

# Skript Change-Management

## 1. Einführung

1.1 Systembegriff	.....	3
1.2 Erster Hauptsatz der Thermodynamik	.....	3
1.3 Zweiter Hauptsatz der Thermodynamik	.....	4
1.4 Ordnung und Chaos	.....	4

## 2. Globale bzw. allgemeine Sicht

2.1 Wesentliche Irrtümer	.....	5
2.2 Der Truthahn-Effekt	.....	5
2.3 Die Glockenkurven-Falle	.....	6
2.4 Der Paradigma-Effekt	.....	6
2.5 Hochgradig kreativ	.....	7
2.6 Kondratjew-Zyklen	.....	8
2.7 Megatrends	.....	9
2.8. VUCA	.....	15

## 3. Unternehmenssicht

3.1 Taylor-Wanne	.....	16
3.2 Blauer Ozean	.....	17
3.3 Der Kollaps der Steuerung	.....	18
3.4 Schrumpfen bis zur Mumie	.....	19
3.5 Additionsgeschäft oder Subtraktionsgeschäft?	.....	20
3.6 Interne Anreize erzeugen Mittelmaß	.....	21
3.7 Kompliziert versus komplex	.....	22
3.8 Persönlicher Mindset	.....	23
3.9 Formula of Change	.....	25

## 4. Individuelle Sicht

4.1 Arten von Veränderungen	.....	26
4.2 Ursachen von Veränderungen	.....	26
4.3 Betroffene Ebenen	.....	26
4.4 Die 4-Zimmerwohnung der Veränderung	.....	27
4.5 Mensch und Veränderung	.....	28
4.6 Methodische Ansätze - Übersicht	.....	30
4.7 Widerstand gegen Veränderung	.....	31
4.8 Methoden zur Mobilisierung großer Gruppen	.....	34

<b>Anhang 1</b> - Lang lebe das Klopapier!	.....	35
<b>Anhang 2</b> - Drei Experimente, drei Erkenntnisse – so kann der Wandel in Unternehmen gelingen.	.....	37
<b>Anhang 3</b> - Wie uns Feuerwehrlaute das Loslassen lehren – und warum es so wichtig ist.	.....	41
<b>Anhang 4</b> - Warum Veränderungen geplant und begleitet sein wollen	.....	43

# 1. Einführung

## 1.1 Systembegriff

Die Milchstraße ist ein System, genauso, wie unser Schulzimmer als System betrachtet werden kann. Und auch unser Universum ist ein System, das sich zurzeit immer weiter ausdehnt.

Im gesamten Universum gelten die Naturgesetze (auch wenn wir noch nicht alles beschreiben können, wie z.B. die Weltformel: Eine Theorie von Allem beschreibt unter anderem alle vier Grundkräfte; das sind die Gravitation, den Elektromagnetismus sowie die schwache und die starke Kernkraft).

## 1.2 Erster Hauptsatz der Thermodynamik

Die innere Energie  $U$  kann sich nur durch den Transport von Energie in Form von Arbeit  $W$  und/oder Wärme  $Q$  über die Grenze des Systems ändern.

$$dU = \delta Q + \delta W$$

Die Energie eines abgeschlossenen Systems bleibt unverändert. Verschiedene Energieformen können sich demnach ineinander umwandeln, aber Energie kann weder aus dem Nichts erzeugt noch kann sie vernichtet werden. Deshalb ist ein Perpetuum Mobile erster Art unmöglich (kein System verrichtet Arbeit ohne Zufuhr einer anderen Energieform und/oder ohne Verringerung seiner inneren Energie).

Eine Einschränkung der Umwandelbarkeit von Wärme in Arbeit ergibt sich erst aus dem zweiten Hauptsatz der Thermodynamik.

## 1.3 Zweiter Hauptsatz der Thermodynamik

Aus dem zweiten Hauptsatz lassen sich die Definition der thermodynamischen Temperatur und die Zustandsgröße Entropie herleiten.

Da in einem anfänglich gut geordneten System durch innere Prozesse die Ordnung nur abnehmen kann, wird diese Interpretation des Entropiebegriffs umgangssprachlich häufig dadurch umschrieben, dass **Entropie ein „Maß für Unordnung“** sei. Allerdings ist *Unordnung* kein physikalischer Begriff und hat daher auch kein physikalisches Maß. Besser ist es, die Entropie als ein „Maß für die Unkenntnis des atomaren Zustands“ zu begreifen, obwohl auch *Unkenntnis* kein physikalisch definierter Begriff ist.

In einem abgeschlossenen System, bei dem es keinen Wärme- oder Materieaustausch mit der Umgebung gibt, kann die Entropie nicht abnehmen. Mit anderen Worten: **Entropie kann nicht vernichtet werden. Es kann im System jedoch Entropie entstehen.**

## 1.4 Ordnung und Chaos

Geschlossene Systeme werden zwangsläufig immer unstrukturierter, unorganisierter, weniger fähig, interessante und nützliche Wirkungen zu zeitigen, bis sie in ein Gleichgewicht von grauer, lauer, homogener Monotonie absacken und dort verharren. Daraus folgt, dass jede Störung des Systems – sei es, dass seine Teile durch Zufall in Bewegung geraten, sei es durch äußerliche Einwirkung – dieses System nach dem Gesetz der Wahrscheinlichkeit unordentlicher und nutzloser machen wird.

Der zweite thermodynamische Hauptsatz ist mittelbar auch in unserem Alltag präsent, in Redewendungen wie «Asche zu Asche», «Rost schläft nicht», «Shit happens», «Alles, was schiefgehen kann, wird auch schiefgehen», «Ein zerbrochenes Ei wird nicht wieder ganz»; oder (mit den Worten des texanischen Politikers Sam Rayburn) «Jeder Esel kann eine Scheune kaputttreten, aber es braucht einen Schreiner, um eine zu bauen».

### Sinnvolle Ordnung

Der zweite Hauptsatz definiert den letztgültigen Zweck des Lebens, des Geistes und des menschlichen Strebens: den Einsatz von Energie und Information zur Bekämpfung der Entropie und zur Schaffung von Schutzräumen sinnvoller Ordnung.

### Fazit für Changemanagement

Davon ausgehend, dass die beiden Hauptsätze (HS) der Thermodynamik auch global (und damit auch im Bereich Changemanagement) gültig sind, heißt das:

- Die Summe aller Veränderungen bleibt konstant (1. HS).
- Die Dynamik und die Komplexität unserer Systeme nimmt weiterhin laufend zu (2. HS).

Zwei Gründe die dafür sprechen, sich näher mit den Besonderheiten des Changemanagements auseinanderzusetzen.

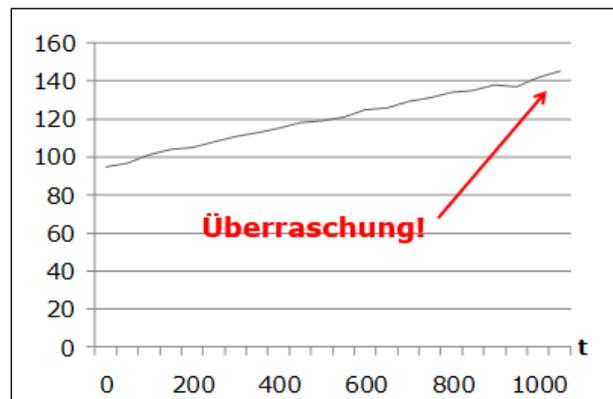
## 2. Globale bzw. allgemeine Sicht

### 2.1 Wesentliche Irrtümer

- Die Glühlampe wird wohl niemals über das Gaslicht triumphieren. (Werner von Siemens, 1898)
- Ich schlage vor das Amt zu schliessen, alle wesentlichen Erfindungen sind gemacht. (Leiter des Londoner Patentamtes, 1908)
- Es gibt nicht das geringste Anzeichen, dass wir jemals Atomenergie entwickeln können. (Albert Einstein, 1932)
- "We don't like their sound. Groups of guitars are on their way out." Manager von Decca Recording bei der Absage an die Beatles, 1962.
- Bei über 50 ausländischen Autos, die in den USA verkauft werden, wird die japanische Autoindustrie nie einen grösseren Marktanteil erringen können. (Business Week, August 1968)
- Ich sehe keinen Grund, warum einzelne Individuen ihren eigenen Computer haben sollten. (Ken Olsen, Gründer und Vorstandsvorsitzender von DEC, 1977)

### 2.2 Der Truthahn-Effekt

Stellen wir uns einen Truthahn vor, der jeden Tag gefüttert wird. Jede einzelne Fütterung wird die Überzeugung des Vogels stärken, dass es die Grundregel des Lebens ist, jeden Tag von freundlichen Mitgliedern der menschlichen Rasse gefüttert zu werden, die „dabei nur sein Wohl im Auge haben“, wie ein Politiker sagen würde. Am Nachmittag des Mittwochs vor dem Erntedankfest wird dem Truthahn etwas Unerwartetes widerfahren, und er wird seine Überzeugung revidieren müssen.



Was kann ein Truthahn aus den Ereignissen von gestern über das lernen, was der nächste Tag ihm bringen wird?

Eine ganze Menge, vielleicht, aber mit Sicherheit ein bisschen weniger, als er glaubt, und gerade dieses „bisschen“ weniger“ kann entscheidend sein.

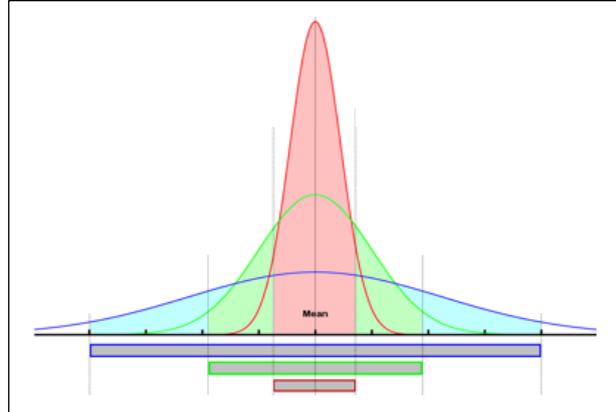
Wir lachen zwar gerne über diese Geschichte, verhalten uns aber sehr oft genau gleich wie ein Truthahn.

*„Die größte Gefahr in Zeiten der Veränderung ist nicht die Änderung an sich, sondern das Handeln mit der Logik von gestern.“ (Peter F. Drucker)*

## 2.3 Die Glockenkurven-Falle

Variationen vom Typ der gauss-schen Glockenkurve sind einem Gegenwind ausgesetzt, der dazu führt, dass die Wahrscheinlichkeiten immer schneller sinken, je weiter man sich vom Durchschnitt entfernt; beim „Skalierbaren“ (mandelbrotsche Verteilungen) dagegen gibt es keine derartigen Einschränkungen.

- 2 Menschen sind zusammen 4.30 Meter gross. Aufteilung: je 2.15 eher als 0.60 und 3.70 oder 1.85 und 2.45
- Salär: 2 Personen verdienen zusammen 1 Mio. CHF. Aufteilung eher 72'000:928'000 als je ½ Mio.



## 2.4 Der Paradigma-Effekt

Das Wort Paradigma geht auf den Wissenschaftstheoretiker Thomas Samuel Kuhn zurück, der es auch als "Lehrmeinung" übersetzt. Er meint damit ein vorherrschendes Denkmuster in einer bestimmten Zeit. Nach Kuhn ist ein Paradigma solange anerkannt, bis Phänomene auftreten, die mit der bis dahin gültigen Lehrmeinung nicht vereinbar sind. Zu diesem Zeitpunkt werden neue Theorien aufgestellt, die dann meist zwischen den Verfechtern der unterschiedlichen Lehrmeinungen ausgefochten werden. Setzt sich dann eine neue Lehrmeinung durch, spricht man vom Paradigmenwechsel.

Immer, wenn wir über die Grenzen unserer Paradigmen hinweggehen müssen, haben wir grösste Schwierigkeiten, damit umzugehen und geraten dabei sogar in grösste Krisen. Meinen Sie, dass ich übertreibe?

Welche Nation dominierte die Welt der Uhrenmacher in 1968? Die Schweiz mit 65% des weltweiten Marktanteils und mehr als 80% des Gewinns.

10 Jahre später sank der Marktanteil auf weniger als 10% und 50'000 von 65'000 Angestellten der Uhrenindustrie mussten entlassen werden.

Wer dominiert heute die Uhrenindustrie? Japan, welches 1968 auf dem Weltmarkt noch gar nicht präsent war. Was war der Grund für diesen Einbruch? Die elektronische Uhr.

Wer hat sie erfunden: die Schweizer!

Warum wurde sie nicht auf den Markt gebracht: das Uhren-Paradigma hat gewirkt! Dieses Ding hat keine Feder, keine Unruhe, keine Zahnräder - das kann keine Uhr sein.

### Das haben wir noch nie so gemacht!

- Als der Israeli Dov Moran den USB-Stick erfand, gab eine gut 100-seitige Marktanalyse dem Speicherstift damals keine Chance: Zu teuer, zu umständlich - kurz: überflüssig. Das Speichermedium wurde zum Welterfolg.
- Skype hatte 2006 einen Umsatz von rund 200 Mio. Dollar, aber nur wenige Mitarbeiter und keine richtige Zentrale. Es war praktisch ein

Telefonunternehmen ohne Leitungen, Kabel und Schalter, ohne Servicemitarbeiter. Das Erfolgsrezept? Skype ging es nicht um marginale Verbesserungen - sondern darum, die Spielregeln des Marktes neu zu erfinden.

- McEwen, CEO von Coldcorp Inc., nutzte den Grundgedanken von Wikipedia und stellte wohlgehütete Firmengeheimnisse ins Internet: Kartenmaterial, bisherige Explorationsstrategien und Geodaten aus 50 Jahren Firmengeschichte (verbunden mit einem offenen Wettbewerb mit 500.000 US-Dollar Preisgeld). Hobby-Geologen, IT-Spezialisten, Mathematiker und Studenten nahmen am Wettbewerb teil. Fast alle Eingaben, wo und mit welcher Technologie nach Gold gebohrt werden sollte, waren radikal neu – und höchst ergiebig. Von 2004 bis 2006 stieg der Gewinn von 191 Millionen US-Dollar auf 1,71 Milliarden.

Heute redet man in diesem Zusammenhang oft von disruptiven Innovationen (Spielregeln auf dem Markt oder im Nutzungsverhalten werden verändert)

## 2.5 Hochgradig kreativ

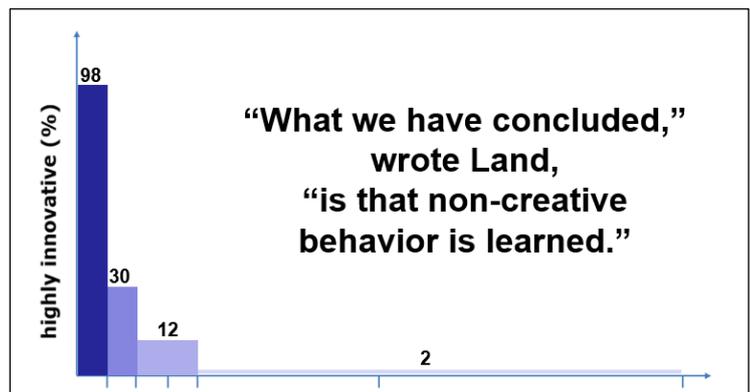
Das Großartige ist, dass Kinder die meisten Eigenschaften, die in der heutigen Wirtschaft benötigt werden, in noch ungeschliffener Form bereits in erstaunlichem Maß mitbringen:

- Initiative und Aktivität,
- das Erkennen und Nutzen von Chancen,
- Risikobereitschaft,
- Eigenverantwortung,
- Zielorientiertes Handeln,
- Engagement und Ausdauer,
- Lernfähigkeit und Lernbereitschaft,
- Teamfähigkeit,
- Kreativität, die Königsdisziplin unter den beruflich relevanten Fähigkeiten.

### Can Creativity be Taught?

(Results from Research Studies)

In 1968, George Land distributed among 1,600 5-year-olds a creativity test used by NASA to select innovative engineers and scientists. He re-tested the same children at 10 years of age, and again at 15 years of age.



