

# ORGANISATIONSENTWICKLUNG GRUNDLAGEN

Infolge der zunehmenden Umweltdynamik und der Zunahme disruptiver Veränderungen sehen sich Unternehmen mit einem sich ständig wandelnden Markt konfrontiert. Technologische Fortschritte wie die Entwicklung von Elektrofahrzeugen und autonomen Fahrzeugen, veränderte Kundenanforderungen in Bezug auf Nachhaltigkeit und Individualisierung sowie der globale Wettbewerbsdruck zwingen Unternehmen, sich kontinuierlich anzupassen und ihre Prozesse zu optimieren. Der Wandel vollzieht sich zugleich immer schneller und erfordert ein proaktives und flexibles Management. Um in diesem anspruchsvollen Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben und den steigenden Anforderungen gerecht zu werden, ist eine systematische Organisationsentwicklung unerlässlich.

Organisationsentwicklung (OE) bezeichnet dabei einen ganzheitlichen und systematischen Ansatz zur gezielten Veränderung und Verbesserung von Organisationen. Ziel ist es, die Effektivität und Gesundheit von Organisationen durch die Anpassung von Strukturen, Prozessen und Verhaltensweisen zu steigern. Der Begriff umfasst eine Vielzahl von Maßnahmen, die auf die Entwicklung der gesamten Organisation abzielen und sowohl die Strukturen als auch die zwischenmenschlichen Beziehungen berücksichtigen. OE unterscheidet sich von anderen Managementpraktiken durch ihren ganzheitlichen und partizipativen Ansatz, der die gesamte Organisation und alle ihre Mitglieder\*innen einbezieht.

## ZIELE DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

### Organisationsentwicklung ist nicht gleich Change Management!

Organisationsentwicklung ist vom Begriff Change Management abzugrenzen. Obwohl beide Begriffe Veränderungsprozesse in Organisationen beschreiben, gibt es wesentliche Unterschiede. Change Management bezieht sich in der Regel auf konkrete Projekte oder Prozesse mit klar definierten Zielen und Zeitrahmen, die häufig von der Managementebene initiiert und gesteuert werden. Der Fokus liegt auf der Umsetzung konkreter Veränderungen und dem Umgang mit Widerständen. Organisationsentwicklung verfolgt dagegen einen ganzheitlicheren Ansatz, der langfristig angelegt ist und die gesamte Organisation einbezieht. OE betont zudem die Partizipation der Beschäftigten und strebt nicht nur die Umsetzung einzelner Maßnahmen, sondern eine umfassende Veränderung der Organisationskultur und -strukturen an. Veränderung wird daher als kontinuierlicher Lern- und Anpassungsprozess innerhalb eines komplexen Organisationsgeflechtes verstanden, an dem alle Mitglieder\*innen und Bereiche einer Organisation beteiligt sind.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Die Ziele der OE sind vielfältig und umfassen die Steigerung der Effizienz, die Verbesserung der Kommunikationsstrukturen, die Erhöhung der Beschäftigtenzufriedenheit oder die Anpassung an externe Veränderungen.

**Steigerung der Effizienz:** Eines der Hauptziele der OE ist die Steigerung der Effizienz innerhalb der Organisation. Dies wird durch die Optimierung von Arbeitsprozessen und Strukturen erreicht, um Ressourcen optimal zu nutzen und die Produktivität zu steigern. Beispielsweise können durch die Einführung neuer Technologien oder die Reorganisation von Abteilungen Arbeitsabläufe beschleunigt und Kosten gesenkt werden.

**Verbesserung der Kommunikationsstrukturen:** Effektive Kommunikation ist entscheidend für den Erfolg von Veränderungsprozessen. OE zielt darauf ab, Kommunikationswege zu verbessern, Missverständnisse zu reduzieren und eine offene Kommunikationskultur zu fördern. Dies kann durch regelmäßige Meetings, transparente Informationsflüsse und den Abbau von Hierarchien erreicht werden, sodass die Kommunikation über alle Ebenen hinweg effektiv verläuft.

