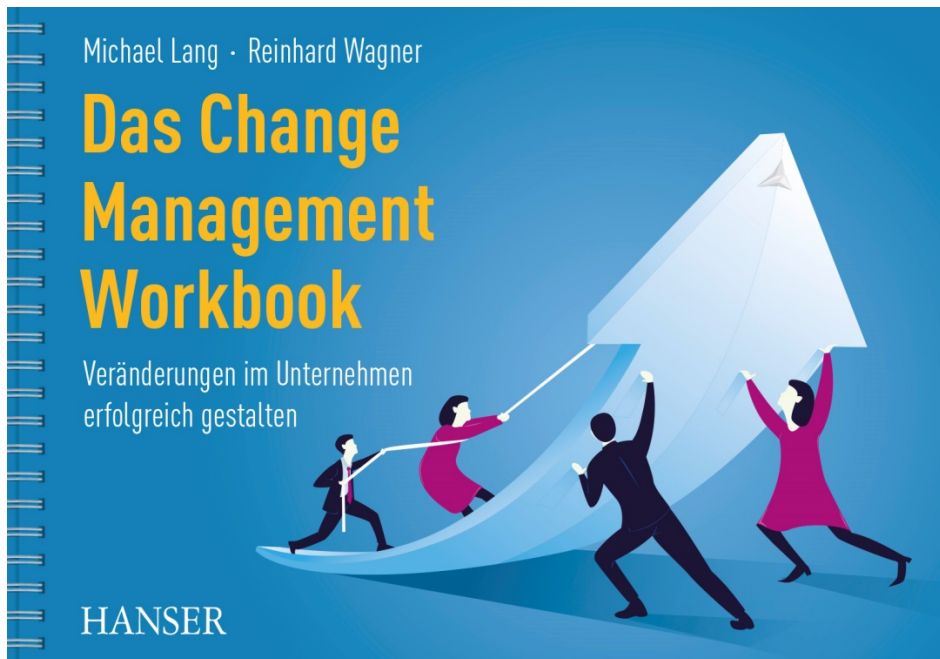


HANSER



Leseprobe

zu

„Das Change Management Workbook“

von Michael Lang und Reinhard Wagner

Print-ISBN: 978-3-446-46284-7
E-Book-ISBN: 978-3-446-46436-0

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-46284-7>
sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München



Vorwort

Unternehmen stehen heute vor gravierenden Herausforderungen: digitale Transformation, zunehmende Komplexität der Leistungserbringung und disruptive Veränderungen, um nur einige aktuelle Beispiele zu nennen. Nur die Unternehmen werden auf Dauer erfolgreich sein, die sich diesen Herausforderungen stellen und sich durch professionelles Veränderungs- bzw. Change Management den neuen Rahmenbedingungen anpassen.

Den Entscheidungsträgern in Unternehmen kommt dabei eine zentrale Rolle zu, gilt es einerseits eine klare Orientierung zu geben und andererseits aktiver Wegbegleiter im Change zu sein.

Doch wie können Sie Veränderungen im Unternehmen erfolgreich gestalten?

Die Antwort auf diese Frage – und viele weiterführende hilfreiche Impulse und Best Practices – erhalten Sie in diesem Buch.

Wir freuen uns, dass dazu 22 ausgewiesene Experten als Autorinnen und Autoren an diesem Buch mitgewirkt haben und Ihnen die relevanten Aspekte zur Gestaltung von Veränderungen im Unternehmen beschreiben.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen des Buches und viel Erfolg beim Umsetzen der dabei gewonnenen Erkenntnisse!

Ihre Herausgeber

Reinhard Wagner und Michael Lang

Inhalt

Vorwort	VI	2 Change und Change Management – Grundlagen und Erfolgsfaktoren	18
1 Ursachen von Veränderungen identifizieren und proaktiv darauf reagieren	1	2.1 Abgrenzung von Transformation und Change Management	19
1.1 Einleitung	1	2.2 Change Management als strate- gische Unternehmensdisziplin	22
1.2 Äußere Ursachen von Veränderungen	2	2.3 Erfolgsfaktoren im Change	24
1.2.1 Gesellschaftliche, politische und rechtliche Ursachen ...	3	2.3.1 Richtig und ständig kommunizieren	24
1.2.2 Ursachen aus dem Markt- und Wettbewerbsumfeld ..	6	2.3.2 Change Management als Führungskompetenz aufbauen	25
1.2.3 Disruptive Technologien und Geschäftsmodelle	9	2.3.3 Sich der eigenen Rolle bewusst sein	26
1.3 Innerbetriebliche Ursachen für Veränderungen	10	2.3.4 Unterstützung durch aktiven und sichtbaren Sponsor sichern	27
1.3.1 Die Vision eines agilen Unternehmens	12	2.3.5 Mit Widerständen umgehen	28
1.3.2 Steigerung der Innovations- kraft im Unternehmen	13	2.4 Vorgehen im Change Management	31
1.4 Literatur	16	2.5 Literatur	36

3 Vier zentrale Führungsaspekte	38	5.2 Konzept 2: Widerstand gegen Veränderung gibt es nicht – nur intelligente Reaktion auf blöde Methode	83
3.1 Grundannahmen hinterfragen und Ist-Zustand definieren	39	5.3 Konzept 3: Das Problem liegt im System – praktisch immer	85
3.2 Aktuelles Führungsverhalten analysieren und für den Change notwendiges Verhalten ableiten . .	45	5.4 Konzept 4: Organisationaler Wandel braucht soziale Dichte – Technik ist (fast) trivial	87
3.3 Eigene Lernziele definieren	50	5.5 Konzept 5: Es gibt keinen großen Change – aber alles ist Intervention	88
3.4 Anforderungen und Ansprüche in Einklang bringen	54	5.6 Literatur	92
3.5 Literatur	59		
4 Rolle und Haltung des Change Managers – eine fast wahre Geschichte	62	6 Transformation integral-agil gestalten	94
4.1 Intern besetzen, Neueinstellung oder Beraterleistung?	63	6.1 Einleitung	96
4.2 Eigenschaften, Haltung und Kompetenzen	66	6.2 WARUM?	97
4.3 Literatur	79	6.3 WIE?	98
5 Fünf Schlüsselkonzepte für zeitgemäße Veränderungsarbeit	80	6.3.1 Unterschiede zum »klassischen« Vorgehen	98
5.1 Konzept 1: Change ist keine Reise, es ist »ständig flippen«	81	6.3.2 Überblick Vorgehen	101
		6.3.3 Agile Change Navigation – die personenbezogene Seite der Transformation	106

6.3.4	Integrale Landkarte und vier Quadranten	108	7.2.2	Change mit Projektmanagement zum Erfolg führen . . .	133
6.3.5	Entwicklungsstufen und Change-Modell	112	7.2.3	Anforderungen an Beteiligte und Organisationen	134
6.4	WAS?	114	7.3	Projekte – mithilfe von Change realisiert	135
6.4.1	Bewusstseins- und Persönlichkeitsentwicklung	116	7.3.1	Realisierung von Projekten mit Change-Anteil	137
6.4.2	Leadership Development . .	117	7.3.2	Projekte mit Change Management zum Erfolg führen	138
6.4.3	Kultur-, Mindset-Entfaltung und Teamentwicklung	119	7.3.3	Anforderungen an Beteiligte und Organisationen	140
6.4.4	Organisationsentwicklung – Strukturen und Prozesse . . .	120	7.4	Literatur	141
6.5	Summary: Integral-agile Transformationsgestaltung	122	8	Unternehmenskultur beeinflussen und gezielt entwickeln	144
6.6	Literatur	126	8.1	Kultur als Voraussetzung für Veränderung	145
7	Zwei Seiten einer Medaille: Change und Projekte	128	8.2	Anlässe für Kulturentwicklung . . .	148
7.1	Einleitung	129	8.3	Elemente und Sinn von Kultur	150
7.2	Change – mithilfe von Projekten realisiert	130	8.3.1	Kultur als Faktor der Arbeitgeberattraktivität . . .	152
7.2.1	Realisierung von Change durch Projekte	130			