**Test results amongst 5 year olds: 98%**

**Test results amongst 10 year olds: 30%**

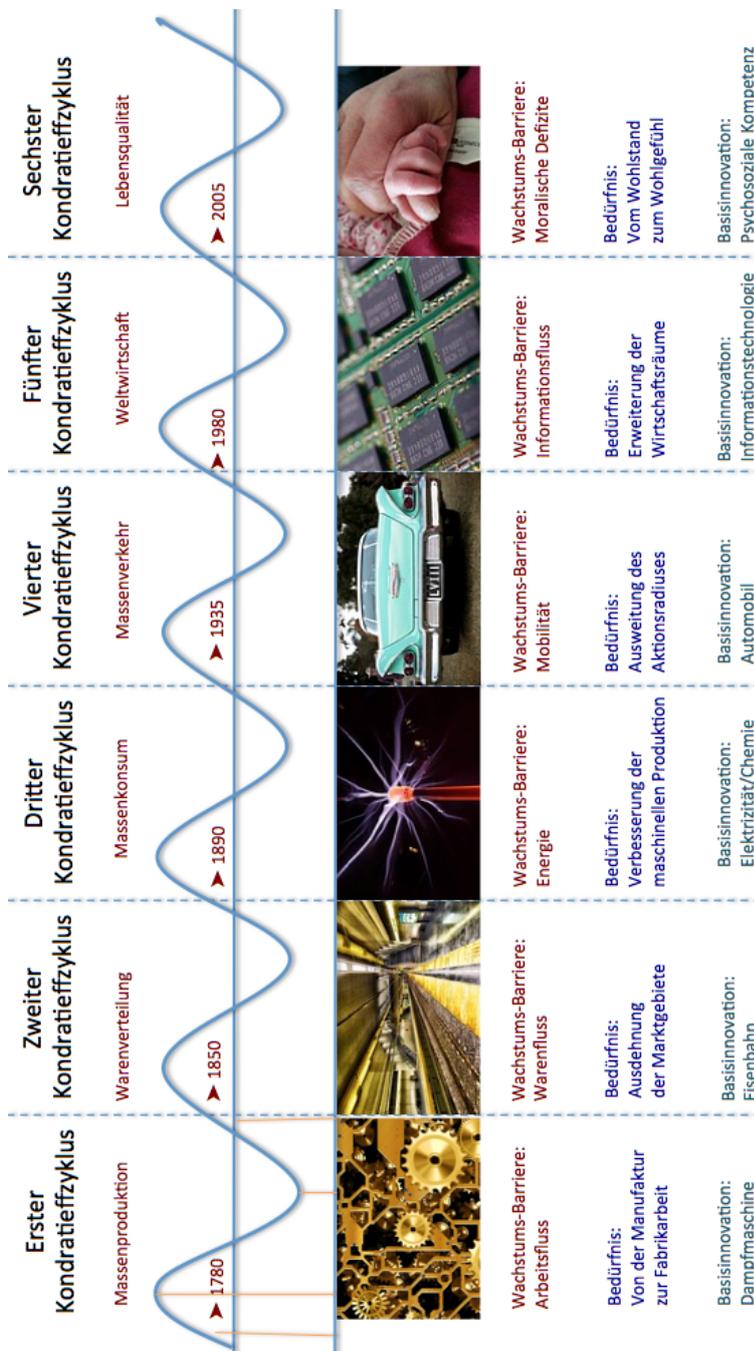
**Test results amongst 15 year olds: 12%**

**Same test given to 280'000 adults: 2%**

**Sources:** *Escape from the Maze: Increasing Individual and Group Creativity* by James Higgins; also *George Land and Beth Jarman, Breaking Point and Beyond*. San Francisco: HarperBusiness, 1993

## 2.6 Kondratjew-Zyklen

Die Kondratjew-Zyklen (ältere Transkription Kondratieff-Zyklen) beschreiben den Kern einer von dem sowjetischen Wirtschaftswissenschaftler Nikolai Kondratjew entwickelten Theorie zur zyklischen Wirtschaftsentwicklung, die Theorie der Langen Wellen. Ausgangspunkt für die Langen Wellen sind Paradigmenwechsel und die damit verbundenen innovationsinduzierten Investitionen: Es wird massenhaft in neue Techniken investiert und damit ein Aufschwung hervorgerufen. Hat sich die Innovation allgemein durchgesetzt, verringern sich die damit verbundenen Investitionen drastisch und es kommt zu einem Abschwung. In der Zeit des Abschwungs wird aber schon an einem neuen Paradigma gearbeitet.



Bildquelle: <https://stein-thelen.de/tag/kondratieff/>

## 2.7 Megatrends<sup>1</sup>

### Ein Megatrend ...

- hat eine Halbwertszeit von mehreren Jahrzehnten (30 bis 100 Jahre), ist also ein langfristiger und übergreifender Transformationsprozess (**Impact**).
- ist in allen Umweltsphären erkennbar: im beruflichen und privaten Umfeld, im soziologischen, technologischen, ökonomischen, ökologischen, ethischen und politischen Bereich (**Ubiquität**).
- ist eine globale Erscheinung und kann in seiner Stärke über die Zeit variieren (**Universalität**).
- erträgt auch Rückschläge und verliert deswegen seine Dynamik nicht (**Robustheit**).

### Die größten Megatrends<sup>2</sup>

- Globalisierung
- Wissensgesellschaft
- Demographischer Wandel
- Individualisierung
- Steigende Mobilität und Flexibilisierung
- Biologisierung
- New Work
- Informatisierung von Produkten und Prozessen
- Lebensbegleitendes Lernen

### Globalisierung

Der Prozess der zunehmenden internationalen Verflechtung in allen Bereichen hat vielfältige Konsequenzen:

- die Kapital- und Warenströme wachsen weiter und werden noch enger vernetzt. Beispiel dafür ist die Immobilienkrise in den Jahren 2007 und 2008
- Verschiebung ökonomischer Schwerpunkte nach Asien und den aufstrebenden Schwellenländern
- der pazifische Raum gewinnt global an wirtschaftlicher Bedeutung
- „Follow the sun“: die neue internationale Arbeitsteilung
- Anpassungsdruck auf jede Volkswirtschaft
- Zunahme der komplexen Abhängigkeiten auf der globalen Ebene
- erhöhter Wettbewerb bei knapper werdenden Ressourcen
- Anstieg der Migrationstendenzen in verschiedenen Wirtschaftsräumen

Neue wirtschaftliche Beziehungen treiben die Globalisierung voran und entstehen durch Innovationen in den Bereichen

- Informations- und Computertechnologie (ICT)
- Biotechnologie
- Kommunikation
- Verkehr

---

<sup>1</sup> <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/megatrends-und-ihre-wirkung/>

<sup>2</sup> Link zur Megatrend-Map: [http://www.career-women.org/dateien/bilder/megatrend\\_map\\_480x340.png](http://www.career-women.org/dateien/bilder/megatrend_map_480x340.png)

## **Wissensgesellschaft**

Die Bedeutung von Bildung und Weiterbildung als lebenslanger Prozess nimmt immer mehr zu. Lebenslanges Lernen wird zum entscheidenden Faktor für ein positives Wirtschaftswachstum.

Die Zunahme wissensintensiver Dienstleistungen macht den Rohstoff Wissen zur Grundlage vieler neuer Geschäftszweige und es entstehen laufend neue Formen des Lernens und der Aneignung von Wissen. Dabei ist nicht mehr die Ansammlung von Information entscheidend, sondern die Integration des angewandten Wissens.

Eine interessante Nebenerscheinung: Bildung ist in den letzten drei Jahrzehnten von den Männern zu den Frauen umverteilt worden. Nicht nur in Deutschland sind immer mehr Frauen in den höheren Bildungsgängen anzutreffen und erreichen im Durchschnitt die besseren Noten als Männer. Es zeigt sich auch eine klare Bildungsüberlegenheit der Frauen, die schneller, fleißiger, effektiver und mit besseren Abschlüssen studieren.

Die Konsequenzen dieser Entwicklung sind klar absehbar:

- Zunahme der Haushalte von Doppelverdienern
- Anstieg des Anteils der erwerbstätigen Frauen
- häufigere Besetzung von Führungspositionen durch Frauen
- im Arbeitsumfeld werden so genannte „weibliche Qualifikationen“ vermehrt nachgefragt: Organisationstalent, emotionale Intelligenz, Kooperationsfähigkeit

Die wichtigsten Fähigkeiten, die wir in Wissensgesellschaft benötigen werden, sind

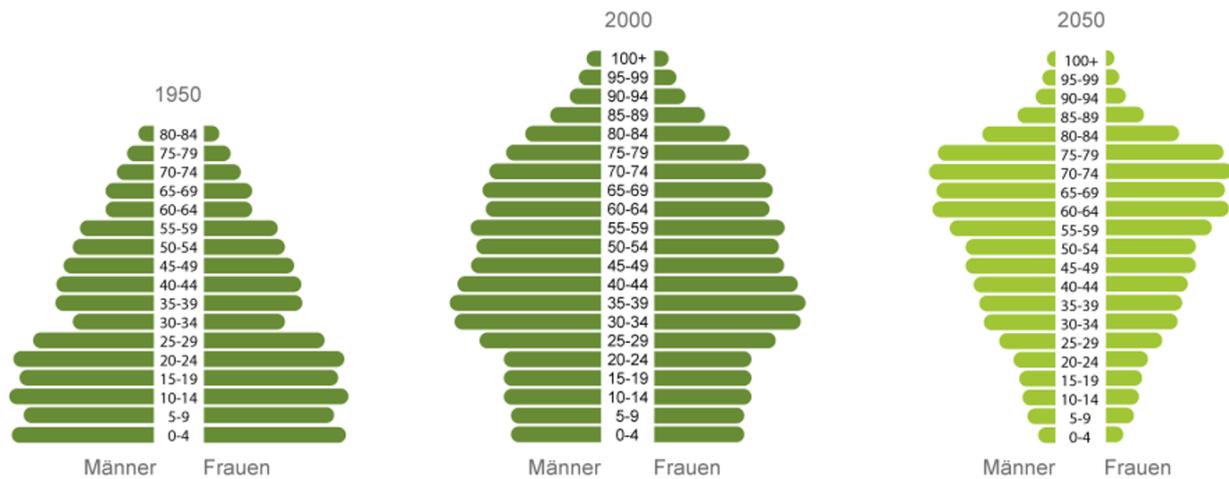
- Selbständigkeit und Selbstbestimmungsfähigkeit
- Emotionale Intelligenz
- Kreatives Denken
- Selbstkompetenz
- Teamfähigkeit

Zur Förderung dieser Fähigkeiten wird die Pädagogik radikal umdenken müssen. Der allwissende Lehrer muss dem moderierenden Lernunterstützer weichen. Lernen in Teams wird zum Standard und vom Selbstlernen begleitet. Individuelle Forderung und Förderung sind die Basis des modernen Lernens.

## **Demographischer Wandel**

Der demographische Wandel umfasst mehr als nur rückläufige Bevölkerungszahlen und steigende Lebenserwartung. Wesentlich sind auch die Veränderungen in der Gesellschaftsstruktur:

- Zunahme der Bevölkerung mit Migrationshintergrund
- neue Lebensstile und Haushaltstypen
- verändertes Konsum- und Mobilitätsverhalten
- soziale Polarisierung

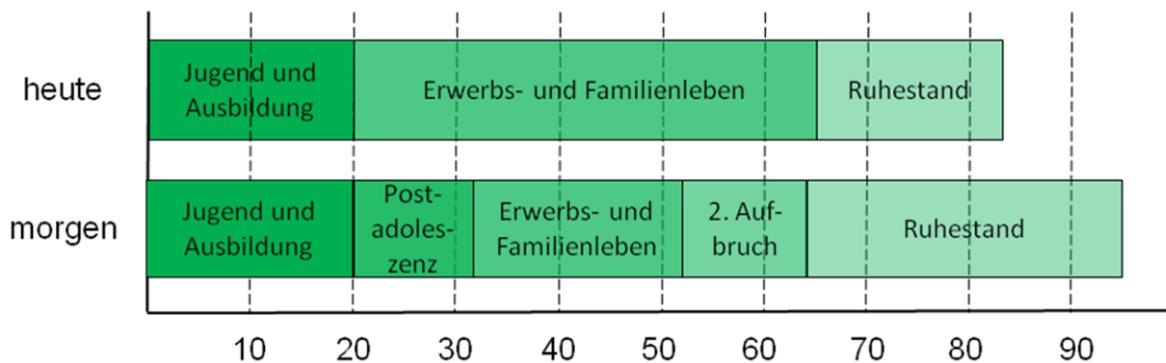


Der Trend zur Alterung geht einher mit einem neuen Selbstverständnis des Alters, das nicht mehr mit Nutzlosigkeit und Untätigkeit verbunden ist:

- hohe Kaufkraft der Älteren
- andere Wertesysteme der „Neuen Alten“, für die Lebensgenuss und Verantwortung kein Widerspruch sind
- es entsteht eine Generation von „Lebensgestaltern“, die mit 50 noch lange nicht am Ende ihrer Schaffenskraft angelangt sind

Die dreiteilige Lebensbiographie mit den Abschnitten Kindheit, Erwachsenen- und Alter verschwindet und an ihre Stelle tritt die fünfteilige Lebensbiographie, erweitert um die Phasen

- **„Postadoleszenz“**: Es entsteht eine Phase der Ich-Findung, in der junge Menschen viel reisen und verschiedene Tätigkeiten, Partnerschaften und Lebensmodelle ausprobieren.
- **„Zweiter Aufbruch“**. Nachdem die Kinder aus dem Haus sind, findet ein Neuanfang und eine Neuorientierung des Lebens statt.



**Donald Sutherland**, kanadischer Charakterdarsteller und Schauspieler komisch-hintergründiger Rollen hat die ideale Lebens-Biographie skizziert:

Das Leben sollte mit dem Tod beginnen, nicht andersherum. Zuerst gehst du ins Altersheim, wirst rausgeschmissen, wenn du zu jung wirst, spielst danach ein paar Jahre Golf, kriegst eine goldene Uhr und beginnst zu arbeiten. Anschließend geht's auf die Uni. Du hast inzwischen genug Erfahrung, das Studentenleben richtig zu genießen, nimmst Drogen und säufst. Nach der Schule spielst du fünf, sechs Jahre, dümpelst nun Monate in einer Gebärmutter und beendest dein Leben als Orgasmus. (Thema später verfilmt in „Der seltsame Fall des Benjamin Button“.)

## **Individualisierung**

- Gruppen zugeschnitten. Bei steigenden Wahlmöglichkeiten des Einzelnen bleibt der Mensch das Zentrum der Gesellschaft.
- Der Wunsch nach Einzigartigkeit und Besonderheit bleibt von hoher Bedeutung, aber das Netz von Beziehungen, das sich im Einzelnen vereint, wird immer wichtiger.
- Die traditionellen Lebensformen der bürgerlichen Familie lösen sich auf zugunsten einer selbstinszenierten und Ich-bestimmten Lebensbiographie.
- Mehr Wahlmöglichkeiten und mehr Freiheit bedeuten auch einen Zuwachs an Risiken und Unsicherheiten für das Individuum.
- Selbst- Findung und Selbst-Verwirklichung werden zu zentralen Werten der modernen Welt.
- Die Menschen geben sich nicht mehr mit Massenproduktion zufrieden und bevorzugen Sonderanfertigungen und clevere Produkte, welche nicht jeder besitzt.
- Produkte und Dienstleistungen werden immer mehr auf spezifische Gruppen zugeschnitten.

## **Mobilität**

- Noch vor wenigen Jahrzehnten hat die Mehrheit der Menschen niemals ihre Region verlassen. Heute ist praktisch jeder „normale“ Bürger zum Weltreisenden geworden.
- Die weltweiten Tourismuszahlen nehmen laufend zu und auch die Entwicklung des weltweiten Reisevolumens scheint keine Grenzen zu kennen.
- Der Megatrend Mobilität beeinflusst den weltweiten Tourismus genauso wie die soziale Entwicklung, speziell die Veränderung der Arbeits- und Bildungswelt.
- Größere Mobilität bedeutet mehr Wechsel des Arbeitsplatzes und des Wohnorts sowie eine generell höhere Lebenskomplexität.
- Die Mobilitätsanforderungen werden weiter zunehmen und verlangen neue soziale Fähigkeiten, Gestaltungen, Services und Produkte, speziell im Bereich Logistik und Transport.

## **Biologisierung**

- Gesundheit wird in der Zukunft von einer „Eigenschaft“ zu einer Ressource und entwickelt den Gesundheits-Sektor zu einem Kern-Sektor der zukünftigen Wirtschaft.
- Biologie wird sich als Leitwissenschaft etablieren und entwickelt sich zum zentralen Impulsgeber für Innovationen.
- Life Sciences und die Biotech-Industrie werden sich weltweit etablieren.
- Die Bionik erlebt eine Renaissance durch biologisch inspirierte Konstruktionen: von der bionischen Unterkunft bis zum bionischen Roboter der Art eines „Terminators“.
- Neue, expandierende Märkte entwickeln sich und Gesundheit wird in Zukunft definiert als „Abwesenheit von Krankheit“.

- Mehr Gesundheitsvorsorge und aktiveres körperliches Verhalten stehen im Wertezentrum und wir treten ein in den "6. Kondratjew-Zyklus" - das Zeitalter der Bio- und Gentechnologie.

