

# Erfolgsfaktor Mensch: Veränderungsbereitschaft als Schlüssel zur digitalen Transformation von KMU der Automobilindustrie

**Avci, Gülcin<sup>1</sup>**

**Groß-Isselmann, Lena<sup>1</sup>**

**Kellerer, Maximilian<sup>1</sup>**

**Univ.-Prof. Dr. Süß, Stefan<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Lehrstuhl für BWL, insb. Arbeit, Personal und Organisation

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Erfolgsfaktor Mensch: Veränderungsbe- reitschaft als Schlüssel zur digitalen Transformation von KMU der Automobil- industrie

veröffentlicht im Rahmen des Projektes TRAIBER.NRW

## PROJEKTINFORMATION

Die fortschreitende Digitalisierung, die Mobilitätswende und der notwendige Wandel zur Klimaneutralität fordern die Automobilzulieferer und die Bergische Region an vielen Stellen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie fördert TRAIBER.NRW im Rahmen der Förderbekanntmachung „Transformationsstrategien für Regionen der Fahrzeug- und Zulieferindustrie“ mit 4,1 Mio. EUR bis Ende 2025.

Die Bergische Region umfasst die Städte Remscheid, Solingen, Wuppertal und Düsseldorf sowie den Kreis Mettmann, den Rhein-Kreis-Neuss, den Ennepe-Ruhr-Kreis und den Oberbergischen Kreis. Projektpartner sind automotiveland.nrw e.V., die Bergische Universität Wuppertal, die Gemeinschaftslehrwerkstatt der Industrie von Velbert und Umgebung e.V. (GLW), die Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf und die Hochschule Bochum. Das Projekt wurde von den Sozialpartnern der Region initiiert und wird von ihnen maßgeblich unterstützt und begleitet: VBU® Vereinigung Bergischer Unternehmerverbände e.V., Arbeitgeberverband Remscheid und Bergisches Land e.V., IG Metall Velbert, IG Metall Ennepe-Ruhr-Wupper und IG Metall Remscheid-Solingen.

[WWW.TRAIBER.NRW](http://WWW.TRAIBER.NRW)

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Was bedeutet digitale Transformation für den Einzelnen?	2
3	Veränderungsbereitschaft	4
4	Empirische Erkenntnisse über die individuelle Veränderungsbereitschaft in der digitalen Transformation	5
4.1	Individuelle Ebene	5
4.2	Führung und Kommunikation	6
4.3	Organisationale Rahmenbedingungen	8
5	Handlungsempfehlungen	9
	Literaturverzeichnis	12

## 1 EINLEITUNG

Drohnen, die im Weinbau die Qualität der Trauben überwachen, Chatbots, die im Kundenservice Routineanfragen übernehmen, oder Sensoren, die in der Industrie den Wartungsbedarf von Maschinen in Echtzeit melden – die **digitale Transformation** ist längst nicht mehr auf Tech-Unternehmen beschränkt, sondern dringt tief in sämtliche Branchen vor. Auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in der Automobilbranche verändert sie flächendeckend die Art, wie Arbeit organisiert, geleistet, gesteuert und bewertet wird.

Der erfolgreichen digitalen Transformation wird dementsprechend ein hoher Stellenwert beigemessen. In aktuellen Umfragen wird sie als eine der wichtigsten strategischen Prioritäten eingeordnet, häufig sogar vor klassischen Zielen wie reiner Umsatzsteigerung oder Kostensenkung (vgl. Hofmann et al. 2020, S. 64; Thomson Reuters Institute 2025). Für **KMU der Automobilindustrie** ist das besonders nachvollziehbar: Gerade in der automobilen Lieferkette verdichtet sich der Wettbewerbs- und Anpassungsdruck, denn Preis- und Terminvorgaben sind eng, Qualitätsanforderungen hoch und Nachweispflichten (Dokumentation, Rückverfolgbarkeit) nehmen zu. Gleichzeitig muss Flexibilität in mehreren Dimensionen gewahrt sein. Der Bedarf resultiert u. a. aus Variantenvielfalt (viele ähnliche Teile mit kleinen Unterschieden), kurzfristigen Abrufen (plötzliche Mengen- oder Prioritätsänderungen) und Lieferkettenstörungen (Material fehlt, kommt verspätet oder muss kurzfristig ersetzt werden). Digitale Lösungen können hier helfen, weil sie schneller Transparenz schaffen, Abweichungen früher sichtbar machen und Abstimmungskosten senken können.

Dabei geht es in der digitalen Transformation nicht nur um neue Tools oder die Einführung einzelner Systeme. Entscheidend ist vielmehr die Fähigkeit, Technologien effektiv in bestehende Strukturen, Prozesse und Denkweisen zu integrieren. Technik lässt sich oft relativ zügig beschaffen – die eigentliche Transformation, also die **Veränderung von Haltungen, Gewohnheiten und Arbeitsweisen**, ist der langwierige Teil (vgl. Trenerry et al. 2021, S. 16). Besonders deutlich wird das dort, wo Wissen stark an Erfahrung und an einzelne Schlüsselpersonen gebunden ist und wo Projekte „nebenbei“ zum laufenden Betrieb stattfinden müssen.

In der Praxis scheitern viele Veränderungs- und Transformationsvorhaben weniger an technischen Hürden als an **Überforderung, hoher Unsicherheit oder mangelnder Akzeptanz** (vgl. Sun/Lee/Law 2019, S. 90). Häufig wird die emotionale und kognitive Seite des Wandels unterschätzt – also die Frage, wie Menschen neue Anforderungen einordnen, welchen Sinn sie darin sehen und ob sie sich dabei unterstützt fühlen (vgl. Trenerry et al. 2021). Digitale Transformation kann das Gewohnte spürbar irritieren: Arbeitsrollen verändern sich, Routinen werden hinterfragt, und vertraute Kompetenzen verlieren teilweise an Bedeutung. Wer bislang vor allem über Erfahrung, Stabilität und eingespielte Abläufe überzeugte, muss sich stärker auf kontinuierliches Lernen, Anpassung und neue Formen der

Zusammenarbeit einstellen. Das kann Widerstände auslösen – nicht aus böser Absicht, sondern aus dem Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle.