8.3.2	Analogien zum Begriff »Kultur«	154	9.4	Die Aufgaben des CMO	183
8.3.3	Lernende Organisationen ..	157	9.4.1	Operativ-unterstützende Aufgaben	183
8.4	Kulturentwicklung	157	9.4.2	Projektportfolioaufgaben ..	184
8.5	Der Kulturentwicklungsprozess ...	160	9.4.3	Aufgaben in der Unternehmensentwicklung	185
8.5.1	Die Ist-Kultur analysieren ..	161	9.5	Einbindung des CMO in Organisa- tion und Projekt	186
8.5.2	Den unternehmerischen Veränderungsbedarf defi- nieren	164	9.5.1	Set-up in verteilten Unternehmensstrukturen ..	186
8.5.3	Den Kulturkern bewahren .	166	9.5.2	Einbindung in die lokale funktionale Organisation ..	188
8.5.4	Die Soll-Kulturmerkmale finden	168	9.5.3	Operative Einbindung in Veränderungsprojekte	189
8.5.5	Die Soll-Kultur verankern ..	170	9.6	Befugnisse und Rollen im CMO ...	190
8.6	Methoden der Kulturentwicklung	172	9.7	Abgrenzung zum PMO	193
8.7	Glaubwürdigkeit: Währung der Kultur	174	9.8	Aufbau und Weiterentwicklung eines CMO	196
8.8	Literatur	176	9.9	Literatur	200
9	Das Change Management Office	178			
9.1	Einleitung	180			
9.2	Definition	180			
9.3	Der Nutzen eines CMO	181			

10 Die erfolgreiche Kommunikation im Change	202	12 Fünf zentrale Handlungsfelder der Veränderung	250
10.1 Einleitung	203	12.1 Veränderte Anforderungen	252
10.2 Projektrisiko fehlende oder falsche Kommunikation	204	12.2 Herausforderung Unternehmenszweck	259
10.3 Das Verständnis von Kommunikation	206	12.3 Herausforderung Führungskultur	262
10.4 Der Umgang mit den Stakeholdern	208	12.4 Herausforderung Innovationskultur	263
10.5 Entwurf eines Kommunikationsdesigns	214	12.5 Herausforderung Kommunikationskultur	265
10.6 Literatur	224	12.6 Herausforderung Nachhaltigkeitskultur	268
11 Unternehmen NEU denken und gestalten	226	12.7 Literatur	270
11.1 Grenzen des funktionalen Denkrahmens	228	13 Personalentwicklung und Talentmanagement bei Veränderungen	272
11.2 Vom Kunden her denken	230	13.1 Die Rolle der PE/OE in Veränderungsprozessen	274
11.3 Organisation als System begreifen und cross-funktional modellieren	237	13.2 Begleitung von Veränderungsprojekten	275
11.4 Literatur	248	13.3 Veränderungskompetenz als wichtiger Bestandteil der Personalentwicklungsinstrumente	278

13.4	Gezielte Förderung neuer Skills im Rahmen von Veränderungs- projekten	281	14.2.2	Wer wir sind: Werte, Kompetenz und Beitrag	298
13.5	Veränderungskompetenz: Aufbau und Verankerung	283	14.2.3	Wohin wir gehen: Vision und Mission	302
13.5.1	Veränderungsbedarf erkennen und einordnen . .	283	14.2.4	Wie wir unser Ziel erreichen werden: Strategischer Plan und Ziele	303
13.5.2	Veränderungsziele erarbeiten	286	14.3	Umgang mit disruptiven Veränderungen	307
13.5.3	Veränderungsprozesse gestalten	289	14.3.1	Strategieanpassung im Kontext von Veränderung . .	307
13.5.4	Veränderungsergebnis sichern und weiter ver- bessern	290	14.3.2	Kommunikation	308
13.6	Literatur	293	14.3.3	Strategieumsetzung im Kontext von Veränderung . .	310
14	Die Rolle von Strategie für eine erfolgreiche Veränderung	294	14.3.4	Die Ungleichzeitigkeit des vermeintlich Gleichzeitigen	311
14.1	Strategie und Veränderung: Eine symbiotische Beziehung	295	14.4	Taktische Veränderungen inner- halb der bestehenden Strategie . . .	312
14.2	Elemente der Strategie im modernen Unternehmenskontext	297	14.5	Kontinuierliche Veränderungen in abgeschlossenen Systemen	316
14.2.1	Woher wir kommen: Geschichte	297	14.6	Literatur	319

15 Auslöser, Ansätze und Anwendungen zum Change	320	16 Key Performance Indicators	352
15.1 Auslöser und Bezug zu Strategien	321	16.1 Enterprise Systems Failure	354
15.2 Vom Maschinenmodell der Organisation zum »sozialen System«	325	16.2 Move to Agile, Did Not Achieve the Intended Impact	355
15.3 Auf die richtigen Hebel und Handlungsfelder setzen	332	16.3 Key Performance Indicators	356
15.3.1 Die Standortbestimmung anhand eines Beispiels	332	16.3.1 Organizational Performance	358
15.3.2 Die Zielbestimmung	333	16.3.2 Individual Performance ...	360
15.3.3 Erster Realitäts-Check	335	16.3.3 Change Management Performance	362
15.3.4 Die Hebel und Handlungsfelder	339	17 Agile Skalierung braucht Change Management	364
15.4 Change-Architektur mit wirk-samen Prozessen und Rollen	341	17.1 Einleitung	365
15.5 Fortschritt monitoren und Dynamik verstetigen	347	17.2 Drei Ansätze zur Skalierung	367
15.6 Literatur	349	17.3 Herausforderungen im Change bei einer Skalierung	370
		17.4 Lösungsansätze für erfolgreiches Change Management bei Agiler Skalierung	373
		17.5 Readiness Check	375
		17.6 Literatur	379

18 Zur Psychologie der Veränderung – eine Streitschrift für Praktiker und Entscheider	380
18.1 Einleitung	382
18.2 Sinn und Grenzen von Methoden .	385
18.3 Was ist Psychologie?	389
18.4 Psychologischen Rahmenbedin- gungen für Veränderungen	390
18.5 Neurowissenschaftliche Erkenntnisse	394
18.6 Fehleranfälliges individuelles Einschätzungsvermögen	397
18.7 Fehleranfälliges kollektives Einschätzungsvermögen	399
18.8 Erfolgsfaktoren und Problem- bereiche	401
18.9 Prinzipien der systemischen Organisationsberatung	410
18.10 Literatur	416
19 Index	420
20 Die Herausgeber und Autoren	426
Die Herausgeber	427
Die Autoren	428

01

**Ursachen von
Veränderungen
identifizieren
und proaktiv
darauf reagieren**

TILL BALSER, REINHARD WAGNER



Veränderungen in Unternehmen sind Reaktionen auf Entwicklungen im Umfeld oder im Unternehmen selbst. Eine wesentliche Aufgabe der Unternehmensleitung zusammen mit der Belegschaft ist es, diese Entwicklungen systematisch zu analysieren, mit den Auswirkungen auf das Unternehmen zu bewerten und entsprechend zu reagieren. Vor allem in Zeiten großer Veränderungen ist es von strategischer Bedeutung für Unternehmen, sich anpassungsfähig aufzustellen.