### **New Work**

- Ausgehend von der industriellen Arbeit (hochgradige Arbeitsteilung, hierarchische Kommandostruktur und extreme Zeit-Disziplin) wird die Arbeit „multimobil“ und entfernt sich von der alten Lohnarbeit.
- Arbeit wird in Zukunft ein flexibles Verhalten einnehmen - sowohl in der eigenen Arbeitsbiographie als auch in der Arbeitsorganisation selbst. Arbeitszeitkonten und individuelle Zeit-Verträge gehören künftig zu den Selbstverständlichkeiten.
- Der Anteil der Selbstständigen wird steigen, viele arbeiten als Job-Hopper und nur wenige werden im Jahr 2020 noch zur Kernbelegschaft in herkömmlichen Arbeitsverträgen zählen.
- Das Schlag(un-)wort Work-Life-Balance weicht der Überzeugung „Work becomes home – home becomes work“.
- Die Organisationsform der Zukunft gehört dem Netzwerk - sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich.
- Der Einzelne wird damit zum Lebensunternehmer und übernimmt Selbstverantwortung, Selbstständigkeit und Selbstvermarktung.

### **Informatisierung von Produkten und Prozessen**

- Das 21. Jahrhundert wird zum Jahrhundert neuer spektakulärer Technologien.
- Um die Informationsgesellschaft einen Schritt weiter zu bringen benötigen wir ein neues Verständnis der kulturellen und sozialen Dimension von Technik (von „High Tech“ zu „Smart Tech“).
- Der Schlüssel heißt: „vom Internet zum Evernet“ - es wird ein universelles Kommunikationsuniversum entstehen, begleitet durch eine steigende Anzahl von Netzwerken weltweit auf allen Ebenen, zunehmende globale Kooperationen und eine flexible Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungsketten sowie die wachsende Intelligenz in Produkten.

Entscheidend sind dabei

- das richtige Maß der Funktionen und die angemessene Komplexität für die jeweilige Anwendung
- eine redundante Technologie, welche die Unterstützung in allen Situationen aufrechterhält
- Eine unterstützende Technik, welche Handlungen ermöglicht, die ohne sie kaum möglich waren

### **Lebensbegleitendes Lernen**

- Bildung und Ausbildung wird zum wichtigsten Gut in unserer Gesellschaft.
- Bedingt durch den ständigen Wandel kann sich nur derjenige/diejenige am Markt erfolgreich agieren, der sein Wissen laufend anpasst.

- Hier sind insbesondere ältere Menschen gefordert – Lernen bis ins hohe Alter ist Voraussetzung für einen „sicheren“ Arbeitsplatz.
- Die Ausgaben für Bildung steigen und Menschen sind bereit für gute Bildung mehr Geld auszugeben.
- Die steigende Anzahl von Privatschulen und Privatuniversitäten spiegelt diesen Trend wieder.

Neben den Menschen sind auch Organisationen gefordert zu lernen, in denen diese arbeiten. Peter Senge hat diese Philosophie der Lernenden Organisation in seinem Buch „The Fifth Discipline (1990, 2006)“ beschrieben. Die fünf Disziplinen werden im Folgenden kurz erläutert:

1. **Kontinuierliches Lernen.** Neben persönlichen Entwicklungsplänen und Job Rotation ist der Aufbau von Kompetenzen zur Übernahme von Stellvertretungen / Urlaubsvertretung enthalten. Zudem können durch Patenschaften Mitarbeiter zielgerichtet begleitet werden.

2. **Gemeinsames Entwickeln einer (Lern-) Unternehmenskultur.** Durch ständige Prüfung und Diskussion der Grundsätze mit allen Mitarbeitern wird die Unternehmenskultur den sich ständig wandelnden Anforderungen an das Unternehmen angepasst. Wichtig dabei ist die Vorbildfunktion der Führungskräfte.

3. **Professionelle Teamarbeit.** Durch die Einrichtung interdisziplinärer Teams mit klaren Aufgabenstellungen und Sitzungs-Plan und Hilfe durch erfahrene Moderatoren (Mitarbeiter) werden Aufgaben systematisch und strukturiert umgesetzt.

4. **Gemeinsames Entwickeln einer Unternehmenszukunft.** Hier ist das Einbeziehen aller Mitarbeiter in die Entwicklungs- und Planungsaktivitäten entscheidender Erfolgsfaktor.

5. **Systemdenken.** Der Blick auf das gesamte Unternehmen und dessen Umfeld erfordert ein neues Denken. Nicht die einzelnen Unternehmensbereiche in sich, sondern die Vernetzung untereinander ist der Erfolgsfaktor. Dazu ist es notwendig, den Mitarbeitern Informationen zum Gesamtunternehmen zur Verfügung zu stellen und diese „Mentalen Modelle“ in Sitzungen der Teams deutlich zu machen.

## 2.8 VUCA<sup>3</sup>

Der Begriff VUCA fasst die Herausforderungen zusammen, denen sich Unternehmen in einer zunehmend digitalisierten Welt stellen müssen.

Die Digitalisierung und mithin die Entwicklung in Richtung Industrie 4.0 läuten eine Revolution von Wirtschaft und Gesellschaft ein. Neue Technologien werden immer schneller entwickelt. In dieser Situation ist noch völlig unklar, welche Rolle der Mensch dabei spielt – ob als Opfer oder als Gestalter dieser Veränderung. Der Begriff, der diese Situation beschreibt, lautet VUCA.

### Merkmale der VUCA Welt

#### **V = Volatil (Volatility)**

Die Natur und die Dynamik des Wandels entfalten enorme Kräfte und sind Katalysatoren für radikale Veränderungen.

#### **U = Ungewiss (Uncertainty)**

Der Mangel an Berechenbarkeit, das Maß an unkontrollierbarer Überraschung und ein fehlendes Gefühl von Bewusstsein und Verständnis für Themen und Ereignisse sorgen für Ungewissheit.

#### **C = Komplex (Complexity)**

Die Dynamik unserer Systeme multipliziert sich, während die Vernetzung gleichzeitig für Chaos und Verwirrung sorgt. Gesellschaften, Unternehmen aber auch das individuelle Leben bieten Multioptionen und Multikomplexität.

#### **A = Mehrdeutig (Ambiguity)**

Es gibt keine einfachen Ursache-Wirkungszusammenhänge mehr. Die Realität ist verwirrend, oft unverständlich und in keiner Weise mehr planbar. Missdeutungen und Fehlinterpretationen nehmen zu, denn sehr häufig bricht die Verbindung zwischen Handeln und Wissen ab.

### Videoclips für Vertiefung:

- [Was bedeutet VUCA - eine kurze Erklärung \(1/3\)](#)
- [Digitales vs. analoges Denken \(2/3\)](#)
- [Agil handeln \(3/3\)](#)

---

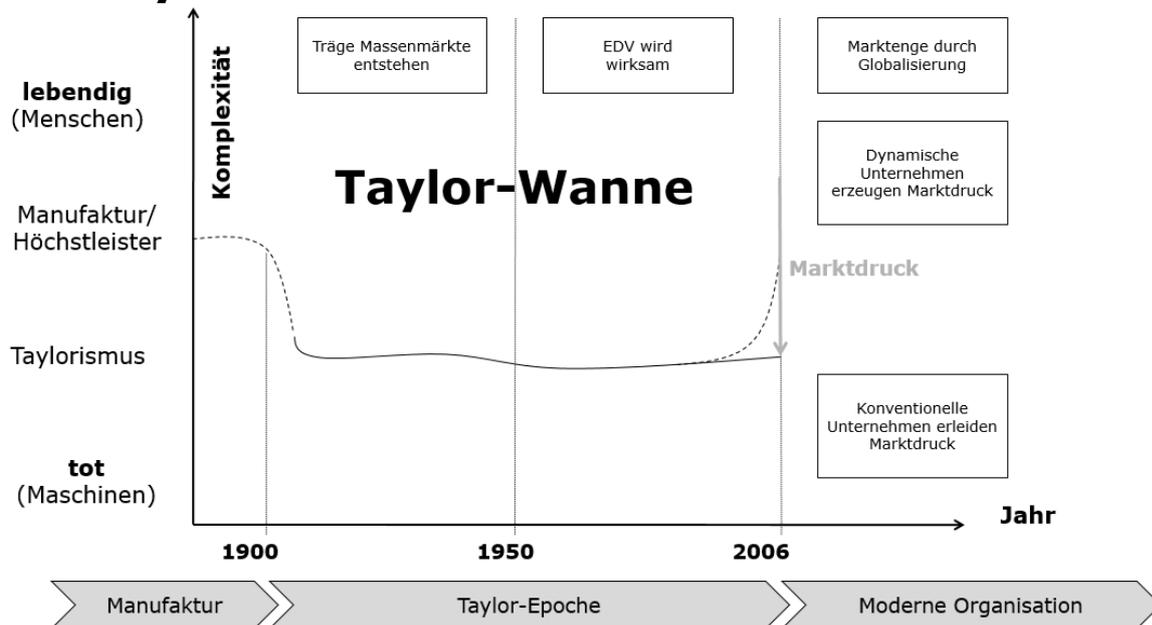
<sup>3</sup> <https://www.business-wissen.de/artikel/digitalisierung-was-bedeutet-vuca/?ref=nl>

# 3. Unternehmenssicht

## Unternehmens-Mindset

- Es genügt nicht, ein Unternehmen auf ein Veränderungsvorhaben vorzubereiten und dieses in grossem Stil umzusetzen. *„Jetzt verändern wir uns, und dann ist alles wieder in Ordnung!“*
- Das Unternehmen muss die Rahmenbedingungen schaffen, damit die notwendigen Veränderungen ständig von innen heraus angepackt werden können. *„Wir sind die Ursache für die Veränderung!“*

## 3.1 Taylor-Wanne



Bis 1900 dominiert die Manufaktur. Dann entstehen neue Märkte für die Massenprodukte. Die Komplexität der Märkte sinkt. Der Taylorismus senkt die Komplexität der Wertschöpfung und passt sie dadurch der neuen Situation an. Die Produktivität steigt um das Hundertfache.

Mit der Globalisierung steigt die Komplexität der Märkte wieder an. Unternehmen, die tayloristisch bleiben, kommen unter Marktdruck, den die neuen dynamikrobusten Unternehmen erzeugen.

Marktdruck erzeugen in diesem Umfeld sehr flexible Unternehmen, die ihre Konkurrenten ständig mit überraschenden Ideen belästigen, selbst aber gegen Überraschungen robust sind. Marktdruck wird oft auch als Preis-, Termin- oder Kundendruck bezeichnet.

Das verleitet zu dem Irrtum, der Marktdruck sei einfach ein schärferes Klima am Markt, also das gemeinsame Schicksal aller.

Hier wird übersehen, dass Marktdruck immer von Unternehmen ausgeht, denen irgendetwas schon leichter fällt als den unter Druck stehenden Unternehmen.

Unternehmen mit konventioneller Organisation können sich in dieser Umgebung nur mit Mühe halten. Langfristig geraten sie in existenzbedrohende Bedrängnis.

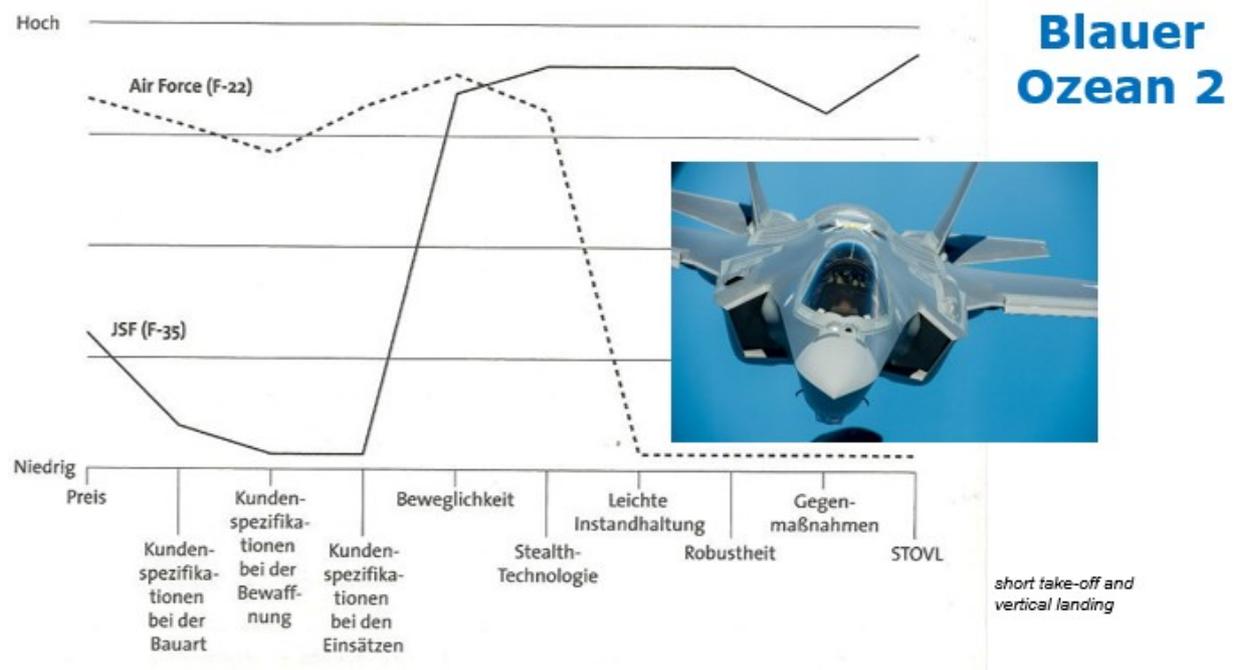
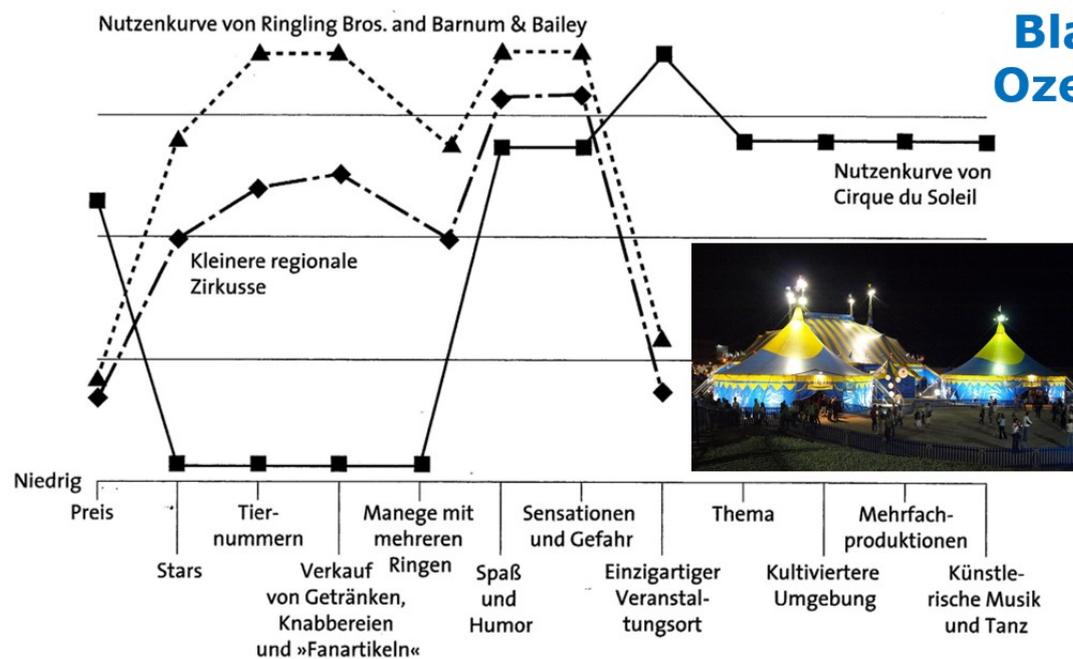
Quelle: Wohland, Wiemeyer; Denkwerkzeuge der Höchstleister

## 3.2 Blauer Ozean

### Beispiel 1

Das strategische Profil von Cirque du Soleil erfüllt die drei entscheidenden Kriterien für SEOs (Strategien zur Eroberung blauer Ozeane): Fokus, Divergenz und überzeugender Slogan. Die Nutzenkurve von Cirque du Soleil hebt sich deutlich von der Konkurrenz ab.

Sie enthält dem Zirkus bis dahin fremde Faktoren wie ein Thema, Mehrfachproduktionen, eine kultiviertere Umgebung für die Zuschauer und künstlerische Musik und Tanz.



