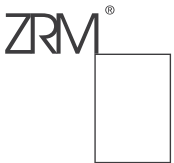


Georg Adlmaier-Herbst
Maja Storch
Johannes Storch
Anke Breiter

Change- Management – so klappt's!

Die vier ZRM[®]-Innovationen
für den erfolgreichen Wandel



Change-Management – so klappt's!

Change-Management – so klappt's!

Georg Adlmaier-Herbst, Maja Storch, Johannes Storch, Anke Breiter

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.

Aus Georg Adlmaier-Herbst; Maja Storch; Johannes Storch; Anke Breiter:
„Change-Management – so klappt's!“ (9783456858715) © 2018 Hogrefe Verlag, Bern.

**Georg Adlmaier-Herbst
Maja Storch
Johannes Storch
Anke Breiter**

Change-Management – so klappt's!

Die vier ZRM®-Innovationen
für den erfolgreichen Wandel

Prof. Dr. Georg Adlmaier-Herbst

Berlin Career College
University of the Arts Berlin
Bundesallee 1-12
10719 Berlin
Deutschland
herbst@bmm-online.org

Dr. Maja Storch

Institut für Selbstmanagement und Motivation
Zürich ISMZ
Scheuchzerstrasse 21
8006 Zürich
Schweiz
maja.storch@ismz.ch

Johannes Storch

Institut für Selbstmanagement und Motivation
Zürich ISMZ
Scheuchzerstrasse 21
8006 Zürich
Schweiz
johannes.storch@ismz.ch

Anke Breiter

Erholungsheimstrasse 25/2
71083 Herrenberg
Deutschland
anke.breiter@ismz.ch

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Kopien und Vervielfältigungen zu Lehr- und Unterrichtszwecken, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger Prüfung konnten nicht alle Rechteinhaber ermittelt werden. Rechtmäßige Ansprüche können beim Verlag geltend gemacht werden.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Hogrefe AG
Lektorat Psychologie
Länggass-Strasse 76
3012 Bern
Schweiz
Tel: +41 31 300 45 00
E-Mail: verlag@hogrefe.ch
Internet: <http://www.hogrefe.ch>

Lektorat: Dr. Susanne Lauri

Bearbeitung: Dr. Maria Schorpp, Konstanz

Herstellung: Daniel Berger

Umschlagabbildung und -gestaltung: Claude Borer, Riehen

Illustrationen: Claude Borer, Riehen

Satz: punktgenau GmbH, Bülh

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Finidr s. r. o., Český Těšín

Printed in Czech Republic

1. Auflage 2018

© 2018 Hogrefe Verlag, Bern

(E-Book-ISBN_PDF 978-3-456-95871-2)

(E-Book-ISBN_EPUB 978-3-456-75871-8)

ISBN 978-3-456-85871-5

<http://doi.org/10.1024/85871-000>

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	7
1 Die Grundlagen des Change-Managements	11
1.1 Was Change-Management ist	11
1.2 Wie Change-Management abläuft	17
1.3 Warum Change-Management scheitern kann	40
1.4 Warum ein neuer Ansatz nötig ist	43
2 Die vier ZRM-Innovationen im Umgang mit Change	53
2.1 Innovation 1: Die ZRM®-Zielpyramide	56
2.2 Innovation 2: Widerstandsarbeit mit der Affektbilanz	62
2.3 Innovation 3: Motivation freisetzen mit Motto-Zielen	72
2.4 Innovation 4: Ungewissheit kontrollieren mit dem Situationstypen-ABC	78
3 Das ZRM-Change-Management in der Praxis	87
3.1 Das Unternehmen	87
3.2 Die Protagonisten	90
3.3 Das ZRM-Training	101
3.4 Widerstandsarbeit mit der Affektbilanz	123
3.5 Die ZRM-Zielpyramide	138
3.6 Motivation freisetzen mit Motto-Zielen	142

3.7 Ungewissheit kontrollieren mit dem Situationstypen-ABC	151
3.8 Wenn-Dann-Pläne	162
Nachwort	167
Literatur	169

Einleitung

The only person who likes change is a wet baby.
(Mark Twain)

Ist zum Thema Change-Management nicht schon alles gesagt? Als anerkannte Disziplin gibt es Change-Management seit mehr als 50 Jahren. Unternehmen und Organisationen haben gewaltige Summen in Beratung, Tools und Trainings investiert. Es gibt die drei Stufen von Kurt Lewin (1947), die acht Erfolgsfaktoren von John P. Kotter (1996) und die fünf Phasen nach Wilfried Krüger (2014). Wir wissen, wie wichtig kleine Schritte und erste Erfolge sind (quick wins) und viele andere Erfolgsfaktoren, die den Wandel erfolgreich machen sollen. Trotz all dieser Anstrengungen und Tausender von Büchern – bei Amazon sind es 3398 (Stand: 4.11.2017) – zeigen Studien, dass immer noch 70 Prozent aller Change-Projekte scheitern. Interessant ist, dass sich dies seit 30 Jahren nicht verändert hat: Schon 1996 wies Harvard-Professor John P. Kotter in seinem Klassiker „Leading Change“ darauf hin, dass nur 30 Prozent der Change-Projekte gelingen. Aktuelle Studien zeigen, dass die Erfolgsquote angesichts von Digitalisierung und Globalisierung eher fällt. Was ist der Grund für dieses Scheitern? Unternehmensberater Ron Ashkenas vermutet im Magazin Harvard Business Manager: „Unser theoretisches Wissen über Change-Management ist ziemlich ausgereift. Aber die Fähigkeiten der Manager, dies umzusetzen, sind über die Jahre ausbaufähig geblieben. Wir

haben versäumt, die Fähigkeit von Managern zu stärken, Veränderung zu managen.“ (Ashkenas, 2013) Kaum vorzustellen, wie viel Geld den Unternehmen verloren gehen, weil sie die Potenziale des Wandels nicht nutzen und neue Unternehmensstrategien nicht oder unzureichend umgesetzt werden.