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- welche äußeren Einflüsse auf Unternehmen Auslöser von Veränderungen sind,
- welche Entwicklungen im Unternehmen selbst Veränderungen auslösen können und
- was Entscheider tun können, um auf diese Entwicklungen zu reagieren und das Unternehmen insgesamt anpassungsfähig aufzustellen.

1.1 Einleitung

Im Jahr 2019 kam so ziemlich alles zusammen, was Führungskräfte in Unternehmen schlecht schlafen lässt. So eskalierte der Handelsstreit zwischen den USA und China, Großbritannien geriet wegen des Austritts aus der EU (»Brexit«) immer weiter in Streit, und im Mittleren Osten drohte die Lage zwischen der Türkei und Syrien in einen Krieg zu münden. Damit geriet der für Deutschland so wichtige Exportmotor ins Stottern, und nur stabile Konsumausgaben verhinderten, dass die Wirtschaft nach zehn Jahren Wachstum in einer Rezession endete. Dazu kamen strukturelle Umbrüche in verschiedenen Industrien. Zum Beispiel führte die Diskussion um besseren Klimaschutz und die Bewegung »Fridays for Future« zu einem Anstieg des Drucks in der deutschen Automobilindustrie, schneller von Verbrennungsmotoren auf alternative Antriebe und flexiblere Mobilitätskonzepte umzustellen.

Entwicklungen im wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Umfeld üben Druck auf die Unternehmensleitung aus. Dieser

Druck dient häufig als Begründung für Veränderungen innerhalb des Unternehmens. Daneben gibt es jedoch auch vielfältige, innerbetriebliche Ursachen für Veränderungen, angefangen von einem Führungswechsel (siehe der Wechsel von Dieter Zetsche auf Ola Källenius bei der Daimler AG) über den Kauf und die Integration weiterer Unternehmensteile (siehe die Übernahme des Roboterbauers Kuka durch das chinesische Unternehmen Midea) bis zu Initiativen für mehr Innovation.

Dieser Beitrag zeigt die wichtigsten äußeren wie auch inneren Ursachen für Veränderungen auf, stellt dar, wie diese möglichst frühzeitig identifiziert und mit ihren Auswirkungen auf Unternehmen analysiert werden können, und bildet damit den Ausgangspunkt für die folgenden Kapitel dieses Buches.

1.2 Äußere Ursachen von Veränderungen

Von außen auf ein Unternehmen wirkende Ursachen von Veränderungen sind vielfältiger Na-

tur. Sie lassen sich durch systematische Analyse des Unternehmensumfeldes erkennen und häufig auch mit ihrer Wirkung auf das Unternehmen einschätzen. Eine Herausforderung stellt jedoch die zeitliche Dynamik dar. Manche Trends wirken eher langfristig und unterschwellig (z. B. die Überalterung der Belegschaft in Deutschland), sie werden dann oft unterschätzt, und eine Reaktion erfolgt häufig zu spät, was einen hohen Aufwand zur Folge hat. Häufig sind die äußeren Ursachen Teil einer komplexen Gesamtgemengelage, die von Menschen nur schwer einzuschätzen ist. In seinem Klassiker *Die Logik des Misslingens* zeigt der Psychologe Dietrich Dörner (2002) auf, wie schwer sich Führungskräfte mit Entscheidungen in komplexen, vernetzten und dynamischen Situationen tun. Dies lässt sich auch am Umgang mit dem Klimawandel oder bei der Energiewende beobachten.



Führungskräfte sollten das gesamte Umfeld beobachten, kurz-, mittel- und langfristige Entwicklungen analysieren und mit den Auswirkungen auf ihr Unternehmen bewerten.

Selbstverständlich muss das Unternehmen nicht auf jede Entwicklung zwangsläufig (sofort) reagieren. Zu viele oder zu hektische Reaktionen können das Unternehmen und seine Mitarbeiter möglicherweise destabilisieren. Eine zu langsame Reaktion kann dagegen ein Unternehmen ins Verderben führen. Manchmal sind es nur sehr schwache Signale, die konjunkturelle Verwerfungen ankündigen, oder undeutliche Muster, die dann übersehen werden und falsche Entscheidungen zur Folge haben. Zur Entwicklung und regelmäßigen Anpassung der strategischen Vorgaben eines Unternehmens sollten Informationen über äußere Einflüsse systematisch bewertet werden und in Entscheidungsprozesse des Unternehmens einfließen.

1.2.1 Gesellschaftliche, politische und rechtliche Ursachen

Die schwedische Aktivistin Greta Thunberg hat im Jahr 2019 die gesamte Welt durcheinandergewirbelt. Zuerst hatte sie zwar nur durch Schulstreiks in Schweden auf sich aufmerksam gemacht, als sich dann aber Millionen von Schülern rund um den Globus zur Initiative »Fridays

for Future« zusammenschlossen und die Umweltprobleme auf unserem Planeten anprangeren, da war plötzlich von »Flugscham« die Rede, Sport Utility Vehicles (SUVs) sollten aus den Städten verbannt werden, und die Bundesregierung musste ihr Klimaschutzpaket 2030 gegen massive Kritik verteidigen. Gesellschaftliche Stimmungen sind zunehmend prägend für Unternehmen. Führungskräfte, die dagegen ankämpfen, riskieren ihre Stellung. Junge Mitarbeiter suchen sich ihren Arbeitgeber zunehmend danach aus, ob sich dieser gesellschaftlich engagiert oder nur der Gewinnmaximierung frönt. Politische Programme greifen die gesellschaftlichen Stimmungen auf, um in der Wählergunst zu punkten. Unternehmen sind also angehalten, auch auf die politischen Strömungen im Lande zu achten und diese in ihre Überlegungen einzubinden. Als Folge der Umweltaktivisten wurden verschiedene Gesetze verschärft, Sanktionen für die Umweltverschmutzung erhöht, und damit wurde der Handlungsspielraum für unternehmerisches Handeln deutlich eingeschränkt.