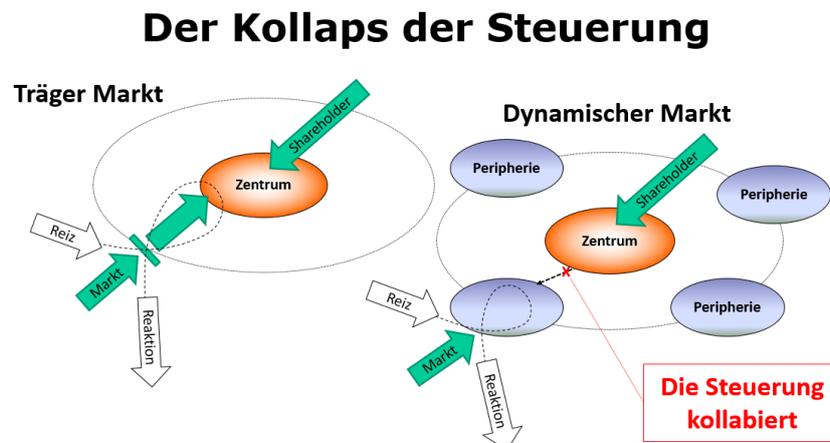
## Beispiel 2

Die Navy, die Marines und die Air Force hatten schon immer unterschiedliche Vorstellungen vom idealen Kampfflugzeug gehabt und daher unabhängig voneinander jeweils ihre eigenen Flugzeuge entworfen und gebaut. Dann wurde ein neues Programm zur Herstellung eines gemeinsamen Kampfflugzeugs (Joint Strike Fighter, JSF) auf den Weg gebracht. Das Ziel war, für alle drei Teilstreitkräfte ein einziges Flugzeug zu bauen, das die jeweiligen Schlüsselfaktoren in sich vereinte, und alles andere zu reduzieren oder zu eliminieren. Das Ergebnis ist eine enorme Senkung der Kosten und daher auch des Preises pro Flugzeug, mit einem Nutzengewinn durch mehr Leistung für alle drei Teilstreitkräfte.

Quelle: Kim, Mauborgne; *Der blaue Ozean als Strategie*

## 3.3 Der Kollaps der Steuerung

In träger Marktumgebung werden alle externen Reize vom Zentrum verarbeitet – auch die peripher wirkenden Marktreaktionen. Diese werden an das Zentrum weitergeleitet und in Arbeitsanweisungen, Zielvorgaben etc. übersetzt (Steuerung). Mit dem Anstieg der Marktdynamik wird die Kompetenz zum Umgang mit Marktreaktionen an den Rand des Unternehmens, die Peripherie, gezogen. Das Zentrum verliert seinen Kompetenzvorsprung gegenüber der Peripherie. Die Steuerung kollabiert.



In dynamischer Umgebung schrumpft die zur Verarbeitung von Reizen verfügbare Zeit. Der Zwang des Marktes kann nicht mehr so tief ins Unternehmen eindringen. Die entsprechenden Probleme müssen bereits in der Peripherie, ohne das Zentrum, bearbeitet werden. Wo Probleme gelöst werden, wächst Beurteilungs- und Handlungskompetenz. So entsteht neben dem Kompetenzbereich Zentrum eine Vielfalt dezentraler Kompetent – die Peripherie. Zumindest operativ wird die Peripherie klüger als das Zentrum. Kunden in dynamischen Märkten bevorzugen Unternehmen mit peripherer Kompetenz, da diese schneller und flexibler sind. So wird diese Kompetenz zum Wettbewerbsvorteil. Beispiele: TCS; Versicherungsbranche, Swisscom-Shop, Franchising.

Im Unternehmen hat die Kompetenz der Peripherie nur eine geringe kommunikative Reichweite. Ausserhalb ihrer Grenzen wird ihr Wissen zur Meinung unter vielen. Es steht daher für die Herstellung von Entscheidungen

im Zentrum nicht zur Verfügung. Damit gerät die zentrale Steuerung in arge Bedrängnis.

Steuerung ist die Übertragung von Wissen, setzt also ein Wissensgefälle voraus. Nur wer etwas besser weiss, kann dem, der es nicht weiss, sinnvolle Handlungsanweisungen geben. Wenn die steigende Beurteilungs- und Handlungskompetenz der Peripherie das Wissensgefälle zwischen Zentrum und Peripherie aufhebt, kollabiert daher die Steuerung.

Für konventionelle Organisationen ist diese eine lebensgefährliche Bedrohung. Wenn die Steuerung kollabiert, können die zentralen Instanzen die ökonomisch sinnvolle Allokation knapper Ressourcen nicht mehr bestimmen. Die Qualität ihrer Entscheidungen sinkt. Die Kosten steigen und die Wettbewerbsfähigkeit nimmt ab.

*Quelle: Wohland, Wiemeyer; Denkwerkzeuge der Höchstleister*

### **3.4 Schrumpfen bis zur Mumie**

#### **Kostensenkungsprogramme verbessern nicht die Effizienz**

##### **Wertschöpfung als Maßstab:**

- Es ist zu unterscheiden zwischen
- Verschwendung (senkt Gewinn) und Investition (erhöht Gewinn)

##### **Controllingmethoden sind keine Lösung:**

*"What gets measured gets cheated upon!"*

Kostensenkungsprogramme verdecken die notwendige Unterscheidung zwischen Investition und Verschwendung und führen daher nur weiter in die Abwärtsspirale. Sie sind ein gefährlicher Blindflug in unübersichtlichem Gelände.

Die Entwicklung immer raffinierterer Kostenrechnungsmethoden und der Ausbau von Controlling-Stäben schaffen keine Entlastung. Im Gegenteil – solange an einer nutzlos gewordenen Steuerung festgehalten wird, besteht keine Aussicht auf echte Besserung. Das Problem der Steuerung sind nicht veraltete Methoden, die lediglich modernisiert werden müssten. Für den Umgang mit Überraschung kann es keine Methode geben. Wird die Steuerung „modernisiert“, bleibt die Orientierung an internen Referenzen erhalten. Die gefährliche Marktferne vieler zentraler Entscheidungen wird nicht überwunden. Ausserdem beschränkt sich die Steuerung auf Triviales (Zahlen). Das ständige Postulat, für alles Wichtige messbare Grössen zu nennen, ist bei hoher Dynamik ein Fehler. Viel Entscheidendes ist nicht trivial. Es kann nicht gemessen und verrechnet, sondern muss von talentierten Könnern mit dem Risiko des Irrtums beurteilt werden.

Bei hoher Dynamik kann das Zentrum die marktnahen Bereiche nicht mehr steuern- vor allem deshalb, weil es nicht besser weiss, wohin die Reise gehen soll; und auch dann nicht, wenn die Kostenrechnung durch moderne EDV-Systeme aufgerüstet wird. Ist die Steuerung durch Dynamik überlastet, kann auch die raffinierteste Kostenrechnung die Steuerungsfähigkeit nicht wiederherstellen. Nicht weil die Controller dumm wären, sondern weil

der Zwang zur Selbstorganisation in der Peripherie es nicht länger ermöglicht, einen zentralen Kompetenzvorsprung zu stabilisieren. Solange eine dynamikrobuste Kopplung von Zentrum und Peripherie (also eine, die ohne Steuerung auskommt) nicht zur Verfügung steht, kommt es immer wieder zu ausufernden Kosten. Dagegen helfen dann – als Notwehr – nur noch pauschale Kürzungen. Diese sorgen zwar temporär für Entlastung, lösen aber nicht das eigentliche Problem.

*Quelle: Wohland, Wiemeyer; Denkwerkzeuge der Höchstleister*

### **3.5 Additionsgeschäft oder Subtraktionsgeschäft?**

Den Komfort und damit den Mehrwert des Produkts erhöhen, um eine starke Marke aufzubauen, die immer höhere Margen ermöglicht. **Mehr geben, mehr erhalten: Additionsgeschäft.**

Den Komfort und damit den Mehrwert des Produkts reduzieren, um mehr Umsatz bei gleichen Kosten zu machen. **Weniger geben, gleich viel nehmen: Subtraktionsgeschäft.**

Stellen Sie sich vor, Sie könnten zwischen zwei Aufgaben wählen:

Die eine Aufgabe besteht darin, ein Produkt Schritt für Schritt immer besser zu machen, um den Kundennutzen immer weiter zu erhöhen, um damit eine starke Marke aufzubauen, die immer höhere Margen ermöglicht. Die andere Aufgabe besteht darin, ein Produkt Schritt für Schritt immer profitabler zu machen, auch wenn das zwangsläufig auf Kosten der Qualität und der Kundenzufriedenheit geht.

Auf welche Aufgabe hätten Sie spontan Lust?

- British Airways, eine Fluggesellschaft, die mal zu den besten der Welt gehörte, ist ganz offensichtlich im Subtraktionsgeschäft angekommen. Anders können wir uns nicht erklären, dass BA angekündigt hat, den Sitzabstand auf 73,66 cm zu reduzieren – das ist noch weniger als bei Billigflieger RyanAir (6. März 2017). Den Kunden den ohnehin spärlichen Fußraum Salamischeibchen für Salamischeibchen noch weiter zusammenkürzen – **wieso macht eine weltbekannte Firma so etwas?** Die Antwort liegt auf der Hand: Um noch eine weitere Sitzreihe ins Flugzeug zu quetschen und dadurch die Fuhre Menschenmaterial um sechs Einheiten pro Flug zu vergrößern.
- Der Müslihersteller reduziert die Füllmenge von 600 auf 500 Gramm, hält Packungsgröße und Preis aber gleich. Das merken nur die wenigsten, aber bei Millionen von Müslipackungen läppert sich das.
- Der Maschinenbauer verwendet billigere Schalter. Die gehen zwar früher kaputt, aber die Reparatur zahlt ja dann der Kunde. Weniger Leistung, weniger Qualität – im Tausch gegen eine etwas höhere Gewinnspanne pro Verkaufseinheit. Nur wenige Kunden werden das bemerken, aber bei 80.000 Maschinen pro Jahr rechnet sich das.

- Der Ökotrophologe, der Produktmanager für das Obst-Natur-Joghurt-schaum-Billig-Milchprodukt ist, bekommt von der Firmenleitung die Vorgabe, die Kosten für die Zutaten des Produkts jedes Jahr um zehn Prozent zu verringern, natürlich bei konstantem Geschmackserlebnis. Kaum ein Kunde merkt, dass in der Fruchtmischung nach ein paar Jahren nur noch der Nährwert von Sägespänen mit Erdbeergeschmack steckt, aber die Kostenexperten im Management klopfen sich auf die Schulter.

Quelle: Förster+Kreuz, Newsletter

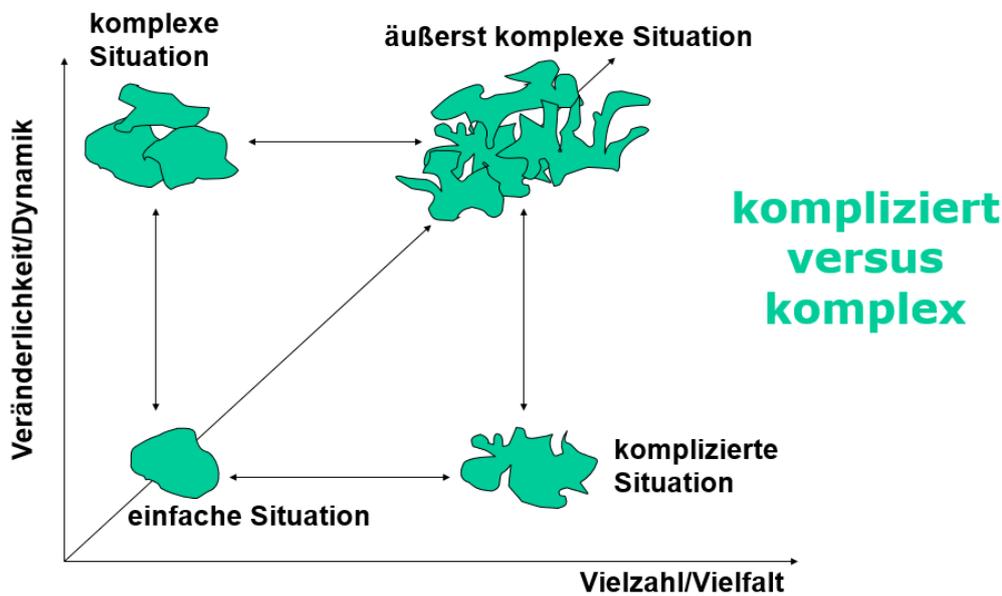
### 3.6 Interne Anreize erzeugen Mittelmaß

- Hohe Marktdynamik bedeutet vor allem: viel Überraschung. Interne Anreize sind Werkzeuge zur Umsetzung von Plänen. Sie entfalten nur dann eine positive Wirkung, wenn das bei der Entwicklung der Bewertungslogik unterstellte Szenario eintritt. Kommt es anders, zeigt die Belohnung nicht mehr auf das vernünftige Verhalten, sondern ins Leere.
- Interne Anreize teilen die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter eines Unternehmens zwischen externen und internen Referenzen. Weil diese Referenzen sich häufig widersprechen, geht Leistung verloren.
- In dynamischer Umgebung basiert Höchstleistung nicht nur auf Wissen, sondern vor allem auf Können. Können ist die Fähigkeit, problemlösend zu denken und zu handeln. Interne Anreize behandeln alle Mitarbeiter gleich, ohne Rücksicht auf Talente oder spontane Chancen und Risiken. Das Ergebnis ist eine Leistung, die jeder erbringen kann, wenn er sich nur Mühe gibt – also Mittelmaß.
- Wo interne Anreize eingesetzt werden, ist unterstellt, dass die Mitarbeiter unternehmensfremde Interessen verfolgen, wenn sie nicht zur Beachtung der Unternehmensinteressen angehalten werden. Interne Anreize gehen vom Misstrauen aus und versuchen, die Wertschöpfung durch Kontrolle und Belohnung zu stabilisieren.
- In dynamischer Umgebung sind Führende und Geführte ko-evolutiv miteinander verbunden. Es gibt keine gute Führung ohne ausreichende Widerständigkeit der Geführten. Widerständigkeit bedeutet, dass jede Seite ihre Einwände gegen die Vorschläge der anderen erst zurücknimmt, wenn diese nicht mehr bestehen. So entsteht durch wechselseitige Anpassung eine Lösung, die beide Perspektiven verarbeitet, ohne dass es einer dritten Instanz bedürfte, die beide Kompetenzen in sich vereint. Interne Anreize behindern die Widerständigkeit der Geführten, weil sie zur kritiklosen Verfolgung gesetzter Ziele aufordern.

Quelle: Wohland, Wiemeyer; Denkwerkzeuge der Höchstleister

Videoquelle: [http://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_on\\_motivation?language=de#t-337891](http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation?language=de#t-337891)

### 3.7 Kompliziert versus komplex



Für das Management komplexer Projekte sind die üblichen Projektmanagementmethoden Nebensache. Dies gilt besonders dann, wenn das Projekt in Schwierigkeiten gerät. Komplexe Projekte stellen spezielle Anforderungen, die mit formalen Mitteln nicht gelöst werden können. Werden Schief lagen mit vermehrten Anstrengungen bei Planung, Steuerung oder Reporting bekämpft, wird das Elend nur noch grösser.

- Komplizierte Probleme sind schwierig, weil Wissen fehlt. **Durch Lernen wird Kompliziertes trivial.** Oder anders: **Kompliziertheit ist ein Maß für die Unwissenheit eines Beobachters.**
- Komplexe Probleme sind schwierig, weil sie überraschende Wendungen nehmen. **Komplexität kann durch Lernen nicht verringert werden.** Sie ist ein Maß für die Fähigkeit des Lebendigen, einen Beobachter zu überraschen. Bei lebendigen Systemen sind nicht alle Elemente kausal miteinander verbunden. Welche Wirkung eine Ursache erzielt, kann daher nicht vorhergesagt werden.
- Komplexe Projekte bemühen sich um Lösungen für komplexe Probleme. Nicht die Unübersichtlichkeit formaler Strukturen erzeugt die Schwierigkeit, sondern der Umstand, dass das Problem nicht „stillhält“, weil es einen lebendigen (komplexen) Kern hat.
- Bei der Bewältigung komplexer Probleme besteht nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn das richtige Team ein gemeinsames Interesse verfolgt – wenn also qualifizierte Mitarbeiter bereit sind, ihre Intelligenz, Initiative und Kreativität (alles Eigenschaften des Lebendigen) in den Dienst des Projekterfolges zu stellen.

Quelle: Wohland, Wiemeyer; Denkwerkzeuge der Höchstleister

### 3.8 Persönlicher Mindset

- Während vieles sich verändert, bleibt das meiste bestehen.
- Die Zukunft ist Teil der Gegenwart.
- Behalten Sie den Spielstand im Auge.
- Nutzen Sie die Kraft, die darin liegt, nicht recht haben zu müssen.
- Betrachten Sie die Welt als Puzzle.
- Eilen Sie der Parade nicht so weit voraus, dass die Menschen nicht mehr erkennen, dass Sie dazugehören.
- Der Widerstand gegen den Wandel fällt, sobald seine Vorteile ersichtlich sind.
- Dinge, die wir erwarten, geschehen stets langsamer, als wir denken.
- Resultate erzielen Sie nicht, indem Sie Probleme lösen, sondern indem Sie Chancen nutzen.
- Fügen Sie nichts hinzu, ohne etwas wegzulassen.
- Bedenken Sie die Ökologie der Technologie.