Damit wird deutlich: Die entscheidende Herausforderung der digitalen Transformation liegt nicht allein in der Technologie, sondern in der **Veränderungsbereitschaft der Menschen**, die mit ihr arbeiten. Dieses Themenpapier soll zeigen, wie Unternehmen die individuelle Veränderungsbereitschaft ihrer Mitarbeitenden besser verstehen und gezielt fördern können. Der Nutzen für die Praxis liegt dabei in der Verbindung von wissenschaftlicher Fundierung und konkreter Umsetzbarkeit: Befunde aus der Organisationspsychologie, dem Change Management und der Digitalisierungsforschung werden zu praxisrelevanten Erkenntnissen verdichtet und in eine anwendungsorientierte Sprache übersetzt. Damit richtet sich das Papier an Führungskräfte, HR-Verantwortliche und Projektleitende, die Transformationsprozesse gestalten – und die erkannt haben, dass nachhaltiger Wandel nicht verordnet, sondern gestaltet werden muss. Ziel ist es, KMU der Automobilindustrie empirisch gestütztes Handlungswissen an die Hand zu geben, um die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden zu stärken und so die digitale Transformation erfolgreich umzusetzen.

Der **Aufbau des Themenpapiers** führt vom Verständnis zur Anwendung. Zunächst wird erläutert, wie sich digitale Transformation aus Sicht des Einzelnen zeigt und welche neuen Anforderungen sie an Rollen, Kompetenzen und Arbeitsweisen stellt. Darauf aufbauend folgt ein Einblick in die psychologischen Mechanismen von Veränderungen – also in die Prozesse, die Akzeptanz, Motivation und Widerstand beeinflussen. Im Zentrum stehen anschließend empirisch belegte Hebel der Veränderungsbereitschaft in der digitalen Transformation, gegliedert in individuelle sowie Führungs- und Organisationsebene. Abschließend werden konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet.

## 2 WAS BEDEUTET DIGITALE TRANSFORMATION FÜR DEN EINZELNEN?

Die digitale Transformation beschreibt einen weitreichenden Veränderungsprozess, der aus der Einführung oder Nutzung digitaler Technologien resultiert (vgl. Harwardt/Schmutte 2022, S. 6). Unternehmen können innerhalb dieses Prozesses unterschiedliche Rollen einnehmen und als Wegbereiter, Vorreiter oder Anwender auftreten. Mittelständische Unternehmen sind in allen drei Rollen vertreten, wobei sie überwiegend als digitale Anwender agieren (vgl. Bundesnetzagentur 2026). In dieser Rolle sind sie gefordert, bestehende Prozesse, Produkte sowie Dienstleistungen durch die Nutzung digitaler Technologien weiterzuentwickeln und zu optimieren, um dynamischen Marktveränderungen standhalten zu können (vgl. Bundesnetzagentur 2026; Kofler 2018, S. 4). Digitale Technologien prägen den Alltag in vielfältiger Weise und führen sowohl zu **technologischen als auch**

**zu sozialen Veränderungen** (vgl. Hess 2019, S. 18). Diese Entwicklungen verändern Tätigkeiten und Aufgaben in nahezu allen Berufssegmenten. Dabei entstehen nicht nur neue Arbeits- und Beschäftigungsformen, sondern auch veränderte Qualifikationsanforderungen an Mitarbeitende (vgl. Rothe et al. 2019, S. 246).

Transformationsprozesse bieten sowohl **Chancen als auch Risiken für Mitarbeitende und Unternehmen**. (1) Chancen für Mitarbeitende ergeben sich bspw. aus dem Einsatz robotischer Systeme, die bei repetitiven und körperlich belastenden Tätigkeiten entlasten. Informations- und Kommunikationstechnologien können kognitive Unterstützung leisten und zu Produktivitätssteigerungen führen. Gleichzeitig bestehen jedoch auch (2) Risiken: Digitale Technologien können dazu führen, dass einseitig belastende Tätigkeiten oder Resttätigkeiten verbleiben (vgl. Rothe 2019, S. 246). Darüber hinaus profitieren hochqualifizierte Mitarbeitende besonders stark vom Umgang mit digitalen Technologien, während geringqualifizierte Mitarbeitende benachteiligt sein können (vgl. OECD 2019, S. 16). Auch die Akzeptanz der digitalen Transformation ist nicht einheitlich ausgeprägt. Es zeigt sich eine zunehmende Diskrepanz zwischen Mitarbeitenden, die über ausreichende Qualifikation verfügen und sich an digitalisierte Prozesse anpassen können und jenen, die grundlegende Anwender- und Digitalkompetenzen nicht besitzen (vgl. OECD 2019, S. 16). Insgesamt fordert die digitale Transformation der Arbeit eine qualitative Veränderung von Tätigkeiten und Aufgaben (vgl. Rothe et al. 2019, S. 250).

Auf Unternehmensseite ist die digitale Transformation mit vielfältigen Herausforderungen verbunden. Eine zentrale Herausforderung stellt das Fehlen klarer oder ausreichend ausgearbeiteter Digitalisierungsstrategien dar. Hinzu kommen Defizite im Umgang mit Daten: Mängel in der Datenanalyse und Datenspeicherung sowie eine unzureichende Datenqualität verhindern die Realisierung datenbasierter Wertschöpfungspotenziale. Darüber hinaus stehen Unternehmen vor finanziellen und personellen Herausforderungen. **Fachkräftemangel, hohe Investitionskosten** und oftmals ein **schwer abschätzbares Kosten-Nutzen-Verhältnis** erhöhen das Risiko von Fehlinvestitionen, insbesondere bei begrenzten Ressourcen (vgl. Bundesnetzagentur 2026). Allerdings ergeben sich für Unternehmen durch die digitale Transformation auch Chancen. Die Automatisierung ermöglicht den Aufbau autonom arbeitender und selbstorganisierender Systeme. Diese tragen zur Reduktion von Fehlerquoten und Betriebskosten bei und erhöhen zeitgleich die Produktionsgeschwindigkeit. Des Weiteren unterstützt die Analyse großer Datenmengen eine fundierte und datenbasierte Entscheidungsfindung. Der Einsatz digitaler Technologien trägt zudem zur Stärkung der Kundenorientierung bei, etwa durch verbesserte Kundenerlebnisse (vgl. Harwardt/Schmutte 2022, S. 10-11).