**Erhöhung der Beschäftigtenzufriedenheit:** Die Einbindung der Beschäftigten in den Veränderungsprozess erhöht deren Zufriedenheit. Partizipation und Mitbestimmung tragen dazu bei, dass sich die Beschäftigten wertgeschätzt fühlen und motiviert sind, den Wandel aktiv mitzugestalten. Maßnahmen zur Steigerung der Beschäftigtenzufriedenheit können flexible Arbeitszeitmodelle, Weiterbildungsmöglichkeiten und eine verbesserte Work-Life-Balance sein.

**Anpassung an externe Veränderungen:** Organisationen müssen flexibel auf externe Einflüsse wie Marktveränderungen, technologische Entwicklungen oder gesellschaftliche Trends reagieren können. OE hilft, diese Anpassungsfähigkeit zu fördern und die Organisation auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten. Beispielsweise kann durch die Einführung agiler Methoden die Innovationsfähigkeit erhöht und die Reaktionszeit auf Marktveränderungen verkürzt werden.

**Förderung der Teamarbeit:** OE zielt darauf ab, die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt innerhalb von Teams zu stärken. Teams, die effektiv zusammenarbeiten, können ihre Fähigkeiten und Ressourcen bündeln, um bessere Ergebnisse zu erzielen.

Dies erfordert Maßnahmen zur Teamentwicklung, zur Förderung des Vertrauens und zur Schaffung einer positiven Teamkultur. Durch die Verbesserung der Teamarbeit können Synergien genutzt und die Leistungsfähigkeit der Organisation gesteigert werden.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

**Stärkung der Innovationsfähigkeit:** Ein weiterer zentraler Aspekt von OE ist die Stärkung der Innovationsfähigkeit der Organisation. In einer sich ständig verändernden Welt ist die Fähigkeit, neue Ideen zu generieren und umzusetzen, von entscheidender Bedeutung. OE unterstützt die Schaffung eines Umfeldes, das Kreativität und Innovation fördert. Dies kann durch die Einführung von Innovationsworkshops, die Förderung interdisziplinärer Zusammenarbeit und die Unterstützung von Risikobereitschaft und experimentellem Denken erreicht werden. Eine innovationsfreundliche Kultur ermöglicht es der Organisation, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

**Stärkung der Unternehmenskultur:** Die Unternehmenskultur hat einen großen Einfluss auf das Verhalten und die Einstellung der Beschäftigten. OE zielt darauf ab, eine Kultur zu schaffen, die die Werte und Ziele der Organisation widerspiegelt und unterstützt. Dies kann durch gezielte Maßnahmen wie die Entwicklung von Leitbildern, die Förderung von Werten wie Vertrauen und Respekt sowie die Anerkennung von Leistung und Engagement erreicht werden. Eine starke und positive Unternehmenskultur trägt dazu bei, dass sich die Beschäftigten mit der Organisation identifizieren und motiviert sind, zum Erfolg beizutragen.

Letztlich geht es bei der Organisationsentwicklung um die Schaffung einer zukunftsfähigen und resilienten Struktur, die nicht nur auf aktuelle Herausforderungen reagiert, sondern proaktiv zukünftige Entwicklungen antizipiert und gestaltet. Ein zentraler Aspekt der Organisationsentwicklung ist daraus folgend die Schaffung eines synergetischen Zusammenspiels unterschiedlicher Zielsetzungen. Eine ganzheitliche Betrachtung und Integration dieser Ziele ist daher entscheidend, um eine konsistente und harmonische Organisationsentwicklung zu gewährleisten. Eine durchdachte und integrierte Organisationsentwicklungsstrategie kann dabei die verschiedenen Ziele zu einem kohärenten Gesamtbild verknüpfen und eine dynamische, lernfähige Organisation fördern.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