### Verwerten oder Erkunden?

#### Verwerten alter Methoden:

##### Richtlinien für Routinearbeit

- Varianz beseitigen
- Altes auf alte Weise sehen
- die Vergangenheit reproduzieren
- Ziel: kurzfristiger Profit

#### Erkunden neuer Methoden:

##### Richtlinien für innovative Arbeit

- Varianz steigern
- Altes auf neue Weise sehen
- mit der Vergangenheit brechen
- Ziel: langfristige Gewinnsicherung

Quelle: Robert I. Sutton, *Der Querdenker-Faktor; Beispiele S. 34*

### Führungsgrundsätze neu gedacht

- Stellen Sie Arbeitskräfte ein, die den Firmenkodex nur langsam lernen.
- Stellen Sie Personen ein, die Ihnen unsympathisch sind.
- Stellen Sie Personen ein, die Sie (wahrscheinlich) nicht brauchen.
- Nutzen Sie Vorstellungsgespräche, um sich neue Ideen zu verschaffen, und nicht, um Bewerber auszulesen.
- Ermuntern sie Ihre Mitarbeiter dazu, Vorgesetzte und Kollegen zu ignorieren und herauszufordern.
- Stellen Sie ein paar „Frohnaturen“ ein, und ermuntern Sie sie zu konstruktiven Konflikten.
- Belohnen sie Erfolge und Misserfolge, bestrafen Sie Untätigkeit.

- Nehmen Sie sich etwas vor, das vermutlich scheitern wird, überzeugen Sie dann sich und alle anderen, dass Sie mit Sicherheit Erfolg haben werden.
- Denken Sie sich etwas lächerliches oder Unpraktisches aus, und planen Sie dann, es umzusetzen.
- Meiden, verwirren und langweilen Sie Kunden, Kritiker und alle, die nur über Geld sprechen wollen.
- Versuchen Sie nichts von Leuten zu lernen, die behaupten, eine Lösung für Probleme gefunden zu haben, mit denen Sie konfrontiert sind.
- Vergessen Sie die Vergangenheit, insbesondere die Erfolge Ihres Unternehmens.

Fazit: Die Arbeit in kreativen Unternehmen und Teams ist ineffizient (und oftmals unangenehm).

*Details siehe Robert I. Sutton, Der Querdenker-Faktor, S. 34*

### **Fehler und Hürden im Change Prozess**

- Kaltstart
- Alles Gute kommt von oben
- Die Betroffenen werden nicht beteiligt
- Die falsche Frage
- Zu viel auf einmal
- Die Lösung ist Teil des Problems
- Menschenbild
- Organisationsmodell
- Abwiegen – oder die Wahrheit auf Rate
- Das Geschäft mit der Angst
- Insellösungen
- Glaubwürdigkeitslücke

### **Erfolgsfaktoren im Change Prozess**

- Zielorientiertes Management
- Keine Massnahme ohne Diagnose
- Das Unternehmen auf sein Umfeld ausrichten und von aussen nach innen organisieren
- Denken in Prozessen statt in Strukturen mit Rundumblick
- Die Betroffenen ins Boot holen:
  - Klarheit der Ziele
  - Informationsstand
  - Problembewusstsein
  - Glaubwürdigkeit des Vorhabens und der Initianten
  - Energie und Engagement
- Prozessorientierte Steuerung
- Vernetzung durch Kommunikation
- Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen

## 3.9 Formula of Change

In der heutigen Zeit stehen Unternehmen vor der Herausforderung, sich ständig neuen Anforderungen des Marktes erfolgreich anzupassen. Um in Zukunft erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen deshalb flexible Organisationsstrukturen mit ebenso flexiblen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aufbauen.

Obwohl die Notwendigkeit sich zu ändern erkannt wird, werden die dazu notwendigen Schritte oft zu spät eingeleitet, da die Widerstände für Veränderung im Unternehmen zu groß sind. Dieses Phänomen haben Richard Beckhard und David Gleicher in ihrer "Formula of Change" beschrieben.

Diese lautet wie folgt:  **$D \times V \times F > R$**

Dabei steht

**D** = für **Dissatisfaction**: Unzufriedenheit darüber wie die Dinge jetzt sind,

**V** = für **Vision**: Vision darüber was möglich ist,

**F** = für "**First concrete steps**": Erste konkrete Schritte die gemacht werden können um die Vision zu erreichen und

**R** = für "**Resistance to change**" – Widerstand gegen Veränderung.

Erst wenn das Produkt aus Unzufriedenheit (D), Vision (V) und den ersten konkreten Schritten (F) größer ist als der Widerstand für Veränderung (R), werden „wirkungsvolle“ Veränderungsprozesse in Gang gesetzt. Ist einer der drei Faktoren null oder sehr niedrig, ist es nach der Formel nicht möglich die Widerstände für Veränderung zu überwinden.

In der Literatur wird der Widerstand für Veränderung (R) auch mit den Kosten für Veränderungsprozesse gleichgesetzt. Diese Kosten sind wiederum unterteilt in die tatsächlichen und die psychologischen Kosten der Veränderung. Diese Betrachtung demonstriert, dass Veränderungsprozesse durchaus finanziert werden können, aber verpuffen, wenn die psychologischen Widerstände bei den Mitarbeitern sehr hoch sind.

# 4. Individuelle Sicht

## 4.1 Arten von Veränderungen

Es lassen sich grundsätzlich folgende Arten von Veränderungen unterscheiden:

- **Ungeplanter und geplanter Wandel**  
ungeplant: nicht bewusst eingeleitet, nicht geplant und nicht aktiv gesteuert (weitgehend autonom) geplant: alle absichtlichen, gesteuerten, organisierten und kontrollierten Anstrengungen zur Organisationsgestaltung
- **Wandel erster und zweiter Ordnung**  
1.O.: Verbesserungen bestehender Prozesse und Arbeitsweisen  
2.O.: grundlegender, komplexer, qualitativer Wandel
- **Revolutionärer und evolutionärer Wandel**  
revolutionär: radikal, aber in zeitlich eng begrenzten Sprüngen  
evolutionär: langfristig angelegte, kontinuierliche Veränderung in kleinen Schritten

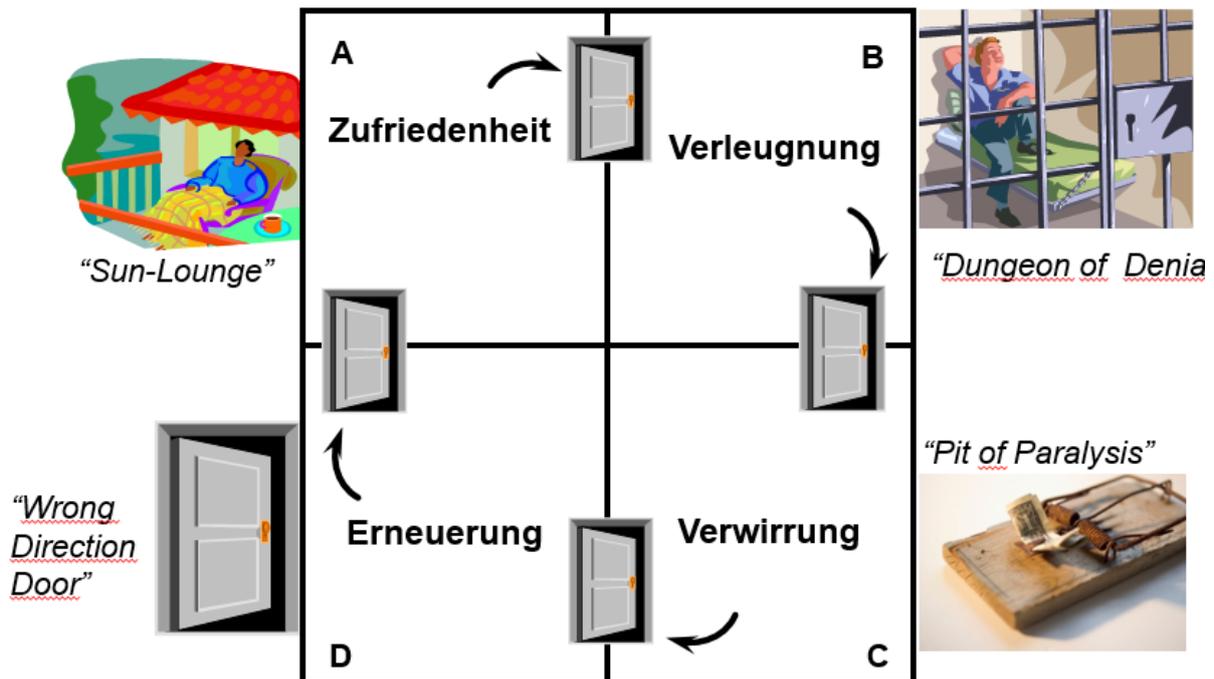
## 4.2 Ursachen von Veränderungen

- **Externe Ursachen**  
Geografische Veränderung der Märkte, Veränderung der Märkte durch Wettbewerb, Technologische Veränderungen, Politische Veränderungen, Wertewandel in der Gesellschaft, Ökologische Veränderungen
- **Interne Ursachen**  
Fehlentscheidungen des Managements, neue Managementkonzepte, Generationen-, Führungswechsel, unkontrolliertes Wachstum, Kommunikationsprobleme, Motivationsprobleme, Konflikte
- **Struktureller Wandel**  
Basisinnovationen, Kondratjiewzyklen
- **Megatrends**

## 4.3 Betroffene Ebenen

- **Kultur**  
Gesamtheit aller in einer Organisation wirksamen Werte, Normen und Einstellungen
- **Strategie**  
Visionen, Unternehmens-, Funktions- und Geschäftsbereichsstrategien, Ziele, Programme, Richtlinien und Aktivitäten
- **Struktur**  
sämtliche Maßnahmen, die auf eine zielorientierte, ganzheitliche Gestaltung der Aufbau- und Ablaufbeziehungen einer Organisation gerichtet sind
- **Technologie**  
Verfahren, Methoden, Maschinen, Werkzeuge, Werkstoffe und das damit verbundene Anwendungswissen

## 4.4 Die 4-Zimmerwohnung der Veränderung



### Zufriedenheit:

- Tiefes Energieniveau, kein Druck
- Stabilität und Status quo, keine Veränderung

### Verleugnung:

- Energieniveau steigt, innerer Druck
- Äussere Energie geht in die Abwehr
- Angst wird verdrängt, Sündenböcke gesucht

### Verwirrung:

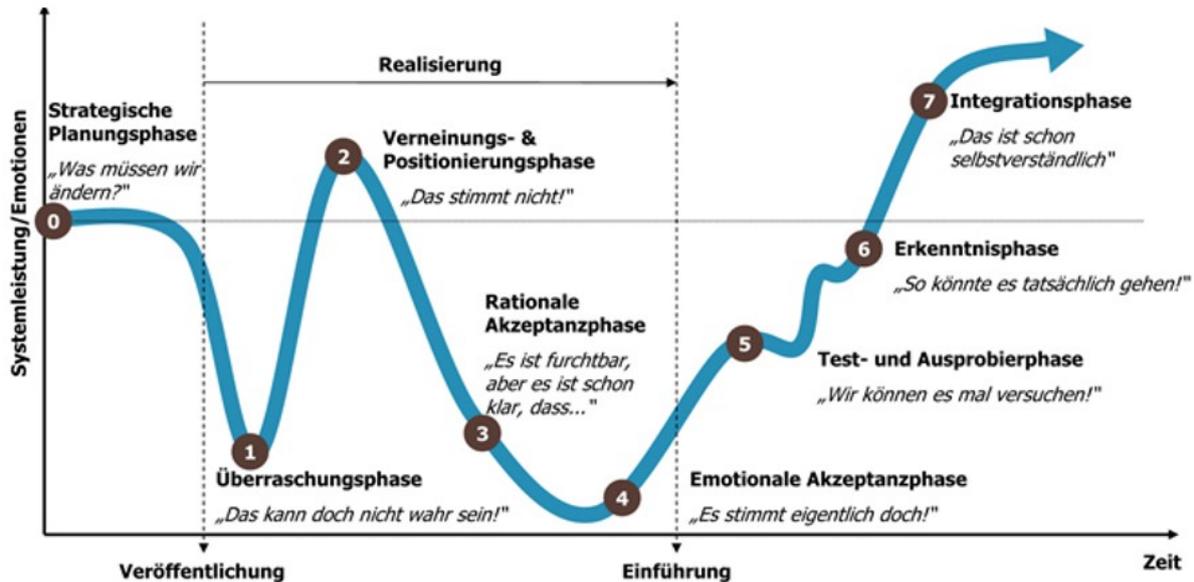
- Hohes Mass an Energie, innerer Druck
- Hektik, Widersprüche
- Angst wird zum Aktivismus

### Erneuerung:

- Mobilisierung der Energie durch Mitarbeit an der Veränderung
- Auseinandersetzung mit Zielen, Aufgaben und Strukturen gibt Stabilität
- Angst wird abgebaut, innerer Druck sinkt
- Neue Sicherheit schafft neue Zufriedenheit

Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen. (Chinesisches Sprichwort)

## 4.5 Mensch und Veränderung



Während eines Veränderungsprozesses durchläuft ein Mensch **sieben bis acht Phasen**, die durch unterschiedliche Reaktionen bzw. Verhaltensweisen gekennzeichnet sind:

- **0. Strategische Planungsphase**
- **1. Phase: Schock / Überraschung:** Neue Situation entspricht nicht mehr der gewohnten.
- **2. Phase: Verneinung:** Es wird versucht, die aktuelle Situation mit dem gewohnten Verhalten in den Griff zu bekommen.
- **3. Phase: rationale Einsicht:** Gewohntes Verhalten bringt nicht den erwünschten Erfolg
- **4. Phase: emotionale Akzeptanz / Krise:** Endgültige Abschiednahme vom gewohnten Verhalten. Der absolute **Tiefpunkt ist erreicht.**
- **5. Phase: Experimentieren / Lernen:** Neue Verhaltensmuster werden entwickelt, erprobt und bewertet
- **6. Phase: Erkenntnis / neu erlernte Kompetenz:** Aktuelle Situation wird mit neuem Verhalten bewältigt.
- **7. Phase: Integration / stete Weiterentwicklung:** Verhaltensmuster werden stabilisiert und in ähnliche Situationen angewendet.

Quelle: Unternehmerische Potenziale / Die 8 Phasen der Veränderung nach Kotter

## **Voraussetzungen für gutes Changemanagement**

Das Konzept des Changemanagements umfasst alle geplanten, gesteuerten und kontrollierten Veränderungen in den Strukturen, Prozessen und, sofern möglich, in den Kulturen sozio-ökonomischer Systeme.

Ein integriertes und differenziertes Veränderungsmanagement beschäftigt sich im Wesentlichen mit Fragen

- der Organisation,
- des Personalmanagements,
- der Unternehmensführung und
- der Information und Kommunikation.

Damit Changemanagement überhaupt angewendet werden kann, müssen drei Voraussetzungen gegeben sein:

- **Veränderungsbedarf**
- **Veränderungsbereitschaft**
- **Veränderungsfähigkeit**

## **Hierarchische Eingriffsebenen**

Changemanagement bedarf des bewussten Eingriffs in die Organisation. Aufgrund des Aufbaus von Organisationen lassen sich verschiedene Eingriffsebenen unterscheiden.

Die Eingriffsebenen orientieren (auch: Veränderungsstrategien) sich

- Am Ausgangspunkt bzw. an den Ausgangspunkten in der Organisationshierarchie, wo der Veränderungsprozess beginnt, und
- An der Richtung oder den Richtungen, in die der Veränderungsprozess läuft.

Bei Eingriffen in Organisationen können grundsätzlich folgende Änderungsstrategien unterschieden werden:

- Top-down-Strategie
- Bottom-up-Strategie
- Bipolare-Strategie
- Center-out-Strategie (Keil-Strategie), z.B. Netzwerkorganisation
- Multiple-Nucleus-Strategie

## 4.6 Methodische Ansätze - Übersicht

Geplante Veränderungsprozesse werden immer mit bestimmten methodischen Ansätzen und Interventionsformen gestaltet. Sie dienen der systematischen Bewältigung eines Veränderungsvorhabens und werden dabei unterschieden nach

- den aktiven Teilnahmemöglichkeiten von Betroffenen (Grad der aktiven Teilnahme- und Gestaltungsmöglichkeit; diktatorisch vs demokratisch)
- der situativen, realistischen Anwendbarkeit (Rahmenbedingungen, vorhandene Kapazitäten und die vorherrschende Führungskultur)
- den möglichen Auswirkungen auf die Organisation, Personen, Gruppen, Abteilungen, gesamte Organisation
- 



## Instrumente, Methoden und Verfahren

	Weiche Faktoren („Soft skills“) Einstellungen, Verhalten und Fähigkeiten	Harte Faktoren („Hard skills“) Strukturen, Abläufe und Regeln
Individuum		
Gruppen (Teams)		
Organisation, Geschäftsbereich		
Unternehmen Umwelt		

## **Rollen**

Folgende Rollen sind zur Gestaltung und Begleitung von Veränderungen von Bedeutung: Macht-, Prozess-, Fach- und Beziehungspromotor.

