUM IHR UNTERNEHMEN BEIDES BRAUCHT

„Wir müssen innovativer werden.“ Dieser Satz taucht in vielen Geschäftsleitungen regelmäßig auf und oft mit der Halbwertszeit eines Neujahrsvorsatzes. Gut gemeint. Im März dann verschluckt von Budgetrunden, Lieferterminen und Reklamationen.

Innovation ist selten ein Ideenproblem. Innovation ist ein Umsetzungsproblem in einem System, das über viele Jahre durch Lean, Prozessoptimierung und Qualitätslogiken auf Stabilität optimiert ist. Das ist gut und sinnvoll fürs Tagesgeschäft. Für Innovationsvorhaben liegen dort die Blockaden.

Hier setzt die Logik von Explore & Exploit an:

- Exploit sichert das heutige Geschäft: Effizienz, Planbarkeit, Qualität, KPIs.
- Explore schafft das morgige Geschäft: Experimente, Lernen, Hypothesen, Entscheidungen unter Unsicherheit.

Das sind zwei Arbeitsgeschwindigkeiten und Denkmodelle die Konfliktpotential bergen. Und natürlich brauchen Sie beides parallel im Unternehmen.

Was ist zu tun:

Etablieren Sie zwei Betriebssysteme verbunden durch Führung.

Trennen Sie, wo Arbeitsweisen unterschiedlich sein müssen und verbinden Sie, wo über Prioritäten und Ressourcen entschieden wird.

Vier Hebel haben sich im Mittelstand bewährt:

- Ein sichtbares Innovationsportfolio etablieren
- Entscheidungsroutrinen, die Geschwindigkeit und Steuerung erlauben
- Kommunikationsbrücken und Transparenz zwischen Explore & Exploit
- Innovation an reale Pflichten und Marktchancen koppeln

Fazit:

Innovation ist Managementaufgabe und Organisationsarbeit. Wenn Explore und Exploit bewusst etabliert werden, vermeiden Sie den „culture clash“ und sind innovativ:

- Geschwindigkeit ohne Chaos
- Stabilität ohne Stillstand
- Zukunftsfähigkeit ohne Risiko fürs Kerngeschäft

Und genau das zählt im Mittelstand.



ÜBER DEN AUTOR: NIELS TRAPP

Niels Trapp, Gründer von Inxelerate GmbH, als pragmatischer Sparringspartner auf Augenhöhe arbeitet er mit Führungsteams an zukunftsfähigen Geschäftsmodellen, Produkten und Organisationen.

STRUKTUR SCHAFFT WIRKUNG – DER GANZHEITLICHE BLICK AUF TRANSFORMATION

Veränderung ist Alltag.

Märkte, Technologien und Erwartungen verändern sich schneller, als Organisationen reagieren können. Viele Transformationsprojekte bleiben wirkungslos – nicht, weil der Wille fehlt, sondern weil das Zusammenspiel der entscheidenden Faktoren verloren geht.

Drei Dimensionen, eine Logik

Leadership x Approach x Resources = Impact beschreibt, was Transformation wirksam macht: Führung, die Verantwortung übernimmt und Orientierung gibt. Ein Vorgehen, das Struktur schafft, ohne zu erstarren. Und Ressourcen, die das ermöglichen, was beabsichtigt ist – personell, organisatorisch und kulturell. Diese drei Dimensionen wirken nicht additiv, sondern wechselseitig. Wenn eine davon fehlt oder zu schwach ausgeprägt ist, verliert der gesamte Prozess an Kraft. Starke Führung ohne klares Vorgehen bleibt Symbolpolitik. Methodenvielfalt ohne Verantwortung erzeugt Bewegung ohne Richtung. Ressourcen ohne Struktur führen zu Überforderung. Wirkung entsteht nur, wenn alle drei Faktoren miteinander arbeiten.

Vom Modell zur Praxis

Das Denkmodell strukturiert Veränderung und macht Engpässe sichtbar – unabhängig von Branche oder Größe. Es lässt sich in drei Schritten anwenden: Analyse – neben Prozessen und Strukturen gilt der Blick auch den informellen Ebenen. Planung – Maßnahmen greifen erst, wenn Ziele, Methoden und Verantwortlichkeiten konsistent sind. Steuerung – Wirkung zeigt sich dort, wo Klarheit entsteht, Energie freigesetzt wird und Entscheidungen besser getroffen werden. So wird aus Transformation ein nachvollziehbarer Prozess statt ein loses Projektgeflecht.

Was das Modell leistet

Es schafft Orientierung in komplexen Veränderungsprozessen, macht Engpässe sichtbar, bevor Energie verloren geht, fördert Verantwortung und Konsistenz in Führung und Umsetzung und übersetzt Systemlogik in handhabbare Praxis.