Wohlgemerkt: Dies sind Zahlen der Vergangenheit, als es „nur“ um Innovations- und Qualitätsmanagement ging, also überschaubare Projekte mit Erfahrungen aus anderen Unternehmen und klaren Zielen wie der Steigerung der Innovationen von drei auf fünf pro Jahr oder der Verkürzung der Zeit, bis ein Produkt auf den Markt kommt (time to market). Der künftige Wandelbedarf durch die Digitalisierung wird zunehmen: Ein viel größerer Wandel wird erforderlich sein, der breiter ist und viel tiefer geht – die Latte liegt hier also deutlich höher. Hierzu gleich mehr. Die Frage wird also noch drängender, wie wir Change im Unternehmen erfolgreich gestalten. Wir sprechen mit diesem Buch sowohl Unternehmen als auch Organisationen wie NGOs, Behörden, Verbände etc. an. Für alle gelten die Erkenntnisse dieses Buches gleichermaßen.

Lassen Sie uns in diesem Buch einen Blick auf aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse davon werfen, was Wandel fördert und behindert: Im ersten Kapitel werden wir zunächst die Frage beantworten, was Change-Management überhaupt bedeutet, welche Bestandteile es hat und wie der Change-Prozess abläuft. Wir zeigen jene Gründe auf, die Studien für das Scheitern vieler Change-Projekte anführen. Im zweiten Kapitel stellen wir vier Innovationen vor, die wir aus dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) abgeleitet haben. Mit ihrer Hilfe kann das Change-Management hinsichtlich der individuellen Motivation der Mitarbeitenden gezielt optimiert werden. Im dritten Kapitel zeigen wir am Beispiel von fünf Protagonisten, die von einem Change-Prozess in ihrem Unternehmen betroffen sind, wie das ZRM praktisch funktioniert. Mit dem Wissen, wie die eigene Motivation auch bei unangenehmen Themen gestärkt werden kann, werden

Sie in die Lage versetzt, sofort mit Ihrem persönlichen Selbstmanagement zu beginnen. Damit gewinnen Sie schon mal eine große Portion Kontrolle über Ihren Arbeitsalltag zurück und damit auch mehr Zufriedenheit in Ihrem Leben überhaupt.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine spannende Lektüre und neue Erkenntnisse – im Umgang mit Change-Management, aber auch dazu, wie Sie Ihr Leben im Einklang mit sich selbst gestalten können.

Sommer 2018

Georg Adlmaier-Herbst, Maja Storch, Johannes Storch, Anke Breiter

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.

Aus Georg Adlmaier-Herbst; Maja Storch; Johannes Storch; Anke Breiter:
„Change-Management - so klappt's!“ (9783456858715) © 2018 Hogrefe Verlag, Bern.

1 Die Grundlagen des Change-Managements

In den letzten Jahren wurde Veränderung zur ständigen Begleiterin in Unternehmen: Kein Unternehmen möchte künftig so bleiben, wie es heute ist. Kein Unternehmen ist schon dort, wo es sich sieht. Dies lässt sich am Beispiel der Image-Unternehmensbroschüre sehr schön aufzeigen: Stellt sie das heutige Unternehmen dar, winkt die Geschäftsleitung ab, weil dies ein veraltetes Bild vom Unternehmen zeichnen würde. Malt die Broschüre die Zukunft des Unternehmens aus, hat das Unternehmen dies ja noch nicht erreicht. Folge wäre, dass es unglaublich wird, weil es etwas verspricht, was es (heute) noch nicht halten kann („modernes Dienstleistungsunternehmen“). Die einzige Lösung liegt darin, das Unternehmen auf seinem Entwicklungsweg und den Wandel, den es durchläuft, darzustellen. Anders lässt sich heute kein angemessenes Bild von Unternehmen zeichnen. Diesen Wandel mitzugestalten ist Aufgabe des Change-Managements.

1.1 Was Change-Management ist

Der aus dem Englischen stammende Begriff „change management“ lässt sich am besten mit „Veränderungsmanagement“ übersetzen. Der Ursprung des Change-Managements geht auf die Organisati-

onsentwicklung in den USA der 1930er Jahren zurück: Im Rahmen einer Studie in den Hawthorne-Werken der Western Electric untersuchten die drei Harvard-Professoren Elton Mayo, Fritz Roethlisberger und William J. Dickson Mittel und Wege zur Leistungssteigerung bei Arbeitern. Sie fanden heraus, dass durch höhere Aufmerksamkeit für die Mitarbeitenden die Leistung stärker steigt als durch bessere Arbeitsbedingungen. Diese Erkenntnis ist als „Hawthorne-Effekt“ in Wissenschaft und Praxis eingegangen; sie erkennt an, dass die Mitarbeitenden für das Unternehmen von großer Bedeutung sind. Tiefgreifende Konsequenzen wurden allerdings nicht daraus gezogen – die auf Effizienz und Kosteneinsparung ausgerichtete Arbeitsorganisation blieb im Grund bestehen.

Hinweise auf die Bedeutung der Mitarbeitenden für den Unternehmenserfolg lieferten auch Untersuchungen in den 1970er und 1980er Jahren. Sie fanden heraus, warum japanische Unternehmen erfolgreicher waren als amerikanische und europäische, obwohl sie keinen technologischen Vorsprung hatten. Ergebnis: Die Zusammenarbeit im Unternehmen war es, die den Erfolg japanischer Firmen beflügelte. Seither gilt es auch hierzulande als notwendig, die Belegschaft zu pflegen, stärker auf kooperative Führung zu setzen und die Mitarbeitenden ins Unternehmensgeschehen einzubeziehen. Die Initiativen in Sachen Humanisierung der Arbeit von den 1970er Jahren an haben dies bestätigt. Wichtigste Erkenntnis: Die größte Produktivitätsreserve steckt nicht in neuen Maschinen, sondern in der Motivation der Menschen.

Seit damals hat sich der Begriff Change-Management durch die aufstrebende Disziplin der Organisationsentwicklung endgültig etabliert. Er gehört seither zum festen Vokabular in Unternehmen und Organisationen.