## 3 VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT

Nicht alle geplanten Veränderungsinitiativen führen zu einem erfolgreichen Ergebnis. Mitarbeitende sind eher bereit, Veränderungen zu akzeptieren und umzusetzen, wenn sie diese als positiv wahrnehmen und aktiv in den Veränderungsprozess eingebunden werden (vgl. Faupel/Süß 2019, S. 158-159, 162). Die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden zählt dabei zu den zentralen Prädiktoren für den Erfolg bzw. das Scheitern von Veränderungsprozessen (vgl. Armenakis/Harris/Mossholder 1993, S. 681; Haqq/Natsir 2019, S. 35).

Sie kann als Glaube an den Veränderungsprozess definiert werden, wobei die individuellen Absichten und Einstellungen gegenüber der Veränderung im Vordergrund stehen (vgl. Bernerth 2004, S. 40). Mitarbeitende zeigen Veränderungsbereitschaft, wenn sie aufgrund einer wahrgenommenen Notwendigkeit verstehen, glauben und beabsichtigen, sich selbst zu verändern (vgl. Madsen/Miller/John 2005, S. 216). Holt et al. (2007, S. 235) definieren die Veränderungsbereitschaft als das Ausmaß, in dem Individuen kognitiv und emotional geneigt sind, eine geplante Veränderung zu akzeptieren und anzunehmen. Die Veränderungsbereitschaft spiegelt sich somit in den Einstellungen, Überzeugungen und Absichten der Organisationsmitglieder wider. Zudem trägt sie dazu bei, **Widerstand gegen Veränderungen zu verhindern** und die Effektivität von Veränderungsbemühungen zu erhöhen (vgl. Armenakis/Harris/Mossholder 1993, S. 681-682).

Aus diesem Grund ist es bedeutend, dass Unternehmen die Veränderungsbereitschaft ihrer Mitarbeitenden fördern und stärken. Anknüpfend an Lewin (1947), der den Veränderungsprozess in die drei Phasen des Auftauens, der Bewegung und des Wiedereinfrierens aufteilt, lässt sich die Veränderungsbereitschaft in die Auftauphase verorten (vgl. Abb. 1). In der Auftauphase wird die Organisation auf die Veränderung vorbereitet, indem das Bewusstsein für deren Notwendigkeit geschaffen und die **Bereitschaft für die bevorstehende Veränderung gestärkt** wird (vgl. Muchna 2019, S. 25). Entscheidend nach Abschluss dieser Phase ist, dass in der gesamten Organisation ein Veränderungsbewusstsein verankert ist und der aktuelle Zustand, wie bspw. Strukturen oder Einstellungen „aufgetaut“ sind (vgl. Eichenberg et al. 2019, S. 211). Aus diesem Grund wird dieser Phase eine besondere Bedeutung zugeschrieben, da in dieser die Veränderungsbereitschaft gefördert wird, bevor die Veränderung implementiert werden soll. Die Bewegungsphase widmet sich der Durchführung sowie der Implementierung der zuvor „aufgetauten“ Strukturen oder Einstellungen. Es geht dann darum, die geplante Veränderung in die Praxis umzusetzen und neue Verhaltensweisen und Prozesse zu gestalten (vgl. Eichenberg et al. 2019, S. 211-212; Muchna 2019, S. 25). Es ist wichtig, dass die Organisationsmitglieder am Ende dieser Phase die Veränderung entwickelt, erfasst und verstanden haben. In der Wieder-Einfrierphase erfolgt die Verankerung der geplanten und entwickelten Veränderungen in der Organisation (vgl. Muchna 2019, S. 25). Dieser Prozess kann als „einfrieren“ und somit als Stabilisierung des neuen Zustandes beschrieben werden (vgl. Eichenberg et al. 2019, S. 212).

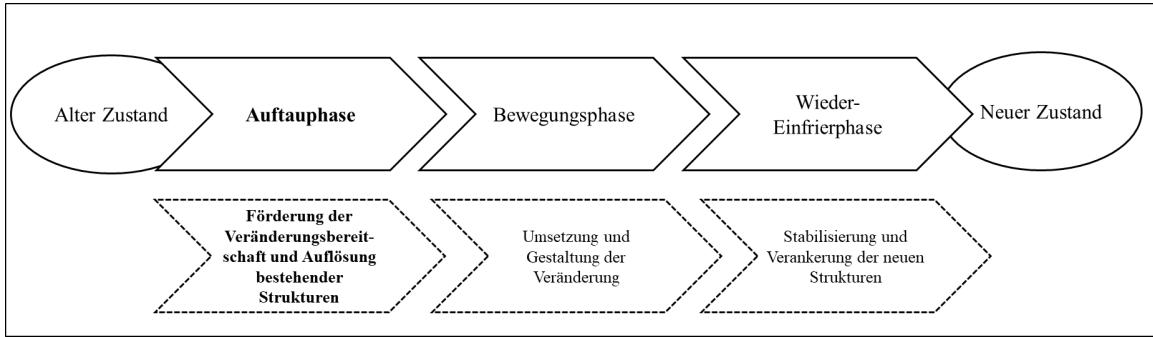


Abb. 1: Veränderungsprozess (in Anlehnung an: Lewin 1947)

## 4 EMPIRISCHE ERKENNTNISSE ÜBER DIE INDIVIDUELLE VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

### 4.1 INDIVIDUELLE EBENE

Studien zeigen übereinstimmend, dass die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden im digitalen Wandel maßgeblich von individuellen Voraussetzungen abhängt (vgl. z. B. Rafferty/Minbashian 2019; Sun/Lee/Law 2019; Yildirim/Ovaci 2022). Dabei handelt es sich insbesondere um die wahrgenommene Handlungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit sowie die individuelle Bewertung der digitalen Transformation.