### Exkurs: Organisationsentwicklung nach dem 3-Phasen-Modell nach Lewin

Kurt Lewin gilt als Begründer der Organisationsentwicklung. Zentral ist dabei sein 3-Phasen-Modell des geplanten Wandels, das einen strukturierten Ansatz für die Organisationsentwicklung bietet und Grundlage für zahlreiche weitere Phasenmodelle ist. Lewins Modell beschreibt Veränderung als einen dynamischen Prozess, der sich in drei Phasen gliedert: "Auftauen" (Unfreezing), "Verändern" (Changing) und "Stabilisieren" (Refreezing). Das Modell bietet eine strukturierte Herangehensweise an Veränderungsprozesse und hat sich als äußerst hilfreich bei der Unterstützung von Organisationen bei der Anpassung an sich ständig verändernde Marktbedingungen erwiesen.

#### Phase 1: Auftauen (Unfreezing)

In der ersten Phase, dem Auftauen, wird der Veränderungsbedarf erkannt und kommuniziert. Das Auftauen bildet somit den Ausgangspunkt des Veränderungsprozesses, in dem bestehende Strukturen und das bisherige Gleichgewicht in Frage gestellt werden. Ziel dieser Phase ist es, Veränderungsbereitschaft zu wecken und Widerstände abzubauen. Die Unternehmensleitung muss zunächst den Handlungsbedarf erkennen, sei es aufgrund externer Marktbedingungen oder interner Ineffizienzen. Eine klare und offene Kommunikation ist dabei von zentraler Bedeutung, um alle Beteiligten über die Gründe und Ziele der Veränderung zu informieren. Dies schafft Transparenz und fördert das Verständnis für die anstehenden Maßnahmen. Gleichzeitig ist es wichtig, die Beschäftigten durch Workshops, Meetings und Diskussionsrunden einzubinden, um die Akzeptanz zu erhöhen und mögliche Widerstände zu minimieren.

#### Phase 2: Verändern (Changing)

In der zweiten Phase, der Veränderung, werden die geplanten Maßnahmen umgesetzt. Dies ist der eigentliche Transformationsprozess, bei dem neue Verhaltensweisen, Prozesse und Strukturen eingeführt werden. Die Implementierung neuer Strukturen und Prozesse kann die Einführung neuer Technologien, die Anpassung von Arbeitsabläufen oder die Umstrukturierung von Abteilungen umfassen. Eine umfassende Schulung und Ausbildung der Beschäftigten ist hierbei entscheidend, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten die Veränderungen verstehen und umsetzen können. Während dieser Phase überwachen Führungskräfte und Change Manager\*innen den Fortschritt der Umsetzung und bieten Unterstützung, um auftretende Probleme schnell zu lösen. Dies trägt dazu bei, dass die neuen Strukturen effektiv eingeführt und akzeptiert werden.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

### Phase 3: Stabilisieren (Refreezing)

In der dritten Phase, der Stabilisierung, geht es darum, die neue Situation zu festigen und in den Alltag zu integrieren. Die neuen Strukturen und Verhaltensweisen sollen stabilisiert und langfristig gesichert werden. Dies wird durch die Verfestigung der neuen Prozesse und die Integration der neuen Arbeitsweisen in den Arbeitsalltag erreicht, beispielsweise durch die Schaffung von Regelsystemen oder die Etablierung von Symbolen und Ritualen. Kontinuierliches Feedback von Beschäftigten und Führungskräften hilft, die Prozesse weiter zu optimieren und notwendige Anpassungen vorzunehmen. Belohnungs- und Anerkennungssysteme verstärken das neue Verhalten und fördern die Motivation der Beschäftigten, die Veränderungen dauerhaft anzunehmen.