Was bedeutet Change-Management? Machen wir einen kurzen Ausflug in die Welt der Unternehmensziele und -strategien: Ein Unternehmen verfolgt Ziele wie Umsatz und Rentabilität (**Abb. 1**). Wie es

Zielkategorien	Ziele	Detailziele
Leistungs- wirtschaftliche Ziele	Produktziele	<ul style="list-style-type: none"> • Art und Ausgestaltung der Produkte und Dienstleistungen • Angestrebtes Qualitätsniveau • Sortimentsgestaltung • Mengen und Wachstumsziele
	Marktziele	<ul style="list-style-type: none"> • Absatzmärkte (Erschließung neuer Märkte, Abschöpfung bestehender Märkte) • Marktsegmente (Erschließung neuer Kundengruppen, Kundenbindung) • Marktstellung (Marktanteile) • Absatz-Umsatzziele
Finanz- wirtschaftliche Ziele	Liquiditätsziele	<ul style="list-style-type: none"> • Zahlungsbereitschaft • Liquiditätsreserven
	Ertragsziele	<ul style="list-style-type: none"> • Reingewinn • Cash-Flow (Mehrwert, Deckungsbeitrag) • Rentabilität (Gewinn im Verhältnis zum Umsatz, Eigenkapital usw.)
	Sicherheitsziele	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzierung • Risikodeckung
Soziale Ziele	Mitarbeiter- bezogene Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsbedingungen • Qualifikation und Förderung • Soziale Sicherheit
	Gesellschafts- bezogene Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Ökologisches Engagement • Kulturelles Engagement • Engagement in Politik und Verbänden • Soziales Engagement

Abbildung 1: Typische Unternehmensziele

(Quelle: <http://bwlivia.blogspot.de/2012/09/unternehmensziele.html>).

diese auf dem bestmöglichen Weg erreicht, legen die Strategien fest. Strategien sind Handlungsalternativen, aus denen das Unternehmen die optimale Handlungsstrategie zum Erreichen der Ziele wählt. Entsprechende Maßnahmen bestimmen dann, wodurch das Unternehmen seine Ziele erreicht, zum Beispiel durch Kostensenkung im Vertrieb.

Sind Ziele, Strategien und Maßnahmen nicht mit den vorhandenen Ressourcen des Unternehmens umsetzbar, weil Know-how, Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten, Strukturen oder die Bereitschaft der Mitarbeitenden fehlen, setzt das Unternehmen ein Change-Programm auf. Ein Beispiel: Ein Unternehmen entscheidet sich für die Globalisierung, um neue Absatzmärkte zu erschließen. Jedoch weiß die Firmenleitung, dass die Mitarbeitenden aufgrund fehlender Sprachkenntnisse, fehlenden Wissens über interkulturelle Besonderheiten und des bedrohlichen Verlusts von Heimatgefühl weder befähigt noch bereit sind, diese neue Strategie in ihrer täglichen Arbeit zu leben.

Change-Management umfasst somit alle Maßnahmen, „die zur Initiierung, Umsetzung und Durchsetzung von Strategien, Strukturen, Systemen und Verhaltensweisen notwendig sind“, wie Al-Ani und Gattermeyer (2001) schreiben. Dies beinhaltet die Planung und Durchführung aller Aktivitäten, um Führungskräfte und Mitarbeitenden auf die zukünftige Situation vorzubereiten und ihnen eine möglichst optimale Umsetzung der veränderten Anforderungen zu ermöglichen.

Change-Programme sind verbunden mit Projekten und Prozessen, um das Unternehmen noch besser, schneller und kostengünstiger zu machen: Gemeinkosten senken, Fertigung rationalisieren, Investitionen zurückfahren, Einkaufspreise drosseln und den Personalbestand anpassen. Überall werden Unternehmen umgekrempelt, jahrzehntealte Strukturen glattgeschliffen und Hierarchien abgebaut. Die vielfach in Bürokratie erstarrten Firmen wollen beweglicher werden, flexibel am Markt operieren, Kundenwünsche schnellstens und einzigartig bedienen und alles abschaffen, was dies

verhindert. Digitalisierung, Kundenorientierung, Lean Management, Cost-Cutting, Reengineering, Umstrukturierung, Konzernfusionen, Total-Quality-Management – die Welt der Unternehmen wandelt sich schneller und tiefgreifender denn je. Ständig ändert sich etwas, dauernd gibt es etwas Neues – diese Dynamik wird durch die rasante Digitalisierung sogar zunehmen.

Selbst vor drastischen Einschnitten macht der Reformdruck nicht halt: Er stellt Privilegien in Frage, spürt sorgsam geschützte Schwachstellen auf und leitet sogar Radikalkuren wie den Umbau ganzer Konzerne ein. Vieles wird komplizierter: Vernetzte Kommunikation, vernetzte Arbeitsformen und vernetzte Organisationen; mehr Daten, mehr Informationen, mehr Projekte und Prozesse müssen bewältigt werden. Alles wird schneller: Innovationen kommen schneller auf den Markt, Produkte verschwinden schneller aus den Regalen, Aktionen und Transaktionen finden schneller statt. Anfragen müssen schleunigst beantwortet werden, Entscheidungen zügiger fallen. Und der Druck auf die Unternehmen steigt, sich diesen Bedingungen anzupassen.

Alle diese Entwicklungen erfordern erhebliche interne und externe Anstrengungen – kein Stein wird mehr auf dem anderen bleiben.

Häufige Unternehmensstrategien

- Innovationsstrategie
- Konzentration auf Kernkompetenzen
- Digitalisierung
- Globalisierung
- Diversifizierung
- Kostenführerschaft

Beispiel Innovationsmanagement: Viele Unternehmen müssen wesentlich mehr Innovationen als bislang hervorbringen, um zu wachsen

und um international wettbewerbsfähig zu sein. Jetzt rufen allerorten die Berater dazu auf, die Mitarbeitenden beim Finden und Entwickeln von Innovationen einzubeziehen. Diese Offensive umfasst – wie beim Unternehmen Henkel – das gesamte Innovationsmanagement, also Strategie, Strukturen, Systeme, Standards. Innovationskultur soll über einen „Mindset-Change“ entstehen. Mitarbeitende sollen dafür sensibilisiert werden, dass sie einen aktiven Part übernehmen müssen. Jeder soll die Innovationskraft und damit die Zukunft des Unternehmens durch Ideen und Erfahrungen aktiv mitgestalten. In vielen Unternehmen haben Mitarbeitende jedoch über viele Jahre gelernt und sogar schmerzlich erfahren müssen, dass ihre Ideen und ihre Kreativität nicht gefragt sind. Jetzt plötzlich sollen sie als Experten ihres Arbeitsplatzes zum Innovationsmanagement beitragen. Dabei verfügen sie weder über die notwendigen Techniken noch über die erforderliche Bereitschaft. Sie haben bereits resigniert.