Ein zentraler Faktor ist das **Erleben eigener Handlungsfähigkeit**. Mehrere Studien belegen, dass Mitarbeitende Veränderungen deutlich offener begegnen, wenn sie sich selbst als kompetent, lernfähig und belastbar wahrnehmen (vgl. Lizar/Mangundjaya/Rachmawan 2015; Rafferty/Minbashiar 2019; Yildirim/Ovaci 2022). Insbesondere das Vertrauen in eigene Fähigkeiten sowie die Wahrnehmung, Einfluss auf die eigene Arbeit zu haben, hängen eng mit der individuellen Veränderungsbereitschaft zusammen (vgl. Lizar/Mangundjaya/Rachmawan 2015). Mitarbeitende, die ihre Arbeit als sinnvoll erleben, Entscheidungen mitgestalten können und spüren, dass ihr Handeln Wirkung entfaltet, zeigen eine höhere Offenheit gegenüber neuen Arbeitsweisen. Veränderungsbereitschaft geht hier weniger mit Begeisterung für Technik einher als mit dem Erleben von Kontrolle und Wirksamkeit (vgl. Sun/Lee/Law 2019).

Des Weiteren spielt die **Arbeitszufriedenheit** eine wichtige Rolle (vgl. Shah/Irani/Sharif 2017). Entscheidend ist dabei, wie Mitarbeitende ihre Vergütung, ihre Entwicklungsmöglichkeiten und die

inhaltliche Ausgestaltung ihrer Arbeit wahrnehmen. Zufriedene Mitarbeitende sind durchaus eher bereit, zusätzliche Unsicherheit oder Mehrbelastung im Zuge digitaler Veränderungen zu akzeptieren. Wenn die Verhältnisse am Arbeitsplatz hingegen als unfair oder wenig erfüllend wahrgenommen werden, werden Veränderungen schneller als Zumutung wahrgenommen – selbst dann, wenn sie sachlich notwendig erscheinen.

Ein weiterer zentraler Faktor liegt in der **individuellen Bewertung** der digitalen Transformation. Über mehrere Studien hinweg zeigt sich, dass Mitarbeitende digitale Transformation danach beurteilen, ob sie als angemessen und wirksam für den eigenen Arbeitsalltag eingeschätzt wird (vgl. Rafferty/Minbashian 2019; Sun/Lee/Law 2019; Yildirim/Ovaci 2022). Veränderungsbereitschaft steigt, wenn nachvollziehbar ist, warum eine Veränderung notwendig ist, welches Problem sie lösen soll und welchen konkreten Nutzen sie entfaltet. Die qualitative Studie von Christou, Evertz und Süß (2020) verdeutlicht diesen Zusammenhang: Sie zeigt, dass Mitarbeitende digitale Veränderungen nicht grundsätzlich ablehnen, sondern sie sehr konkret an ihrer Alltagstauglichkeit messen. Skepsis entsteht dort, wo digitale Maßnahmen als abstrakt, praxisfern oder schlecht anschlussfähig an bestehende Routinen wahrgenommen werden. Akzeptanz entsteht hingegen, wenn Mitarbeitende im Arbeitsalltag erfahren, dass digitale Lösungen ihre Arbeit erleichtern, strukturieren oder stabilisieren. Veränderungsbereitschaft ist damit stark erfahrungsbasiert und entsteht weniger durch strategische Leitbilder als durch konkrete Nutzungserfahrungen.

Zusammenfassend zeigen die Studien, dass individuelle Veränderungsbereitschaft im digitalen Wandel insbesondere dort mit Offenheit einhergeht, wo Mitarbeitende sich kompetent und wirksam fühlen, ihre Arbeitssituation als fair und verlässlich erleben und digitale Veränderungen als unterstützend für ihren Arbeitsalltag wahrnehmen. Veränderungsbereitschaft ist damit nicht ausschließlich eine Frage persönlicher Einstellung zur Technik, sondern vielmehr das Ergebnis verfügbarer individueller Ressourcen und konkreter Erfahrungen im organisationalen Kontext.

## 4.2 FÜHRUNG UND KOMMUNIKATION

In digitalen Transformationsprozessen prägen Führung und Kommunikation maßgeblich, wie Mitarbeitende Veränderungen wahrnehmen und einordnen. Die Studien zeigen, dass Führung weniger über formale Steuerung wirkt, sondern vor allem über soziale Orientierung, Vertrauenssignale und den kommunikativen Umgang mit Unsicherheit. Führung und Kommunikation bilden damit den Rahmen, in dem individuelle Fähigkeiten der Mitarbeitenden zur Wirkung kommen oder blockiert werden.

Ein wesentlicher Wirkmechanismus besteht darin, dass Führungskräfte **Orientierung und Sinn** vermitteln. Studien zeigen, dass Mitarbeitende eher bereit sind, Veränderungen mitzutragen, wenn Führungskräfte klar kommunizieren, warum eine Veränderung notwendig ist und welches Ziel damit

verfolgt wird (vgl. Hameed et al. 2019; Errida/Lotfi 2021). Wichtig ist dabei, digitale Transformation nicht als isolierte Maßnahme erscheinen zu lassen, sondern in einen nachvollziehbaren Gesamtzusammenhang einzubetten. Führungskräfte fungieren in diesem Sinne als Übersetzer zwischen strategischen Zielsetzungen und dem konkreten Arbeitsalltag der Mitarbeitenden. Entscheidend ist dabei, dass Mitarbeitende die Veränderung als vorteilhaft einschätzen – diese „Nutzenbewertung“ (Valence) ist ein zentraler Treiber dafür, ob sie den Wandel aktiv unterstützen; Führung beeinflusst diese Bewertung, indem sie den konkreten Nutzen greifbar macht und eine attraktive Richtung aufzeigt (vgl. Faupel/Süß 2019).