## ORGANISATIONSBEREICHE IN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Organisationen können als komplexes und dynamisches System verstanden werden, das aus verschiedenen, miteinander verbundenen Bereichen besteht, die alle ihre eigenen Bedürfnisse und Herausforderungen haben. Durch die gezielte Entwicklung dieser Bereiche kann die Organisation auf interne und externe Veränderungen reagieren, ihre Ziele effektiver erreichen und ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern. Ein zentrales Merkmal der Organisationsentwicklung ist ihre ganzheitliche Perspektive. Statt einzelne Aspekte oder Abteilungen isoliert zu betrachten, wird die Organisation als komplexes Geflecht von Strukturen, Prozessen und Menschen gesehen, die in ständiger Wechselwirkung stehen. Veränderungen in einem Bereich haben oft weitreichende Auswirkungen auf andere Bereiche, weshalb ein integrativer Ansatz notwendig ist. Das bedeutet, dass Maßnahmen der Organisationsentwicklung immer auf mehreren Ebenen ansetzen müssen - von der strategischen Ausrichtung und den operativen Prozessen bis hin zum individuellen Verhalten und der Unternehmenskultur.

Darüber hinaus spielt die kontinuierliche Überprüfung und Anpassung auf allen Ebenen eine entscheidende Rolle, damit die Organisation flexibel und anpassungsfähig bleibt. Eine effektive Organisationsentwicklung berücksichtigt nicht nur die aktuellen Bedürfnisse, sondern auch zukünftige Herausforderungen und Chancen. Von zentraler Bedeutung ist dabei der Einsatz von sogenannter Change-Agent\*innen, welche die Maßnahmen kontinuierlich evaluieren, für eine nachhaltige und wirksame Umsetzung der Anpassungen sorgen und dahingehend den Wandel aktiv mitgestalten.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Bereich	Beschreibung
<b>Strukturen und Systeme</b>	Veränderungen in den Organisationsstrukturen und -systemen betreffen die Hierarchieebenen, die Abteilungsbildung und die Kommunikationswege innerhalb des Unternehmens. Es geht darum, wie die Organisation aufgebaut ist und wie die einzelnen Komponenten miteinander interagieren.
<b>Menschen und Kultur</b>	Umfasst die Beschäftigten des Unternehmens und ihre Werte, Überzeugungen und Verhaltensweisen. Veränderungen können sich auf das individuelle Verhalten, die Teamdynamik und die gesamte Unternehmenskultur auswirken.
<b>Prozesse und Arbeitsabläufe</b>	Prozesse und Arbeitsabläufe beziehen sich auf die täglichen Aktivitäten und Abläufe, die zur Erreichung der Unternehmensziele durchgeführt werden. Veränderungen können die Effizienz und Effektivität der Arbeitsmethoden verbessern.
<b>Technologie und Innovation</b>	Technologische Entwicklungen und Innovationen spielen eine entscheidende Rolle bei der Anpassung und Verbesserung von Arbeitsprozessen und Produkten. Dazu gehört die Einführung neuer Software, Maschinen und Technologien.
<b>Führungsstrukturen und Methoden</b>	Bezieht sich auf die Art und Weise, wie Führungskräfte ihre Teams führen und Entscheidungen treffen. Dazu gehören Führungsstile, Entscheidungsfindung und Führungskräfteentwicklung.

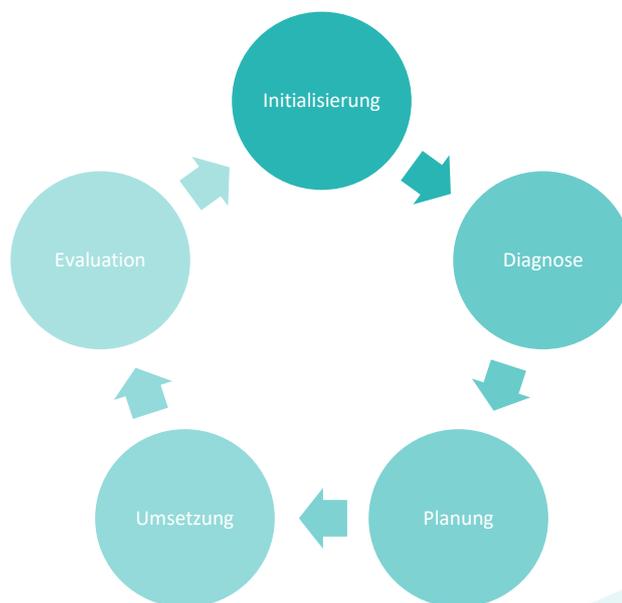
Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
 des Deutschen Bundestages

