



ray sono

Impulse für Veränderungen in komplexen Umgebungen: ein menschenzentrierter Ansatz

Inhaltsverzeichnis

- 3 Die Herausforderung:
Änderungsresistenz**
- 4 Leitsätze für erfolgreiche Transformation**
- 5 Von der Theorie zur Praxis: das Modell
der Minimum Viable Changes**
- 6 Ergebnisse der Kund*innen**
- 9 Ihr erster Schritt auf dem Weg zu
nachhaltigem Wandel**
- 10 Kontakt**

” Wahre Innovation beginnt bei denjenigen, die anpassungsfähig sind und mit gutem Beispiel vorangehen. Nur wer bereit ist, neue Arbeitsweisen anzunehmen, wird nachhaltige Ergebnisse erzielen. Schließlich geht es bei Veränderungen erst einmal nicht um Prozesse oder Tools – der Ausgangspunkt ist immer der Mensch.



Dr Franz Steinberger
Lead Strategy & Digital Transformation
Ray Sono AG

Die Herausforderung: Änderungsresistenz

Unternehmen stehen heute vor einer Situation, die durch ständige Veränderungen geprägt ist. Ob sie die Umwälzungen als Chance begreifen und wie gut sie diese für sich nutzen, entscheidet darüber, ob die Unternehmen in Zeiten des Umbruchs bestehen und wachsen. Ziel ist es, unvorhersehbare Kräfte in intelligente, zukunftsorientierte Strategien und Innovationen zu verwandeln, die Wirkung zeigen. Laut einer Umfrage des Harvard Business Review geben jedoch über 40 % der Führungskräfte zu, dass es ihnen schwerfalle, innovative Vorhaben in den Kernbetrieb zu integrieren. Eine Umfrage von Gartner bestätigt diesen besorgniserregenden Trend: Die Bereitschaft der Mitarbeiter*innen, Veränderungen im Unternehmen zu unterstützen, ist von 2016 noch 74 % auf nur 43 % im Jahr 2022 gesunken.

Was steht Veränderungen im Weg? In erster Linie mangelt es nicht an Technologien – sondern an der Einbindung der Menschen im Unternehmen.

Wie können Unternehmen bei ihren Teams Neugier wecken und sie am Transformationsprozess beteiligen?

Menschenzentrierte Innovationen als Schlüssel zu nachhaltiger Veränderung

Basierend auf unserer Erfahrung aus über 100 Veränderungsprojekten bei Voith, Deutsche Bahn, BMW und DACHSER haben wir eine wichtige Erkenntnis gewonnen: Zwei Drittel der Vorhaben scheitern, wenn sie den menschlichen Faktor vernachlässigen. Dies unterstreicht, wie erfolgsentscheidend es bei Transformationen ist, die Mitarbeiter*innen zu priorisieren. Auch wenn technische Innovationen den Prozess in Gang setzen, muss für dessen nachhaltige Umsetzung der Mensch in den Mittelpunkt gerückt werden.

Ray Sono nähert sich allen Veränderungs- und Transformationsprozessen mit zwei Schlüsselfragen:

#1 Wie sichern wir uns Innovationsbereitschaft auf allen Ebenen?

#2 Wie können wir die richtigen Projekte ermitteln und entwickeln?

Durch ihren menschenzentrierten Ansatz gehen unsere Kund*innen deutlich schneller als in der Branche üblich von der Konzeptionierung zur Implementierung über. Wie kommt das zustande? Wir stellen uns den wahren Herausforderungen und decken Hindernisse frühzeitig auf, was sowohl Zeit als auch Ressourcen spart. Diese „abstrakten“ Faktoren bringen konkrete Ergebnisse hervor. Selbst bei den komplexesten Change-Projekten, die wir leiten, ist unsere Erfolgsquote regelmäßig höher als im Branchenvergleich und die Wirkung hält langfristig und nachhaltig an.



Leitsätze für erfolgreiche Transformation

#1 Veränderung ist ein Marathon und kein Sprint

Für erfolgreichen Wandel müssen sowohl langfristige Ziele als auch kurzfristige Maßnahmen verfolgt werden. Es ist sinnvoll, eine Zukunftsvision zu formulieren und dabei die unmittelbaren, umsetzbaren Schritte ebenso wie das übergeordnete Ziel zu berücksichtigen. Denn so schaffen Unternehmen die Grundlage für stetigen Fortschritt, ohne dabei ihr Ziel aus den Augen zu verlieren.

#2 Menschen haben Vorrang vor Prozessen

Wahre Veränderungen gehen vom Menschen aus. Wenn Change-Projekte scheitern, liegt das zumeist nicht an schlechten Strategien, sondern am mangelnden Einbeziehen und Einsatz der breiteren Belegschaft. Um Vertrauen aufzubauen und nachhaltigen Erfolg zu ermöglichen, ist es unerlässlich, die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen zu verstehen und eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und lebendige Beteiligung am Veränderungsprozess zu fördern.

#3 Early Adopter bergen großes Potenzial

Wenn wir Veränderungen herbeiführen wollen, konzentrieren wir uns oft instinktiv auf die betroffene Mehrheit. Wie sich herausstellt, ist es jedoch effektiver, verstärkt „Early Adopter“ in den Prozess einzubinden – also diejenigen, bei denen bereits von vornherein Änderungsbereitschaft besteht. Diese Personen brauchen Freiraum, um sich zu entfalten und Transformationsimpulse anzustoßen.

#4 Multiplikator*innen tragen Change-Projekte in die Breite

Veränderungen dürfen nicht nur auf der Führungsebene Anklang finden, sondern müssen im gesamten Unternehmen ankommen. Doch wenn alle gleichermaßen zuständig sind, fühlt sich niemand verantwortlich. Daher ist es sinnvoll, Multiplikator*innen auf allen Ebenen einzusetzen, die möglichst viele Kolleg*innen an Bord holen, um sicherzustellen, dass das gesamte Unternehmen hinter den Plänen steht und diese erfolgreich umsetzt.

#5 Kleine Erfolge zeigen große Wirkung

Große Umwälzungen können Unternehmen überfordern. Beim Modell der „Minimum Viable Changes“ (MVC-Modell) hingegen werden kleine, handhabbare Korrekturen getestet und iteriert. Dieser Ansatz trägt dazu bei, dass die Transformation an Fahrt gewinnt, Risiken reduziert werden und ein Umfeld geschaffen wird, das von kontinuierlicher Verbesserung geprägt ist.

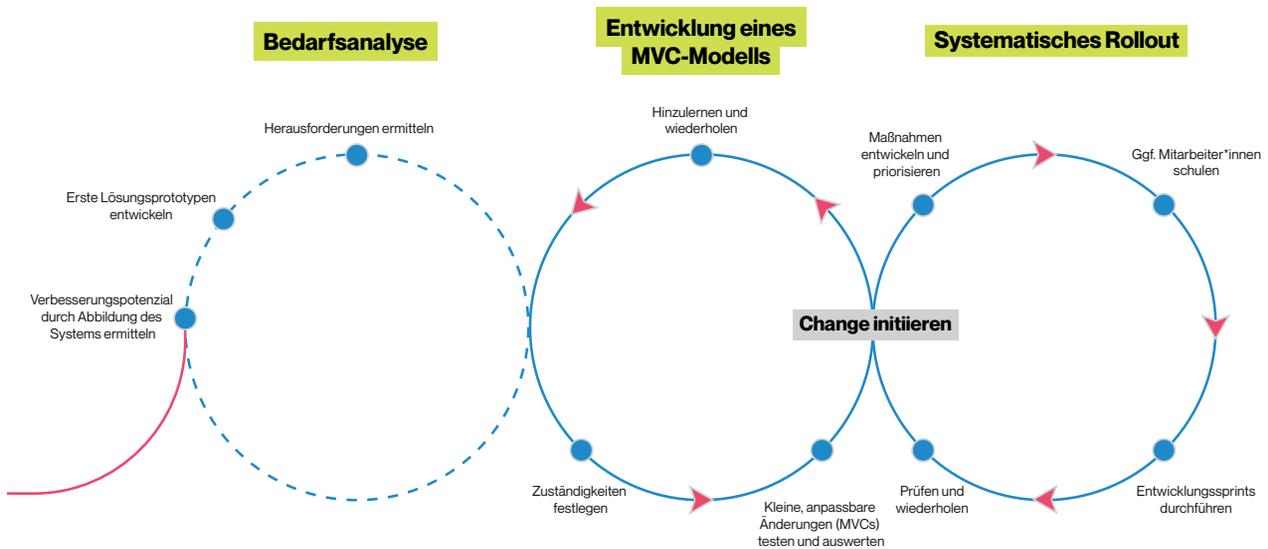
#6 Transformation ist kein abgeschlossenes Projekt

Damit Veränderungen Bestand haben, müssen sie im Kern des Unternehmens verankert werden. Nachhaltiger Wandel ist nur möglich, wenn neue Verhaltensweisen in die Unternehmenskultur integriert und alle Systeme, Prozesse und Richtlinien daran ausgerichtet werden. Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, neue Methoden zu etablieren und Veränderungen zu einem festen, dynamischen Bestandteil der täglichen Betriebsabläufe zu machen.

Von der Theorie zur Praxis: das Modell der Minimum Viable Changes

Damit sich die komplexen Change-Prozesse meistern lassen, liegt der Fokus beim MVC-Modell auf kleinen, iterativen Korrekturen, die menschenzentriert und anpassbar sind. Im Gegensatz zu herkömmlichen Topdown-Methoden werden bei diesem strukturierten und doch flexiblen Ansatz Veränderungen im Kern des Unternehmens verankert sowie an echten Bedürfnissen und Verhaltensweisen ausgerichtet. Einer der Hauptvorteile des MVC-Modells besteht darin, dass dabei gängige Fallstricke vermieden werden, an denen viele Änderungsvorhaben scheitern – weil etwa das klare Ziel vor Augen fehlt oder kurzfristige Erfolgserlebnisse davon ablenken. Der MVC-Ansatz begegnet diesen Herausforderungen dadurch, dass er die geplanten Änderungen in handhabbare Schritte unterteilt, die in Iterationen kontinuierlich nachgebessert werden. In jedem dieser kleinen Schritte wird mit Tests, durch Nachjustierungen und per Ausrichtung an langfristigen Zielen sowohl auf den kurzfristigen Erfolg als auch auf einen nachhaltigen Wandel hingearbeitet.

Modell der Minimum Viable Changes (MVC-Modell):



1. Schritt: Bedarfsanalyse

Das Change-Projekt beginnt mit einer gründlichen Analyse der individuellen Herausforderungen Ihres Unternehmens. Wir ermitteln, welche Schlüsselbereiche Schwachstellen aufweisen und somit verbessert werden müssen. So wird sichergestellt, dass die Lösungen auf konkreten Erkenntnissen basieren, die Mitarbeiter*innen aus der Praxis kennen.

2. Schritt: Entwicklung und Iteration

In kontinuierlichen Lernzyklen testen wir Minimum Viable Changes und justieren entsprechend nach. So werden Risiken reduziert und gleichzeitig die Änderungen an den Bedürfnissen der Mitarbeiter*innen und den Unternehmenszielen ausgerichtet. Dieser iterative Prozess ist äußerst flexibel und behebt gängige Unzulänglichkeiten starrer Einheitslösungen von vornherein. Zudem können die Beteiligten nicht nur Etappenziele feiern, sondern auch darauf aufbauen, sodass die Transformation nicht an Fahrt verliert und der Gesamtprozess nicht aus dem Blick gerät.

3. Schritt: systematisches Rollout

Nach der Validierung werden MVCs systematisch implementiert – mit eindeutiger Priorisierung und messbaren Meilensteinen. So wird sichergestellt, dass Veränderungen nicht isoliert stattfinden, sondern in der Unternehmenskultur verankert werden. Dadurch dass wir uns auf kleine, strategische Anpassungen konzentrieren, die zu umfangreicheren Veränderungen führen, tapen wir nicht in die Falle, uns mit kurzfristigen Erfolgen aufzuhalten, die nicht zum langfristigen Ziel beitragen. Unser MVC-Ansatz sorgt für eine nachhaltige, skalierbare Transformation, die Bestand hat.



” Um Herausforderungen wirklich zu meistern und echte Fortschritte anzustoßen, dürfen wir nicht dem Trugschluss erliegen, es gäbe eine Wunderwaffe (die sogenannte Silver Bullet). Stattdessen müssen wir mit der metaphorischen Schrotflinte (Silver Buckshot) an vielen Stellen ansetzen. Denn kleine, gezielte Maßnahmen im gesamten Unternehmen bewirken zusammengenommen sehr viel. Mit diesen kleineren, iterativen Änderungen wird der Betrieb weniger gestört und die Transformation gewinnt an Fahrt. Wir führen spürbare Veränderungen im Alltag der Mitarbeiter*innen herbei, indem wir ihnen neue Perspektiven, Möglichkeiten und Chancen eröffnen. So wollen wir ein resilientes, leistungsfähiges Umfeld schaffen, das langfristigen Erfolg sichert.

Dr Franz Steinberger, **Lead Strategy & Digital Transformation, Ray Sono AG**

Ergebnisse der Kund*innen

Unterstützung der digitalen Transformation bei B&O Service

B&O Service, ein führender Anbieter für handwerkliche Dienstleistungen, wollte mit einem rasanten Digitalisierungsprojekt seine Betriebseffizienz steigern.

Die Herausforderung:

Der digitale Wandel führte zu Kommunikationsbarrieren und nachlassendem Engagement durch die Mitarbeiter*innen. Dadurch war die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens hinsichtlich neuer Prozesse und Technologien gefährdet.

Unsere Lösung:

Wir haben umfangreiche Praxisrecherchen durchgeführt, um die Grundursachen dieser Probleme aufzudecken, und drei Hauptmaßnahmen umgesetzt:

1. Wir haben MS Teams als zentrales Tool zur internen Kommunikation und Zusammenarbeit auf allen Unternehmensebenen eingeführt, sodass 1 000 Handwerker*innen sich nahtlos untereinander abstimmen können.
2. Regelmäßige, methodisch verbesserte Teambesprechungen steigern die Transparenz, sorgen für klare Zuständigkeiten und verbessern die Kommunikation unter den Teams.
3. Durch das Einsetzen einer KeyUser-Gruppe wurden IT-Lösungen stärker an den tatsächlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter*innen ausgerichtet und es wurde dafür gesorgt, dass Technologien sie bei ihrer Arbeit unterstützen, statt sie zu behindern.

Erkenntnisse:

Statt die Produktivität zu beeinträchtigen, haben mehr Besprechungen die Zusammenarbeit gefördert. Der engere persönliche Austausch führte zu stärkerer Teamarbeit und letztlich zu besseren Ergebnissen.

” **Unsere interne Kommunikation hat sich erheblich verbessert, und wir konnten in der digitalen Umgebung ein starkes Gemeinschaftsgefühl schaffen. Der von Ray Sono verfolgte Ansatz, der auf kleinen, iterativen Veränderungen und der aktiven Einbindung der Mitarbeiter*innen auf allen Ebenen basiert, hat zu einem höheren Engagement, einem verbesserten Informationsfluss und einer gestärkten Unternehmenskultur geführt.**

Rabih Kanaan
CEO
B&O Service AG

B&O
SERVICE

Mehr erfahren

Ergebnisse der Kund*innen

Strategisches Innovationsmanagement bei AUDI

AUDI ist dafür bekannt, die Grenzen des technologisch und entwicklerisch Möglichen zu sprengen. Nun wollte das Unternehmen Innovationen in all seinen Forschungs- und Entwicklungsprozessen sowie digitalen Initiativen beschleunigen. Wir halfen AUDI bei der Implementierung eines einheitlichen StageGate-Prozesses, der sowohl hochkomplexe Forschungsvorhaben als auch disruptive digitale Innovationen rationalisierte.

Die Herausforderung:

AUDI musste die Agilität, die erforderlich ist, um digitale Innovationen schnell voranzubringen, mit der starren Struktur herkömmlicher Forschungs- und Entwicklungsprozesse in Einklang bringen, ohne an Fahrt zu verlieren.

Unsere Lösung:

In einem kokreativen Prozess haben wir den Prototyp eines Innovationsmanagement-Tools entwickelt und uns dabei auf schnelle, greifbare Ergebnisse konzentriert, um alle Beteiligten darin einzubinden. Während der Tests stellten wir jedoch fest, dass die Mitarbeiter*innen den frühen Entwurf als Endprodukt missverstanden. Durch schnelle Iteration und Einbindung der Mitarbeiter*innen in den Prozess haben wir das Tool optimiert und so sichergestellt, dass es die Erwartungen des Teams erfüllt und im gesamten Unternehmen skaliert werden kann.

Erkenntnisse:

Selbst in Frühphasen der Prototypenerstellung ist es entscheidend, auf technische Details und klare Kommunikation zu achten. Dies hat die Notwendigkeit von Prototypen hervorgehoben, die nicht nur visuell, sondern auch funktional funktionieren.



Ergebnisse der Kund*innen

Innovative Mensch-Maschine-Interaktion bei Voith

Voith Paper, ein führender Anbieter von Branchenlösungen, wollte die Bedienschnittstelle für Papiermaschinen neu gestalten und so die Effizienz steigern.

Die Herausforderung:

Ein Zukunftskonzept für eine intuitivere und effizientere Maschinenbedienung musste ausgearbeitet und umgesetzt werden.

Unsere Lösung:

Anstatt komplexe Technologien wie AR oder VR einzuführen, haben wir als technischen Prototyp einen „Smart Button“ entwickelt. Dieses einfache und dennoch leistungsstarke Gerät baute auf bekannten Branchenstandards auf, wurde aber um neue Funktionen ergänzt. Über den mobilen und intuitiven Smart Button konnte das Bedienpersonal die Maschinen fernsteuern. Dadurch wurde der physische Aufwand minimiert und gleichzeitig eine nahtlose User Experience aufrechterhalten.

Das Ergebnis:

Mit dem Smart Button haben wir erfolgreich ein neues Zukunftskonzept für Mensch-Maschine-Interaktion (MMI) vorgestellt. Als technischer Prototyp zeigte er Potenzial zur Steigerung der Betriebseffizienz und erhielt dabei von den Beteiligten starken Zuspruch. So wurde der Grundstein für künftige Innovationen bei MMI-Systemen gelegt.

Erkenntnisse:

Manchmal erfordern Innovationen keine disruptiven Technologien. Oft sind die besten Lösungen vertraute Tools, die den täglichen Betrieb vereinfachen und den wahren Bedürfnissen der Menschen gerecht werden. In diesem Fall konnten wir anhand des Smart Button ein Zukunftskonzept vorstellen, dessen Erfolg beweist: Selbst einfache, intuitive Tools können erhebliche Verbesserungen bewirken, wenn sie auf die Bedürfnisse der Menschen abgestimmt sind, die sie nutzen.

VOITH

Mehr erfahren

Los geht's: Gut geplant ist halb gewonnen!

Wenn Sie erfolgreich nachhaltigen Wandel herbeiführen möchten, beginnt Ihr erster Schritt mit einem soliden Plan. Gehen wir ihn gemeinsam an:

#1 Herausforderungen ermitteln

In einer maximal dreistündigen Bedarfsanalyse

Erzählen Sie uns von Ihren Herausforderungen, von Ihren Zielen für das nächste Jahr und mit wem wir zuerst sprechen sollten.

#2 Probleme und Potenziale validieren

Im Rahmen von bis zu fünf Befragungen

Wir sprechen mit bis zu fünf wichtigen Beteiligten auf verschiedenen Ebenen Ihres Unternehmens, um ein besseres Verständnis sowohl der Probleme als auch der Chancen zu erlangen.

#3 MVC-Modell erstellen

In einem Workshop zur Ausarbeitung eines Change-Konzepts

Wenn Ihr Unternehmen strukturierte Modelle wie den MVC-Ansatz einsetzt und eine kollaborative und anpassungsfähige Arbeitsweise fördert, können Sie komplexe Herausforderungen in Wachstumschancen verwandeln.

Über Ray Sono

Seit seiner Gründung 1992 prägt Ray Sono die digitale Welt von Unternehmen und Organisationen aller Größen und Branchen. Lokal, national und global. Unter Einbezug von Strategie, Konzept, Entwicklung und Technologie verwandelt das Unternehmen ambitionierte Ideen in greifbare digitale Inhalte, Produkte und Dienstleistungen. Ray Sono bringt seine digitale Expertise stetig in das digitale Ökosystem seiner Kund*innen ein und sorgt so in deren Unternehmen für einen reibungslosen Betrieb.

Zur Kundschaft von Ray Sono zählen führende Marken wie AUDI, Austrian Airlines, PAUL HARTMANN, Telefónica, Voith, WMF, ZEISS und Zeppelin.

Weitere Details unter raysono.com

Kontakt



Sebastian Sorger
Director Business Development, Ray Sono AG
sebastian.sorger@raysono.com

Autor



Dr. Franz Steinberger
Lead Strategy & Digital Transformation
Ray Sono AG



ray sono