## **Verhaltenstypen**

Hinsichtlich der Reaktionen auf geplante Veränderungen lassen sich folgende Typen von Personen und Personengruppen unterscheiden:

- Visionäre und Missionare
- Aktive Gläubige
- Opportunisten
- Abwartende und Gleichgültige
- Untergrundkämpfer
- Offene Gegner
- Emigranten

## **Einflussfaktoren**

Erfolgs- und Misserfolgswfaktoren bei organisatorischen Veränderungsprozessen können in folgenden Organisationsbereichen ermittelt werden:

- Führung, Management
- Rahmenbedingungen
- Mensch, Kultur
- Prozess, Strukturen
- Information, Kommunikation

## **Kritische Erfolgsfaktoren**

Innovationsmanagement, Zeitmanagement, Leitbild, IT-Einsatz, Planung, ökonomische Faktoren, Strategiekontrolle, Umweltschutzmanagement, Faktoren strategischer Wahl, Strategieausführung.

## **Von aussen nach innen**

Ein Unternehmen ist nur im Zusammenspiel seiner relevanten Umwelten zu definieren. Die Struktur soll sich an den Bedürfnissen und der Funktion orientieren – nicht umgekehrt.

- Den Bedürfnissen der Mitarbeiter den Vorzug geben?
- Kurzfristigen Ertragserwartungen der Anteilseigner den Vorrang geben?
- Dem Kunden und dem Markt Priorität einräumen?

*Quelle: Doppler/Lauterburg; Changemanagement, Seite 123f*

## **Charta des Managements von Veränderungen**

1. Zielorientiertes Management
2. Keine Massnahme ohne Diagnose
3. Ganzheitliches Denken und Handeln
4. Beteiligung der Betroffenen
5. Hilfe zur Selbsthilfe
6. Prozessorientierte Steuerung
7. Lebendige Kommunikation
8. Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen

*Quelle: Doppler/Lauterburg; Changemanagement, Seite 167ff*

## „Not to do`s“ und „To do`s“

<i>Unklare Gedanken – diffuse Ziele</i>	<b>Transparente Projektziele – plausible Begründungen</b>
<i>Schlampig zusammengestiefeltes Projektteam</i>	<b>Handverlesene Auswahl der Schlüsselleute</b>
<i>„<u>High-pressure-selling</u>“ pfannenfertiger Konzepte</i>	<b>Beteiligung der Betroffenen bei der Erarbeitung von Lösungen</b>
<i>Efficiency-Fetischismus</i>	<b>Realistische Zeitplanung</b>
<i>Kaltstart</i>	<b>Sorgfältige Vorbereitung und „Kick-off“-Phase</b>
<i>Lieblingsideen als „<u>hidden Agenda</u>“</i>	<b>Lieblingsideen als Erstes offen auf den Tisch</b>
<i>Vorgehen nach Taktfahrplan</i>	<b>Sensible und flexible Steuerung des Prozesses</b>
<i>Widerstand brechen</i>	<b>Konstruktiver Umgang mit Widerstand</b>
<i>Konflikte vermeiden</i>	<b>Konflikte offenlegen und bearbeiten</b>
<i>Kabinettpolitik und Geheimratsdiplomatie</i>	<b>Offene Information – lebendige Kommunikation</b>

Quelle: Doppler/Lauterburg; Changemanagement, Seite 184ff

## Das Eisberg-Modell

### Über der Oberfläche

Die veröffentlichten Ziele, Strukturen, edlen Absichten, positiven Prognosen, „facts and figures“

### Unter der Oberfläche

- Angst vor Versagen
- „Leichen im Keller“
- Angst vor Veränderung
- Hoffnung auf höheren Status/Privilegien
- Blockaden
- Angst vor Verlust von Macht und Einfluss
- Neid und Missgunst
- Informelle Netzwerke (Seilschaften)
- Angst vor politischen Turbulenzen
- Rivalitäten

Quelle: Doppler/Lauterburg; Changemanagement, Seite 218

## 4.7 Widerstand gegen Veränderung

Widerstand gegen Veränderung ist etwas ganz normales und Alltägliches. Es ist ein untrügliches Kennzeichen, dass sich etwas bewegt bzw. verändert. Widerstand ist als positives Zeichen zu werten und es gilt, konstruktiv damit umzugehen. Bei der Frage nach dem Umgang mit Widerstand sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Entstehung von Widerstand
- Ursachen für den Widerstand
- Widerstand erkennen
- Mit Widerstand umgehen
- Widerstand verringern

### Umgang mit Widerstand

1. **Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand!**
  - Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung!
2. **Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft!**
  - Die Ursache für Widerstand liegen im emotionalen Bereich!
3. **Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!**
  - Denkpause einschalten – nochmals über die Bücher gehen!
4. **Mit dem Widerstand nicht gegen ihn gehen!**
  - Druck wegnehmen – dem Widerstand Raum geben
  - Antennen ausfahren – in Dialog treten und Ursachen erforschen
  - Gemeinsame Absprachen – Vorgehen gemeinsam festlegen

### Veränderungskompetenz

- **Prozesskompetenz: Veränderung verstehen und gestalten**
- Umgang mit Dynamik und Selbstorganisation fördern
- Visionen erarbeiten und überzeugend vermitteln
- Klare Rahmenbedingungen vereinbaren und kontrollieren
- Teamarbeit und Netzwerke kompetent moderieren
- Persönliche Veränderungs-bereitschaft vorleben und fördern
- Intuitives Expertenwissen würdigen und gezielt umsetzen
- Stabilität und Instabilität verantwortlich balancieren
- Regeln offenlegen und Leitsätze verwirklichen

## 4.8 Methoden zur Mobilisierung großer Gruppen

### Future Search Conference

**Zielsetzung:** Die Teilnehmer planen in einem strukturierten Prozess die Zukunft ihres Systems

**Dauer:** 1 bis 3 Tage

**Ablauf:**

- Vergangenheitsanalyse und Ermittlung der IST-Befindlichkeit
- Entwicklung und Inszenierung von Zukunftsbildern
- Formulierung gemeinsamer Ziele und Ermittlung von Handlungsbedarf
- Massnahmenplanung/Lösungsansätze
- Follow-up in Arbeitsgruppen und Review-Meeting

**Teilnehmer**

- 12 bis 72 Teilnehmer möglich
- Auswahl der Teilnehmer durch Vorbereitungsteam

### RTSC (Real Time Strategic Change) im Überblick

**Zielsetzung:** Bei den Teilnehmern Identifikation mit vorher erarbeiteten Zielen, Werten und Strategien erreichen und die Basis für die erfolgreiche konkrete Umsetzung in den Alltag legen.

**Dauer:** 1 bis 3 Tage

**Ablauf**

- Darstellung der IST-Situation und des Veränderungsbedarfs
- Präsentation der vorher erarbeiteten Ziele, Werte und Strategien
- Verbesserungs- und Konkretisierungsvorschläge aus Teilnehmersicht
- Massnahmenplanung/Lösungsansätze
- Finalisierung anschliessend in Arbeitsgruppen

**Teilnehmer:** 10 bis 1'000 Teilnehmer möglich

### Appreciative Inquiry Summit

**Zielsetzung:** Identifikation der Teilnehmer – auch in schwierigen Zeiten - mit dem Unternehmen erreichen.

**Dauer:** 1 bis 3 Tage

**Ablauf**

- Discovery (Erkunden und Verstehen der „Juwelen“, d.h. die erfolgreichen Geschichten der Organisation als Summe zahlreicher einzelner positiver Erfahrungen der Organisation)
- Dream (Visionieren)
- Design (Gestalten)
- Destiny (Umsetzen)

**Teilnehmer:** 12 bis max. 500 Teilnehmer möglich

## **World Café**

**Zielsetzung:** Die relevanten Fragestellungen einer Gruppe zu einem Thema herausfinden und vernetzen

**Dauer:** 3½ h bei 200 Teilnehmer

### **Setting**

- Kaffeehaus-Atmosphäre, weisse Papiertischtücher, 1 Gastgeber pro Tisch
- Mehrere Runden zu gleichen oder verschiedenen Fragen
- TN wechseln nach jeder Runde und bringen wichtigste Inputs an neuen Tisch
- Am Schluss „Perlensuche“
- evtl. Ausgangspunkt für Open Space etc.

**Teilnehmer:** 50 bis 500 Teilnehmer möglich

## **Open Space Technology**

**Zielsetzung:** Die Teilnehmer diskutieren Themen, die ihnen wichtig erscheinen und entwickeln gemeinsame Lösungsansätze (Einbindung und Energetisierung aller Teilnehmer)

**Dauer:** 1 bis 3 Tage

### **Setting**

- TN sitzen in einem grossen Kreis
- Wer ein eine Fragestellung hat, die ihn unter den Nägeln brennt, tritt in die Mitte, schreibt diese auf ein Blatt und stellt sich und sein Thema kurz vor und hängt es an den Marktplatz („Stundenplan“)
- Dann laufen parallel die 1 ½ -2stündigen Workshops in verschiedenen Räumen und jeder Themengeber schreibt anschliessend ein Protokoll
- Priorisierung/Massnahmenplanung/Auswertung/Follow-ups

**Teilnehmer:** 50 bis 1'000 Teilnehmer möglich

# Anhang 1

## Lang lebe das Klopapier!<sup>4</sup>

**Neulich sah Anja ein brandgefährliches Video, in dem Klopapier die tragende Rolle spielt.** Hört sich skurril an, ist aber ganz einfach erzählt: Anja saß im Rahmen einer Branchenveranstaltung beim Mittagessen in kleinerer Runde mit Unternehmensvertretern aus dem Mittelstand zusammen. Das Tischgespräch drehte sich um das Themenbündel Veränderungsgeschwindigkeit, Digitalisierung und Disruption. Es ging ein wenig hitzig hin und her zur Frage, ob denn nun alles, was digitalisiert werden kann, auch digitalisiert werden wird. Und ja, darüber kann man ja auch gut diskutieren, denn die Meinungen gehen auseinander: Von einem dicken Ausrufezeichen hinter dieser These, dass die Digitalisierung alles auf den Kopf stellt, bis hin zur Haltung, dass das Thema und die Folgen für den Mittelstand übertrieben dargestellt werden, weil viele Berater mit der Angst ein Geschäft machen wollen und die große Alarmglocke schwingen.

Der Herr, der ein klarer Vertreter der Beschwichtigungsthese war, zog sein iPad aus der Tasche und erklärte: „Ich zeig Ihnen mal was ...“ Nach einigem Tippen auf dem Touchscreen lief ein witziger, ziemlich gut gemachter Werbespot für Toilettenpapier.

Das Brandgefährliche war, um es präzise zu sagen, nicht das Werbevideo, sondern die Schlussfolgerung, die der Vertreter der Beschwichtigungsfraktion daraus zog: „Von all dem Gerede über Digitalisierung lassen wir uns nicht kirre machen!“ Natürlich ist Panikmache kein guter Weg. Aber ob es ein Zeichen zukunftsstarker Führung ist, sich darauf zurückzuziehen, dass alles schon nicht so schlimm werde, bezweifeln wir sehr. Was derzeit in vielen Unternehmen besichtigt werden kann, ist eine klaffende Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit: 62 Prozent der deutschen Unternehmen glauben, beim Entwicklungsstand der digitalen Transformation auf Augenhöhe mit dem Wettbewerb zu sein. Aber tatsächlich wird nur in 16 Prozent aller befragten Unternehmen die Digitalisierung konsequent angegangen und auch etwas umgesetzt.

Wir erleben im Umgang mit dem Thema „Digitalisierung“ drei große Gruppen. **Die ersten sind mittendrin, komplett neue Geschäftsmodelle für die digitalen Märkte zu entwickeln und zu testen.** Sie haben den disruptiven Charakter des Entwicklungssprungs verstanden, den wir gerade erleben. Disruptiv heißt: Ein Geschäftsfeld verändert sich plötzlich und radikal. Wer im Geschäft bleiben will, muss komplett *anders* arbeiten als bisher, denn die digitale Transformation ist weniger eine Frage der Technologie, sie ist eine Frage der Führung. Nicht nur Prozessabläufe oder die Art und Weise der Produktentwicklung ändern sich grundlegend, sondern komplette Lern- und Veränderungsregeln der Organisation müssen an die neue Realität angepasst werden. Die Unternehmenskultur wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor – und genau das hat man in diesen Unternehmen verstanden.

---

<sup>4</sup> <https://foerster-kreuz.com/digitalisierung-lang-lebe-das-klopapier/>

**Und dann gibt es die zweite Gruppe, die sagt:** „Ach, kommt, nervt uns nicht mit diesem Disruptionszeug. Es geht vor allem um Innovation, und das machen wir doch schon seit Jahren!“

**Und dann gibt es noch die dritte Gruppe, die nicht so genau weiß, was da überhaupt passiert und es vielleicht auch gar nicht so genau wissen will.** Man liest mal ein Buch über digitale Player und besucht die eine oder andere Konferenz – der Erkenntnisgewinn reduziert sich dann allerdings auf die Feststellung: „Das war interessant, aber letztlich doch nichts für uns.“ Und dann wird auf das Ausführlichste erklärt, warum das alles im eigenen Unternehmen nicht umsetzbar sei – während woanders die Frage lautet: „Warum haben wir das nicht schon längst getan?“

**Wir sehen das so:** Die letztere Gruppe ist geistig in der Vergangenheit verhaftet, die zweite Gruppe in der Gegenwart, die erste Gruppe in der Zukunft. Und während bei den Gestrigen sowieso Hopfen und Malz verloren ist, haben die Gegenwärtigen – die Mitglieder der zweiten Gruppe – ein dickes Problem.

**Das Moos wächst** - und zwar das Problem der Selbstzufriedenheit. Denn die Auftragsbücher sind gut gefüllt, die Maschinen laufen, die Nachfrage ist da. Und mit kontinuierlicher, intelligenter Optimierung und Modernisierung kommen die Unternehmen ziemlich weit. Allerdings sollte uns das nicht darüber hinwegtäuschen, dass diese Gegenwart ihr Verfallsdatum bereits überschritten hat. Der von uns sehr geschätzte Journalist Gabor Steingart hat es mal so auf den Punkt gebracht: „Die Stärke unserer Volkswirtschaft zeigt Spuren der Verwitterung. In den Bilanzen von Siemens, Volkswagen, Telekom und Thyssen-Krupp wächst das Moos.“ Und das gilt eben nicht nur für die Industriegiganten, sondern ganz generell. Die Digitalisierung stellt die Märkte radikal und mit rasender Geschwindigkeit auf den Kopf. Erfolg der Vergangenheit zählen plötzlich nicht mehr.

**Im Internet übernachten – Haha-** Wir können uns noch gut an eine Veranstaltung in der Hotelbranche vor rund zehn Jahren erinnern. Als wir über die dringend erforderliche Anpassung von Geschäftsmodellen auf die digitale Welt sprachen, spottete ein Hotelier: „Ja, klar, und morgen übernachten wir im Internet!“ – Der ganze Saal lachte. Man war vornehmlich mit der Verwaltung des Bestehenden beschäftigt. Das Hinterfragen und Nachdenken, das den Status quo auf den Prüfstand stellt und Neues schafft, hatte keinerlei Priorität – und wurde einem Newcomer namens AirBnB überlassen. Das Ergebnis: seit seiner Gründung 2008 bis heute hat die Plattform mehr als 300 Millionen Übernachtungen in 81.000 Städten organisiert.

**Wenn die Veränderungsgeschwindigkeit außen größer ist als innen**

Die Digitale Transformation gelingt nicht mit Aktionismus oder Schnellschuss-Strategien. Sie setzt vielmehr bei der eigenen Denkhaltung an, die auf Offenheit, Agilität und Anpassungsfähigkeit baut und sehr achtsam die Veränderungen in der Welt wahrnimmt – und nicht zurechtvernünftelt oder beschwichtigt. Denn immer dann, wenn die Veränderungsgeschwindigkeit im Innern des Unternehmens geringer ist als draußen im Markt, wird es fatal. Das heißt, ganz logisch, es ist nur eine Frage der Zeit, bis das Heute sich ins Gestern verwandelt hat und dieses Unternehmen weg vom Fenster ist.

Noch gibt es die Gelegenheit, die Ärmel hochzukrempeln und mutig Neues auszuprobieren. Aber das Zeitfenster schließt sich!

## Anhang 2

### **Drei Experimente, drei Erkenntnisse – so kann der Wandel in Unternehmen gelingen<sup>5</sup>**

05.09.2018: Der Wandel in Unternehmen scheitert oft an alten Gewohnheiten. Wie Sie diese ändern, zeigen drei Verhaltensexperimente.

Achtung! Es ändert sich etwas in der deutschen Wirtschaft – und zwar wortwörtlich. Fünf, sechs, manchmal sogar zehn Veränderungsprozesse parallel laufen derzeit in vielen Unternehmen. Das hat die Unternehmensberatung Mutaree bei einer Befragung unter 126 Führungskräften und 86 Mitarbeitern aus verschiedenen Branchen kürzlich herausgefunden.

Die Gründe für den Wandel, neudeutsch: Change, sind vielfältig. Ob neue Strategie, neue Technologie oder neues Management: Verändern geht eigentlich immer – könnte man meinen.

Doch die meisten Change-Projekte scheitern, nur 20 Prozent schaffen den Wandel erfolgreich. Auch das zeigt die Mutaree-Befragung. Warum das so ist, dürfte jedem klar sein, der schon einmal einen guten Neujahrsvorsatz gebrochen hat.

Die Wahrheit ist: Viele Menschen verändern sich nicht gerne. „Und etliche Geschäftsführer und Vorstände unterschätzen diesen vermeintlich weichen Faktor beim Changemanagement“, sagt Experte Sebastian Purps-Pardigol, der mehrere Bücher über Wandlungsprozesse in Unternehmen geschrieben hat.

Wer als Manager die Zauderer in seinen Reihen zähmen und überzeugen will, sollte sich deshalb mit dem Verhalten seiner Belegschaft beschäftigen. Die folgenden drei Experimente renommierter Wissenschaftler helfen, die Psychologie bei Veränderungen besser zu verstehen.

### **So meistert Ihr Unternehmen den Wandel**

#### **Experiment 1: Das Warum erklären**

**Das Experiment:** In einem Krankenhaus beobachtete der US-amerikanische Organisationspsychologe Adam Grant, wie selten sich Ärzte und Pfleger die Hände desinfizierten. Grant änderte daraufhin in einem Teil der Klinik die Hinweise. Von „Ihre Hände zu reinigen hilft Ihnen, gesund zu bleiben“ zu „Ihre Hände zu reinigen hilft Ihren Patienten, gesund zu werden“. Die Wirkung war eindeutig: Dort, wo die neuen Schilder angebracht waren, desinfizierte sich das Klinikpersonal zehn Prozent häufiger die Hände – und war gründlicher: So verbrauchten Ärzte und Pfleger 45 Prozent mehr Desinfektionsmittel an jenen Spendern, die mit den neuen Hinweisen ausgestattet waren.

---

<sup>5</sup> [https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/the\\_shift/changemanagement-drei-experimente-drei-erkenntnisse-so-kann-der-wandel-in-unternehmen-gelingen/23000022.html?ticket=ST-5580869-XyaLKVc110MVcd6zFsUV-ap3](https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/the_shift/changemanagement-drei-experimente-drei-erkenntnisse-so-kann-der-wandel-in-unternehmen-gelingen/23000022.html?ticket=ST-5580869-XyaLKVc110MVcd6zFsUV-ap3)

**Die Erkenntnis:** Menschen neigen dazu, Bedrohungen für sich selbst zu unterschätzen. Ändert man jedoch die Perspektive und vermittelt ihnen den Sinn einer Maßnahme (in diesem Fall: Desinfektion hilft auch den Patienten), ändert sich nicht nur die Sicht auf die Dinge, sondern auch das Verhalten.

**Der Transfer ins Unternehmen:** „Drohszenarien wie ein möglicher Unternehmenskonkurs sind für die meisten Mitarbeiter zu abstrakt“, erklärt Beraterin Anke Heines. So war es zum Beispiel auch bei dem Sägemaschinenhersteller Hema aus der Nähe von Nürtingen, dem Heines vor einigen Jahren half, sich neu zu erfinden.

Das Problem des Mittelständlers: Hema hatte sich über Jahre von Auftrag zu Auftrag gehandelt. Die großen Sägen, die das Unternehmen im Auftrag seiner Kunden fertigte, waren absoluter Standard – und dafür deutlich teurer als die Konkurrenz aus Asien und Südeuropa. Auch wenn der Spruch in Change-Prozessen überstrapaziert sein dürfte: Wenn es so weitergegangen wäre, gäbe es Hema heute wahrscheinlich nicht mehr.

Der Druck, die eigene Sichtweise, zu ändern, brachte in diesem Fall aber kein Wissenschaftler mit Hinweisschildern, sondern ein Kunde. 2012 sollte die Firma in Russland eine Produktionsstätte mit Sägen für Dämmstoffplatten ausstatten. Für den schwäbischen Mittelständler ein Sonderauftrag – und Sonderaufträge waren zu dem Zeitpunkt so gar nicht Hemas Ding. Doch ein neuer Projektmanager führte für die Bearbeitung des Auftrags agile Arbeitsmethoden ein und holte Anke Heines als Beraterin. Sie veränderte die Perspektive der Belegschaft. „Die Mitarbeiter mussten erst einmal verstehen, warum sie ihre Arbeitsweise ändern sollten“, erklärt sie. Dazu ließ die Beraterin Mitarbeiter aus verschiedenen Hierarchiestufen und Teams Flughäfen aus Lego-Steinen bauen – mal nach genauen Vorgaben wie gewohnt, mal auf agile, selbstbestimmte Weise.

Durch das Experiment im Kleinen erkannten sie die Vorteile der neueren flexibleren Arbeitsmethodik und übertrugen sie auf den schwierigen Auftrag aus Russland – eine Blaupause für andere Kunden: Inzwischen hat sich Hema auf Sägen für Leichtbaumaterialien spezialisiert und so ein neues Geschäft etabliert.

## **Experiment 2: Mitgestalten lassen**

**Das Experiment:** Ändert sich der Wert einer Sache, wenn wir daran mitgewirkt haben? Das wollte Nikolaus Franke, Professor an der Wirtschaftsuniversität in Wien, herausfinden und teilte dazu 114 Studenten in drei Gruppen ein, denen ein T-Shirt zum Kauf mit dem Logo ihrer Uni angeboten wurde.

Die erste Gruppe durfte lediglich einen Preis nennen, den sie nach Blick auf die Ware bereit war zu bezahlen. Die Teilnehmer der zweiten Gruppe sollten das Uni-Logo mithilfe eines Computerprogramms selbst auf dem T-Shirt platzieren und dann jeweils einen Preis nennen. Eine dritte Gruppe hatte ebenfalls den Aufwand, das Logo mithilfe des Computerprogramms

auf das T-Shirt zu setzen, durfte dann aber nur für ein vorgefertigtes Modell bieten. Dabei beobachtete Franke, dass die Studierenden der Gruppe 2, die ihre eigene Arbeit bewerten sollten, mit Abstand am zahlungswilligsten waren und die höchsten Preise angaben.

**Die Erkenntnis:** Je mehr ein Mensch mitgestalten kann, desto wertvoller wird für ihn das Ergebnis. Das gilt für Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen.

**Der Transfer ins Unternehmen:** Einen Online-Kurzzeitmietservice für Traktoren – das wünschten sich die Kunden des westfälischen Landmaschinenherstellers Claas. Das zeigten Befragungen und Ideenworkshops, die Mitarbeiter aus allen Abteilungen seit etwa zwei Jahren regelmäßig mit Landwirten und Lohnunternehmern durchführen. Seit die Website von „First Claas Rental“ im April dieses Jahres an den Start ging, „bombardieren uns Kunden online mit Reservierungen“, sagt Philip Vospeter, Leiter für digitale Transformation. Aktuell gibt es zehn Leihstationen, eine Expansion ins Ausland ist geplant.

Im direkten Austausch mit den Kunden kommt so einiges heraus, was kein Großkundenbetreuer je an die Entwickler herangetragen hatte. Mehr als hundert Ideen sammelte Claas bei seinen Kunden ein, die vielversprechendsten wie den Landmaschinenverleih hat das Unternehmen realisiert. Keine Angst, das klassische Verkaufsgeschäft mit dem neuen Mietservice kaputt zu machen? „Doch“, sagt Vospeter, „aber wenn wir es nicht machen, macht es ein anderer.“

Kundenwunsch ermitteln, Prototyp erstellen, nachjustieren, was dem Kunden nicht gefällt – und rasch vermarkten: Bei der Entwicklung des digitalen Mietservice ist der Traditionsbetrieb wie ein Start-up vorgegangen. Das hat auch bei den Mitarbeitern zum Umdenken geführt – und zu mehr Tempo. „Für so etwas hätten wir früher Jahre gebraucht“, sagt Vospeter. „Heute arbeiten wir im Monatsrhythmus.“ Ein Wandel, der sich nicht nur für die Kundschaft, sondern auch für das Unternehmen lohnt. Denn ein Produkt, das der Kunde unbedingt will, verbunden mit relativ günstigen Entwicklungskosten, bedeutet schon naturgemäß eine bessere Marge als bei einem Produkt, an dem man Jahre tüftelt und von dem man nur vermuten kann, dass es der Kunde kaufen wird.

### **Experiment 3: Leben und steuern**

**Das Experiment:** Wissenschaftler der Universität Bern und der Schweizer Militäarakademie haben 228 Berufsoffiziere online befragt, wie viel sie arbeiten, als wie groß sie ihren Einfluss auf das eigene Arbeitsumfeld empfinden und wie sehr ihre Arbeit durch Kollegen und Vorgesetzte gewürdigt und wertgeschätzt wird. Ergebnis: Die reine Anzahl der Arbeitsstunden hatte auf die Zufriedenheit der Soldaten so gut wie keine Auswirkung. Fehlte es hingegen an Wertschätzung, war die Zufriedenheit niedrig – und

sank bei zunehmender Arbeitsbelastung. Fühlten sich die Soldaten dagegen gewürdigt, stieg die Arbeitszufriedenheit sogar bei zunehmender Arbeitsbelastung. Sie war dann um ganze 17 Prozent höher.

**Die Erkenntnis:** Durch Feedback können Vorgesetzte anerkennen und deutlich machen, welches Verhalten im Veränderungsprozess erwünscht ist – und welches nicht. Wer seine Belegschaft mit konstruktivem Feedback wertschätzt, beeinflusst die Einstellung des Mitarbeiters positiv – und kann dafür mehr verlangen. Gerade bei großen Umbrüchen bietet es sich an, die Anforderungen schrittweise zu steigern. „Subjektive Norm“ gestalten nennen Wirtschaftspsychologen das.

**Der Transfer ins Unternehmen:** Das Container-Terminal Altenwerder (CTA) gilt als das modernste in Europa. Der Umschlagplatz ist so etwas wie das Aushängeschild der Hamburger Hafen und Lagerhaus Aktiengesellschaft (HHLA), die auch schon mal negative Schlagzeilen wegen zu langsamer Abfertigung an einem ihrer anderen Hamburger Terminals gemacht hat. Aufs Gelände kommen die Lieferanten-Lkws in Altenwerder nur noch per Online-Check-in, unbemannte Vehikel transportieren die Fracht dort hin und her, zum Abtransport werden die Container per Fernbedienung auf die Lkw gesetzt. Doch allem Hightech zum Trotz: Noch immer finden rund 650 Menschen Arbeit an dem Standort. Und das hat einen Grund. Denn den Verantwortlichen des jüngsten HHLA-Terminals war klar, „wenn unsere Mitarbeiter Angst haben, dass die Digitalisierung ihren Arbeitsplatz wegrationalisiert, dann entsteht innerer Widerstand“. Um das zu verhindern, hat die CTA-Geschäftsführung 2016 einen „Innovations- und Rationalisierungsschutz“-Tarifvertrag mit der Gewerkschaft Verdi geschlossen. Dieser sieht vor, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen von den Vorteilen des digitalen Wandels profitieren. Ein Beispiel sind die sogenannten „Checker“. Sie sind früher bei Wind und Wetter zwischen den Zügen am Terminal auf Container gekraxelt, um die Fracht zu prüfen. Heute erfolgt die Kontrolle zentral vom Computermonitor aus. Produktivitätssteigerung: 30 Minuten – pro Tag. 15 davon erhält jeder Checker als zusätzliche Pausenzeit. In den anderen 15 Minuten teilt der Chef den Checker für andere Aufgaben ein. Jede Innovation am CTA wird außerdem immer nach drei Faktoren bewertet. Auf einer Skala von eins (niedrig) bis zehn (hoch) schätzen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter gemeinsam ein: erstens, wie stark die Beschäftigten betroffen sind. Zweitens, wie sehr die Neuerung die Arbeitsabläufe verändert. Und drittens, wie stark die Produktivität durch die Innovation steigen dürfte. Ergeben die drei Zahlen multipliziert mehr als 100, werden die Innovationen weiterverfolgt und Schulungen angeboten. Ab einem Wert von 250 kommen weitere Maßnahmen etwa zum Gesundheitsschutz und der Arbeitsplatzsicherung hinzu, die der Belegschaft nützen. „Wir müssen nicht jedes Mal das große Ganze diskutieren, sondern im Grunde nur diese drei Zahlen“, sagt HHLA-Personalvorstand Heinz Brandt. Dieses Vorgehen schaffe Klarheit und drücke gleichzeitig Wertschätzung aus.

## Anhang 3

### Wie uns Feuerwehrleute das Loslassen lehren – und warum es so wichtig ist<sup>6</sup>

**Eine Gruppe von Feuerwehrleuten kämpfte seit Tagen** gegen ein Buschfeuer in Colorado an. Mit schwerem Gerät waren sie in unzugänglicher Landschaft unterwegs, um eine Schneise zu schlagen. Plötzlich fegte eine Windböe über die Männer hinweg, das Feuer sprang auf die andere Seite der Schneise. Die Männer waren augenblicklich auf drei Seiten von der lodernden Flammenwand umgeben, die vierte Seite begann sich zu schließen ... Den erfahrenen Feuerwehrleuten war ihre Lage sofort klar. Sie mussten sich so schnell wie möglich zum Waldrand zurückziehen, bevor das Feuer sie einschloss, denn sonst hätten sie keine Überlebenschance. Ein Wettlauf mit der Zeit.

#### **Drop your tools! – Loslassen!**

Wir wissen nicht viel mehr von den letzten Minuten der Männer, denn viele verloren den Wettlauf und kamen ums Leben. Aber ein Faktum wurde durch die Untersuchung des Unglücks rekonstruiert: Die Männer waren tatsächlich schwer bepackt auf dem Rückzug, als sie vom Feuer kurz vor dem Waldrand eingeholt wurden. Die schweren Gerätschaften hatten ihre Flucht verlangsamt. Dennoch hätten sie es beinahe geschafft. Die Frage ist: Warum haben sie ihre Last nicht abgeworfen und sind um ihr Leben gerannt? Warum haben sie sogar den Befehl: Drop your tools! – Werft die Geräte weg! – ignoriert? Wieso haben sie diese Fehlentscheidung getroffen? Was ging im Kopf der Verunglückten vor?

#### **Identitätsstiftendes, Vertrautes, Wertvolles aufgeben, loslassen**

Karl Weick, emeritierter Professor für Organisationspsychologie an der University of Michigan schrieb über die Hintergründe dieses Unglücksfalls in einem Beitrag für das *Administrative Science Quarterly*. Er nannte darin die folgenden zutiefst menschlichen, aber in diesem Fall tödlichen Motive, die wir für bemerkenswert und extrem lehrreich erachten:

- 1. Identität:** Feuer kann man nicht mit der Hand oder dem Körper bekämpfen. Werkzeuge sind darum identitätsstiftend. Werkzeuge und Feuerwehrmann bilden sozusagen eine Einheit. Die Angst vor dem Wegwerfen war somit auch die **Angst vor dem Verlust der eigenen Identität.**
- 2. Soziale Dynamik:** Weick nennt es „pluralistische Ignoranz“ – Wenn der Vordermann sein Werkzeug bei sich behält, erweckt das beim Hintermann den Eindruck es sei besser und sicherer das auch zu tun. **Im Zweifelsfall: ich auch!**

---

<sup>6</sup> <https://foerster-kreuz.com/loslassen/>

- 3. Gelerntes Verhalten:** Feuerwehrleute haben in der Ausbildung immer wieder gehört, dass sie auf ihre Ausrüstung achten sollten. Sie einfach liegen zu lassen, **widerspricht einem akzeptierten Grundprinzip.**
- 4. Zuschriebener Wert:** Die Feuerwehrleute betrachteten das Werkzeug als zu wertvoll. Sie setzen buchstäblich ihr Leben dafür ein den Wert zu erhalten, indem sie das Werkzeug zum Beispiel vergraben oder es wegtragen. Dabei **opfern sie den unsicheren Wert der Zukunft für den sicheren Wert des Status Quo.**
- 5. Mangelnde Übung:** Die Feuerwehrleute hatten **keine Übung im Loslassen.** Sie hatten das Wegwerfen von Unbrauchbarem niemals vorher geprobt.

Wir finden diese Gründe so frappierend, weil sie uns auch im Unternehmensalltag regelmäßig begegnen. Die tragische Geschichte wird damit zu einer aussagekräftigen Allegorie – denn auch in der Wirtschaft ist es derzeit allorten notwendig, Verhalten zu ändern, um nicht im Abseits oder im Aus zu landen. Dazu müssen Menschen Identitätsstiftendes, Vertrautes, Wertvolles, Akzeptiertes, Gewohntes aufgeben und loslassen. Doch viele schaffen das nicht! Und zwar aus den gleichen Gründen wie die Feuerwehrleute von Colorado.