# DER PROZESS DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Zu den Hauptaufgaben der OE gehören die Diagnose des Ist-Zustandes, die Planung und Durchführung von Maßnahmen sowie die Evaluation der Ergebnisse. Der OE-Prozess umfasst dabei mehrere Phasen, die systematisch durchlaufen werden, um nachhaltige Veränderungen zu erzielen:



## 1. INITIALISIERUNG

In dieser Phase wird der Bedarf an OE ermittelt. Dies kann durch interne Analysen, externe Marktstudien oder Feedback von Beschäftigten geschehen. Oft ist ein Gefühl der Dringlichkeit oder eine unangenehme Situation der Auslöser für eine umfassende Analyse des Ist-Zustandes. Die Identifikation von Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen bildet die Grundlage für die weitere Planung.

## 2. DIAGNOSE

Die Diagnosephase dient dazu, den aktuellen IST-Zustand der Organisation zu erfassen und Probleme sowie Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Methoden wie Befragungen, Beobachtungen und Datenanalysen werden eingesetzt, um ein umfassendes Bild der Organisation zu erhalten. Die Phase kann durch den Einsatz von SWOT-Analysen (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) und anderen Diagnoseinstrumenten vertieft werden, um die Ausgangssituation genau zu erfassen.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

### 3. PLANUNG

Auf der Grundlage der Diagnoseergebnisse werden spezifische Maßnahmen geplant. Dabei wird festgelegt, welche Interventionen notwendig sind, um die identifizierten Probleme zu lösen. Die Planung umfasst auch die Festlegung von Zielen und Erfolgskriterien. In dieser Phase werden detaillierte Aktionspläne erstellt, Verantwortlichkeiten zugewiesen und Ressourcen bereitgestellt. Ziel ist es, einen klaren Fahrplan für die Umsetzung zu entwickeln, der alle relevanten Aspekte berücksichtigt.

### 4. UMSETZUNG

Die geplanten Maßnahmen werden durchgeführt. Dies erfordert eine sorgfältige Koordination und Kommunikation, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten informiert und eingebunden sind. Widerstände gegen Veränderungen werden in dieser Phase aktiv angegangen und überwunden. Eine erfolgreiche Umsetzung erfordert häufig Schulungen und Trainings für die Beschäftigten, um sicherzustellen, dass sie die neuen Prozesse und Strukturen verstehen und anwenden können. Change-Agent\*innen können hierbei unterstützen, indem sie Teams anleiten, notwendige Schulungen koordinieren und sicherstellen, dass die Veränderungen effektiv umgesetzt werden.

### 5. EVALUATION

Nach der Umsetzung wird der Erfolg der Maßnahmen evaluiert. Dies beinhaltet die Messung der Zielerreichung und die Bewertung der Wirksamkeit der durchgeführten Veränderungen. Auf Basis der Evaluationsergebnisse werden gegebenenfalls Anpassungen vorgenommen. Zur Überwachung des Fortschritts und zur Sicherstellung einer kontinuierlichen Verbesserung sind regelmäßige Feedbackschleifen und die Verwendung von Key Performance Indicators (KPIs) von zentraler Bedeutung.