Fazit

Transformation gelingt, wenn Führung, Vorgehen und Ressourcen aufeinander abgestimmt sind – nicht, wenn sie nebeneinander existieren. Dieses Denkmodell schafft die Struktur dafür. Und wo Struktur entsteht, wächst Wirkung.



ÜBER DEN AUTOR: THOMAS SAßERATH

Thomas Saßerath ist Mitgründer von saßerath + bitter und begleitet gemeinsam mit Beate Bitter Unternehmen in Veränderungsprozessen. Ihr Ansatz verbindet analytische Klarheit mit wertschätzender Zusammenarbeit.

ADAPTIVITÄT IM TAGESGESCHÄFT: IHR WIRKSAMSTER HEBEL

Organisationsentwicklung gilt oft als notwendig, aber störend – überdimensioniert, fernab vom „Hier und Jetzt“. Sinnvoll, nur gerade keine Prio. Dabei setzt pragmatische OE-Arbeit genau dort an, wo Zukunftsfähigkeit entschieden wird: im laufenden Betrieb.

Laut OECD ist **Adaptivität der wichtigste Erfolgsfaktor für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit**. Gemeint ist die Fähigkeit von Organisationen und Teams im Tagesgeschäft wendig zu handeln – kollaborativ, mutig und weitsichtig.

Diese Fähigkeit entsteht nicht von selbst. Sie braucht eine bewusste Herangehensweise. Allerdings nicht mit dem Ziel eines neuen, vermeintlich stabilen Status quo. Sondern mit dem Ziel, eine Kultur zu stärken, die Veränderung aus eigener Kraft gestaltet. Eine Kultur, in der Verantwortung geteilt wird, in der unterschiedliche Perspektiven produktiv aufeinandertreffen und, in der Entscheidungen auch unter Unsicherheit gemeinsam getragen und bei Bedarf unaufgeregt nachjustiert werden.

Adaptivität wird de facto im täglichen Miteinander spürbar:

- Wie werden Spannungen genutzt?
- Ist konstruktiver Dissens möglich?
- Erleben Mitarbeitende sich als wirksam – oder warten sie auf Vorgaben?

Wo Selbstwert gestärkt wird, entsteht Ownership. Wo Unterschiedlichkeit bewusst genutzt wird, steigt die Entscheidungsqualität. Und wo Lernen Teil der Arbeit ist, wächst Eigendynamik.

Pragmatische Organisationsentwicklung läuft deshalb nicht am Geschäft vorbei. Sie verankert sich direkt darin – durch einzigartige Narrative, wirksame Routinen, dialogbasierte Formate und unterstützende Lern- und KI-Elemente. Nicht als Zusatzaufgabe, sondern **als integraler Bestandteil der Wertschöpfung**.

Der Mittelstand bringt dafür beste Voraussetzungen mit: kurze Wege, hohe Identifikation, Fokus auf Impact. Unabhängig vom unternehmerischen Ziel bleibt eines konstant: Zukunftsfähigkeit entsteht dort, wo **Adaptivität im täglichen Handeln verankert** wird.

Und genau deshalb lohnt sich Organisationsentwicklung – besonders im Mittelstand.



ÜBER DIE AUTORIN: MICHELLE EUZET

Mit 20 Jahren Führungserfahrung in der Industrie begleitet Michelle Euzet Organisationen dabei, Transformationsziele in konkretes Handeln im Alltag zu übersetzen. Ihr skalierbarer Ansatz PERFORM THE TALK steht für Relevanz, Anschlussfähigkeit und Wirksamkeit.

DAS PRODUKT BESTIMMT DIE ORGANISATION DER ENTWICKLUNG

Maschinen und Produkte unterliegen derzeit starken Veränderungen, da Software im Maschinenbau eine immer höhere Integration aufweist. Zusätzlich wird das Geschäftsmodell von immer höherer Produktivität in der Entwicklung und vor allem im Betrieb der Maschinen geprägt. Künstliche Intelligenz formt immer stärker die Entwicklungsmethodik und Prozesse als auch die frühzeitige Warnung vor Ausfällen im Betrieb.

Eine klassische Organisationsstruktur, die sich an Ingenieursdisziplinen und an Lebenszyklusphasen aus Entwicklung, Fertigung, After Sales orientiert, wird diesen hohen Anforderungen nicht mehr gerecht.

Produkte verändern ihre Struktur durch neue Anforderungen und hoher Integration in Fertigungsabläufe und Warenströme. Der Maschinenbau reagiert darauf jedoch mit Organisations- und Ablaufstrukturen des klassischen Maschinenbaus. Diese neuen Anforderungen und der daraus erforderlichen neuen Technologien in der Entwicklung und im Betrieb erfordern auch ihre Änderungen in der Zusammenarbeit der Spezialisten.