### **Was könnte ich loslassen, aufgeben, hinter mir lassen?**

Loslassen müssen wir vieles, was früher funktioniert hat und uns Sicherheit gegeben hat: Vertriebswege, Prozesse, Geschäftsmodelle, Einstellungskriterien, Beförderungsroutinen, Führungsstile, alte Technologien und jede Menge mehr.

Auch im Privaten gilt das: Eine ehemalige Studienkollegin von Anja beispielsweise ist seit zwei Jahren geschieden. Ihr Ex-Mann ist längst weggezogen. Aber bei jedem Treffen mit Anja fällt nach spätestens zwei Minuten sein Name ... sie schafft es nicht, sich innerlich von ihm zu lösen. Und darum ist es auch kein Wunder, dass es mit einem neuen Freund nicht klappen will!

Wer sich für Neues öffnen will, ob privat oder beruflich, muss sich fragen: Was könnte ich loslassen, aufgeben, hinter mir lassen?

Zukunftsfähigkeit heißt: Aufräumen, entrümpeln und ausmisten. Bedeutet: sich regelmäßig fragen, welche Prozesse, Vorschriften, Regeln und Systeme weggelassen werden können/sollten/müssen.

Und zwar bevor Sie vom Feuer eingeschlossen sind!

## Anhang 4

### Warum Veränderungen geplant und begleitet sein wollen: 3 Changemanagement-Beispiele von Lego bis Netflix<sup>7</sup>

Veränderung ist gut und wichtig. Veränderung ist schwer.

Veränderung kann Wachstum, Verbesserung und Fortschritt bedeuten.

Ein Mangel an Veränderung bedeutet hingegen oft Stillstand: Dieselben Fehler geschehen wieder und wieder, man lässt sich von anderen ein- und überholen oder steckt in alten Mustern fest, nur weil man etwas „schon immer so gemacht“ hat.

Inhaber kleiner Unternehmen sollten hingegen den Fortschritt mit offenen Armen empfangen (und beispielsweise zu einer neuen Projektmanagement-Software wechseln), ohne dabei die Vision aus den Augen zu verlieren, die ihr Unternehmen ursprünglich erfolgreich gemacht hat. Mit dem Wissen, wann und wie Veränderungen erfolgen sollten, stehen und fallen ganze Unternehmen.

Und da sind wir auch schon bei unseren Changemanagement-Beispielen: Dem Branchenriesen Prosci zufolge ist die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen mit herausragenden Changemanagement-Prozessen ihre Ziele erreichen, sechsmal größer als bei denjenigen mit schlechtem Changemanagement. Kleine Unternehmen haben beim Thema Changemanagement keine große Wahl: Wenn Veränderungsprozesse mehr als einmal schief laufen, ist das Unternehmen schlimmstenfalls pleite, bevor es einen zweiten Versuch wagen kann.

Egal ob es um den Umzug in ein neues Gebäude, die Einführung eines moderneren Projektmanagement-Systems oder die Begrüßung einer neuen Teamleiterin geht: Ein effektives Changemanagement ist in allen Fällen unabdingbar.

#### 3 erfolgreiche Changemanagement-Beispiele

Wir könnten viele Geschichten von Unternehmen erzählen, die das Changemanagement falsch angegangen sind und ernsthafte Schwierigkeiten bekommen haben. Zum Glück gibt es auch viele positive Changemanagement-Praxisbeispiele, von denen wir lernen können. Die folgenden drei Unternehmen haben in Sachen Changemanagement eine Menge richtig gemacht.

#### 1. Netflix vertraut auf seine Digitalstrategie

**Vor der Änderung:** Netflix wurde 1998 als DVD-Versandservice ins Leben gerufen. Die Nutzer erstellten eine Liste von Filmen, die sie gerne sehen wollten, und das Unternehmen schickte ihnen die DVDs nacheinander

---

<sup>7</sup> <https://www.capterra.com.de/blog/1107/3-change-management-beispiele-von-lego-bis-netflix>

nach Hause – immer nach Rücksendung der vorherigen DVD. Für die späten 90er und frühen 2000er Jahre war das ein geniales Geschäftsmodell: Netflix gewann Hunderttausende Kunden und ging 2002 an die Börse. Doch die Unterhaltungsbranche war im Wandel, genau wie die Erwartungen der Verbraucher. Wenn Netflix weiterhin physische DVDs in Umschlägen versandt hätte, hätte sein Wachstum bald stagniert und wäre durch externe Faktoren wie die Versandmöglichkeiten der US-Post, die sinkende Beliebtheit des DVD-Formats und den physischen Bestand an seine Grenzen gelangt.

2006 begann Amazon, Video-Streamingdienste anzubieten, während das weiterhin auf physische Medien konzentrierte Unternehmen Blockbuster (das im Jahr 2000 eine Gelegenheit ausgeschlagen hatte, Netflix zu übernehmen) schon im Niedergang begriffen war und nach Strohhalmen greifen musste. Netflix stand am Scheideweg und sein langfristiger Erfolg hing davon ab, wie es auf dem Weg zu einer digitalen Zukunft den Wandel meistern würde.

**Erfolgreiches Changemanagement:** Wir alle wissen, wie die Geschichte endet. Die Zahl der Netflix-Abonnenten ist von 23 Millionen im Jahr 2011 auf 163 Millionen im Jahr 2019 gestiegen. Doch anfangs war das Changemanagement auch für Netflix etwas holprig: Kund\*innen regten sich auf, als Netflix ankündigte, separate Gebühren für digitales Streaming und DVDs zu erheben, und 800.000 von ihnen verließen Ende 2011 den Service. Innerhalb von nur vier Monaten sank die Aktie von Netflix um 77 %. Doch trotz dieser anfänglichen Turbulenzen hielt die Führungsetage von Netflix am eingeschlagenen Weg fest. Das Management rückte zusammen, ließ sich nicht von seinen Zielen abbringen und steckte auch weiterhin Ressourcen in digitales Streaming und eigene Programme. 2017 hatte Netflix bereits mehr Abonnenten als die Kabel-TV-Anbieter in den USA.

**Das können wir fürs Changemanagement lernen:** Änderungen verlaufen selten ganz reibungslos und wie bei den meisten Projekten dauert es oft deutlich länger als ursprünglich erwartet, bis sich ein wirklicher Fortschritt zeigt.

Netflix-CEO Reed Hastings wusste, dass DVDs langsam, aber sicher aussterben würden und sein Unternehmen umdenken und sich der digitalen Zukunft anpassen musste, um weiter zu bestehen. Im Februar 2009 erzählte er Bloomberg: „Wir haben ein einziges Ziel: Im Streaming erfolgreich sein. Wenn wir das schaffen, haben wir schon gewonnen.“

Genau wie Hastings und Netflix müssen auch kleine Unternehmen eigene Recherchen anstellen, ihr Unternehmen zukunftsfähig machen und ihren Plan durchdenken. Möglicherweise bedeutet es, von einem physischen zu einem digitalen Produkt zu wechseln, vielleicht aber auch nur, in neue Smartphones für die eigenen Vertriebler zu investieren.

**Das Wichtigste ist:** Auf keinen Fall aufgeben, nur weil es am Anfang zu Widerstand oder Rückschritten kommt.

## 2. Apple entwickelt sich weiter und bleibt seiner ursprünglichen Vision treu

**Vor der Änderung:** Heute ist fast in Vergessenheit geraten, dass Apple ursprünglich für andere Produkte als iPhone und MacBook bekannt war und in den späten 1990ern um sein Überleben kämpfen musste.

Doch genau das war 1997 der Fall: Apple hatte 56 Mio. USD in einem einzigen Quartal verloren – das schlechteste Quartal der Unternehmensgeschichte. Und heute? *Heute erzielt Apple mehr als 60 Milliarden Dollar im Quartal.*

Damals befand sich das schon seit langem als visionär und innovativ bekannte Unternehmen in einer Sackgasse. Der 7 kg schwere Mac Portable für 6.500 \$ (1989), der nicht ganz ausgereifte Apple Newton (1993), das wenig Anklang findende Videospielsystem Apple Pippin (1996) und andere Fehlschläge bewirkten, dass Apple auf dem Weg ins 21. Jahrhundert um seine Glaubwürdigkeit kämpfte.

Doch dank der Rückkehr eines Mitgründers sollte eine bahnbrechende Idee für den großen Wandel sorgen.

**Erfolgreiches Changemanagement:** 1997 kehrte Apple-Mitgründer Steve Jobs, der das Unternehmen 1985 verlassen hatte, zurück, um Apple aus der Misere zu helfen. Der eigenwillige Visionär verhalf Apple zu fast einem Jahrzehnt voller bahnbrechender Erfolge, darunter der iMac (1998), das iBook/MacBook (1999) und der iPod (2001).

Aus diesen Innovationen entstand schließlich das Produkt, das Apple zum ersten börsennotierten US-amerikanischen Unternehmen mit einem Wert von *1 Billion Dollar* machen sollte: das iPhone, das mittlerweile mehr als eine Milliarde Mal verkauft wurde.

All dies war Apple gelungen, indem das Unternehmen sein ursprüngliches Ziel (nämlich aufstrebende Technologien an die breite Masse zu bringen) mit dem Willen zur Veränderung kombinierte.

**Das können wir fürs Changemanagement lernen:** Bleib deiner Vision treu, aber begrüße gleichzeitig den Wandel.

Noch kein Unternehmen ist jemals gewachsen, ohne sich den immer neuen Kundenanforderungen entsprechend weiterzuentwickeln. Selbst Coca-Cola hat zwar sein Grundrezept in 130 Jahren nicht geändert, aber dafür Nebenprodukte eingeführt, die Packung verändert und immer wieder neue Werbekampagnen gestartet, um auf der Höhe der Zeit zu bleiben. Neben Blockbuster sind auch einige Printmedien gute Beispiele dafür, welche Probleme Unternehmen bekommen können, die sich dem Wandel verschließen.

Inhaber\*innen und Projektmanager\*innen kleiner Unternehmen sollten an den wichtigsten Elementen ihrer Unternehmensvision festhalten und sie gleichzeitig so anpassen, dass sie relevant und wettbewerbsfähig bleiben. **Das ist der Kern des Changemanagements.**

Ruf dir die Vision ins Gedächtnis, die dein Unternehmen einzigartig gemacht und ihm einen Mehrwert gegeben hat, und dann überlege, wie du diese Vision durch inkrementelle Veränderungen an dem, was du bereits tust, noch besser erreichen könntest.

Die Veränderung kann die unterschiedlichsten Formen annehmen, beispielsweise die Einstellung einer neuen Führungskraft oder die Partnerschaft mit einem anderen kleinen Unternehmen, um den Kund\*innen mehr zu bieten oder in eine neue Region zu expandieren.

Gartner schlägt für diese Art des durchdachten, inkrementellen Change-Managements eine einfache Vorgehensweise vor, die die Ausgangssituation, die gewünschte Veränderung und den Grund dafür definiert:

- **Ausgangssituation:** Definiere zusammen mit Management, Geschäftspartner\*innen und Angestellten den Ist-Zustand.
- **Ziel:** Beschreibe die Richtung, in die sich das Unternehmen entwickeln soll, entwickle eine Vision für den Soll-Zustand.
- **Grund:** Mache deutlich, warum die Änderung wichtig ist, und Sorge dafür, dass sie im Einklang mit deiner Geschäftsstrategie ist.

Dieser (englischsprachige) Artikel von Smarter With Gartner erläutert die From/To/Because-Methode des Change-Managements, wie sie auf Englisch heißt, im Detail.

### **3. Lego baut mit Bytes und Steinen**

**Vor der Änderung:** Heute kann man sich kaum noch vorstellen, dass Lego einmal fast ausschließlich auf die bekannten kleinen Plastiksteine baute. Genau diese Steine verhalfen dem Unternehmen zum Erfolg, vor allem als Lego begann, auch kleine Figuren sowie Sets zu mittelalterlichen Ritterburgen, modernen Städten und mehr anzubieten.

Dies alles war noch vor der Zeit von Internet, Netflix, iPhone und Videospielen, all diesen tausend Dingen, die heute fortwährend um die Aufmerksamkeit von Kindern buhlen. Doch die Welt wurde digital und Lego verlor an Bedeutung.

Mitte der 2000er Jahre verlor Lego jedes Jahr Hunderte Millionen Dollar, musste Tausenden Angestellten kündigen, wechselte seine Leitung und schloss Vergnügungsparks und Werke.

„Wir verlieren den Boden unter den Füßen“, sagte Lego-CEO Jørgen Vig Knudstorp zu seinem Team. „Uns geht das Geld aus ... [und wir] werden wahrscheinlich nicht überleben.“

Um sich auch im 21. Jahrhundert über Wasser zu halten, musste Lego um die Ecke denken und Veränderungen herbeiführen.

Erfolgreiches Changemanagement: Wie kann ein Unternehmen, dessen Erfolg auf schlichten kleinen Plastikbausteinen beruht, im digitalen Zeitalter Aufmerksamkeit generieren? Indem es alles nimmt, was diesen Erfolg ermöglicht hat – den Spaß, das Spielerische, die Phantasie – und es in Form von Fernsehsendungen, Filmen und Videospielen in die digitale Welt überträgt.

Doch gleichzeitig – und das ist das Wichtigste – produziert Lego auch weiter die bunten Plastiksteinchen, die das Unternehmen erstmals erfolgreich gemacht haben, zur Freude von Kindern, Fans und Sammelbegeisterten. In anderen Worten: Lego sorgte dafür, dass ein starker Markenkern erhalten blieb, und probierte gleichzeitig neue Strategien aus.

In der Zwischenzeit wurde Legos Vorstoß ins Entertainment-Business zum vollen Erfolg: Filme und Videospiele, die auf Star Wars, Marvel-Helden und

Batman basierten, und eigene Marken wie Bionicle, Ninjago und The Lego Movie brachten die Marke und ihre Produkte an eine neue Generation. 2015 hatte Lego Verkäufe in Höhe von mehr als 5 Milliarden US-Dollar erzielt, fast drei Milliarden mehr als noch fünf Jahre zuvor.

Das können wir fürs Changemanagement lernen: Kleine Unternehmen müssen sich Änderungen stellen, ob sie wollen oder nicht. Entweder sie ignorieren den Wandel und müssen zusehen, wie ihr Geschäft an Bedeutung verliert, oder sie nehmen die Zügel selbst in die Hand und werden ein Teil der Zukunft.

Dabei ist es genauso wichtig, den Kern des Unternehmens intakt zu halten, wie Änderungen zu begrüßen und spannende neue Wege einzuschlagen. In anderen Worten: Pass auf, dass du nicht das Kind (oder den Legostein) mit dem Bade ausschüttst.

Warte aber auch nicht ab, bis du bereits Umsatzeinbußen zu verzeichnen hast, bevor du über eine Veränderung nachdenkst.

Kleine Unternehmen sollten die Zeichen der Zeit erkennen und neue Gegebenheiten aktiv nutzen, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Die folgenden Signale weisen deutlich darauf hin, dass es Zeit für Veränderungen ist:

- Dein Umsatz und Marktanteil sinken Monat für Monat und Jahr für Jahr.
- Die Mitarbeiterfluktuation ist hoch und es wird schwer, leere Stellen rechtzeitig neu zu besetzen.
- Die zur Arbeit genutzte Technologie ist langsam und ineffizient und sorgt für Unzufriedenheit und Produktivitätseinbußen.

Egal ob du deine Geschäftsstrategie ändern, das Arbeitsklima verbessern, neue Führungskräfte einstellen oder neue Software anschaffen solltest, eines funktioniert auf gar keinen Fall: Trotz Veränderungen weitermachen wie bisher und hoffen, dass Probleme irgendwann von selbst verschwinden.

Im Grunde geht es beim effektiven Changemanagement darum, das zu behalten, was funktioniert, und loszuwerden, was nicht funktioniert, um Platz und Flexibilität für etwas Neues zu schaffen – und dann wird genau dieser Prozess wiederholt.

### **Mach dein Unternehmen zu einem erfolgreichen Change-Management-Beispiel**

Bei den obigen Beispielen für gelungene Change-Management-Prozesse geht es um milliardenschwere Unternehmen, doch wir alle können von ihnen lernen.

Egal vor welcher Herausforderung dein KMU steht, behalte die folgenden drei Grundsätze im Kopf:

- Entwickle einen soliden Plan und halte dich während des gesamten Änderungsprozesses an ihn.
- Begrüße den Wandel deines Unternehmens und bleibe dabei seiner ursprünglichen Vision treu.
- Halte nach Zeichen dafür Ausschau, dass dein Unternehmen ins Hintertreffen gerät, um das Changemanagement proaktiv angehen zu können, bevor es zu spät ist.