

# HANSER



## Leseprobe

zu

## „Agil sein Agil handeln Change umsetzen“

von René Chassein, Werner Hitschler und  
Marc Mundschau

Print-ISBN 978-3-446-45939-7

E-Book-ISBN 978-3-446-46332-5

ePub-ISBN 978-3-446-46329-5

Weitere Informationen und Bestellungen unter  
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45939-7>  
sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# Inhalt

<b>Vorwort – unser Anliegen</b> .....	<b>IX</b>
<b>1 Nichts bleibt gleich – konstant ist die Veränderung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Veränderungen sind überall .....	1
1.2 Veränderungen sind komplex – und darum kaum zu steuern .....	4
1.3 Spielregeln für Veränderungen .....	7
1.4 Veränderungen erfolgreich gestalten .....	11
1.5 Veränderungen und die Menschen .....	14
1.6 Veränderungen und die lernende Organisation .....	18
<b>2 Agilität als Antwort auf stetige Veränderung</b> .....	<b>23</b>
2.1 Agilität – mehr als ein Trend .....	23
2.2 Agiles Handeln verschafft Vorsprung .....	26
2.3 Agil und Führung .....	27
2.4 Agile Methoden und Formate .....	29
2.5 Hin zu mehr Agilität .....	33
2.5.1 Agil und die Kunden .....	33
2.5.2 Agil und die Struktur .....	34
2.5.3 Agil und Mitarbeiter .....	34
2.5.4 Agile Organisationen .....	36
<b>3 Intermezzo: Die Pfalzwerke arbeiten schon agil – zum Teil</b> ....	<b>41</b>
3.1 Veränderung ist die Regel .....	41
3.1.1 Projektbeispiel „FLOW-R“ .....	42
3.1.2 Projektbeispiel „Elektromobilität“ .....	43
3.1.3 Projektbeispiel „Digitales Marketing“ .....	44
3.1.4 Projektbeispiel „Scrum“ .....	45
3.1.5 Projektbeispiel LoRaWAN .....	47
3.2 Agil geht – wir machen es zum Teil doch schon .....	47

<b>4</b>	<b>Agile Veränderung braucht Verankerung</b> .....	<b>49</b>
4.1	Die Werte der Pfalzwerke Gruppe .....	49
4.1.1	Werte neu gestalten .....	51
4.1.2	Die Umsetzung macht den Unterschied .....	54
4.2	Führung .....	59
4.2.1	Agil führen .....	59
4.2.2	Das Entwicklungsprogramm .....	61
<b>5</b>	<b>Agile Veränderung braucht Geschäft – die Initiative Digitale Transformation</b> .....	<b>67</b>
5.1	Veränderung braucht Erfolg im Wettbewerb .....	67
5.2	Die Initiative Digitale Transformation (IDT) der Pfalzwerke Gruppe ...	69
5.3	Die Elemente der IDT – Aufgabe, Rollen und Zusammenspiel .....	71
5.3.1	Das Innovationsteam .....	73
5.3.2	Digitalisierung als Chance – Start-up für unsere Zukunft .....	84
5.3.3	Das DDG:Incubate .....	85
<b>6</b>	<b>Agile Veränderung in der Pfalzwerke Netz AG – T. A. L. K.</b> .....	<b>91</b>
6.1	T. A. L. K. – ein Reifegradmodell als Basis mit klar definiertem Zielbild	91
6.1.1	Das Reifegradmodell .....	92
6.1.2	Die Beurteilung nach dem Reifegradmodell .....	95
6.1.3	Workshop zur Definition der Handlungsfelder .....	97
6.2	Veränderungsbegleiter als Multiplikatoren .....	98
6.2.1	Ein Planspiel zur Vorbereitung .....	100
6.2.2	Kollaborations-Labs zur Unterstützung .....	103
6.2.3	T. A. L. K. – die nächste Welle .....	106
6.3	Die Vision der Pfalzwerke Netz AG .....	108
6.4	Neue Geschäftsmodelle für die Pfalzwerke Netz AG .....	111
6.5	Ein neuer agiler Prozess zur Entwicklung unserer Strategie .....	115
<b>7</b>	<b>Die Autoren</b> .....	<b>119</b>
	<b>Bibliografie</b> .....	<b>123</b>
	<b>Index</b> .....	<b>125</b>