Change-Management ist das systematische und gezielte Programm, um den Bedarf an Wandel im Unternehmen durch die neue Strategie zu bestimmen, die dafür erforderlichen Bereitschaften und Fähigkeiten der Mitarbeitenden herzustellen und dauerhaft zu stabilisieren.

Wie hängen Change-Management und strategische Unternehmensführung zusammen? Change-Management richtet sich vor allem nach innen, also auf die Mitglieder des zu wandelnden Unternehmens. Ziel ist, die im strategischen Management entwickelten Geschäftsstrategien und -ziele umzusetzen und den abgeleiteten Bedarf an Wandel optimal herzustellen. Change-Management ist somit Teil der strategischen Unternehmensführung, indem es die Umsetzung der Firmenstrategie ermöglicht. Es entwickelt diese aber nicht selbst. Für Change-Management und strategische Unternehmensführung sind ganz unterschiedliche Kenntnisse und Erfahrungen erforderlich.

1.2 Wie Change-Management abläuft

Mit dem Begriff Management sind zum einen die Gruppe der Manager gemeint, die auf institutioneller Ebene gemeinsam das Management bilden. Zum anderen bezeichnet der Begriff Management den systematischen Prozess der vier Schritte Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle. Die Besonderheit des Change-Managements ist, dass die Umsetzung der Strategie noch nicht erfolgen kann, weil zunächst erst Wollen (Bereitschaft) und Können (Fähigkeiten) der Mitarbeitenden aufgebaut werden müssen. Change-Management verläuft also in fünf Schritten: Analyse, Planung, Schaffung von Bereitschaft und Fähigkeiten, Umsetzung und Kontrolle (**Abb. 2**).

Wichtig ist die Reihenfolge: Zuerst muss die Bereitschaft der Mitarbeitenden geschaffen werden. Wer stattdessen mit dem Aufbau von Fähigkeiten beginnt, wird schnell feststellen, dass die Teilnehmenden in Workshops oft null motiviert sind, sich weiterzubilden. Es sollte daher zuerst für die erforderliche Motivation gesorgt werden, dann erst für die Befähigung.

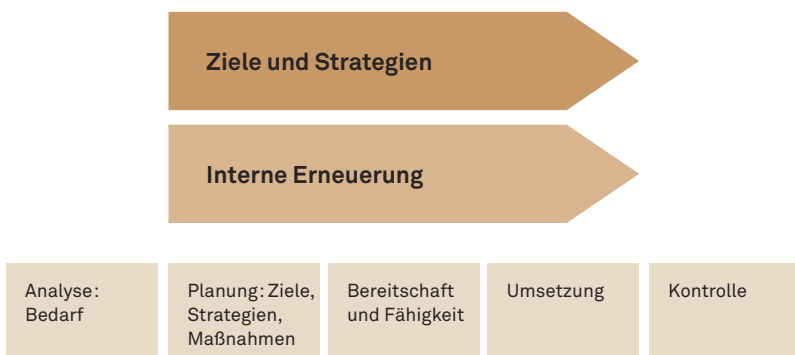


Abbildung 2: Prozessmodell des Change-Prozesses

(Quelle: Forschungsstelle Berliner Management Modell für die Digitalisierung)

Die Bedeutung des Wandels für Unternehmen

Die Bedeutung von Change-Management erkennt, wer einen Blick in die Unternehmen und auf die Märkte wirft: Der Wettbewerb hat weiter zugenommen, Produkte sind austauschbar geworden, und das Interesse der Konsumenten lässt nach. Als Reaktion werden die Firmen komplexer, schneller, internationaler. Fast alle Unternehmen haben sich in den vergangenen Jahren enorm verändert, und sie werden dies auch weiterhin tun. Wandel ist so wichtig wie noch nie:

- **Zunehmender Wettbewerb:** Der Wettbewerb nimmt auf allen Märkten zu, auf jenen für klassische Konsumgüter wie auch auf jenen für Dienstleistungen und Investitionsgüter. Viele Märkte sind weitgehend gesättigt. Vielen Anbietern stehen weniger Nachfragende gegenüber. Diese können Unternehmen und Produkte auswählen, die am besten zu ihnen passen. Die eigene Position kann oft nur verbessern, wer seinen Konkurrenten Marktanteile abringt.
- **Austauschbare Produkte und Leistungen:** Den Wettbewerb verschärft die Tatsache, dass die meisten Produkte austauschbar sind. Nicht einmal Kenner schmecken Unterschiede zwischen den vielen Biersorten und Zigarettenmarken. In vielen Autos und Elektrogeräten befinden sich gleiche Bauteile, weil die Unternehmen beim gleichen Zulieferer einkaufen. Qualität ist selbstverständlich geworden und macht es schwer, sich im Wettbewerb zu unterscheiden. Die Stiftung Warentest bescheinigt etwa 90 Prozent aller Testprodukte eine gute Qualität.
- **Firmenfusionen und Akquisitionen:** Unternehmen reagieren auf den zunehmenden Wettbewerb, indem sie komplexer, schneller und internationaler werden. Nie hat es so viele Firmenzusammenschlüsse und Kooperationen gegeben wie in den ver-

gangenen Jahren. Welche Herausforderung, die Mitarbeitenden für diese Veränderungen zu gewinnen! Mit jeder Erweiterung, die es in manchen Firmen sogar jährlich gibt, wird es für die Mitarbeitenden schwieriger, das Unternehmen zu überblicken und den Unternehmenssinn zu erkennen. Das Unternehmen Siemens ist mittlerweile auf so vielen Gebieten tätig, dass die Firmenleitung kaum noch verständlich und anschaulich erklären kann, wofür das Unternehmen steht und was die vielen Konzernbereiche miteinander verbindet.