Somit müssen die Anforderungen und Technologien aus dem gesamten Lebenszyklus in den Entwicklungsprozess einfließen. Dies erfordert, dass die richtigen Spezialisten zur richtigen Zeit miteinander an der Lösung arbeiten. Diese Zusammenarbeit muss durch die richtige Organisationsstruktur gefördert und gefordert werden.

Eine Entwicklungsorganisation, die schnell und kosteneffizient Lösungen erarbeitet, kann sich heute nicht mehr nur an Disziplinen orientieren, sondern muss auf das Produkt zugeschnitten ein.

So wie Maschinen sich in einen Fertigungsprozess integrieren, so muß auch ein Entwicklungsprozess mit der entsprechenden Entwicklungsorganisation integriert sein. Hier können Systems Engineering Methoden helfen, diese Veränderungen zu erkennen und zu beschreiben, so dass die Organisation mit wenigen Reibungsverlusten, den neuen Funktionalitäten („Technologien“ siehe oben) und Produktstrukturen folgt. Damit bestimmen das Produkt und seine Funktionen die Entwicklungsorganisation und nicht mehr nur die Zusammenfassung von Spezialisten in eine Einheit.



ÜBER DEN AUTOR: GEORG HÜNNEMEYER

Georg Hünнемeyer mit seiner Firma LEICon unterstützt Firmen dabei ihre Produkte systemisch und effizient zu entwickeln. Aus der Erfahrung als enthusiastischer Systems Engineer ist die offene Zusammenarbeit und Integration von Menschen mit ihren Fähigkeiten der Schlüssel zum Erfolg.

CHANGE MANAGEMENT SICHERT DIE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT IHRER FIRMA

Viele Mittelstandsunternehmen stehen vor tiefgreifenden Veränderungen:

- 58% der KMU rechnen damit, dass sie in den nächsten fünf Jahren Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen haben werden.
- Bis Ende 2025 stehen rund 215.000 Unternehmen zur Nachfolge an.
- Über 90% der KMU sehen großes Potenzial für Künstliche Intelligenz – aber nur etwa 11% nutzen KI-Technologien.

(Quelle: KfW-Research)

Veränderungen scheitern selten an der Technik, sondern an Kommunikation, Haltung und Verhalten. Genau hier setzt Change Management an: Veränderung so zu gestalten, dass Menschen sie verstehen, mittragen und umsetzen können. Es geht nicht um Wohlfühl-Workshops, sondern um Führung, Klarheit und Einbindung.

Was heißt das konkret?

- Klare Botschaften: Warum verändern wir etwas?
- Führung einbinden: Wer überzeugt ist, kann überzeugen.
- Mitarbeitende beteiligen: Verantwortung statt Widerstands
- Kommunikation steuern: Transparenz reduziert Gerüchte.
- Erfolge sichtbar machen: Kleine Schritte halten Energie.

Wie kann Change Management bei den tiefgreifenden Veränderungen helfen?

- Fachkräftemangel: Gute Führung und Beteiligung binden Menschen.
- Nachfolge: Akzeptanz und Vertrauen sichern den Übergang.
- Digitalisierung: Tools funktionieren erst, wenn Menschen sie verstehen.

Mit Change Management entsteht Orientierung statt Unsicherheit. Change ist kein Luxus – es sichert die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens.



ÜBER DIE AUTORIN: VALI MARIA BLUMA

Transformationsberaterin, systemische Coach und gebürtige Hamburgerin. Nach 25 Jahren in Konzernen begleitet sie heute mittelständische Unternehmen bei Veränderungsprozessen – klar, menschlich, wirksam.

DER SYSTEMISCHE CHANGE-WORKSHOP: MIT DREI FRAGEN VERÄNDERUNG MÖGLICH MACHEN

Klassische Projektstarts scheitern oft an mangelnder Veränderungsbereitschaft in der Mannschaft. Dabei hilft das Format systemischer Change-Workshop: Bevor wir Ziele extern vorgeben, aktivieren wir die Teams zunächst, ihren eigenen Anpassungsbedarf selbst zu formulieren. So entsteht Lernbereitschaft. Im Workshop erreichen wir das über drei zentrale Fragen.

Warum dieser Ansatz wirkt

Damit Veränderung gelingt, müssen die Betroffenen selbst sagen: „So geht es nicht weiter.“ Der Workshop schafft diesen Moment. Er richtet sich an eine „kritische Masse“ (10 % der Belegschaft) und nutzt die Dynamik des Systems. Aber Vorsicht: Ohne tatsächlichen Veränderungswillen der Führung wird dieses Format zu einem Risiko. Wenn nämlich Lernbereitschaft einmal „im System“ ist, will es sich auch entwickeln.