# Vorwort – unser Anliegen

Wir leben in einer sich stark und schnell verändernden Welt. Megatrends wie Globalisierung und Digitalisierung haben einen großen Wirkungsbereich und sorgen für eine gewaltige Beschleunigung. Diese Veränderungen betreffen alle Ebenen und alle Bereiche unserer Gesellschaft. Wir können uns heute schneller und besser informieren als je zuvor, wir können schneller und besser Kontakte aufbauen und pflegen. Es gibt mehr und andere Formen der Mobilität als noch vor einem Jahrzehnt. Wir stehen verwirrend vielen Einflüssen und damit dramatischen Veränderungen in unserer Arbeitswelt gegenüber: Digitalisierung, New Work, Umweltbewusstsein – all das verlangt nach neuen Formen der Zusammenarbeit, lebenslangem Lernen und noch viel mehr. Jeder Mensch ist von diesen Veränderungen betroffen.

Auch unsere Branche, die Energiewirtschaft, verändert sich radikal: Die regulatorischen Anforderungen sind strenger geworden, ein starker Ausbau der erneuerbaren Energien. Liberalisierung, Regulierung, Energiewende und Digitalisierung folgten schnell aufeinander – eine politisch motivierte Reparaturkaskade ohne erkennbare energiepolitische Strategie. Die Liberalisierung der Energiemärkte begünstigt den Einstieg weiterer Akteure, es gibt eine zunehmend größere Zahl von Marken, Kunden stellen höhere Erwartungen an Angebot und Service. Diese veränderten Bedingungen bedeuten eine Herausforderung für alle Energieversorger. Es geht um neue Denkansätze, andere Wertschöpfungsketten, eine erneuerte Unternehmenskultur, kurz: Wir brauchen einen Transformationsprozess – auch für unser Unternehmen.

So weit, so gut, und nichts davon ist wirklich neu. Auch viele Denk- und Handlungsansätze sind bekannt: agiles Management, digital denken und handeln, selbststeuernde Teams und dergleichen mehr. Literatur und Beratung dazu gibt es in Hülle und Fülle. In all diesen Werken und Konzepten werden theoretisch gut durchdachte Denkgebäude errichtet, und Berater berichten in ihren Büchern von atemberaubenden Erfolgen beim konsequenten Umbau der Unternehmen oder sogar ganzer Konzerne. Zu jedem Denkansatz gibt es mindestens ein erfolgreiches Fallbeispiel.

In Wirklichkeit ist die Veränderung eines Unternehmens in der rückblickenden Betrachtung vergleichbar dem neiderregenden restaurierten Oldtimer, den der stolze Besitzer hochzufrieden vom Hof der Werkstatt fährt. Nie war er großartiger als heute. Doch zuvor mussten mühsam Originalersatzteile zusammengesucht, durch Rost fest miteinander verbundene Teile des Motors mühsam voneinander gelöst werden, und das restaurierte Wunderwerk musste dann auch noch für den Straßenverkehr zugelassen werden. All das ist nicht sichtbar, wenn wir nur auf das erfolgreiche Ergebnis der manchmal jahrelangen Arbeit schauen.

Ähnlich mühsam ist der Umbau eines Unternehmens in diesen Zeiten des Wandels. Wir wollen Ihnen mit unserem Buch einen Blick in die Werkstatt der Veränderung geben: Was geht und was ist doch mühsamer als gedacht, wo müssen wir anders handeln als geplant, welche Erfolge erzielen wir und wo dauert es länger und erfordert mehr Anstrengungen als erhofft? Wir wünschen uns, dass die Leser aus unserem Werkstattbericht für ihre Arbeit an der Veränderung lernen können. Wir sind entschlossen, uns auch weiter aktiv zu verändern und dadurch die Zukunft für unsere Mitarbeiter, das Unternehmen und die Eigentümer zu sichern.