- **Internationalisierung:** In den vergangenen Jahren hat der Mittelstand seine Auslandsaktivitäten erheblich ausgeweitet. Probleme mit den Mitarbeitenden im Heimatland entstehen dadurch, dass sich das Selbstverständnis als deutsches Unternehmen über lange Zeit gefestigt hatte („Made in Germany“), das nun aber um die internationale Perspektive erweitert werden muss. Die Internationalisierung verängstigt die Mitarbeitenden tief, weil sie dieses gemeinsame Selbstverständnis verlieren. Sie wollen und brauchen eine klare, lebendige Vorstellung davon, wohin das Unternehmen steuert und was dies für sie selbst bedeutet. In einem Unternehmen mit räumlich überschaubaren Zielen ist ihnen dies noch gelungen, aber welche Bedeutung sie in einem internationalen Unternehmen haben, wissen sie meist nicht.
- **Technologische Entwicklungen (Digitalisierung):** Digitale Technologien wie Biotechnologie, Neuro- und Nanotechnologie, Sensorik, Künstliche Intelligenz, Robotik, Drohnen, 3D-Druck, Virtual Reality, Augmented Reality entwickeln sich rasant. Die Entwicklung verläuft exponentiell. Was dies bedeutet, kann ein Beispiel verdeutlichen: Auf einem See gibt es erst eine Seerose, dann zwei, dann vier, dann acht. Im vorletzten Schritt ist der See halb voller Seerosen, im letzten Schritt voller Seerosen. Nach diesem Prinzip entwickelt sich die Technologie, nur dass es sich hier-

bei um einen Prozess ohne Ende handelt. Laut Mooreschem Gesetz verdoppelt sich die Leistung von Chips, Bandbreite und Computern alle 18 Monate (Hagelauer et al. 1999).

Weitere Anlässe für Change-Management in Unternehmen und Organisationen

- Übernahme eines Unternehmens durch einen Investor oder einen Unternehmensnachfolger
- Vollständige Reorganisation eines Unternehmens
- Ausgliederung von Organisationseinheiten durch Verkauf oder Outsourcing
- Reorganisation einzelner Funktionsbereiche wie der Umbau des Marketing
- Einführung neuer Technologien wie eine neue Intranet-Plattform
- Neue oder geänderte Methoden und Regeln

Wandel ist überlebenswichtig – doch scheitert oft

So wichtig diese Veränderungen für den Geschäftserfolg sind: Noch immer erreichen 70 Prozent der Change-Projekte nicht die gesteckten Ziele. Was sind die Gründe für das Scheitern? In der gemeinsamen Studie der Unternehmensberatung C4 Consulting und der TU München (Houben et al., 2007), „Veränderungen erfolgreich gestalten“, wurden folgende Gründe ermittelt (Mehrfachnennungen waren möglich):

- unzureichendes Engagement der oberen Führungsebene (61 Prozent)
- unklare Zielbilder und Visionen der Veränderungsprozesse (56 Prozent)
- fehlende Erfahrung der Führungskräfte im Umgang mit Verunsicherung der betroffenen Mitarbeitenden (56 Prozent)

- Uneinigkeit auf den obersten Führungsebenen (sprechen nicht mit einer Stimme) (56 Prozent)
- mangelnde Unterstützung aus dem Linienmanagement (52 Prozent)
- lückenhafte oder verspätete Information der Mitarbeitenden (50 Prozent)
- unzureichende Möglichkeit zur Bewältigung von Ängsten und Widerständen der Mitarbeitenden (46 Prozent) (**Abb. 3**) (Houben et al., 2007).

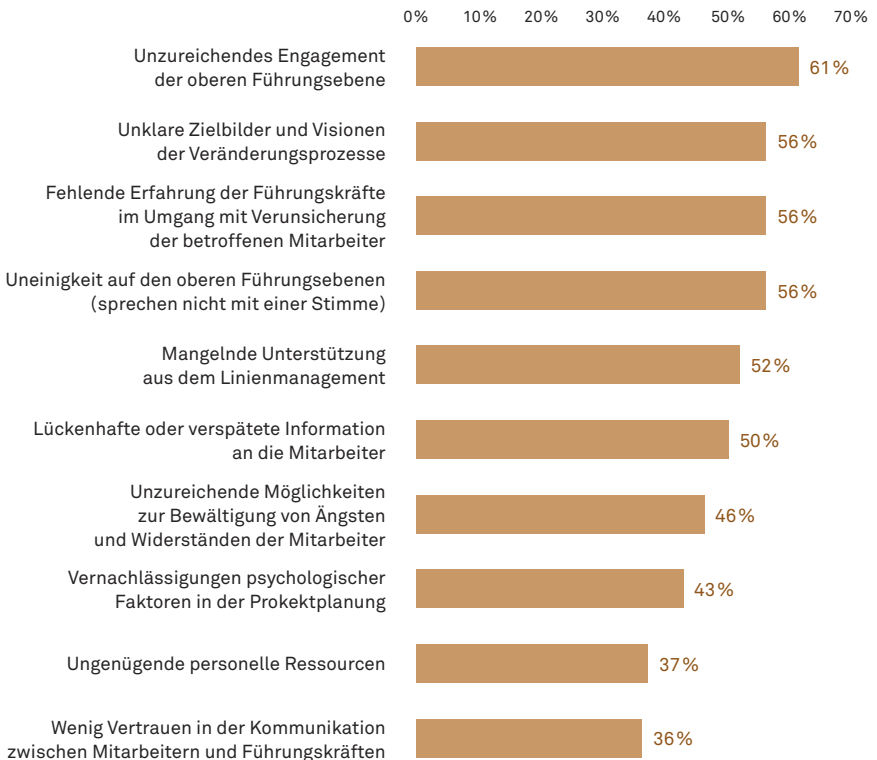


Abbildung 3: Die zehn häufigsten Gründe für das Scheitern von Veränderungsprozessen (Houben et al., 2007)

Diese Ergebnisse zeigen, dass es offensichtlich nicht die Maschinen, Prozesse und Strukturen sind, die Change-Projekte scheitern lassen. Vielmehr hängt das Misslingen offensichtlich mit Menschen zusammen – mit deren Denken, Fühlen und Handeln. Andere Studien bestätigen diese Ergebnisse, wie die IBM-Studie „Making Change Work“ (2008): Gründe für das Scheitern von Change-Initiativen sind im Bereich „Verändern von Denkweisen und Einstellungen“ und „Unternehmenskultur“ zu finden. 2015 ergab die Studie von Pierre Audoin Consultants und Hays das „Silo- und Konkurrenzdenken“ als häufigsten Grund beim Scheitern des digitalen Wandels (**Abb. 4**).