Welche gesellschaftlichen Entwicklungen können gegebenenfalls Veränderungen im Unternehmen auslösen? Im Folgenden sollen ausgewählte Entwicklungen aufgezeigt werden:

- Nachhaltigkeit ist ein Trend, der in zunehmendem Maße Auswirkungen auf Unternehmen hat und Veränderungen bewirkt. So geben die in Paris vereinbarten 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (**Bild 1.1**) Hinweise darauf, was beim unternehmerischen Handeln zu beachten ist. Darunter fallen z. B. Ziele wie »Gesundheit und Wohlergehen« (Ziel 3), »Hochwertige Bildung« (Ziel 4), »Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum« (Ziel 8), »Verantwortungsvolle Konsum- und Produktionsmuster« (Ziel 12) sowie »Maßnahmen zum Klimaschutz« (Ziel 13). Verstößt ein Unternehmen gegen diese Ziele, so kann das schwerwiegende Konsequenzen haben. Volkswagen hat bis heute über 30 Mrd. Euro für die Bewältigung des Dieselskandals bezahlen müssen, Unternehmen wie z. B. der Wurstfabrikant Wilke mussten in die Insolvenz gehen, und viele Umweltorganisationen prangern Missstände immer wieder öffentlichkeitswirksam an.
- Megatrends (**Bild 1.2**) in Bezug auf die Menschen, z. B. »Individualisierung«, »Gender Shift« und »Silver Society« prägen Unternehmen in Deutschland in zunehmendem Maße (Zukunftsinstitut 2019). Individualisierung bedeutet

Freiheit der Wahl und erfordert von Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen ganz nach den Wünschen des Kunden auszurichten,

Ziele für nachhaltige Entwicklung

- 1 Keine Armut
- 2 Kein Hunger
- 3 Gesundheit und Wohlergehen
- 4 Hochwertige Bildung
- 5 Geschlechtergleichstellung
- 6 Sauberes Wasser und Sanitärversorgung
- 7 Bezahlbare und saubere Energie
- 8 Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum
- 9 Industrie, Innovation und Infrastruktur
- 10 Weniger Ungleichheiten
- 11 Nachhaltige Städte und Gemeinden
- 12 Verantwortungsvolle Konsum und Produktionsmuster
- 13 Maßnahmen zum Klimaschutz
- 14 Leben unter Wasser
- 15 Leben an Land
- 16 Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen
- 17 Partnerschaften zur Erreichung der Ziele

Bild 1.1 Die 17 Ziele nachhaltiger Entwicklung der UN

Megatrends



Bild 1.2 Die zwölf Megatrends des Zukunftsinstituts (www.zukunftsinstitut.de)

den Kunden in die Wertschöpfungsprozesse mit einzubinden, und steht im scharfen Kontrast zur Erzielung von Skaleneffekten in der Vergangenheit. Gender Shift steht für veränderte Rollenmuster, aufbrechende Geschlechterstereotype und sorgt für einen Wandel bei der Besetzung von Positionen bis hinauf in die Führungsspitzen. Die Silver Society trägt der Tatsache Rechnung, dass in Deutschland immer mehr ältere Menschen leben (und arbei-

ten), besondere Bedürfnisse dieser Menschen bei der Arbeitsgestaltung berücksichtigt werden und diese mit ihren spezifischen Fähigkeiten weiter im Arbeitsleben integriert bleiben. Demgegenüber steht die »Generation Z«, die sich den Arbeitgeber heute aussuchen kann und dabei die althergebrachte Ordnung (Struktur, Kultur und Führung) in Unternehmen infrage stellt. Die jungen Leute wollen selbstbestimmt arbeiten, brauchen dazu Freiraum und Erfahrungsaustausch – traditionelle Unternehmen bieten das häufig nicht in ausreichendem Maße an. Start-ups und kreative Agenturen stehen bei den Nachwuchsführungskräften deshalb ganz oben auf der Wunschliste. Traditionelle Unternehmen werden sich verändern müssen, um attraktiv für die Generation Z zu sein.

- Gesellschaftliche Entwicklungen spiegeln sich üblicherweise in der politischen Ausrichtung und damit auch der Gesetzgebung wider. Nach Jahren der Großen Koalition zeichnet sich ein Ende derselben ab. Unklar ist indes, welche Kräfte sich in den nächsten Jahren durchsetzen werden. Das Ringen um die (politische) Macht birgt viele Unsicherheiten für Unternehmen, so bleiben in der Phase des Über-

gangs Reformen liegen, Parteien bedienen vorrangig ihre Klientel, um an der Macht zu bleiben, oder neue Koalitionen versprechen zu viel und engen so finanzielle Spielräume ein. Wirtschaftsverbände wie der Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW) fordern schon seit Längerem ein Umdenken von der Politik, eine bessere Förderung des Mittelstands, damit dieser mit den gesellschaftlichen und marktwirtschaftlichen Herausforderungen besser fertig wird. So ergab eine aktuelle Umfrage unter mehr als 1000 Unternehmen, dass 70 Prozent ein Wachstumspaket von der Politik fordern, um besser gegen die sich eintrübende Konjunktur gerüstet zu sein (BVMW 2019). Dagegen fürchtet der Mittelstand, durch das Klimapakete Schaden zu nehmen. Deshalb planen immerhin 38 % der befragten Unternehmen, wegen der drohenden Kosten Investitionen in ihrer Firma zurückzufahren.

1.2.2 Ursachen aus dem Markt- und Wettbewerbsumfeld

Wie eingangs schon erwähnt, beschäftigt der konjunkturelle Abschwung Unternehmen in

Deutschland wie lange nicht mehr. Nach fast zehn Jahren Wachstum hat die Nachfrage in der deutschen Industrie stark nachgelassen, und nur am Bau sowie im Konsumgüterbereich gibt es noch Wachstum. Bei schwächelnder Konjunktur reduzieren Unternehmen ihre Investitionen, treten auf die Sparsbremse und versuchen, damit der Entwicklung gegenzusteuern. Schon in der Immobilien-/Finanzkrise 2008/2009 gerieten zahlreiche Unternehmen durch die Entwicklung in eine existenzielle Krise, Kurzarbeit und flexible Arbeitszeitkonten halfen damals, Arbeitsplatzverluste im großen Ausmaß zu vermeiden. Die konjunkturell schwierigen Zeiten bieten jedoch auch eine Chance, dem Unternehmen eine neue Richtung zu verordnen und mit innovativen Prozessen, Technologien bzw. Leistungen neu durchzustarten. Ursachen für Veränderungen aus dem Markt- und Wettbewerbsumfeld sind vielschichtig, neben allgemeiner Konjunkturerwicklung können Entwicklungen der spezifischen Branche, Anforderungen von Kunden, Lieferanten und Partnern sowie Wettbewerbsdruck Veränderungen verursachen.

Im Folgenden sollen ausgewählte Entwicklungen aus dem Markt- und Wettbewerbsumfeld aufgezeigt werden:

- Konjunkturelle Schwankungen haben in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Unternehmen sollten darauf vorbereitet sein, sich an die Entwicklungen im Umfeld anpassen und mit geeigneten Maßnahmen darauf reagieren. So können mögliche Schwankungen durch ein breiteres Kunden- und Produktportfolio abgesichert und kann mithilfe von agilen Ansätzen schneller auf die Dynamik der Entwicklung reagiert werden. Die Fähigkeit zur Anpassung steht im Vordergrund der Veränderung, schnell reagieren zu können, neue Leistungen in kurzer Zeit mit geringen Kosten auf Basis neuer Kundenanforderungen zu erbringen ist das A und O der neuartigen Wertschöpfung. Dabei geht es nicht nur um die gesamtwirtschaftliche Konjunktur, sondern auch in den für das Unternehmen relevanten Branchen kann es eine besondere konjunkturelle Entwicklung geben, die sich von der gesamtwirtschaftlichen Situation unterscheidet. Diversifizierung von Branchen kann deshalb eine Reaktion auf wirtschaftliche Volatilität sein. Derzeit ist z. B. die konjunkturelle Entwicklung in der Automobilbranche schwierig (Lazard/Roland Berger 2019), diese durch Geschäfte in der Baubranche zu kompensieren

hilft, gegebenenfalls die negativen Folgeerscheinungen zu kompensieren. Eine Vorausschau auf mögliche Trends und Entwicklungen (»Foresight«), die Berücksichtigung verschiedener Szenarien und Ausreißer (»Wild Cards«) (Steinmüller/Steinmüller 2003) kann hilfreich sein, Unternehmen auf alle Eventualitäten vorzubereiten.