Ein paar Worte zur Pfalzwerke Gruppe im Jahr 2018: Wir sind ein Energieversorger mit rund 1,3 Milliarden Euro Umsatz und etwa 1200 Mitarbeitern. Wir versorgen netzseitig die Region Pfalz und Saarpfalz, rund 6000 Quadratkilometer, vertriebsseitig in ganz Deutschland etwa 500 000 Privatkunden, 60 Stadt- und Gemeindewerke, sowie zahlreiche Geschäfts- und Industriekunden in Deutschland. Wir sind der führende Strom-, Gas- und Wärmeversorger in der Region. Mit 40 Tochtergesellschaften und Beteiligungen machen wir unseren Kunden beispielsweise Angebote für zertifizierten Ökostrom oder Wärmekonzepte für Wohnungswirtschaft und Bauträger. Wir verfügen über eigene Anlagen zur Erzeugung von Strom aus Windkraft oder Fotovoltaik. Wir betreiben die Energieinfrastruktur in der Region und gestalten die intelligente Ladeinfrastruktur für die Elektromobilität ebenso, wie wir sichere IT- und Kommunikationslösungen im B2B-Bereich sowie Smart-Living-Lösungen für unsere Kunden anbieten. Im europäischen Ausland und in den USA haben wir uns mit der Pfalzsolar GmbH erfolgreich im Bereich Fotovoltaik aufgestellt.

Über Rückmeldungen zum Text oder Einladungen zum Dialog freuen wir uns. Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre!

# 1

## Nichts bleibt gleich – konstant ist die Veränderung



- Unsere Welt verändert sich schneller und stärker als je zuvor
- Unternehmen und Menschen müssen Schritt halten
- Veränderungen sind komplex und dynamisch ...  
... und darum nicht planbar
- Flexibles Handeln und schnelles Lernen machen Veränderung möglich
- Auch Menschen verändern sich ungern ...  
... darum braucht erfolgreiche Veränderung Zustimmung

### ■ 1.1 Veränderungen sind überall



- Märkte verändern sich zunehmend schnell
- Veränderungen sind exponentiell
- Veränderungen sind nicht planbar

Die Strommärkte in der Europäischen Union wurden seit den 1990er-Jahren zunehmend liberalisiert. Ziel war, den Wettbewerb zu stärken. Die Marktliberalisierung hat Gebietsmonopole aufgehoben und den Eintritt anderer Akteure in den Markt begünstigt. Zusätzlich wurde das Netzgeschäft der Regulierung durch die Bundesnetzagentur, beziehungsweise entsprechende Länderbehörden, unterworfen. Die regulatorischen Anforderungen im Netzbereich, Umweltauflagen oder Sicherheitsrichtlinien sind deutlich strenger geworden. Dem zunehmend stärker ökologisch geprägten Bewusstsein wird insbesondere seit dem Ausrufen der Energiewende durch starken Ausbau der erneuerbaren Energien Rechnung getragen. Das Handeln der Politik beim Setzen von Rahmenbedingungen führte selten entlang einer erkennbaren Strategie, sondern erweckte oft den Anschein einer Kaskade von Reparaturmaßnahmen.

Unsere Branche erlebt eine Zunahme der Anbieter und Marken, der Wettbewerb intensiviert sich. Tausende privater Energieerzeuger mit ihrer heimischen Fotovoltaikanlage, zahlreiche privatwirtschaftliche Wind- und Solarparkbetreiber sowie Bürgerenergiegenossenschaften zählen zwischenzeitlich zu unseren neuen Wettbewerbern. Zudem spielen immer mehr Start-ups eine Rolle. Viele Industriezweige decken ihren Strombedarf zunehmend durch Eigenproduktion. Durch mehr und mehr energieeffiziente Technik in Industrie und Privathaushalten sowie steigende Belastung der Energiepreise mit staatlichen Umlagen gibt es starken Druck im Preiswettbewerb.