Dietmar Vahs, Direktor des Instituts für Change-Management und Innovation (CMI) der Hochschule Esslingen, ist der Frage nachgegangen, warum sich die Mitarbeitenden so schwer mit dem Wandel ihrer Unternehmen tun. Als Antwort gibt er im Buch „Organisation“ (2012) folgende Faktoren an:

- Veränderung wird als Bedrohung oder sogar als konkrete Gefahr wahrgenommen/gefühl
- mentale Sperren
- Abschied von liebgewonnenen Gewohnheiten
- Verschlechterung der persönlichen Situation wird befürchtet
- fehlende Anpassungsbereitschaft (Nicht-Wollen) und fehlendes Anpassungsvermögen (Nicht-Können)
- bekannte Standardformel „Das geht bei uns nicht, weil ...“
- wirtschaftlicher Erfolg in der Vergangenheit
- an ehemals erfolgreichen Lösungen festhalten; Mangel an Einsicht
- subjektives Gefühl, mit Veränderung „nicht fertig zu werden“
- Keine Informationen zu den Veränderungen, oder die Informationen sind unvollständig und unglaubwürdig
- fehlendes Vertrauen der Mitarbeitenden zu Führungskräften und Unternehmensleitung

- Werte- und Zielsystem des Unternehmens und der Mitarbeitenden harmonisieren nicht
- Mitarbeitende haben meist nur passive Beobachterrolle
- zusätzliche Arbeit neben dem Tagesgeschäft (Überlastung) (Vahs, 2012).

Wenn dies alles bekannt ist – und das schon so lange: Gibt es keine Konzepte und keine Modelle dafür, wie sich die Barrieren beseitigen lassen? Wie gelingt es, dass Menschen den Wandel akzeptieren und mitgehen?

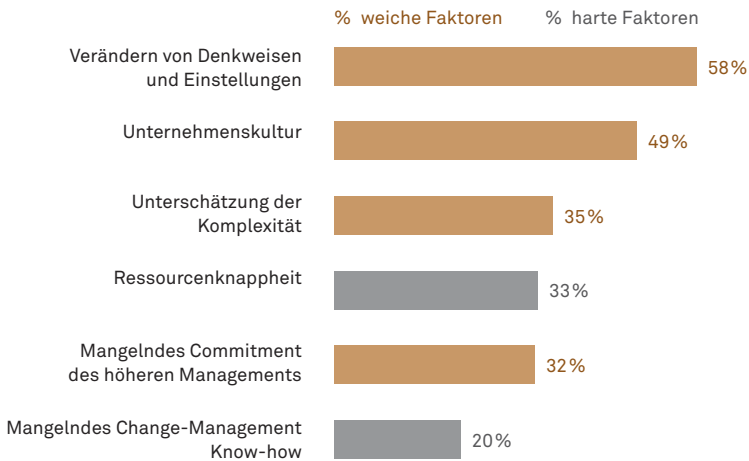


Abbildung 4: Häufigste Gründe für das Scheitern von Change-Prozessen (Quelle: IBM, 2008)

Digitalisierung stellt wesentlich höhere Anforderungen an Change

In jüngerer Zeit weisen Studien wie jene des Unternehmens Mutaree und des Instituts für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen der Universität der Bundeswehr München (2016) darauf hin, dass die Zahl gelungener Change-Prozesse weiter sinkt. Der Anteil der Unternehmen ist rapide gesunken, die Change besonders erfolgreich betreiben: Zwar stieg 2016 die Zahl der Projekte mit einer Erfolgsquote zwischen 0 und 25 Prozent im Vergleich zum Jahr 2014 von 8 auf 11 Prozent; dagegen sank die Erfolgsquote der Projekte in der Kategorie 75 bis 100 Prozent von 25 auf 20 Prozent (**Abb. 5**).

Wenn sich dieser Trend tatsächlich bestätigt: Wie ließe er sich erklären? Antwort: Die Digitalisierung erfordert den kontinuierlichen Wandel aller Unternehmen, aller Abteilungen, aller Arbeitsplätze.

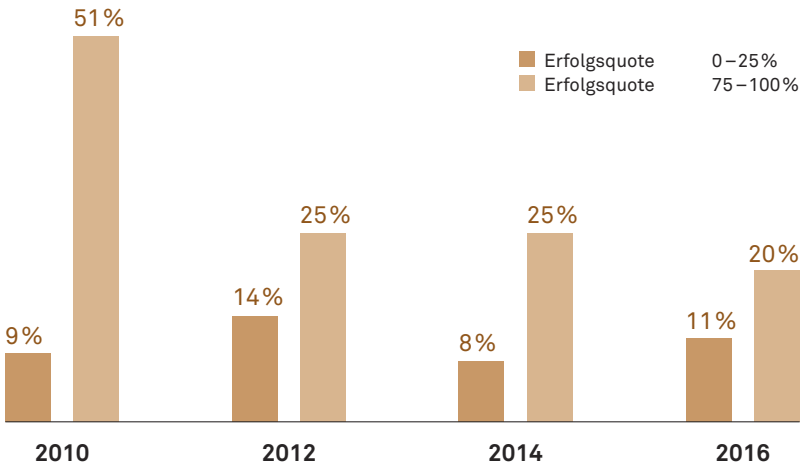


Abbildung 5: Erfolgsquote von Change-Projekten (Quelle: Mutaree, manage it, 2016)

Dies wird noch mehr Widerstand hervorrufen. Doch was hat es mit der Digitalisierung auf sich?