- Die Globalisierung hat in den letzten Jahrzehnten maßgeblich für wirtschaftliches Wachstum gesorgt. Sie birgt einerseits Chancen für den Ausbau eigener Geschäftsaktivitäten im Ausland, andererseits drängen ausländische Wettbewerber auf den deutschen Markt und machen den angestammten Anbietern zu schaffen. Um die Chancen der Globalisierung für das Unternehmen nutzbar zu machen, gilt es, eine Reihe von Herausforderungen zu bewältigen, u. a. die räumliche Distanz sowie zeitliche, sprachliche und kulturelle Unterschiede. Zusammenarbeit mit Kunden, Lieferanten und Partnern in fremden Ländern erfordert Vorbereitung, Toleranz und vor allem viel Zeit und Geduld. »Thinking global, acting local« ist schneller gesagt als getan (Wietasch 2012). Es ist heutzutage mehr als nur ein interkulturelles Training nötig, um Geschäfte im Aus-

land oder mit ausländischen Partnern zu erledigen.

- Das Wettbewerbsumfeld ist selbstverständlich relevant für ein Unternehmen, beeinflusst es doch sehr deutlich die strategische Ausrichtung des Unternehmens, Absatzmengen und Ausgestaltung von Leistungen sowie deren Preise. Ein Blick auf die Wettbewerbskräfte (**Bild 1.3**) zeigt, dass das Unternehmen gleich von mehreren Seiten unter Druck geraten

kann. Dies können bekannte Wettbewerber sein, auf die sich das Unternehmen schon längst eingestellt hat. Darüber hinaus können neue Wettbewerber auftauchen (u. a. aus dem Ausland, aus anderen Branchen oder neu gegründete Unternehmen mit starkem Wachstum), Produkte oder Dienstleistungen substituiert werden oder eine steigende Verhandlungsmacht der Kunden und Lieferanten den Anbieter unter Druck setzen. Die deutschen Automobilhersteller sind ein gutes Beispiel für die Entwicklungen im Wettbewerbsumfeld, so machen sich die Hersteller hierzulande selbst stark Konkurrenz, bisher dominierende Verbrennungsmotoren werden zunehmend durch elektrische Antriebe ersetzt, dabei gibt es neue Wettbewerber auf dem Markt (u. a. Tesla), die noch neu auf dem Markt sind und das Geschäft teilweise revolutionieren. Gesellschaftlicher Druck hat dazu geführt, dass die Hersteller auf neue Gesetze bzw. Regelwerke (u. a. Dieselfahrverbote) reagieren müssen, die Kunden sind anspruchsvoller und können aus einem Angebot internationaler Anbieter wählen. Batterien beziehen die Automobilhersteller hierzulande hauptsächlich von asiatischen Partnern, so z. B. Panasonic, Samsung, LG Chem,

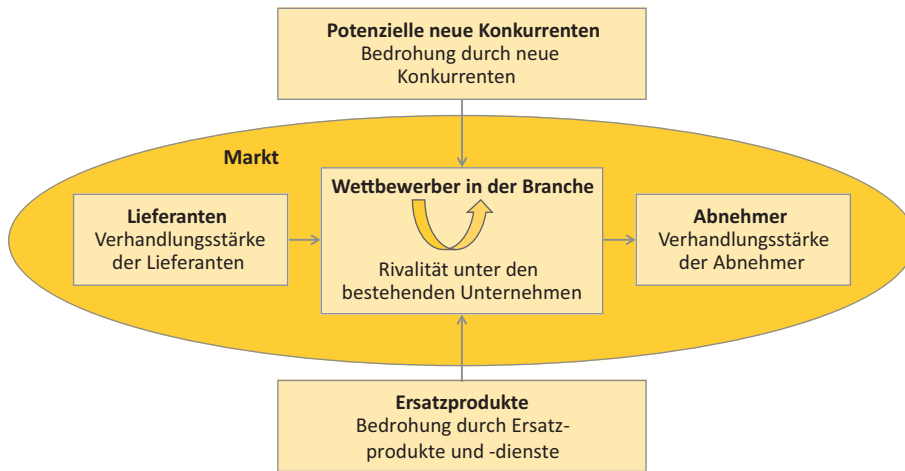


Bild 1.3 »5-Forces-Modell« des Wettbewerbs (in Anlehnung an Hofbauer/Schweidler 2006)

Build Your Dreams (BYD). Diese diktiert nach Belieben ihre Preise und lassen sich nicht mehr so leicht in die Lieferketten zwingen, wie das zuvor noch möglich war. Es empfiehlt sich deshalb, regelmäßig eine systematische Analyse der relevanten Wettbewerber mit den Auswirkungen auf das Unternehmen vorzunehmen und dafür zu sorgen, dass geeignete Maßnahmen eingeleitet werden.

1.2.3 Disruptive Technologien und Geschäftsmodelle

Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien machen es möglich, das bestehende Portfolio von Technologien, Leistungen und Geschäftsmodellen im Unternehmen zu erweitern. Derzeit machen in diesem Zusammenhang vor allem »künstliche Intelligenz (KI)«, »Internet of Things (IoT)«, »Industrie 4.0« und »Digitalisierung« die Runde. Künstliche Intelligenz kann beispielsweise dazu genutzt werden, Daten mit Bezug zu Kundenverhalten oder Prozessabläufen zu analysieren, Muster zu erkennen und neuartige Lösungsangebote zu generieren. So lernt das Online-Übersetzungspro-

gramm »DeepL« mit jeder neuen Übersetzung etwas hinzu und verbessert sich damit laufend. Grundlage dafür ist u. a. ein Ansatz, nämlich »long short-term memory (LSTM)«, der maßgeblich durch ein Forscherteam der TU München entwickelt wurde (Schmidhuber 2019). LSTM hat vielseitige Einsatzbereiche und kann in der Bilderkennung, in der Robotik und bei der Auswertung großer Mengen von Daten helfen (z. B. Kundenbestellmengen oder bei der statistischen Prozesskontrolle). Internet of Things (IoT) ist ein Sammelbegriff für Technologien, die es möglich machen, physische und virtuelle Gegenstände miteinander zu vernetzen (z. B. in Produktion oder beim autonomen Fahren) und sie zusammenarbeiten zu lassen. Neben industrieller Anwendung (häufig auch als »Industrie 4.0« bezeichnet) finden sich Anwendungen in so unterschiedlichen Feldern wie z. B. Logistik, Einzelhandel, Gesundheit/Lifestyle/Wearables, Energie, Mobilität, Smart Home und Smart City (Technologiestiftung Berlin 2017). Mit der Digitalisierung von Daten, Prozessen sowie ganz generell den Leistungen eines Unternehmens sind Effizienzvorteile verbunden, und das ist Grundlage für die Nutzung von künstlicher Intelligenz, IoT sowie Industrie 4.0. Geschäftsmodelle werden

damit teilweise sogar auf den Kopf gestellt (u. a. Airbnb, trivago, Zalando).