Gleichzeitig nehmen die Erwartungen der Kunden zu. Bei Unzufriedenheit oder wenn sie einen (vermeintlichen) Preisvorteil erkennen, sind sie schnell zu einem Wechsel des Anbieters bereit. Energiewirtschaft und Berater sind sich einig, dass die Zukunft bei Dienstleistungen und besonders in ganzheitlichen Lösungspaketen liegt. Die Herausforderungen an Unternehmen werden entlang der gesamten energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette deutlich: Die oligopolistische konventionelle Stromerzeugung in Großanlagen ist flächendeckend durch dezentrale Erneuerbare-Energie-Anlagen überlagert, die zudem einen gesetzlichen Einspeisevorrang genießen. Die infrastrukturelle Verteilung von Energie ist zur Kontrolle der natürlichen Netzmonopole einer restriktiven staatlichen Regulierung unterworfen, deren Anreize zur Kostensenkung und Investition unternehmerisch ein enges Korsett bedeuten. Schließlich sind im klassischen Stromvertrieb durch die Marktliberalisierung neben den Energiewirtschaftsunternehmen neue Marktrollen definiert und weitere Akteure in den Markt eingetreten. Online-Produkte wurden zum Standard, und Vergleichsportale verfügen zwischenzeitlich über eine bedrohliche Marktmacht.

Der digitale Wandel erlaubt es, Energieerzeuger, Netzbetreiber, Speicheranbieter und Verbraucher kommunikationstechnisch in Echtzeit miteinander zu vernetzen. Diese Vernetzung ist ein elementarer Baustein für die zielgerichtete Integration der erneuerbaren Energien in bestehende Stromnetze. Die zunehmende Menge an Daten über Kunden und ihr Nutzerverhalten erlaubt neue zielgerichtete Zugänge zu Kunden, ruft allerdings gleichzeitig neue Wettbewerber auf den Plan. Im Markt entwickeln sich neue Geschäftsfelder mit disruptivem Charakter.

Digitalisierung, Liberalisierung, Regulierung, anspruchsvollere Kunden – all das sind mehr als Schlagwörter. Wir stehen vor grundlegenden Veränderungen.

„πάντα ρεῖ“<sup>1</sup>, „The times they are a-changin“<sup>2</sup>, „In denselben Strom vermag man nicht zweimal zu steigen“ – eine Fülle von Aphorismen, Zitaten oder auch Liedtexten beschreibt seit Jahrhunderten die Konstanz der Veränderung. Also eigentlich

<sup>1</sup>) „Panta rhei“ („Alles fließt, nichts steht still“) – wird Heraklit zugeschrieben.

<sup>2</sup>) „The times they are a-changin“ ist der Titel des dritten Studioalbums von Bob Dylan und der erste Titel auf der Platte [https://de.wikipedia.org/wiki/The\\_Times\\_They\\_Are\\_a-Changin](https://de.wikipedia.org/wiki/The_Times_They_Are_a-Changin), abgerufen am 2.9.19

nichts Neues. Zugenommen haben allerdings das Tempo und die Komplexität. Die Digitalisierung treibt durch ihre Technologie und ihre Geschwindigkeit die Möglichkeiten der Vernetzung in neue Dimensionen. Fredmund Malik<sup>3</sup> spricht in diesem Zusammenhang von der „Vernetzung von allem mit allem – in globalem Maßstab“, verbunden mit einem massiven Bedeutungsverlust für die „historischen Koordinaten Zeit und Raum“.

Unsere Welt ist von exponentiellen Veränderungen geprägt: 1998 erreichten Google ungefähr vier Millionen Suchanfragen, im Jahr 2000 waren es bereits 9,24 Milliarden und 2016 dann 3293 Milliarden.<sup>4</sup> Im Jahr 2000 wurden 9,5 TWh Strom aus Windstrom ins Netz eingespeist, im Jahr 2010 waren es bereits 38,9 TWh und 2018 113,3 TWh – nur in Deutschland!<sup>5</sup>

Wir bemühen uns, diese Zukunft vorherzusagen und sie dann zu planen. Für das ganze Land, für unser Unternehmen und jeder für sich persönlich. Wir wollen wissen, was uns erwartet. Die Zukunft zu kennen verspricht, sie steuern und beherrschen zu können. Doch es kommt im wahren Leben immer wieder zu Entwicklungen, die wir so nicht vorhergesehen haben – und meist auch nicht einmal vorhersehen konnten. Der abrupte Ausstieg aus der Kernenergie nach der Reaktor-katastrophe in Fukushima im März 2011 war nicht vorhersehbar, hatte aber gravierende Auswirkungen auf die Energieerzeugung in Deutschland.