Mehrere Studien zeigen zudem, dass das **Vertrauen, das Mitarbeitende in Führungskräfte haben**, ein zentraler Prädiktor für Veränderungsbereitschaft ist (vgl. Zayim/Kondakci 2015; Metwally et al. 2019). Mitarbeitende, die ihre Führungskraft als verlässlich, fair und integer wahrnehmen, reagieren offener auf Veränderungen und zeigen weniger Widerstand. Vertrauen wirkt dabei als Puffer gegen Unsicherheit, die insbesondere in digitalen Transformationsprozessen entsteht. Führungskräfte reduzieren diese Unsicherheit nicht primär durch detaillierte Vorgaben, sondern durch konsistentes Verhalten, transparente Entscheidungen und den glaubwürdigen Umgang mit Zielkonflikten. Mitarbeitende unterstützen Veränderungen stärker, wenn sie diese als persönlich und fachlich sinnvoll bewerten (Valence). Führungskräfte beeinflussen diese Bewertung maßgeblich, indem sie eine attraktive Zukunftsperspektive vermitteln und den Nutzen der Veränderung konkretisieren.

Darüber hinaus zeigt die Studienlage, dass **wahrgenommene Unterstützung durch Führungskräfte** ein wesentlicher Faktor für den Erfolg der digitalen Transformation ist. Mitarbeitende sind eher veränderungsbereit, wenn sie erleben, dass ihre Führungskraft hinter der Veränderung steht, ansprechbar bleibt und konkrete Unterstützung bietet (vgl. Faupel/Süß 2019; Hameed et al. 2019; Asbari/Hidayat/Purwanto 2021). Diese Unterstützung bezieht sich weniger auf technische Detailhilfe, sondern auf Rückhalt im Umgang mit neuen Anforderungen, Lernprozessen und Fehlern. Führungskräfte signalisieren damit, dass Veränderung nicht als individuelle Bewährungsprobe verstanden wird, sondern als gemeinsamer Lernprozess.

Kommunikation spielt in diesem Zusammenhang eine vermittelnde Rolle. Studien zeigen, dass nicht die Häufigkeit, sondern die **Qualität der Kommunikation** entscheidend ist (vgl. Hameed et al. 2019; Errida/Lotfi 2021). Die Veränderungsbereitschaft steigt insbesondere dann, wenn Kommunikation dialogisch angelegt ist, also Rückfragen, Rückmeldungen und Beteiligung ermöglicht (vgl. Christou/Evertz/Süß 2020, S. 160). Einseitige Top-down-Kommunikation bleibt häufig wirkungslos, weil sie die individuellen Erfahrungen und Sorgen der Mitarbeitenden nicht aufgreift. Wirksam ist Kommunikation, wenn sie Raum für Aushandlung schafft und die Perspektive der Mitarbeitenden ernsthaft berücksichtigt.

Ein weiterer relevanter Aspekt betrifft mögliche **Wahrnehmungsdifferenzen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden**. In Transformationsprozessen kann es vorkommen, dass

Führungskräfte und Mitarbeitende den Umsetzungsstand und die „Alltagsreife“ digitaler Maßnahmen unterschiedlich bewerten (vgl. Gfrerer et al. 2021). Führungskräfte orientieren sich häufig an Entscheidungen, Projektschritten und Zielbildern, Mitarbeitende dagegen an funktionierenden Abläufen, Kompetenzen und spürbarer Entlastung im Tagesgeschäft. Solche Unterschiede sind problematisch, wenn sie unausgesprochen bleiben und der Eindruck entsteht, man rede über unterschiedliche Realitäten. Führung und Kommunikation übernehmen hier eine wichtige Vermittlungsfunktion, indem Erwartungen geklärt, Rückmeldungen systematisch eingeholt und die Perspektiven zusammengeführt werden.

Zusammenfassend zeigen die Studien, dass Führung und Kommunikation entscheidend dazu beitragen, wie Mitarbeitende digitale Transformation einordnen und bewerten. Veränderungsbereitschaft wird dort gefördert, wo Führung Orientierung bietet, Vertrauen aufbaut, Unterstützung signalisiert und Kommunikation dialogisch gestaltet. Führung wirkt dabei weniger durch formale Autorität als durch soziale Einflussnahme im Alltag. Gelingt es Führungskräften, digitale Veränderungen nachvollziehbar zu vermitteln und gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu gestalten, steigt die Bereitschaft, den Wandel aktiv mitzutragen.

#### 4.3 ORGANISATIONALE RAHMENBEDINGUNGEN

Organisationale Rahmenbedingungen prägen maßgeblich, inwiefern Mitarbeitende digitale Veränderungen unterstützen oder ablehnen. Studien zeigen, dass Veränderungsbereitschaft stark davon abhängt, welche strukturellen, kulturellen und institutionellen Bedingungen Organisationen für digitalen Wandel schaffen.

Ein zentraler Einflussfaktor ist die organisationale Kultur. Generell ist die Veränderungsbereitschaft höher, wenn die vorherrschende Kultur **Offenheit, Lernbereitschaft und Anpassungsfähigkeit** unterstützt (vgl. Suwaryo/Daryanto/Maulana 2015; Olafsen et al. 2020; Alqudah/Carballo-Penela/Ruzo-Sanmartín 2022). Dabei zeigt sich, dass nicht allein die Art der Kultur entscheidend ist, sondern vor allem ihre Passung zu den anstehenden Veränderungen. Kulturen, die stark auf Stabilität und bestehende Routinen ausgerichtet sind, können die Bereitschaft zur Veränderung mindern, selbst wenn sie ein hohes Maß an Loyalität oder Zusammenhalt erzeugen. Umgekehrt fördern Kulturen, die Experimentieren, Feedback und kontinuierliches Lernen zulassen, eine offenere Haltung gegenüber digitalen Neuerungen.