Wenn sich ein Unternehmen auch fit für die Zukunft machen will, dann braucht es einen Verantwortlichen, der sich mit den für die im Unternehmen vorhandenen Prozesse und Leistungen relevanten Entwicklungen vertraut macht und sie z. B. mithilfe einer Technologie-Roadmap zeitlich einordnet. Welche Auswirkungen haben diese auf die strategische und operative Ausrichtung? Welche Kompetenzen sind im Umgang mit diesen technologischen Entwicklungen aufzubauen? Welche Geschäftsmodelle (Osterwalder et al. 2015) versprechen, auf Basis der Technologie Erfolg versprechend zu sein? Dies nur drei der relevanten Fragen, mit denen Sie sich auseinandersetzen sollten.

1.3 Innerbetriebliche Ursachen für Veränderungen

Veränderungen werden auch aus dem Unternehmen selbst heraus verursacht. So kann z. B. eine neue Führung, die Neuausrichtung der Strategie oder ein »Merger & Acquisition (M&A)« stark ursächlich für die Veränderungen von organisatorischen Strukturen, Prozessen und Kulturen sein. Die Veränderungen können auch durch Verbesserungsmaßnahmen ausgelöst werden, durch Lessons Learned in Projekten oder durch die von Mitarbeitern vorgebrachten Ideen. In der Vergangenheit wurden Veränderungen in Unternehmen vor allem »top-down« eingebracht und »verordnet«. Heutzutage setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass Veränderungen eher »emergent« passieren sollten, d. h. von den Mitarbeitern aus, die nahe am Geschäft sind, über die entsprechenden Detailkenntnisse verfügen und Dinge auch erst mal in Ruhe ausprobieren können, bevor sie zur »Strategie« erklärt werden. Dennoch ist es wichtig, Veränderungen aus beiden Richtungen aufeinander abzustimmen.

19

Index

Symbole

3M 298

A

Achtsamkeit 116

ADKAR 30, 361

Agile Center of Excellence (ACE) 374

Agile Change Navigation 105 f.

Agile Skalierung 364

– Ansätze 367

– Change Management 373

– Fallstricke 370

– Grundpfeiler 374

– Infrastruktur 374

– Klärung des Warum 370

– Umsetzungsdauer 372

– unvorbereitete Organisation 371

– Vision, Mission 373

Ähnlichkeiten 404

ALDI 300

Amazon 302, 305

Ansatz, systemischer 410

Anschlussfähigkeit 264

Apple 235

Audi 302

B

BASF 299

Beitrag 298, 300

Belohnungssystem 403

Beteiligung, persönliche 268

Bewerbungsgespräch 66

Bewertung, permanente 407

Bewusstseinsentwicklung 116

Beziehungsdichte 87

Business Systemics 226, 247

C

Change 19

– als Flippen 89

– Architektur 341, 346

– Auslöser 321

– Beteiligte 134

– Dimensionen 322

– Erfolgsfaktoren 18, 24

– Grundlagen 18

– Kommunikation 24

– Monitoring 347

– Organisation 134

– Prozess 341, 345 f.

– Rollen 341, 343

– Schlüsselkonzepte 80

– Sponsor 27

– und Projekte 128

Change Agent 276, 385

Change Management 20, 322

– als Führungskompetenz 25

– als strategische Unternehmensdisziplin
22

– Grundlagen, Erfolgsfaktoren 18

– Kurve 32

– Performance 362

– und Projekte 138

– Vorgehen 31

Change Management Office 178, 374

– Abgrenzung zum PMO 193

– Aufbau, Weiterentwicklung 196

– Aufgaben 183

– Befugnisse, Rollen im 190

– Definition 180

– Distribution 186

– Einbindung in lokale funktionale
Organisation 188

– Einbindung in Organisation, Projekt
186

– Einbindung in Veränderungsprojekt
189

- Nutzen 181
- und Unternehmensentwicklung 185
- Change Manager
 - Aufgaben 70
 - Eigenschaften 71
 - Haltung 62, 71, 75, 77
 - Kompetenzen 33, 71
 - Rolle 62, 70
- Change Professional 388
- Claas 259
- Coca-Cola 303
- Connectivity 341
- Continental 299
- Corporate Journey 341
- Customer Journey 231

D

- Diagnostic Change 42
- Dialogic Change 42
- Diversität 263
- dm 301

E

- Einschätzungsvermögen 397
- Entscheider 388

- Entscheidungsfindung 267
- Entwicklungslinien, integrale 114
- Event Storming 231

F

- Flight-Level-Konzept 236
- Führung 261
 - Rolle der 117
- Führungskonzepte 328
- Führungskräfteentwicklung 263
- Führungskultur 262

G

- Gehirn 394
- Geschäftsmodell, disruptives 9
- Geschichte 297
- Gewohnheit 403
- Google 303
- Grundbedürfnisse 390
- Gruppe 401
 - Irren von 399

H

- Handlungsfelder 339
- Haribo 303
- Hebel 339
- Hilflosigkeit 405

I

- Individuum 401
- Innovationskraft 13
- Innovationskultur 263
- Integraler Ansatz 108
- Intervention 88

K

- Key Performance Indicator (KPI) 352, 356
 - Measurement Framework 357
 - Measurement Framework Connections 358
- Kommunikation 202, 250, 254, 260, 308
 - Design 214
 - fehlende, falsche 204
 - Verständnis von 206
- Kommunikationskultur 265
- Kompetenz 298, 300

Konzern-Macht-Paradox 407
 Kreativität 264
 Kultur 144
 – Analogien 154
 – analysieren 161
 – Elemente der 150
 – Soll- 168, 170
 – und Arbeitgeberattraktivität 152
 – und Glaubwürdigkeit 174
 Kulturentfaltung 119
 Kulturentwicklung 148, 157
 – Methoden der 172
 – Prozess der 160
 Kulturkern 166
 Kundenkontext 230

L

Landkarte, integrale 108
 Leadership Development 117
 LeSS 366

M

Maschinenmodell der Organisation 325
 McDonald's 300
 Megatrends 4

Mensch 254
 Mindful Transformation 116
 Mindset 255
 Mindset-Entfaltung 119
 Mission 302
 MOBIKO 14

N

Nachhaltigkeitskultur 268
 Netzwerkorganisation 267
 Nutzenlandkarte, strategische 313

O

Optimismus 405
 Organisation 401
 – lernende 157, 255
 Organisationsentwicklung 120
 Organisationsformen 328
 Otto Group 13

P

Partizipation 260
 PEP. Siehe Produktentstehungsprozess
 Performance 410

– individual 360
 – organizational 358
 Personal- und Organisationsentwicklung
 (PE/OE) 272
 – in Veränderungsprozessen 274
 – Veränderungskompetenz 278
 Persönlichkeitsentwicklung 116
 Plan, strategischer 303
 POT. Siehe Produkt-Owner-Team
 Priorisierung 315
 Projekt 128
 – Beteiligte 140
 – Organisation 140
 Projektleiter 388
 Projektmanagement 133, 138
 Projektportfolio 184
 Prosci Change Scorecard 358
 Psychologie 389

R

Raum 254, 256 f.
 Readiness Check 375
 Reaktanz 391
 Reality Check 335
 Recruiting 262
 Roche 301

S

SAFe 366, 372
Selbstkonzept 391
Selbstwert 391
Sicherheit 409
Siemens 256
Skalierung
– horizontale 367f.
– vertikale 367f.
Skalierungsframeworks 366
Skillset 255
Spiral Dynamics 112
Stakeholder, Umgang mit 208
Standortbestimmung 332
Strategie
– Begriffsklärung 296
– im Unternehmenskontext 297
Strategieanpassung 307
Strategieumsetzung 310
Sunrise 299
Syngenta 301
System, soziales 325