All diese Ereignisse zeigen uns immer wieder, dass Zukunft nicht genau geplant, geschweige denn beherrscht werden kann. Nassim Nicholas Taleb, Professor für Risikoforschung in New York, beschreibt in seinem Buch *Der Schwarze Schwan* unsere Versuche, Zukunft mit zunehmend komplexen Analyse- und Prognosetechniken beherrschbar zu machen.<sup>6</sup> Wir klammern dabei aus, dass es zu unerwarteten Ereignissen – solchen Schwarzen Schwänen eben – kommen kann.<sup>7</sup> Die meisten Ereignisse, die zu großen Umwälzungen führen, kommen überraschend und können nicht vorhergesagt werden.

---

<sup>3</sup> Malik, F.: Letter Nr. 16/2017, S. 4

<sup>4</sup> <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/71769/umfrage/anzahl-der-google-suchanfragen-pro-jahr/>, abgerufen am 24.05.2019

<sup>5</sup> <https://www.wind-energie.de/themen/zahlen-und-fakten/deutschland/>, abgerufen am 24.05.2019

<sup>6</sup> Taleb, N. N.: *Der Schwarze Schwan*. München 2008

<sup>7</sup> „Bevor Australien entdeckt wurde, waren die Menschen in der Alten Welt überzeugt, alle Schwäne seien weiß ... Eine einzige Beobachtung kann eine allgemeine Feststellung, die aus Jahrtausenden von bestätigenden Sichtungen von Millionen weißer Schwäne abgeleitet wurde, ungültig machen“ (Taleb 2008, S. 1).



## ■ 1.2 Veränderungen sind komplex – und darum kaum zu steuern



- Menschen orientieren sich bevorzugt an bekannten Lösungen
- Menschen denken bevorzugt linear
- Menschen unterschätzen die Komplexität von Systemen

Dazu tragen auch menschliche Besonderheiten in der Wahrnehmung und in der Interpretation unserer Umwelt bei. Menschen haben die Tendenz, von der Vergangenheit auf die Zukunft zu schließen. Darum neigen wir auch dazu, bekannte und vielleicht bewährte Lösungen auf neue Probleme anzuwenden. Wir erwarten eine Wiederholung der Ereignisse und damit Regelmäßigkeit. Ein weiterer Denkfehler liegt darin, Entwicklungen linear fortzuschreiben. Lineares Denken führt in komplexen Situationen nur zu scheinbaren Lösungen. Jede Intervention in ein System löst Reaktionen aus, die wir dann gerne als Beweis für die Wirksamkeit unseres Handelns interpretieren. Erst nach einiger Zeit zeigen sich Nebenwirkungen und Rückwirkungen, die sich zum Teil gegenseitig verstärken. Der Prozess gerät dann außer Kontrolle.

In ihren Versuchen seit den 1970er-Jahren konnten Dietrich Dörner und Franz Reichert nachweisen, dass Menschen im Umgang mit Komplexität und Dynamik nicht besonders geschickt sind.<sup>8</sup> Bei der Steuerung recht einfacher Simulationen (zum Beispiel Lohhausen, eine fiktive Kleinstadt, die von den Probanden als Bürgermeister regiert werden sollte) mit einer begrenzten Zahl an Variablen gelang es den meisten Teilnehmern eher nicht, die Situation stabil zu halten oder sogar zu verbessern. Teilnehmer konzentrierten sich auf einzelne Bereiche, übersahen dabei Wechselwirkungen und konnten die Verzögerung zwischen Aktion und Reaktion schlecht abschätzen. An dieser Stelle neigen Menschen generell zur Übersteuerung. Reichert und Dörner<sup>9</sup> haben ein einfaches Experiment speziell zu diesem Thema durchgeführt: Es ging nur darum, die Temperatur eines Lagers auf eine bestimmte Größe einzuregulieren. Zu beachten waren dabei die Außentemperatur und ein Verzögerungsfaktor. Nur jeder fünfte Teilnehmer an dem Versuch war erfolgreich. Das Hauptproblem für alle war die zeitliche Verzögerung zwischen dem Eingriff und dem Ergebnis der Manipulation. Unsere Wirklichkeit ist komplex. Es gibt eine Vielzahl miteinander vernetzter Anforderungen, Veränderungen sind dynamisch, es gibt unvorhersehbare Einflussfaktoren. Menschen können diese Komplexität nur schwer überblicken, geschweige denn steuern.