Eng mit der Kultur verbunden ist die Ausgestaltung **organisationaler Strukturen und Systeme**. Studien zeigen, dass Veränderungsbereitschaft steigt, wenn digitale Transformation durch klare Prozesse, konsistente Entscheidungen und unterstützende HR-Praktiken begleitet wird (vgl. Alqudah/Carballo-Penela/Ruzo-Sanmartín 2022). Maßnahmen wie Qualifizierungsangebote, transparente Karrierepfade oder leistungsbezogene Anreize wirken dabei als Signal dafür, dass die

Organisation den Wandel ernst nimmt und langfristig trägt. Fehlen solche strukturellen Unterstützungen, wird digitale Transformation schneller als kurzfristige Initiative wahrgenommen, was die Bereitschaft zur aktiven Mitwirkung schwächt.

Ein weiterer Aspekt ist die **organisatorische Vorbereitung und Passung** digitaler Initiativen. Studien zur Technologie- und Digitalisierungsbereitschaft zeigen, dass Mitarbeitende Veränderungen kritischer bewerten, wenn Organisationen digitale Technologien einführen, ohne über ausreichende Ressourcen, Kompetenzen oder klare Zielbilder zu verfügen (vgl. Jöhnk/Weißert/Wyrtki 2020; Ghaleb et al. 2021). Veränderungsbereitschaft entsteht eher dort, wo digitale Maßnahmen in eine übergeordnete Strategie eingebettet sind und erkennbar auf die bestehenden Strukturen abgestimmt werden. Unklare Prioritäten, parallele Initiativen oder häufige Richtungswechsel erzeugen hingegen Ermüdung und Skepsis.

Mehrere Studien verweisen zudem auf die Bedeutung von **Konsistenz und Glaubwürdigkeit** organisationaler Entscheidungen. Veränderungsbereitschaft wird begünstigt, wenn Mitarbeitende erleben, dass digitale Transformation nicht im Widerspruch zu bestehenden Werten, Regeln oder Zielsystemen steht (vgl. Suwaryo/Daryanto/Maulana 2015). Werden digitale Veränderungen als inkonsistent, widersprüchlich oder symbolisch wahrgenommen, sinkt die Bereitschaft zur Unterstützung – unabhängig von der Qualität einzelner Maßnahmen.

Zusammenfassend zeigen die Studien, dass organisationale Rahmenbedingungen eine tragende Rolle für die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden spielen. Veränderungsbereitschaft wird dort begünstigt, wo Kultur, Strukturen und Entscheidungen den digitalen Wandel konsistent unterstützen, Ressourcen bereitgestellt werden und digitale Initiativen als strategisch eingebettet wahrgenommen werden. Fehlen diese Rahmenbedingungen, geraten selbst engagierte Mitarbeitende an Grenzen, und Veränderungsbereitschaft reduziert sich.

## 5 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Aus den dargestellten Ergebnissen lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen ableiten, die auf die Förderung der Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden abzielen. Die Empfehlungen bündeln die Erkenntnisse und werden entlang zentraler führungsbezogener und organisationaler Handlungsfelder auf die spezifischen Rahmenbedingungen von KMU der Automobilindustrie übertragen.

Erstens besteht ein zentrales führungsbezogenes Handlungsfeld darin, **Orientierung und Sinnhaftigkeit** digitaler Veränderungen nachvollziehbar zu vermitteln (vgl. Gfrerer et al. 2021, S. 39). Führungskräfte prägen maßgeblich, wie Mitarbeitende digitale Transformation einordnen. Praktisch bedeutet dies, den Zusammenhang zwischen externem Anpassungsdruck – etwa durch OEM-

Vorgaben, Marktanforderungen oder regulatorische Entwicklungen – und internen Digitalisierungsmaßnahmen explizit herzustellen. Die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden steigt, wenn Führungskräfte digitale Maßnahmen nicht isoliert kommunizieren, sondern in eine konsistente Zukunftserzählung einbetten, die den Nutzen für Organisation und Arbeitsbereiche klar machen (vgl. Hameed et al. 2019, S. 413). Für KMU ist dabei weniger eine ausgearbeitete Transformationsstrategie entscheidend als eine klare Linie und Priorisierung im Alltag.

Zweitens erfordert die digitale Transformation eine **gezielte Förderung von Lernprozessen**, da sie mit neuen Anforderungen, Lernprozessen und temporärer Überforderung verbunden sein kann. Die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden steigt, wenn Führungskräfte aktiv signalisieren, dass Lernen, Ausprobieren und auch Fehler Teil des Veränderungsprozesses sind. Unterstützendes und ethisch orientiertes Führungsverhalten trägt dazu bei, Vertrauen aufzubauen und psychologische Sicherheit zu fördern, was die Bereitschaft erhöht, neue Arbeitsweisen zu erproben (vgl. Metwally et al. 2019, S. 14). Ergänzend dazu sollten organisationale Rahmenbedingungen geschaffen werden, die Selbstwirksamkeit, Lernfähigkeit und psychische Stabilität systematisch unterstützen. Dazu zählen Qualifizierungsangebote, die nicht ausschließlich technische Kompetenzen vermitteln, sondern auch den Umgang mit neuen Anforderungen erleichtern, etwa durch begleitete Lernformate, Coaching oder praxisnahe Schulungen (vgl. Lizar/Mangundjaya/Rachmawan 2015, S. 349).