T

Talentmanagement 272
Taylorismus 228
Teamentwicklung 119
Technik 254, 256
Technologie, disruptive 9
Theory U 329
Toolset 255f.
Toyota 300
Transformation 20
– agiles Vorgehen 103
– Besonderes an 97
– Fokus, Handlungsfelder der 114
– integral-agile Gestaltung 94, 98
– integral gestalten 108
– klassische Gestaltung 98
– Roadmap 114
– Vorgehen 101
Typologie 263

U

Umfeldveränderungen 97
Ungleichzeitigkeit 311
Unternehmenskultur 150
Unternehmenszweck 259, 300

V

Veränderung
– 90er-Jahre 252
– äußere Ursachen 2
– Bedarf 283
– emergente 313
– Ergebnis 290
– Führung 54
– Führungsaspekte 45
– Führungskraft 38
– für den gesamten Unternehmenskontext 307
– gesellschaftliche, politische und rechtliche Ursachen 3
– in geschlossenen Systemen 316
– innerbetriebliche Ursachen 10
– Kompetenz 278, 283
– lernen durch 50
– Manager 26
– Prozess 289
– Psychologie der 380
– psychologische Rahmenbedingungen 390
– und Kultur 144
– und Strategie 294
– unternehmerischer Bedarf 164

- Ursachen aus Markt- und Wettbewerbsumfeld 6
 - Werkzeuge, Methoden, Vorgehensmodelle 250
 - Widerstand 83, 85
 - Ziele 286
- Veränderungen
- in Form von Projekten 130
- Veränderungsprojekt
- Begleitung von 275
 - Förderung neuer Skills 281

- Verhalten 390
- Vertrauen 404
- Viable System Model (VSM) 238
- Vision 12, 302
- Vorschlagswesen 269
- VSM Canvas 244

W

- Wandel, organisationaler 87
- Werte 261, 298

- Widerstand 407
- Widerstandsmanagement 28
- Wikimedia 302
- WWF 303f.

Z

- Zalando 11
- Ziel 303
- Zielbestimmung 333

20

**Die Heraus-
geber und
Autoren**

Die Herausgeber

DR. MICHAEL LANG ist als Führungskraft bei einem der größten IT-Dienstleistungsunternehmen Europas tätig. Zudem ist er Lehrbeauftragter für Projekt- und IT-Management sowie Herausgeber von über 20 Fachbüchern. Vor seiner aktuellen Tätigkeit war er unter anderem als IT-Inhouse-Consultant bei einem internationalen Unternehmen der Automobilindustrie beschäftigt.



REINHARD WAGNER unterstützt projektorientierte Unternehmen auf Basis von mehr als drei Jahrzehnten Führungs- und Projekterfahrung bei ihrer Weiterentwicklung. Im Rahmen seines ehrenamtlichen Engagements hat er maßgeblich zur Entwicklung und Verbreitung des Projektmanagements beigetragen. Er ist Geschäftsführer der Tiba Managementberatung GmbH (E-Mail: reinhard.wagner@tiba.de) und kümmert sich um Business Development mit Schwerpunkt Transformationsberatung.



Die Autoren

BETTINA ALMBERGER, Dipl. Ing. der Systemanalyse (FH), Leiterin Competence Center Change Management der Tiba Managementberatung GmbH, arbeitet seit über 19 Jahren als Unternehmensberaterin und Change Coach. Neben der fachlichen Entwicklung der Change Management Kompetenz der Tiba Managementberatung begleitet sie als Change Management Consultant vorrangig die Führungskräfte ihrer Kunden in Veränderungsprojekten. Sie unterstützt Unternehmen hin zu einer höheren Changefähigkeit. Als Trainerin und Coach qualifiziert Bettina AlMBERGER Führungskräfte in ihrer Kompetenz zum Change Leader seit über 10 Jahren.



TILL H. BALSER ist Inhaber und Geschäftsführer der Tiba Managementberatung GmbH. Er gilt seit nunmehr 35 Jahren als Vorreiter und Pionier im Thema Projektmanagement, nicht zuletzt durch seinen eigens entwickelten systemischen Gesamtansatz, dem »Vier-Achsen-Kreuz®«.



MANFRED BAUMANN studierte Sozialpsychologie, Soziologie und Volkswirtschaft. An das Studium schloss sich die Ausbildung zum Fernsehredakteur im ZDF an. Arbeit bei ZDF, ARD Deutsche Welle als Reporter und Redaktionsleiter. Danach Ausbildung zum Projekt- und Changemanager. Gründung der Unternehmensberatung contactu.solutions. Heute arbeitet Manfred Baumann als selbständiger Berater für Unternehmen für Kommunikationsfragen in Veränderungsprozessen.



DAGMAR BRÄUTIGAM ist Diplom-Übersetzerin und seit über 25 Jahren in den Bereichen Training, Beratung, Projektmanagement sowie Personal- und Organisationsentwicklung tätig. Ihre beruflichen Stationen umfassen u. a. SAS Institute EMEA und die Heidelberger Druckmaschinen AG. Sie ist zertifizierter Coach und zertifizierte Beraterin für Organisationsentwicklung und Change Management (SHB). Derzeit ist sie als Director Talent & Culture bei Thales Deutschland beschäftigt. Ihre Schwerpunkte dort umfassen Veränderungs-, Talent- und Skill Management sowie Führungskräfteentwicklung und Diversity & Inclusion.



CONNY DETHLOFF ist im Jahr 1974 geboren und hat sein Studium als diplomierter Mathematiker 1999 abgeschlossen. Direkt im Anschluss ist er in die Wirtschaft aktiv eingestiegen, bis 2011 als Unternehmensberater bei PwC und IBM Deutschland GmbH und ab dem Jahre 2012 als Senior Manager bei der OTTO GmbH & Co KG. Dort ist seine Aufgabe OTTO im Kontext BI, Big Data und Kultur in das digitale Zeitalter zu führen.



Global business leader **MARK DORSETT** is in tune with the idea of overcoming odds to go the distance. As a corporate executive who has worked with companies in over 40 countries in Africa, Asia, Australia, Europe and South America he brings a wealth of diverse insights to the nature of business across diverse and distinct global markets. As a running enthusiast who has completed several marathons, he knows personally what grit and resilience means in the pursuit of difficult goals and brings this experience and insight to his work as an influencer and changemaker. In his current role as Executive Vice President for Global Business and ICT with Prosci, Mark works with individuals and organizations



to help them achieve greater value from their investments by navigating Change and leveraging the disruption it brings. Whether Change means accepting the idea of a new strategy, thinking differently about attaining value from various initiatives or helping leaders better prepare their people to deliver results and outcomes during periods of change, Mark is committed to help companies towards maximizing Change for good.

ALOIS KAUER hat international als Führungskraft, Change-Berater, Dozent, Organisationsentwickler und Akademieleiter am Thema Kultur gearbeitet und zahlreiche Kulturentwicklungsmaßnahmen im VW-Konzern verantwortet.



SABINE KLUGE Die Ökonomin und Transformationsexpertin leitet die Betreuung (Vertrags- und Entgeltthemen) und Entwicklung Top Führungskräfte der Deutschen Bahn. Mit den Kluge+-Konsorten konzipiert sie darüber hinaus Lösungen der digitalen und kulturellen Transformation von Organisationen. Für das größte deutsche HR Magazin zählt sie seit 2019 zu den 40 führenden HR Köpfen (sabine@kluge.de).