Was in den 1970er Jahren mit Computer und E-Mail begann, umfasst heute selbstfahrende Autos, intelligente Kühlschränke und 3D-Drucker, die sogar Autos ausdrucken – die Digitalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft schreitet im Schnellschritt voran. Viele Unternehmen meinen immer noch, digitale Transformation bedeute die Umstellung auf neue IT oder gar nur die Einführung von Social Media im Unternehmen. Digitale Transformation ist jedoch viel weitreichender: Die rasant, weil exponentiell fortschreitende Digitalisierung verändert Unternehmen aller Branchen und Größen tiefgreifend und nachhaltig. Völlig neue Geschäftsmodelle entstehen, neue Produkte und Leistungen sowie neue Kundenbeziehungen. Das Ziel: neue, bessere und einzigartige Kundenerlebnisse. Somit ist die digitale Transformation die Neuausrichtung von Geschäftsmodellen durch Technologien, um die Kundenerlebnisse mit dem Unternehmen an jedem Berührungspunkt (Touchpoint) zu verbessern.

Im oberen Teil von **Abbildung 6** sind die Bausteine des strategischen Managements abgebildet: Auf der Grundlage der rasanten Entwicklung von digitalen Technologien wie Biotechnologie, Virtual Reality und Big Data sind neue Geschäftsmodelle (zum Beispiel Plattformen), neue Produkte und Leistungen sowie neue Kundenbeziehungen möglich. Ergebnis sind völlig neue Erlebnisse, für die Kunden bereit sind, Geld auszugeben.

Die häufigsten Ziele der Digitalisierung sind, so der Wirtschaftsjournalist Holger Schmidt auf seiner Website, Kundenbedürfnisse besser zu erfüllen, dem Kunden einen einfacheren Zugang zu Produkten zu ermöglichen, neue digitale Produkte einzuführen, die Automatisierung von Geschäftsprozessen sowie die Neudefinition der Wertschöpfung (**Abb. 7**). Würde ein einziges Unternehmen die Digitalisierung mit den vorhandenen Ressourcen umsetzen können? Wohl kaum!

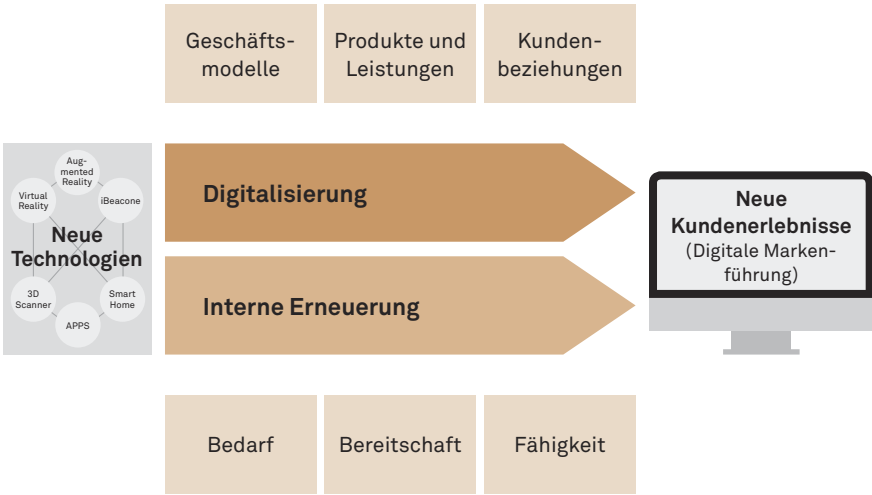


Abbildung 6: Strukturmodell des Change am Beispiel der Digitalisierung

Digitale Transformation ist also die Neuausrichtung von Geschäftsmodellen durch Technologien, um die Kundenerlebnisse an jedem Berührungspunkt mit dem Unternehmen oder der Organisation zu verbessern. Dies ändert Unternehmen aller Branchen und aller Größen umfangreich und dauerhaft – vergleichbar mit der Industrialisierung. Viele Unternehmen wollen und müssen diese Entwicklungen für ihren künftigen Geschäftserfolg nutzen. Sie erfordern große Anstrengungen, denn die Konsequenzen sind weitreichend: Digitale Transformation bringt immer neue Technologien und neue Geschäftsmodelle hervor. Branchen und Unternehmen sind unterschiedlich stark betroffen, aber letztlich sind alle betroffen, weiß die Boston Consulting Group. Worum geht es in der Digitalisierung?

In der Studie von Capgemini Consulting (2012) wird die Digitalisierung als häufigster Treiber von Wandel genannt. In der weltweit durchgeführten Studie von Accenture Strategy (2014) geben 52 Pro-

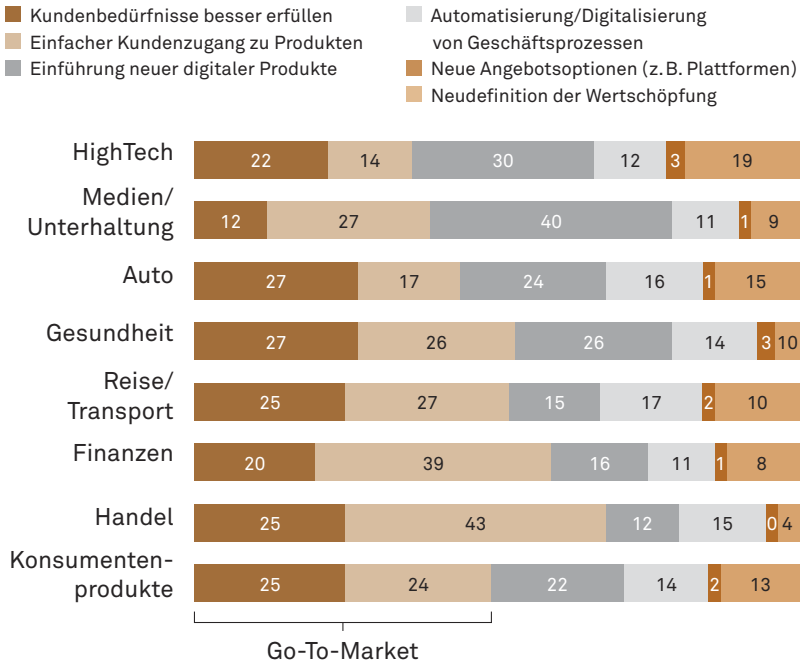


Abbildung 7: Wichtigste Digitalziele der Unternehmen (Quelle: Holger Schmidt nach McKinsey, www.netzoeconom.de, 17. August 2017 (abgerufen: 30.9.2017))

zent der CEOs an, dass die Digitalisierung die Industrie komplett oder signifikant transformieren wird. Gehörte das Thema 2016 erst bei 41 Prozent der Firmen zu den Top 3-Prioritäten, beträgt dieser Wert inzwischen 50 Prozent.