Drittens sollten Mitarbeitende in digitale Veränderungsprozesse aktiv eingebunden werden. Partizipative Entscheidungsprozesse, offene Kommunikationsformate und regelmäßige Rückmeldeschleifen tragen dazu bei, Veränderungsbereitschaft zu stärken (vgl. Metwally et al. 2019, S. 14). Die **aktive Beteiligung** erhöht das Gefühl von Bedeutung und Selbstbestimmung und wirkt sich positiv auf die Bereitschaft aus, digitale Neuerungen mitzutragen (vgl. Rafferty/Minbashian 2019, S. 1643-1644). Insbesondere der frühzeitige Einbezug von Mitarbeitenden kann dazu beitragen, Vorbehalte gegenüber digitaler Technologie zu reduzieren, etwa in Bezug auf Überwachung oder ständige Erreichbarkeit (vgl. Christou/Evertz/Süß 2020, S. 164). Digitale Technologien können in Arbeitsabläufen pilotiert werden und digital affine Mitarbeitende können gezielt als Multiplikatoren eingesetzt werden, um die Akzeptanz zusätzlich zu fördern. Gleichzeitig müssen sich Unternehmen bewusst machen, dass begrenzte Zeitressourcen und fehlendes technisches Know-how aus Sicht vieler Führungskräfte zentrale Barrieren darstellen, die bei der Gestaltung von Beteiligung berücksichtigt werden müssen (vgl. Christou/Evertz/Süß 2020, S. 164).

Die internen Ressourcen, die KMU der Automobilindustrie für digitale Transformationsvorhaben aufwenden können, stoßen schnell an Grenzen. Daher kann viertens **externe Unterstützung**, etwa durch spezialisierte Beratungsangebote, Weiterbildungsanbieter oder kooperative Modelle zwischen mehreren Betrieben helfen, fehlendes Know-how auszugleichen und digitale Projekte strukturiert voranzubringen (vgl. Christou/Evertz/Süß 2020, S. 164). Solche externen Impulse können insbesondere dann wirksam sein, wenn sie nicht als Ersatz interner Kompetenzen verstanden werden,

sondern als Ergänzung, die Orientierung bietet, Lernprozesse beschleunigt und Umsetzungssicherheit erhöht (vgl. Ghaleb et al. 2021; Alqudah et al. 2022).

Insgesamt verdeutlichen die Handlungsempfehlungen, dass Veränderungsbereitschaft im digitalen Wandel nicht durch Einzelmaßnahmen entsteht, sondern durch das abgestimmte Zusammenspiel individueller Förderung, wirksamer Führung und tragfähiger organisationaler Rahmenbedingungen. Für KMU der Automobilindustrie liegt der Schlüssel darin, digitale Transformation als langfristigen Entwicklungsprozess zu gestalten und dabei die menschliche Dimension konsequent mitzudenken.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Alqudah, Ikerma H./Carballo-Penela, Adolfo/Ruzo-Sanmartín, Emilio (2022): High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture, in: European Research on Management and Business Economics 28 (o. H./2022), Nr. 100177
- Armenakis, Achilles A./Harris, Stanley G./Mossholder, Kevin M. (1993): Creating readiness for organizational change, in: Human Relations 46 (6/1993), S. 681-703
- Asbari, Masduki/Hidayat, Dylmoon/Purwanto, Agus (2021): Managing Employee Performance: From Leadership to Readiness for Change, in: International Journal of Social and Management Studies 2 (1/2021), S. 74-85
- Bernerth, Jeremy (2004): Expanding our understanding of the change message, in: Human Resource Development Review 3 (1/2004), S. 36-52
- Bundesnetzagentur (2026): Digitale Transformation im Mittelstand,  
<https://www.bundesnetzagentur.de/DE/Fachthemen/Digitales/Mittelstand/start.html>,  
19.12.2025
- Christou, Vasiliki/Evertz, Lena/Süß, Stefan (2020): Digitale Transformation im Handwerk: Eine qualitative Analyse der individuellen Veränderungsbereitschaft, in: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship 68 (3/4/2020), S. 149-168
- Eichenberg, Timm/Hahmann, Martin/Hördt, Olga/Luther, Maren/Stelzer-Rothe, Thomas (2019): Personalmanagement, Führung und Change-Management, Berlin/Boston 2019
- Errida, Abdelouahab/Lotfi, Bouchra (2021): The determinants of organizational change management success: Literature review and case study, in: International Journal of Engineering Business Management 13 (4/2021), S. 1-15
- Faupel, Stefanie/Süß, Stefan (2019): The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change – An Empirical Analysis, in: Journal of Change Management 19 (3/2019), S. 145 – 166

Gfrerer, Anne/Hutter, Katja/Füller, Johann/Ströhle, Thomas (2021): Ready or not: Managers' and employees' different perceptions of digital readiness, in: California Management Review 63 (2/2021), S. 23-48

Ghaleb, Ebrahim A./Dominic, PD./Fati, Suliman M./Muneer, Amgad/Ali, Rao F. (2021): The Assessment of Big Data Adoption Readiness with a Technology–Organization–Environment Framework: A Perspective towards Healthcare Employees, in: Sustainability 13 (o. H./2021), Nr. 8379

Hameed, Imran/Khan, Abdul K./Sabharwal, Meghna/Arain, Ghulam A./Hameed, Irfan (2019): Managing Successful Change Efforts in the Public Sector: An Employee's Readiness for Change Perspective, in: Review of Public Personnel Administration 39 (3/2019), S. 398-421

Haqq, Zulkifki Nurul/Natsir, Muhammed (2019): Three Components of Readiness to Change: Communication of Change and Change-Efficacy as Antecedents, in: Islamic Banking and Finance Journal 3 (1/2019), S. 33-44

Harwardt, Mark/Schmutte, Andre M. (2022): Chancen und Risiken der digitalen Transformation, in: Harwardt, Mark/Niermann, Peter F.J./Schmutte, Andre M./Steuernagel, Axel (Hrsg.): Praxisbeispiele der Digitalisierung, Wiesbaden 2022, S. 3-29