## ERFOLGSFAKTOREN EINER GELUNGENEN ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG

Der Erfolg und die Zielerreichung von Organisationsentwicklung sind jedoch mit einer Reihe von potenziellen Barrieren verbunden, die den Erfolg des Prozesses gefährden und frühzeitig berücksichtigt werden müssen. So können Beschäftigte Veränderungen skeptisch gegenüberstehen und Widerstand leisten. Zudem steigen mit zunehmendem Umfang und Komplexität der Organisationsentwicklung die Anforderungen an Planung und Koordination. Darüber hinaus kann es eine Herausforderung sein, die Veränderungen nachhaltig zu verankern und das Wiederauftreten alter Muster zu verhindern. Um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen, gibt es eine Reihe möglicher Maßnahmen:

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

**Partizipation und Einbindung:** Durch die Einbindung der Beschäftigten in den Veränderungsprozess kann die Akzeptanz und Motivation der Beschäftigten gefördert werden. Methoden wie Workshops, Open-Space-Events und regelmäßige Feedback-Schleifen können hierbei unterstützen und sicherstellen, dass die Beschäftigten aktiv in den Prozess eingebunden sind. Der Einsatz von Change-Agent\*innen kann zudem die Kommunikation zwischen den Führungskräften und den Beschäftigten erleichtern.

**Klare Kommunikation:** Eine transparente und kontinuierliche Kommunikation ist essenziell, um Missverständnisse zu vermeiden und das Vertrauen der Beschäftigten zu gewinnen. Kommunikationsstrategien sollten regelmäßige Updates, klare Informationen über Ziele und Fortschritte sowie offene Dialoge beinhalten, um eine gemeinsame Verständigung zu gewährleisten.

**Führung und Unterstützung:** Erfolgreiche OE erfordert eine starke und unterstützende Führung. Führungskräfte müssen den Veränderungsprozess aktiv vorantreiben und ihre Beschäftigten unterstützen. Dies beinhaltet die Vorbildfunktion der Führungskräfte, ihre aktive Beteiligung an Veränderungsprozessen und die Bereitstellung von Ressourcen und Unterstützung.

**Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:** Der Veränderungsprozess muss flexibel gestaltet werden, um auf unvorhergesehene Entwicklungen reagieren zu können. Anpassungsfähigkeit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Dies kann durch die Implementierung agiler Methoden, die Förderung einer lernenden Organisation und die kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der Maßnahmen erreicht werden.

**Kulturelle Aspekte:** Die Berücksichtigung der Unternehmenskultur ist entscheidend für den Erfolg von OE. Eine offene und innovationsfreundliche Kultur fördert die Bereitschaft zur Veränderung und unterstützt die nachhaltige Umsetzung von Maßnahmen. Kulturelle Aspekte können durch gezielte Maßnahmen wie Kulturworkshops, die Förderung von Werten und Normen sowie die Anerkennung und Belohnung von Veränderungen adressiert werden.

**Ressourcen und Unterstützung:** Der Erfolg von OE hängt auch von der Verfügbarkeit ausreichender Ressourcen und Unterstützung ab. Dies umfasst finanzielle Mittel, personelle Ressourcen sowie die Unterstützung durch externe Berater\*innen und Expert\*innen. Die Bereitstellung dieser Ressourcen ist entscheidend, um die geplanten Maßnahmen erfolgreich umzusetzen und nachhaltige Veränderungen zu erreichen.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## BEDEUTUNG VON CHANGE AGENT\*INNEN IN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Change-Agent\*innen, auch Veränderungsagent\*innen genannt, sind zentrale Akteur\*innen im Prozess der Organisationsentwicklung. Sie sind verantwortlich für die Initiierung, Planung und Durchführung von Veränderungsprozessen in Unternehmen. Change-Agent\*innen können sowohl interne Beschäftigte als auch externe Berater\*innen sein, die über spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich des Managements von Veränderungen verfügen.

Die Bedeutung von Change-Agent\*innen liegt in ihrer Fähigkeit, Veränderungen zu fördern und zu steuern. Sie fungieren als Katalysatoren, die notwendige Veränderungen initiieren und begleiten, um die Organisation an neue Herausforderungen und Marktbedingungen anzupassen. Change-Agent\*innen helfen, Widerstände zu überwinden, die Kommunikation zu verbessern und sicherzustellen, dass Veränderungsprozesse effektiv und effizient umgesetzt werden.