Beispiel Springer: Der Medienkonzern hat drei Kernelemente seiner Strategie formuliert: erstens die Konzentration auf das Kerngeschäft, zweitens Digitalisierung und drittens Internationalisierung. Auch die Unternehmensstrategie von Bertelsmann sieht die digitale Transformation vor und weist ihr strategische Priorität zu. Die strate-

gischen Ziele sind laut dem Mitarbeiter-Magazin „Inside Bertelsmann“: More digital, more international, more growth.

Digitalisierung setzt einen umfassenden organisationalen Wandel voraus

Digitale Transformation ergibt sich nicht durch die Entwicklung neuer Technologien, sondern durch deren Anwendung. Erst durch die Umsetzung wird sie „lebendig“. Alle Funktionen im Unternehmen sind involviert: von der Forschung und Entwicklung über Produktion und Marketing, die Human Relations bis hin zur Verwaltung. Auswirkungen ergeben sich damit auf das gesamte Unternehmen, auf Funktionen/Projekte sowie auf jede und jeden einzelnen Mitarbeitenden. Innerhalb der Unternehmen etablieren sich neue Strukturen und Prozesse, neue Rollen und Verantwortlichkeiten, neue Formen der Zusammenarbeit, neue Führungs- und Motivationssysteme. Neue Qualifikationen sind erforderlich – lebenslanges Lernen wird die Regel sein.

Der Wandel beginnt schon im Management:

- **Konsequentes Ausrichten am Kunden als Haltung:** Kunden sind noch anspruchsvoller geworden. Sie können leicht Produkte und Leistungen sowie deren Preise und Verfügbarkeiten im Internet vergleichen – sogar im Laden. Sie erwarten zunehmend individuell auf sie zugeschnittene Produkte und Leistungen. Manager müssen sie besser verstehen und auf ihre Wünsche und Bedürfnisse schneller reagieren als die Konkurrenz.
- **Radikales Denken:** Es entstehen völlig neue Geschäftsmodelle, wie die Beispiele von AirBnB und Uber zeigen. Google steigt in viele Branchen neu ein, zum Beispiel in den Markt mit Ther-

mostaten für das intelligente Zuhause („Smart Home“). Solche Unternehmen können Branchen komplett verändern, was als „disruptiv“ bezeichnet wird. Sie zerstören bestehende Geschäftsmodelle und ersetzen sie durch völlig neue – wie Plattformbetreiber Amazon. Erfolgreiche Manager müssen daher radikal und am besten drei oder fünf Schritte vorausdenken.

- **Führung junger Mitarbeitenden:** Wichtig ist auch das Wissen, wie junge Mitarbeitende ticken, die mit dem Internet und Start-ups aufgewachsen sind, was sie motiviert und wie sie im Unternehmen gehalten werden können. Starre Arbeitsmodelle, Anwesenheitspflicht im Büro und Hierarchiedenken werden diese wertvollen Mitarbeitenden wahrscheinlich schnell wieder aus dem Unternehmen treiben.
- **Digitales Wissen in eigene Produkte umwandeln:** Wer seine Mitarbeitenden nicht in einer anregenden, kreativen Innovationskultur motivieren kann, neuartige Produkte zu entwickeln, kommt nicht weit.
- **Große Dynamik:** Die Veränderungen in den Unternehmen vollziehen sich aufgrund der rasanten Entwicklungen von Technologien immer schneller. Management wird in dieser Dynamik zunehmend schneller und flexibler werden müssen. Dies zeigt sich allein schon an den Reaktionszeiten in den Sozialen Medien.
- **Vernetztes Denken:** Digitale Medien und Technologien sind stark vernetzt: Geräte, Plattformen, Technologien, Anwendungen, Medienobjekte sind elektronisch miteinander verbunden, Inhalte beziehen sich aufeinander. Jedes einzelne System (Geräte, Technologien, Anwendungen etc.) und jedes Element in diesen Systemen können vernetzt sein und miteinander kommunizieren. Vernetzung betrifft aber auch die für die Digitalisierung

erforderliche interdisziplinäre Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens.

- **Neue Begriffe und Konzepte:** Big Data, Artificial Intelligence, Cloud-Computing, Augmented Reality, Virtual Reality, 3D-Druck – solche Begriffe und Konzepte müssen Manager kennen, erklären, und sie müssen Menschen davon überzeugen, welchen großen Mehrwert diese Konzepte dem Unternehmen bringen können.
- **Neue Arbeitsformen:** Digitalisierung bringt erhebliche Unsicherheit und Angst für die Mitarbeitenden mit sich. Ein Grund ist der drastische Arbeitsplatzabbau durch Automatisierung. Experten schätzen, dass in den kommenden 15 Jahren etwa die Hälfte der Arbeitsplätze wegfällt, zum Beispiel bei Banken. Völlig neue Berufe entstehen, wie etwa der Experte für digitale Kundenerlebnisse.
- **Neue Führungskonzepte:** Das klassische Kommando- und Kontrolle-Modell verschiebt sich hin zu stärkerer Einbeziehung und Beteiligung der Mitarbeitenden. Kontrolle erfolgt lediglich in der Frage, ob die Ziele erreicht sind und ob es Abweichungen gibt. Solche Kompetenzen sollten sich die Manager aneignen, ständig prüfen und an die hoch dynamischen Entwicklungen anpassen. Die Unternehmenskultur scheint wichtigster Förderer oder Verhinderer der internen Entwicklung zu sein.
- **Neue Kommunikationskompetenz:** Durch Social Media brauchen alle Beteiligten neue Fähigkeiten und Kenntnisse im Umgang mit digitaler Kommunikation.

Beispiel für die Veränderungen der Arbeitsgestaltung:

- kollaboratives Arbeiten
- Selbstorganisation und Eigenverantwortung