BERNHARD KRESSIN ist Psychologe und Restrukturierungsexperte und hat über 15 Jahre als Personal- und Linienverantwortlicher, zuletzt als Bankmanager. 2010 gründete er Kressin consulting. Er konzentriert sich mit einem systemischen Blick auf die nachhaltige Begleitung komplexer Veränderungssituationen (E-Mail: Bernhard.Kressin@kressin-consulting.com).



DR. PETRA KRING-KARDOŠ ist diplomierte Maschinenbauingenieurin und promovierte zum Thema »Designing International Production« an der Universität Siegen und der Aston Business School in Birmingham. Aktuell arbeitet sie als selbständige Beraterin und Trainerin zu den Themen Internationalisierung, Projekt-, Prozess- und Changemanagement – am liebsten im internationalen Umfeld. Ihre besondere Leidenschaft gilt dabei der Zusammenarbeit mit interkulturellen Teams sowie, als Prosci® Certified Advanced Instructor, dem Nutzen der Neurowissenschaften in Veränderungsprozessen. (E-Mail: petra.kring-kardos@t-online.de)



DR. FRANK KÜHN, Arbeitswissenschaftler, Managementberater und Autor, unterstützt seit über 25 Jahren Change-Projekte. Leitende Positionen, Partner zuletzt bei ICG in Berlin und Graz, heute selbständig, Netzwerker u. a. bei metisleadership.



MICHAEL MANSS ist diplomierter Maschinenbauingenieur und Leiter des Project Management Campus der thyssenkrupp Academy GmbH. Zuvor war er in unterschiedlichen Funktionen des Chemieanlagenbaus tätig. Des Weiteren leitete er unterschiedliche interne Projekte von der Planung bis zur Umsetzung. Er ist zertifizierter Trainer und führt aktuell u. a. internationale Workshops für Großprojekte durch.



CHRISTIAN MENGEL ist Expert Agile Consultant und Trainer bei der Tiba Managementberatung GmbH. Als langjähriger Apple Mitarbeiter und erfahrener Projektmanager ist er in die Beratung gewechselt, um mit passendem Veränderungsmanagement Agile Skalierungen im Konzernumfeld zu begleiten (E-Mail: christian.mengel@tiba.de).



DR. ELVIRA MOLITOR ist promovierte Toxikologin und arbeitet bei Syngenta. Ihre Leidenschaft gilt dem Projekt-, Programm- und Portfolio Management. Nach einigen Jahren als Projekt- und Portfoliomanager in Forschung & Entwicklung, hat sie dort ein erfolgreiches strategisches PMO aufgebaut und die 3PM Akademie gegründet. Zurzeit beschäftigt sie sich mit Veränderungsprojekten und Agilität im Bereich Produktion & Lieferung. Neben der Talentförderung gilt ihr besonderes Interesse den kulturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen für erfolgreiches Projektportfolio- und Veränderungsmanagement. (www.linkedin.com/in/elvira-molitor-basel).



STEFANIE NEUBECK ist Umsetzungsexpertin und arbeitet seit mehr als 15 Jahren als Organisationsberaterin, Management-Coach sowie Führungstrainerin vor allem im Bereich Internationalisierung. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt in der Begleitung von mehrdimensionalen komplexen Veränderungsprojekten (E-Mail: Stefanie.Neubeck@kressin-consulting.com).



NIELS PFLÄGING ist Unternehmer und Autor mit Wohnsitz in Wiesbaden. Er ist Gründer des BetaCodex Network, einem internationalen Open-Source-Netzwerk, sowie Mitbegründer der Red42 GmbH. Fünf Jahre lang war er Direktor des renommierten Beyond Budgeting Round Table BBRT. Pflägings Bücher – darunter Organisation für Komplexität und Komplexithoden – wurden von der Kritik gelobt und entwickelten sich zu Bestsellern. (E-Mail: Niels.Pflaeging@RedForty2.com)



DR. ROSCOE ARAUJO ist Psychologe und Program Director bei der thyssenkrupp Academy GmbH. Dort hat er eine Change Community mit 200 Personen etabliert, berät große Transformationsprojekte und verantwortet einige Top-Führungskräfte trainings. Zuvor arbeitete er als Management Consultant bei McKinsey & Company und ist zertifizierter Trainer und Coach.



DR. KLAUS WAGENHALS, Soziologe, Psychologe, Berater, Coach, Autor. Gründer des Netzwerks metisleadership. Arbeitet in Technologie- und Organisationsprojekten mit dem Focus auf Excellence, Innovation – auch methodisch – und Agilität. Coach von Projektmanagern und Führungskräften. Mitglied in der Fachgruppe »Führen im Projekt« bei der GPM.



MARKUS F. WANNER ist Gründer und Geschäftsführer von evolving, einer selbstorganisierten Beratergruppe von erfahrenen Beratern, Trainern, Coaches, um Unternehmen menschlich & sinnstiftend, wirkungsvoll & nachhaltig zu gestalten durch achtsame, integral-agile Transformation/Entwicklung von Bewusstsein/Persönlichkeit, Leadership, Kultur, Organisation auf den 4 Ebenen Individuum, Team, Organisation, Gesellschaft. Er begleitet seit über 30 Jahren Changes als Berater, Trainer, Coach, Facilitator und Mindful Leadership Trainer, u. a. als Search Inside Yourself Teacher (E-Mail: markus.wanner@evolving.de).



PATRICK WANNER ist Change Manager, Coach und Trainer der Tiba Managementberatung GmbH. Nach seinem Studium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre an der HFU Business School in Villingen-Schwenningen hat er verschiedene Rollen auf diversen Führungsebenen der IBM Deutschland und Oracle Deutschland im internationalen Umfeld begleitet. Er ist nach der Prosci® Methode im Change Management ausgebildet und einer der wenigen Trainer die im DACH Bereich die Prosci® Methodik zertifizieren dürfen. (E-Mail: pat.wanner@gmail.com)



DR. DAGMAR WÖTZEL vereint langjährige praktische Erfahrung in der Organisationsentwicklung bei Siemens mit fundierten wissenschaftlichen Erkenntnissen in ihrem Fachgebiet der anpassungsfähigen Organisationen. Sie unterstützte Führungskräfte, Teams und große Organisationsteile weltweit in ihrer Weiterentwicklung und Umsetzung strategischer Entscheidungen in verschiedenen Rollen. Von 2016 bis 2019 war Dr. Wötzel verantwortlich als People Transformation Lead in der Division Power and Gas des Siemens Konzerns. Sie promovierte 2018, nach der Ausbildung zum Systemischen



Organisations- und Personalentwickler am Institut für systemische Beratung, an der Universität Würzburg auf Basis einer transfakultären Dissertation zu Frage, warum strategische Entscheidungen nur in 10–30 % aller Fälle umgesetzt werden (u. a. Kaplan/Norton 2006). Dr. Wötzel verbindet die zukunftsorientierten wissenschaftlichen Erkenntnisse nahtlos mit praxistauglichen Beispielen der vielen kleinen Schritte, die eine Organisation braucht, um dauerhaft anpassungsfähig zu sein. Denn diese Anpassungsfähigkeit der Organisation ist der einzige nachhaltige Wettbewerbsvorteil.