Die drei Fragen – und ihre Wirkung

1. **„Worauf sind wir stolz?“** Das Team schaut zuerst auf seine Stärken. Auf das, was nicht verändert werden soll. Das sind die Werte des Teams. Diese Ressourcen brauchen wir in den Durstrecken des Projekts.

2. **„Was passiert, wenn nichts passiert?“**

Das Team malt sich aus, was passiert, wenn alles so weiterläuft. Dabei sieht das Team die Baustellen vielleicht nicht genau wie die Geschäftsführung, wichtig ist aber, dass es klar formuliert: „Weiter so“ ist keine Alternative.

3. **„Woran merken wir, dass es besser wird?“**

Hier erfahren wir, welche konkreten Fortschritte für die Mitarbeitenden wichtig sind. Diese Meilensteine helfen uns, im Projekt Fortschritt sichtbar zu machen.

Praktische Umsetzung

- Planen Sie einen Teilnehmerkreis von ca. 10% der betroffenen Mitarbeiter.
- Planen Sie Gruppen von 7–12 Teilnehmern für jeweils 3 Stunden ein.
- Die Ergebnisse werden auf Moderationskarten festgehalten, fotografiert und geteilt.

Nach dem Workshop teilen Sie die Ergebnisse transparent in der Organisation. Wenn die Teilnehmenden spüren, dass sie zu dem anstehenden Projekt gehört werden und ihre Erwartungen wichtig sind, dann erledigt der „Flurfunk“ den Rest: Die Organisation übernimmt Verantwortung. Ihre Präsentation mit Zielen, Meilensteinen und Rollen können Sie danach gut an die Ergebnisse anpassen.



ÜBER DEN AUTOR: DR. RAINER FELDBRÜGGE

Dr. Rainer Feldbrügge ist Berater für Produktivität. Er unterstützt Unternehmen dabei, ihre Wertströme und Prozesse zu gestalten und zu digitalisieren.

WIE EIN MITTELSTANDSUNTERNEHMEN MIT GESUNDHEIT SEINE ORGANISATION ENTWICKELT

Die Gestaltung guter Arbeit ist heute mehr denn je eine zentrale Herausforderung für Unternehmen, insbesondere für den Mittelstand. Dabei reicht es nicht aus, lediglich Arbeitsplätze zu optimieren oder einzelne gesundheitsfördernde Maßnahmen anzubieten. Vielmehr geht es darum, Gesundheit und Leistungsfähigkeit systematisch in die Strukturen, Prozesse und Kultur der Organisation zu integrieren. Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) kann hier als strategischer Hebel dienen, der die Organisation in ihrer Anpassungs- und Entwicklungskompetenz unterstützt.

Im Rahmen der Organisationsentwicklung bedeutet dies, dass BGM nicht isoliert betrachtet werden darf, sondern als integraler Bestandteil von Veränderungsprozessen verstanden wird. Gesundheitsförderliche Strukturen, transparente Kommunikation und partizipative Entscheidungsprozesse tragen dazu bei, dass Mitarbeitende aktiv in Entwicklungsprozesse eingebunden werden. Dadurch steigt nicht nur die individuelle Resilienz, sondern auch die kollektive Lern- und Anpassungsfähigkeit der Organisation.

Ein professionell implementiertes BGM liefert zudem wichtige Impulse für die Führungskultur. Führungskräfte werden zu Vorbildern für gesundheitsorientiertes Handeln und übernehmen Verantwortung für die Arbeitsgestaltung in ihrem Bereich. Gleichzeitig werden im Mittelstand häufig begrenzte Ressourcen effizient genutzt, wenn gesundheitsförderliche Maßnahmen in bestehende Organisationsstrukturen eingebettet werden.

Die strategische Verankerung von BGM in der Organisationsentwicklung eröffnet somit die Möglichkeit, Arbeit so zu gestalten, dass sie sowohl die Leistungsfähigkeit als auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden nachhaltig stärkt. Dabei zeigt sich, dass gute Arbeit nicht als additiv zu bestehenden Aufgaben gedacht werden darf, sondern in die Prozesse, Entscheidungswege und Unternehmenskultur integriert werden muss. Nur so kann der Mittelstand langfristig konkurrenzfähig bleiben und gleichzeitig die Gesundheit seiner Mitarbeitenden sichern.



ÜBER DEN AUTOR: PATRICK HÜTER

Patrick Hüter ist Experte für Gesundheit im Mittelstand und verankert gesunde Arbeit strategisch in der Organisationsentwicklung. Sein Ansatz stärkt organisationale Gesundheitskompetenz und nachhaltige Leistungsfähigkeit.

KONTAKT

Thomas Saßerath
Leiter Kompetenzforum
Organisationsentwicklung
+49 1556 865 4826