<sup>8</sup>) Dörner, D. et al.: *Lohhausen. Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität*. München 1994

<sup>9</sup>) Reichert, U.; Dörner, D.: *Heuristiken beim Umgang mit einem „einfachen“ dynamischen System*. Bamberg 1988, S. 12 – 24

„Projekte sind vollständig planbar.“ – „Wenn die Mannschaft verliert, müssen wir eben den Trainer austauschen.“ Erfolgreich(er) werden wir sein, wenn wir uns von bekannten „Glaubenssätzen“ verabschieden. Aus dem guten Gefühl heraus, zukünftige Entwicklungen planen und steuern zu können, entwickeln sich Gewohnheiten. Gut verankerte Gewohnheiten machen Veränderungen schwer oder unmöglich. Beispielsweise wiegten sich die deutschen Autobauer lange in Sicherheit: „Vor allem Mercedes und der VW-Konzern hatten weder den Elektroantrieb noch die Erfolge des Branchenpioniers Tesla ernst genommen. Erst mit der Dieselkrise und dem Start des ‚Model 3‘ von Tesla hat man in Stuttgart und Wolfsburg ‚den Schalter umgelegt‘“, urteilt das *Handelsblatt*.<sup>10</sup> Für die Dynamik von Unternehmen ist es wichtig, dass sie sich regelmäßig selbst aufrütteln. Im Lauf der Zeit entstehen fest eingefahrene Wege und Denkmuster. Nur Veränderungen bringen alle dazu, Neues wahrzunehmen, Neues auszuprobieren und Neues zu tun. Sie lockern Gewohnheiten und Besitzstände, fördern Flexibilität und Innovation.

Westliche Unternehmen sind in Schwellenländern wie dem indischen Markt wenig erfolgreich. Ihre Strategie besteht meist darin, hochwertige Produkte mit hohen Margen abzusetzen. In Ländern wie Indien leben schließlich viele Menschen, die Wirtschaft entwickelt sich dynamisch. Viele Menschen dort sind allerdings nicht ausreichend kaufkräftig. Nur wenige können die hohen Preise für westliche Produkte bezahlen. Indische Unternehmen haben in atemberaubendem Tempo Produkte und Dienstleistungen für ihren Markt entwickelt. Ein Beispiel ist das Rettungswesen: In den USA kostet eine Fahrt im Rettungswagen (im Jahr 2010) 800 US-Dollar – in Indien bietet die Organisation Emergency Management & Research Institute die Leistung für 15 US-Dollar an. Mit 11 000 Mitarbeitern versorgt das Unternehmen etwa 350 Millionen Menschen, also jeden dritten Inder.<sup>11</sup>

Kunden in Schwellenmärkten verlangen nach frugalen Produkten und Dienstleistungen – günstig, robust, sparsam, einfach zu bedienen – und so leistungsfähig wie die Vorbilder in den Industrieländern. Auch westliche Unternehmen sind durchaus zu solchen Entwicklungen imstande: REHAU beispielsweise hat eine kostengünstige Lösung gestaltet, wie Familien auf dem Land in Kenia warmes Essen zubereiten können. Die von der Firma entwickelte Mikrobiogasanlage produziert eine beständige Gasflamme, auf der gekocht werden kann. Benötigt werden dafür 25 Liter Wasser am Tag und eine entsprechende Menge Kuhdung. Mikroorganismen vergären diese Masse zu Biogas. Das dabei entstehende Material kann wieder als organischer Dünger genutzt werden.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Fasse, M.; Hublik, F.; Menzel, S.: „Die Jagd der deutschen Autobauer auf Tesla ist mühsam“, <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/elektroautos-die-jagd-der-deutschen-autobauer-auf-tesla-ist-muehsam/23849588.html>, abgerufen am 25.05.2019

<sup>11</sup> Prahalad, C. K.; Mashelkar, R. A.: „Erfinderische Inder“. In: *Harvard Business Manager Spezial* 10/2010

<sup>12</sup> Gassmann, O. et al.: *Frugal: Einfach eine intelligente Lösung*. München 2017 (Roland Berger Focus)