Hess, Thomas (2019): Digitale Transformation strategisch steuern, Wiesbaden 2019

Holt, Daniel T./Armenakis, Achilles/Field, Hubert S./Harris, Stanley G. (2007): Readiness of Organizational Change: The Systematic Development of a Scale, in: The Journal of Applied Behavioral Science 43 (2/2007), S. 232-255

Hofmann, Josephine/Ricci, Claudia/Schwarz, Richard/Wienken, Valerie (2020): Erfolgskriterien betrieblicher Digitalisierung,  
[https://www.businessmanagement.iao.fraunhofer.de/content/dam/businessmanagement/de/documents/Projekte/2020\\_09\\_Erfolgskriterien\\_betrieblicher\\_Digitalisierung\\_Hofmann\\_Ricci\\_Schwarz\\_Wienken.pdf](https://www.businessmanagement.iao.fraunhofer.de/content/dam/businessmanagement/de/documents/Projekte/2020_09_Erfolgskriterien_betrieblicher_Digitalisierung_Hofmann_Ricci_Schwarz_Wienken.pdf), 17.09.2020

Jöhnk, Jan/Weiβert, Malte/Wyrtki, Katrin (2020): Ready or Not, AI Comes— An Interview Study of Organizational AI Readiness Factors, in: Business & Information Systems Engineering 63 (o. H./2020), S. 5-20

Kofler, Thomas (2018): Digitale Transformation in Unternehmen, in: ZD.B. Digital Dialogue (o.H./2019), S. 1-27

Lewin, Kurt (1947): Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change, in: Human Relations 1 (1/1947), S. 3-41

Lizar, Ayu A./Mangundjaya, Wustari L./Rachmawan, Ahmad (2015): The role of psychological capital and psychological empowerment on individual readiness for change, in: Journal of Developing Areas 49 (5/2015), S. 343-352

Madsen, Susan R./Miller, Duane/John, Cameron R. (2005): Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? In: Human Resource Development Quarterly 16 (2/2005), S. 153-297

Metwally, Dina/Ruiz-Palomino, Pablo/Metwally, Mohamed/Gartzia, Leire (2019): How Ethical Leadership Shapes Employees' Readiness to Change: The Mediating Role of an Organizational Culture of Effectiveness, in: Frontiers in Psychology 10 (o. H./2019), Nr. 2493

Muchna, Claus (2019): Einführung in das Innovations-und Change-Management, in: Muchna, Claus (Hrsg.): Aspekte des Innovations-und Changemanagements – Ein Theorie-Praxis-Transfer, Wiesbaden 2019, S. 1-33

OECD (2019) Skills Outlook 2019 Thriving a digital world,  
[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/oecd-skills-outlook-2019\\_c8896fe0/df80bc12-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/oecd-skills-outlook-2019_c8896fe0/df80bc12-en.pdf), 08.12.2025

Olafsen, Anja H./Nilsen, Etty R./Smedsrud, Stian/Kamaric, Denisa (2020): Sustainable development through commitment to organizational change: the implications of organizational culture and individual readiness for change, in: Journal of Workplace Learning 33 (3/2020), S. 180-196

Rafferty, Alannah E./Minbashian, Amirali (2019): Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors, in: Human Relations 72 (10/2019), S. 1623-1650

Rothe, Isabel/Wischniewski, Sascha/Tegtmeier, Patricia/Tisch, Anita (2019): Arbeiten in der digitalen Transformation – Chancen und Risiken für die menschengerechte Arbeitsgestaltung, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 73 (o.H./2019), S. 246-251

Shah, Naimatullah/Irani, Zahir/Sharif, Amir M. (2017): Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors, in: Journal of Business Research 70 (o. H./2017), S. 366-378

Simonaska, Elda (2022): Change readiness diagnosis impact on transformation success,  
<https://www.linkedin.com/pulse/change-readiness-diagnosis-impact-transformation-elda-simonaska/>, 12.10.2022

Sun, Sunny/Lee, Patrick/Law, Rob (2019): Impact of cultural values on technology acceptance and technology readiness, in: International Journal of Hospitality Management 77 (o. H./2019), S. 89-96

Suwaryo, Joko/Daryanto, Heny K./Maulana, Agus (2015): Ready or Not, AI Comes— An Interview Study of Organizational AI Readiness Factors, in: International Journal of Administrative Science & Organization 22 (1/2015), S. 68-78

Thomson Reuters Institute (2025): 2025 C-Suite Survey,  
<https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/reports/2025-c-suite-survey.html>, 15.05.2025

Trenerry, Brigid/Chng, Samuel/Wang, Yang/Suhaila, Zainal S./Lim, Sun S./Lu, Han Y./Oh, Peng H. (2021): Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors, in: Frontiers in Psychology 12 (o. H./2021), Nr. 620722

Yildirim, Ezgi/Ovaci, Ceyda (2022): Ready or Not, Here Comes the Digitalization: Assessment of Workforce Readiness and Change Perception, in: Istanbul Business Research 51 (2/2022), S. 607-626

Zayim, Merve/Kondakci, Yasar (2015): An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools, in: Educational Management Administration & Leadership 43 (4/2015), S. 610-625

# IMPRESSUM

## HERAUSGEBER



### INHALTLCHE VERANTWORTUNG

**Avcı, Gülcin**

**Groß-Isselmann, Lena**

**Kellerer, Maximilian**

**Univ.-Prof. Dr. Süß, Stefan**

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

## GESCHÄFTSTELLE TRAIBER.NRW

Bergische Universität Wuppertal  
Institute for Technologies and Management  
for Digital Transformation (TMDT)  
Gebäude FZ | Ebene 01 | Raum 19  
Lise-Meitner-Str. 27-31, 42119 Wuppertal  
Telefon: 0202 439-1164  
E-Mail: [koordination@traiber.nrw](mailto:koordination@traiber.nrw)  
[www.traiber.nrw](http://www.traiber.nrw)

Düsseldorf, Januar 2026