Die Aufgaben von Change-Agent\*innen sind dabei vielfältig und umfassen eine breite Palette von Aktivitäten, die darauf abzielen, Veränderungsprozesse zu fördern und zu unterstützen. Zu ihren Hauptaufgaben gehören u. a.:

**Diagnose und Analyse:** Change-Agent\*innen führen eine gründliche Analyse der aktuellen Organisationsstruktur und -prozesse durch, um Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren. Sie nutzen verschiedene Diagnoseinstrumente wie SWOT-Analysen oder Beschäftigtenbefragungen, um ein umfassendes Bild der Ausgangssituation zu erhalten.

**Planung und Strategieentwicklung:** Auf Basis der Diagnose entwickeln Change-Agent\*innen eine detaillierte Veränderungsstrategie. Dazu gehören die Festlegung von Zielen, die Definition von Maßnahmen sowie die Entwicklung eines Zeitplans für die Umsetzung. Change-Agent\*innen arbeiten dabei eng mit Schlüsselakteur\*innen wie dem Management zusammen, um sicherzustellen, dass die Strategie mit den übergeordneten Unternehmenszielen übereinstimmt.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

**Kommunikation und Beteiligung:** Eine zentrale Aufgabe der Change-Agent\*innen ist die Kommunikation der Veränderungspläne an alle betroffenen Beschäftigte. Dazu nutzen sie verschiedene Kommunikationskanäle wie Besprechungen, Workshops oder interne Newsletter, um Transparenz zu schaffen und die Beteiligung der Beschäftigten zu fördern, wodurch deren Akzeptanz und Unterstützung für die Veränderungen verbessert werden kann.

**Umsetzung und Unterstützung:** Change-Agent\*innen überwachen die Umsetzung der geplanten Maßnahmen und bieten Unterstützung, wo sie benötigt wird. Dies kann Schulungen, Coaching oder die Bereitstellung von Ressourcen umfassen. Change-Agent\*innen helfen daher Beschäftigten, sich an die neuen Prozesse und Strukturen anzupassen und mögliche Schwierigkeiten zu überwinden.

**Monitoring und Evaluation:** Nach der Umsetzung der Veränderungen evaluieren Change-Agent\*innen den Erfolg der Maßnahmen unter Nutzung verschiedener Evaluationsmethoden wie Kennzahlenanalysen oder Feedbackgespräche, um die Wirksamkeit der Veränderungen zu messen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die Veränderungen nachhaltig sind und die gewünschten Ergebnisse erzielen.

Bei der internen Auswahl von Change-Agent\*innen ist es wichtig, Beschäftigte mit spezifischen Qualifikationen und Fähigkeiten zu identifizieren. Change-Agent\*innen sollten kommunikationsstark sein, um effektiv mit den verschiedenen Interessengruppen im Unternehmen interagieren zu können. Darüber hinaus ist es wichtig, die Organisationskultur und -struktur zu kennen und zu verstehen. Darüber hinaus sollten Change-Agent\*innen über ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz verfügen, um die Ängste und Sorgen der Beschäftigten zu erkennen und konstruktiv damit umzugehen. Zuletzt sind Erfahrungen im Projektmanagement und fundierte Kenntnisse von Veränderungstheorien und -methoden ebenfalls von Vorteil. Potenzielle Change-Agent\*innen können dabei durch gezielte Aus- und Weiterbildung auf ihre Aufgaben vorbereitet werden.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie fördert TRAIER.NRW im Rahmen der Förderbekanntmachung „Transformationsstrategien für Regionen der Fahrzeug- und Zulieferindustrie“ mit 4,1 Mio. EUR bis Ende 2025.

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter [www.traiber.nrw](http://www.traiber.nrw)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages