

Change und Transformation

In der digitalen Welt, ein stufenweiser
Ansatz für nachhaltigen Erfolg

Rajesh Bose
Marleen Auer
Yannis Pester

Februar 2026
Blogpost
Copyright © COREtransform GmbH

Öffentlich

Executive Summary

Die aktuelle Welle der Digitalisierung, getrieben durch Cloud Computing und Künstliche Intelligenz, automatisiert in rasantem Tempo standardisierte Abläufe. Gerade dadurch rückt die menschliche Seite der Transformation in den Mittelpunkt: Veränderung professionell zu führen, Vertrauen aufzubauen und Menschen zu befähigen, neue Arbeitsweisen nicht nur zu akzeptieren, sondern produktiv zu verinnerlichen.¹ Die empirische Erfahrung in zahlreichen Programmen ist eindeutig - und sie ist keine neue Erkenntnis: Digitale Transformationsprojekte scheitern selten an der Technik, sondern an fehlender Akzeptanz. Unsicherheit über künftige Rollen, Kommunikationslücken zwischen Management und Belegschaft sowie eine unzureichende Verknüpfung der Vorhaben mit persönlichen Motiven bilden die eigentlichen Hürden.² Als Technologiefirma wissen wir: Projekte scheitern selten an der Technologie – sondern meist daran, dass sie nicht im Alltag verankert werden.

Ein moderner, menschenzentrierter Ansatz begreift Change Management nicht als bloße Ergänzung am Ende eines Projekts, sondern als fest verankerten Kernprozess jeder digitalen Transformation. Der Erfolg einer Transformation entscheidet sich dort, wo neue Denk- und Verhaltensmuster entstehen. Der vorgeschlagene Weg führt in drei Schritten vom tiefen Verstehen über den systematischen Vertrauensaufbau bis zur nachhaltigen Verankerung neuer Routinen. Grundlage sind strukturierte Tiefeninterviews und neurowissenschaftliche Messungen, die ein realistisches Bild der organisationalen Ausgangslage zeichnen; darauf aufbauend werden durch gezielt platzierte Quick Wins, transparente Kommunikation und persönliche Relevanz Brücken in den Alltag der Mitarbeitenden gebaut; schließlich sorgen Change Coaches, geeignete Rituale und Anreizlogiken dafür, dass aus punktuellen Erfolgen dauerhafte Verhaltensänderungen werden.

Die EPAM Differenzierung liegt in der Verbindung technologischer Stärke mit kultureller Sensibilität. Als Technologiekonzern mit über 62.000 Experten entwickelt EPAM dort eigene Werkzeuge, wo Standardlösungen nicht ausreichen - immer mit dem Primat, dass Technologie dem Menschen dient und sich an Change Prozesse anpasst, nicht umgekehrt. So entsteht Mehrwert, der über die Einführung neuer Systeme hinausgeht: Organisationen gewinnen kulturelle Resilienz, Skepsis wandelt sich in Beteiligung und Botschaftertum, und Compliance wird zu belastbarem Commitment. Unternehmen, die heute in Change Kompetenz investieren, schaffen damit die Grundlage für nachhaltige Wettbewerbsvorteile.

¹ OECD (2023). Employment Outlook 2023 – Artificial Intelligence, Job Quality and Inclusiveness. Paris: OECD Publishing

² Kumar, S., & Batra, R. (2024). Why digital transformations fail: A bibliometric analysis. Journal of Business Research, 169, 113–125

1 Einführung: Die Verknüpfung von Change Management und digitaler Transformation

Die digitale Transformation hat eine neue Qualität erreicht. Während Cloud Plattformen und KI Systeme Routinearbeiten übernehmen, verändern sich Rollenbilder, Zusammenarbeitsformen und Kompetenzprofile.³ Kollaborationstools reorganisieren die Zusammenarbeit über Team- und Bereichsgrenzen hinweg, Automatisierung verschiebt Verantwortlichkeiten und stellt etablierte Identitäten in Frage. In dieser Gemengelage ist die Annahme, digitale Transformation sei vorrangig ein Technologieprojekt, trügerisch. Die entscheidende Bewegung findet in den Köpfen und im Verhalten der Menschen statt: Sie müssen verstehen, warum der Wandel notwendig ist, Vertrauen in den Prozess entwickeln und sich darauf verlassen können, dass sie entlang des Weges unterstützt werden.

Widerstand ist unter diesen Voraussetzungen selten technischer Natur. Er entsteht, wenn Unklarheit über Ziele besteht, wenn persönliche Auswirkungen nicht transparent werden oder wenn die Kommunikation zwar formal richtig, aber inhaltlich nicht anschlussfähig ist.⁴ Wo Transformationsziele nur auf Führungsebene klar sind, bleibt die Belegschaft Zuschauer; ohne spürbare persönliche Relevanz entstehen weder Engagement noch Qualität in der Umsetzung. Deswegen ist Akzeptanz, nicht die technische Einwandfreiheit, das eigentliche Erfolgskriterium.⁵ Vertrauen bildet dafür die Grundbedingung: Menschen nehmen Veränderung nur an, wenn sie gehört werden, wenn Zweifel Raum haben und wenn Führung konsequent vorlebt, was künftig gelten soll.⁶

CORE[®]

Unterschiedliche Aktivitäten entlang der Change Reise helfen uns die Ziele zu erreichen

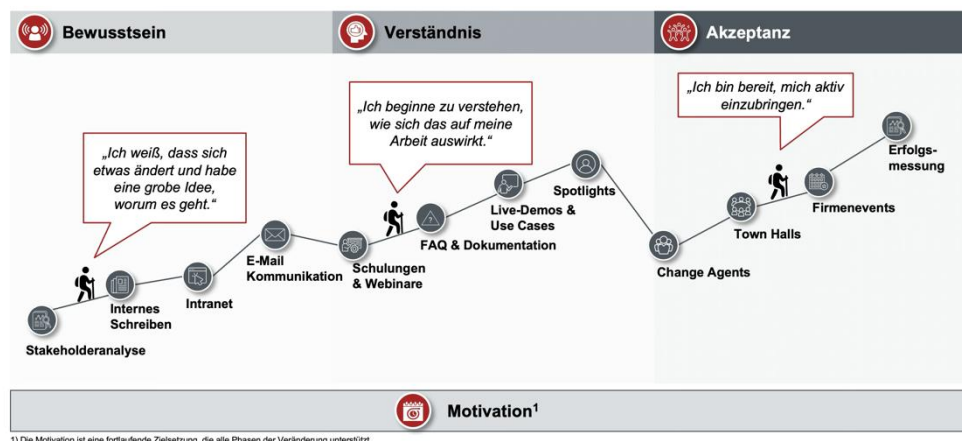


Abbildung 1: Phasenspezifische Kommunikationsarchitektur - Ausrichtung der Maßnahmen auf die jeweiligen Zielsetzungen des Wandels

³ International Monetary Fund (2024). Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work (SDN/2024/001). Washington, DC

⁴ Helpap, S., et al. (2024). Internal communications and employee commitment during change. In M. Virág (Ed.), Internal Communications in Organizations (pp. 145–167). Springer

⁵ Tamilmani, K., Rana, N. P., & Dwivedi, Y. K. (2020). Consumer acceptance and use of information technology: UTAUT2 review. Information Systems Frontiers, 23(4), 987–1005

⁶ Frei, F. X., & Morriss, A. (2023). Storytelling that drives bold change. Harvard Business Review, 101(6), 94–103

Dieser Ansatz folgt einer konsequenten Logik: Change Management ist ein wesentlicher Bestandteil jedes Vorhabens. Technische Lösungen gelten erst dann als erfolgreich, wenn sie dauerhaft genutzt werden und sich in Kultur und Routinen einschreiben. Das erfordert ein holistisches Verständnis der Organisation - ihrer Geschichte, ihrer ungeschriebenen Regeln, ihrer Lern- und Fehlerkultur - und die Fähigkeit, diese Erkenntnisse in konkrete Interventionen zu überführen. Ziel ist nicht der Projektabschluss, sondern die Befähigung zur kontinuierlichen Anpassung. Erfolgreiche Organisationen zeichnen sich daher weniger durch einzelne Technologiesprünge als durch eine belastbare Veränderungsfähigkeit aus, die Kundenbedürfnisse, technische Möglichkeiten und menschliches Potenzial zusammenführt.

2 Der stufenweise Ansatz: Von der Analyse bis zur verhaltensbasierten Transformation

Texte werden, wenn es nach ihrem Inhalt und Umfang zweckmäßig ist, in Abschnitte, Absätze und Aufzählungen gegliedert. Viele Programme konzentrieren sich auf sichtbare Artefakte: neue Prozesse, aktualisierte Organigramme, geänderte Stellenprofile. Übersehen werden dabei die unsichtbaren Größen - Ängste, Hoffnungen, Gewohnheiten - derjenigen, die den Wandel täglich leben müssen. Ein effektives Vorgehen orientiert sich konsequent an der Psychologie der Veränderung: Zuerst wird ein tiefes Verständnis geschaffen, darauf aufbauend Vertrauen entwickelt, um schließlich das angestrebte Verhalten nachhaltig zu verankern.

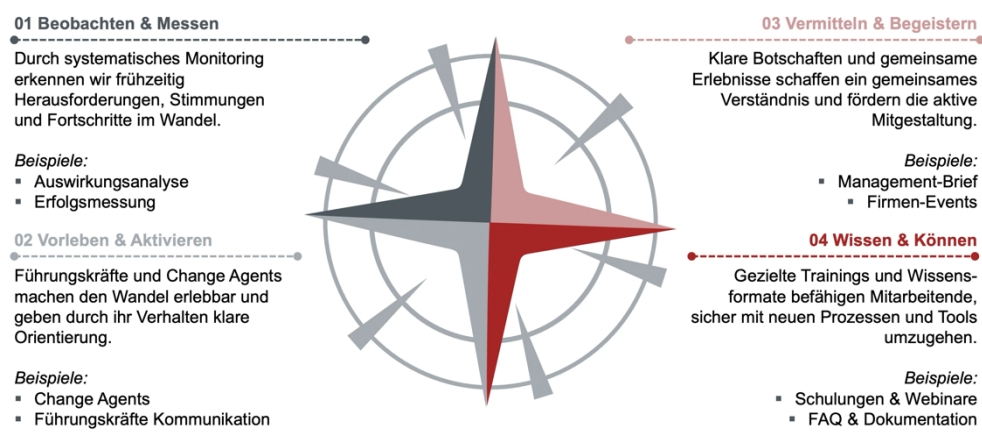


Abbildung 2: Das ganzheitliche Change-Framework: Die vier zentralen Dimensionen der Transformation

2.1 Phase 1: Organisationsanalyse mit Tiefgang

Die Bestandsaufnahme geht bewusst über Checklisten und Reifegradmodelle hinaus. In strukturierten Tiefeninterviews mit relevanten Stakeholdern und einer systematischen Sichtung zentraler Dokumente wird nicht nur erfasst, **was** Menschen erleben, sondern **wie** in der Organisation gesprochen wird: Sprache, Tonalität und Muster der Kommunikation sind oft der Schlüssel zu ungeschriebenen Regeln. So entsteht ein Bild, das die klassische Stakeholder Analyse erweitert und differenziert.

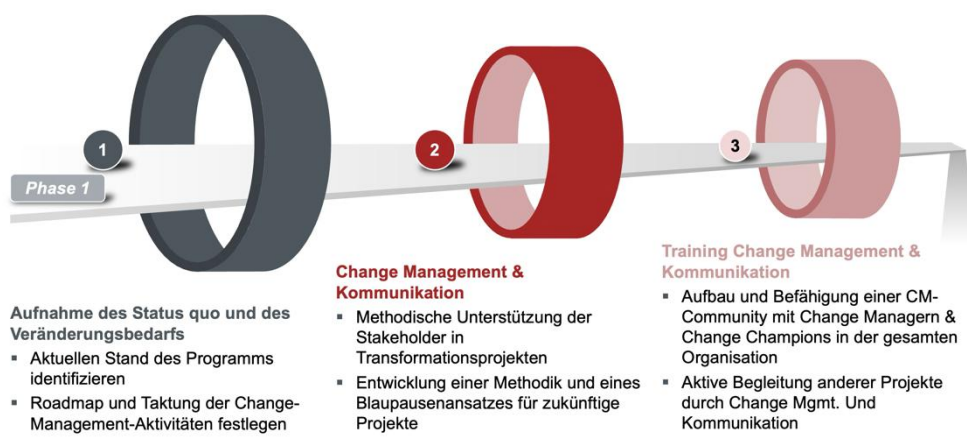


Abbildung 3: Deep Dive der Umsetzungsphasen: Bedarfsanalyse und Ableitung konkreter Lern- und Interaktionsformate

Die digitale Reife wird dabei konsequent in den Kontext der Wertschöpfung gestellt. Entscheidend ist nicht die bloße Verfügbarkeit von Technologien, sondern ihre tatsächliche Integration in Prozesse und Entscheidungen. Kulturelle Faktoren, wie Offenheit, Fehlerfreundlichkeit und Innovationsbereitschaft, lassen sich nicht allein über Surveys abfragen; sie zeigen sich in Kompetenz- und Kultur Assessments, in Workshops und in der Art, wie Teams auf Neues reagieren. Ergänzend sorgen anonyme Umfragen und kurze Puls Messungen für Breite, während Data Analytics vorhandene Geschäfts-, HR- und Projektdaten auswertet. Ein Stakeholder Mapping macht formelle und informelle Einflussnetze sichtbar und zeigt, wo Hebel und wo Barrieren liegen.⁷

Auf dieser Basis entstehen greifbare Deliverables: eine Stakeholder Landkarte, eine Widerstands-/Hebel Heatmap, eine Baseline Scorecard sowie erste Change Hypothesen. Um Veränderung messbar zu machen, werden standardisierte Messverfahren mit identischen Fragebögen über die Zeit etabliert; eine repräsentative Stichprobe begleitet den Prozess langfristig. Neurowissenschaftliche Messansätze ergänzen klassische Befragungen, indem sie Einstellungen und Engagement jenseits subjektiver Selbstauskünfte erfassen. Parallel werden Governance Strukturen-Wege der Kommunikation und Entscheidung - auf kurzfristige Möglichkeiten und langfristige Entwicklungspotenziale geprüft. Visualisierungen wie Reifegradmodelle, interaktive Dashboards und Roadmaps schaffen Orientierung und Transparenz zeigen, wo die Organisation steht und legen die nächsten Schritte fest.⁸

2.2 Phase 2: Vertrauensaufbau durch konkrete Erfolge

Vertrauen entsteht, wenn Menschen spürbare Verbesserungen erleben und die Logik des Wandels verstehen. Deshalb beginnt die Umsetzung mit bewusst gewählten Quick Wins, die relevant sind und den Alltag verändern. Sie dienen nicht als Selbstzweck, sondern als Belege dafür, dass die Transformation funktioniert und Nutzen stiftet. Ein begleitender Kommunikationsplan und eine kuratierte Sammlung von Erfolgsgeschichten sorgen dafür, dass diese Erfahrungen gesehen und verstanden werden. Storytelling ist dabei kein kosmetisches

⁷ Berkovich, M., et al. (2020). Visual stakeholder mapping using the COSMOS framework. Implementation Science Communications, 1(1), 75

⁸ Morillo, F., et al. (2024). NeuroIS methods and applications: A systematic review. Information (MDPI), 15(3), 150

Mittel, sondern ein Wirkmechanismus: Glaubwürdig erzählte, konkret erlebte Beispiele schaffen Identifikation, reduzieren Unsicherheit und geben dem gewünschten Verhalten ein Gesicht.⁹

Workshops werden in dieser Phase zu Vertrauensankern. In geschützten, gut moderierten Formaten können Mitarbeitende Erfahrungen, Sorgen und Hoffnungen artikulieren, sowohl kognitiv als auch emotional. Das Ziel ist nicht Debatte um ihrer selbst willen, sondern der Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses: Warum verändert sich was, wer ist betroffen, welche Unterstützung gibt es? Damit die Brücke zur operativen Umsetzung gelingt, wird Transparenz über Ziele und Verantwortlichkeiten hergestellt. Ein Objective and Key Results Framework (OKR-Framework) verbindet individuelle Ziele mit den strategischen Transformationszielen und macht Fortschritt sichtbar. Digitale Dashboards und Change Scorecards veranschaulichen Meilensteine und reduzieren die Ungewissheit, die typischerweise mit Veränderung einhergeht. Kontinuierliches Monitoring, welches sich über die regelmäßige Wiederholung einer Baseline Erhebung mit derselben Stichprobe und der Einsatz ergänzender neurowissenschaftlicher Verfahren auszeichnet, liefert objektive Evidenz über die Wirkung der Maßnahmen und erlaubt Korrekturen in Echtzeit.¹⁰

Gruppierung	Aktivität	Beschreibung
1 Beobachten & Messen	Stakeholderanalyse	Durchführung von Interviews, systematisches Mapping und Bewertung der Stakeholder zur gezielten Entwicklung passender Kommunikations- und Unterstützungsmaßnahmen.
	Auswirkungsanalyse	Durchführung strukturierter Interviews mit Schlüsselpersonen sowie Analyse von Rollen und Abläufen zur Identifikation konkreter Veränderungen durch S/4HANA in Arbeitsweisen und Verantwortlichkeiten.
	Change Radar	Regelmäßige Durchführung kompakter Online-Pulse-Checks zur Erhebung von Stimmungslagen, Sorgen und Unterstützungsbedarfen in unterschiedlichen Bereichen und Zielgruppen.
	Erfolgsmessung	Erhebung und Auswertung definierter Change-Indikatoren (Bewusstsein, Verständnis, Akzeptanz und Motivation), um den Fortschritt der Veränderung messbar und steuerbar zu machen.
2 Vorleben & Aktivieren	Führungskräfte-Kommunikation	Bereitstellung gezielter Informationsformate wie Briefings, Transformationsupdates und Coachings zur aktiven Befähigung von Führungskräften als Vermittler und Unterstützer der Transformation.
	Change Agents	Auswahl und Qualifizierung engagierter Mitarbeitender je Bereich oder Standort, die als Multiplikatoren, Feedbackgeber und Ansprechpartner für Fragen zur Veränderung im Alltag fungieren.
	Spotlights	Aufbereitung authentischer Erfahrungsberichte und Praxisbeispiele von Mitarbeitenden, die konkrete positive Auswirkungen der Transformation auf ihre tägliche Arbeit zeigen.
	Town Halls	Regelmäßige Durchführung interaktiver Informations- und Dialogveranstaltungen mit Projektverantwortlichen und Führungskräften zur transparenten Kommunikation des Transformationsfortschritts und zur Beantwortung von Fragen.

Abbildung 4: Zuordnung operativer Aktivitäten zu den vier Steuerungsdimensionen

2.3 Phase 3: Nachhaltige Haltungsveränderung

Dauerhafte Veränderung entsteht erst, wenn sich die tieferliegende Haltung wandelt. Dort, wo neue Routinen, Symbole und Anreizsysteme den Alltag so strukturieren, dass Raum für Neues entsteht. Um den Wandel lebendig zu gestalten, braucht es eine professionelle Begleitung: Wegbegleiter unterstützen Teams und Einzelne dabei, sich zu reflektieren, und geben ihnen die Werkzeuge an die Hand, um die Veränderung aktiv mitzugestalten. Ein transparenter Wegbegleiter-Pool macht Rollen- und Schwerpunktprofile sichtbar, sodass in jeder Situation passgenaue Expertise verfügbar ist. Ergänzend werden ein Ritual-Set (z. B. Dailies, Retrospektiven), Verankerungsmechanismen (Leitlinien, Anreizsysteme) und ein KPI-Board

⁹ Kotter, J. P., Akhtar, V., & Gupta, G. (2021). Change. Hoboken: Wiley

¹⁰ MIT Sloan Management Review (2024). Putting OKRs into practice. MIT SMR, 65(3)

etabliert;¹¹ Mentoring-Programme sichern den Wissenstransfer, und ein konsequentes Leadership-Alignment macht Führung zum glaubwürdigen Multiplikator des Wandels.¹²

Eine belastbare Feedback Kultur wirkt als Verstärker. Regelmäßige, strukturierte Gespräche ermöglichen Reflexion und schrittweise Anpassung; positives Verhalten wird erkennbar und anerkannt. Moderne Feedback Tools liefern die dafür notwendige Taktung und Datenbasis. Damit aus neuen Haltungen Kultur wird, werden Werte in Führungsgrundsätze übersetzt, Verhaltensbeispiele sichtbar gemacht und Communities of Practice aufgebaut, welche Wissen verbreiten und Praktiken pflegen. Am Ende der ersten Transformationsschleife steht eine vergleichende Bewertung gegenüber der Baseline; ein Langzeit Tracking über den Projektzeitraum hinaus sichert, dass Erfolge nicht erodieren, sondern sich verstetigen. Das Ergebnis ist eine Transformation, die nicht nur technisch funktioniert, sondern von den Menschen getragen wird, die sie täglich umsetzen.

Gruppierung	Aktivität	Beschreibung
3 Vermitteln & Begeistern	Fuchsbau Magazin	Jährliche erscheinendes Magazin mit Geschichten, Erfolgen und Einblicken zur Transformation, das Mitarbeitenden ein greifbares Gesamtbild vermittelt.
	E-Mail Kommunikation	Regelmäßiger Versand projektbezogener Newsletter mit kompakten Informationen zu Status, Meilensteinen und nächsten Schritten – zielgruppengerecht aufbereitet.
	Infuchs Intranet	Zentrale Plattform mit aktuellen Projekthinhalten, Zeitplänen, Dokumentationen und Links zu weiterführenden Ressourcen.
	Firmenevents	Nutzung bestehender Unternehmensveranstaltungen (z. B. Sommerfest) zur informellen Vermittlung von Veränderungsthemen und zur Förderung des Zusammenhalts.
	Feedbackformate	Einrichtung bereichsübergreifender Austauschformate (z. B. durch Co-Pilot Sessions), um Rollenklärung, offene Fragen und bereichsspezifische Anliegen zu adressieren.
	Management Brief	Erstellung regelmäßiger, kompakter Updates für das Management mit Fokus auf Projektstatus, strategische Entscheidungen und operative Prioritäten.
4 Wissen & Können	Schulungen & Webinare	Angebot zielgerichteter Trainingsformate – auch interaktiv oder gamifiziert – zur Vermittlung von Wissen über neue Systeme, Prozesse und Arbeitsweisen.
	Live-Demos & Use Cases	Durchführung praxisnaher Anwendungsbeispiele und Live-Demonstrationen, die die Funktionsweise neuer Tools im konkreten Arbeitskontext veranschaulichen.
	FAQ & Dokumentation	Bereitstellung leicht zugänglicher Anleitungen, Checklisten und Visualisierungen zur Unterstützung im Alltag – z. B. über Confluence oder das Intranet.

Abbildung 5: Zuordnung operativer Aktivitäten zu den vier Steuerungsdimensionen

3 Verknüpfung mit digitalen Transformationsprojekten bei EPAM

Der Ursprung der EPAM Philosophie liegt in einer einfachen, aber harten Einsicht: Selbst brillante Software bleibt wertlos, wenn Menschen sie nicht annehmen. Aus dieser Erfahrung ist eine Haltung gewachsen, die vermeintliche „Soft Skills“ als Human Skills begreift und damit als harte Erfolgsfaktoren. Veränderung entsteht nicht durch Mechanik, sondern durch echte Verbindung zwischen Menschen. Standard Frameworks wie ADKAR, die acht Schritte nach Kotter, Lean Change Management, sind wertvolle Referenzpunkte; sie reichen jedoch nicht aus, wenn sie losgelöst vom organisationalen Kontext angewendet werden.¹³ Entscheidend sind eine präzise, kontextbezogene Diagnostik und die Bereitschaft, tiefer zu graben: Welche unausgesprochenen Regeln prägen die Zusammenarbeit? Wo liegen die emotionalen Reibungspunkte? Wie entsteht Glaubwürdigkeit in genau dieser Kultur?

¹¹ Rietze, S., & Zacher, H. (2025). Daily stand-ups, psychological safety and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 21–35

¹² Wenger, E., & Snyder, W. (2021). Communities of practice and knowledge sharing in organizations. *Journal of Knowledge Management*, 25(7), 1839–1855

¹³ Ball, K. (2023). The ADKAR Advantage: Your New Lens for Successful Change. Prosci Inc

Ein dreistufiges Vorgehensmodell, bestehend aus Analyse, Vertrauensaufbau und Verankerung, übersetzt diese Haltung in eine systematische Change-Begleitung. In der ersten Phase werden Widerstandsfaktoren, kulturelle Besonderheiten und individuelle Motivlagen qualitativ erhoben und in priorisierte Handlungsfelder überführt. In der zweiten Phase werden, gestützt durch transparente Kommunikation, erste Maßnahmen umgesetzt und ihre Wirkung kontinuierlich evaluiert, um Akzeptanz zu erhöhen. In der dritten Phase werden tiefgreifende Veränderungen initiiert und in Routinen, Leitbildern und Anreizsystemen der Organisation verankert. Der Unterschied liegt weniger in neuen Etiketten als in der Konsequenz, mit der Beziehung vor Tempo, Verstehen vor Verändern und Menschen vor Methoden gestellt werden.

Diesen Anspruch bringt CORE als Teil der globalen Advisory-Einheit von EPAM in den EMEA-Raum ein. Hier wird der Wandel vom reinen Softwarehaus zum ganzheitlichen Partner für Beratung und Umsetzung greifbar. Das Besondere an diesem Weg ist die Kombination aus methodischer Tiefe und technischer Realisierungskraft. Sollten Standard-Tools für ein Vorhaben nicht genügen, ermöglicht die Kapazität von 62.000 Experten die Entwicklung passgenauer Eigenlösungen, die sich nahtlos in die Routinen und die Kultur eines Unternehmens einfügen. Der Anspruch lautet, Technologie so zu gestalten, dass sie Menschen unterstützt und nicht zwingt. Damit verschiebt sich der Fokus von Implementierung zu Empowerment. In Co Innovation Hubs arbeiten Teams und Berater:innen als gemeinsame Entdecker; Centers of Excellence bauen nicht nur Systeme, sondern Fähigkeiten; und strukturierter Wissenstransfer sorgt dafür, dass Menschen mit neuen Skills und neuem Selbstvertrauen aus Projekten hervorgehen. Das EPAM People Program verbindet technische Exzellenz mit emotionaler Intelligenz; KI-Botschafter fungieren als Übersetzer zwischen Technologie und Veränderung. Bei alledem ist die Kombination aus globaler Reichweite und lokaler Intimität zentral: In über 55 Ländern verfügbar, aber immer kulturell anschlussfähig. Und dank breiter Technologie Partnerschaften wird gewählt, was zum Kontext und zu den Menschen passt - nicht umgekehrt.

4 Ergebnisse und Key Takeaways

Die Kernlehre der vergangenen Jahre lautet: Je mehr Technologie Routinearbeit übernimmt, desto stärker entscheidet der menschliche Faktor über den Erfolg. Ein systematisches Vorgehen setzt genau hier an - durch die Verbindung aus tiefem Verstehen, überprüfbarem Vertrauensaufbau und konsequenter Verankerung. Die Wirkung lässt sich messen und erzählen. Messbar ist sie in steigender Nutzerakzeptanz binnen weniger Wochen, wenn neue Lösungen nicht nur geschult, sondern emotional anschlussfähig gemacht werden; in sinkenden Produktionsfehlern, wenn Mitarbeitende nicht ausgeliefert werden, sondern beteiligt sind; und in stabilen Verhaltensänderungen, wenn neurowissenschaftlich gestützte Langzeit Beobachtungen anhaltende Effekte zeigen. Erzählt wird sie in der veränderten Sprache von Organisationen, in der aus Bedrohung Chance wird und aus Skepsis Fürsprache.

Wo immer Veränderung gemessen wird, stellt sich die ethische Frage nach dem Wie. Drei Prinzipien sind leitend. Erstens Datensparsamkeit: Erhoben wird nur, was für den Change Prozess tatsächlich relevant ist. Zweitens Freiwilligkeit: Jede Form von Messung oder Tracking setzt informierte Zustimmung voraus. Drittens Anonymisierung: Auswertungen werden so gestaltet, dass keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich sind; betrachtet werden Teams und Organisationseinheiten. Ergänzend schafft die frühzeitige Einbindung des Betriebsrats

Transparenz und Akzeptanz. Entscheidend bleibt, dass Monitoring niemals Selbstzweck ist, sondern sich an den Werten und der Kultur des Unternehmens orientiert.

Auch wirtschaftlich rechnet sich professionelles Change Management. Studien berichten von Renditen bis zu 650 Prozent¹⁴, die aus schnellerer Time to Market, höherer Qualität, Effizienzgewinnen und gesteigerter Mitarbeiterzufriedenheit resultieren. Der langfristige Ertrag fällt jedoch breiter aus: Organisationen erwerben eine Fähigkeit, nicht nur ein Projekt zu bewältigen, sondern künftigen Wandel eigenständig und zuversichtlich zu gestalten.

Der nächste Schritt: Ihre Transformation beginnt mit einem Gespräch

Die Dynamik der Digitalisierung verlangt Fähigkeiten, die nicht ad hoc entstehen. EPAM verbindet tiefes Technologie- und Software-Engineering (Tech & SW first) mit Organisationsentwicklung und menschenzentriertem Arbeiten. Das unterscheidet uns: ganzheitlich von Strategie über Architektur und Produkt bis Change – mit Fokus auf Akzeptanz und Wirkung.

Statt Standardpaketen entwickeln wir maßgeschneiderte Transformation, die Kultur und konkrete Herausforderungen ernst nimmt. Wir arbeiten auf Augenhöhe, integrieren uns temporär, bauen Fähigkeiten auf und machen uns überflüssig, sobald Ihre Organisation die Veränderung selbst trägt. Erfolg messen wir nicht am Go-Live, sondern an stabilen Routinen und an der Souveränität, mit der künftige Veränderungen gestaltet werden.

In einer Welt, in der Technologie sich schneller verändert als Organisationen, entscheidet die Qualität menschlicher Verbindung über die Qualität des Ergebnisses. Change-Kompetenz ist kein Projekt – sie ist eine Führungsaufgabe. Der nächste Schritt ist kein weiterer Projektmeilenstein, sondern ein Gespräch über Vertrauen, Verantwortung und Wirkung. Beginnen Sie dort, wo nachhaltige Transformation entsteht: beim Menschen.

¹⁴ Changefirst (2022). A Better ROI. Brighton, UK: Changefirst Ltd.

5 Quellenverzeichnis

- Ball, K. (2023). *The ADKAR Advantage: Your New Lens for Successful Change*. Prosci Inc.
- Berkovich, M., et al. (2020). Visual stakeholder mapping using the COSMOS framework. *Implementation Science Communications*, 1(1), 75.
- Changefirst. (2022). *A Better ROI*. Brighton, UK: Changefirst Ltd.
- Frei, F. X., & Morriss, A. (2023). Storytelling that drives bold change. *Harvard Business Review*, 101(6), 94–103.
- Helpap, S., et al. (2024). Internal communications and employee commitment during change. In M. Virág (Ed.), *Internal Communications in Organizations* (pp. 145–167). Springer.
- International Monetary Fund. (2024). *Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work* (SDN/2024/001). Washington, DC.
- Kotter, J. P., Akhtar, V., & Gupta, G. (2021). *Change*. Hoboken: Wiley.
- MIT Sloan Management Review. (2024). Putting OKRs into practice. *MIT SMR*, 65(3).
- Morillo, F., et al. (2024). NeuroIS methods and applications: A systematic review. *Information (MDPI)*, 15(3), 150.
- OECD. (2023). *Employment Outlook 2023 – Artificial Intelligence, Job Quality and Inclusiveness*. Paris: OECD Publishing.
- Rietze, S., & Zacher, H. (2025). Daily stand-ups, psychological safety and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 21–35.
- Tamilmani, K., Rana, N. P., & Dwivedi, Y. K. (2020). Consumer acceptance and use of information technology: UTAUT2 review. *Information Systems Frontiers*, 23(4), 987–1005.
- Kumar, S., & Batra, R. (2024). Why digital transformations fail: A bibliometric analysis. *Journal of Business Research*, 169, 113–125.
- Wenger, E., & Snyder, W. (2021). Communities of practice and knowledge sharing in organizations. *Journal of Knowledge Management*, 25(7), 1839–1855.
- Bundesrepublik Deutschland. (2025). *Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)*, § 87 Abs. 1 Nr. 6. Gesetze im Internet.

Verfasser



Rajesh Bose

Rajesh ist Managing Partner bei CORE. Er unterstützt Unternehmen bei der Umsetzung nachhaltiger Wachstums- und Transformationsstrategien und verbindet strategische Beratung mit langjähriger Führungserfahrung, insbesondere in den Bereichen Industriegüter und Automotive. Rajesh hat einen MBA der Universität Mannheim und der Queen's School of Business sowie ein Executive Leadership Program der IESE Business School absolviert.

Mail: Rajesh_Bose@epam.com



Marleen Auer

Marleen ist Manager bei CORE und verfügt über einen Bachelor in Banking & Finance sowie einen Master in Marketing & Communication. Durch ihre Erfahrung in der Banken- und Medienbranche begleitet sie Projekte an der Schnittstelle von Business und Technologie.

Mail: Marleen_Auer@epam.com



Yannis Pester

Yannis ist Advisory Consultant bei CORE in Zürich. Seine Schwerpunkte sind Unternehmensstrategie, M&A und Change Management. Er bringt praktische Erfahrung aus der Automobilindustrie mit. Heute unterstützt er Klienten dabei, technische und strategische Projekte erfolgreich umzusetzen.

Mail: Yannis_Pester@epam.com



EPAM ist ein weltweit führendes Unternehmen für Softwareentwicklung mit über 30 Jahren Branchenerfahrung und mehr als 62.000 Mitarbeitern. EPAM ist in der Lage, Entwicklungsressourcen selbst für komplexe Großprojekte flexibel und bedarfsgerecht zu skalieren.



CORE ist die strategische Advisory-Einheit in EPAM, die Unternehmen weltweit seit über 15 Jahren strategisch begleitet. Die Beratung basiert auf fundierter Marktkenntnis, tiefgreifender Technologieexpertise sowie einer ausgeprägten Methodenkompetenz.

Über COREresearch

Als Technologie Think Tank erforschen wir die Systematik technologisch getriebener Transformationen in Industrien mit einem hohen Anteil an IT im Wertschöpfungsprozess. Im Rahmen unserer Forschungsaktivitäten analysieren wir Märkte und Technologien, thematisieren Strukturen, Ursachen und Wirkmechanismen des technologischen Wandels und kuratieren Ergebnisse für Klienten und die Öffentlichkeit. Darüber hinaus stellen wir ausgewählte Resultate unserer interdisziplinären Forschungen im Rahmen von übergreifenden Publikationen, Einzelstudien sowie Vorträgen einer breiteren Öffentlichkeit zur Verfügung.

Disclaimer

Inhalt und Struktur unserer Publikationen sind urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung von Inhalten, insbesondere die Verwendung von Texten, Textteilen oder Bildmaterial, bedarf der vorherigen Zustimmung. Die abgebildeten Logos stehen im Eigentum der jeweiligen Unternehmen. Die COREtransform GmbH hält keine Rechte an den Logos und nutzt diese ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken.

COREtransform GmbH
Kurfürstendamm 194
10707 Berlin | Deutschland
<https://core.se/>
Telefon: +49 30 263 440 20
sharedcoreoffice@epam.com

COREtransform GmbH
Limmatquai 1
8001 Zürich | Helvetia
<https://core.se/>
Telefon: +41 44 261 0143
sharedcoreoffice@epam.com

COREtransform Ltd.
9 Devonshire Square, 5th Floor
London EC2 4YF
Großbritannien
<https://core.se/>
Telefon: +44 20 328 563 61
sharedcoreoffice@epam.com