Dass Low-Cost-Anbieter auch für High-End-Produzenten eine echte Gefahr darstellen, sehen wir daran, wie Samsung und Co. die letzten hochpreisigen Fernsehhersteller in Europa wie Bang & Olufsen oder Loewe nahezu vollständig vom Markt verdrängt haben. Das klassische Innovator's Dilemma: Der Druck durch kostengünstige Wettbewerber treibt die etablierten Akteure zu immer kostspieligeren Entwicklungen, die sie am Ende mangels Erträgen nicht mehr finanzieren können.<sup>13</sup>

Menschen suchen bevorzugt nach einfachen Lösungen, um daran ihr Verhalten zu orientieren. Aus dem Erfolg in der Vergangenheit leiten wir Regeln für Zukünftiges ab. Weniges macht uns sicherer als das Vertrauen auf unsere Erfahrungen – Fonds verkaufen sich gut über die Kursanstiege der letzten fünf oder zehn Jahre, und in einem vergangenen Projekt erfolgreiche Mitarbeiter werden bevorzugt mit der Leitung weiterer Vorhaben betraut. Auch die Beratungsbranche liebt solche Erfolgsrezepte. Beispiele sind Reengineering oder Activity Based Management – mit viel Energie und Ressourcen umgesetzt, waren sie doch nur begrenzt erfolgreich. Leider sagen nämlich solche Erfahrungen bei Licht betrachtet nur genau eines aus: Was war früher schon einmal oder in einem anderen Unternehmen erfolgreich? Menschen fällt es generell schwer, gedanklich einen Schritt zurückzutreten und neue Probleme auch aus einer neuen Perspektive zu betrachten und dann nach neuen Lösungen zu suchen.



- Menschen machen typische Denkfehler
- Das führt zu ungeeigneten Lösungen
- Darum können wir Komplexität und Dynamik schlecht steuern

Hinzu kommt, dass wir von unserer biologischen Grundausstattung her das einfache Ursache-Wirkungs-Denken bevorzugen. Es fällt uns schwer, unser Handeln an den komplexen Wechselwirkungen innerhalb von und zwischen Systemen auszurichten. Dietrich Dörner schildert in seiner *Logik des Misslingens* typische Fehler:<sup>14</sup>

- Mängel in der Zielerreichung: Missstände werden einzeln und nacheinander bearbeitet.
- Beschränkung auf Ausschnitte: Beziehungen zwischen den Elementen eines Systems und deren Dynamik werden nicht erkannt.
- Einseitige Schwerpunkte: Nur einzelne Bereiche des Systems werden bearbeitet, andere bleiben unbeachtet.
- Vernachlässigte Nebenwirkungen: Einzelne Maßnahmen werden zielstrebig und schnell bearbeitet, Neben- und Wechselwirkungen werden ignoriert.

<sup>13)</sup> Neumann, L.; Gassmann, O.: „Die digital-frugale Innovation“. In: Gassmann, O.; Sutter, P.: *Digitale Transformation im Unternehmen gestalten*. München 2016

<sup>14)</sup> Dörner, D.: *Die Logik des Misslingens*. Hamburg 2003

- Tendenz zur Übersteuerung: Eingriffe sind zu intensiv, bei Schwierigkeiten wird komplett umgesteuert oder ganz gebremst.
- Tendenz zu autoritärem Verhalten: Der Glaube daran, ein System durchschaut zu haben in Verbindung mit der Macht, das System zu beeinflussen, führt oft zu Top-down-Anweisungen.

Klassische Thesen der Managementlehre gehen von einem statischen Bild aus – sie setzen die Durchschaubarkeit und die Steuerbarkeit von Systemen voraus, sie schaffen klare Strukturen und lineare Abläufe. In Zukunft noch mehr als früher werden allerdings die Unternehmen erfolgreich sein, die flexibel sind und schnell lernen. Sie haben zukünftig noch weniger Zeit zur Verfügung, um Entwicklungen in ihrem Markt zu verstehen und darauf zu reagieren. Wettbewerber und Kunden warten nicht, bis Unternehmen zur Veränderung bereit sind.

## ■ 1.3 Spielregeln für Veränderungen



- Alles muss als System betrachtet werden
- Systeme gibt es auf allen Ebenen
- Elemente verhalten sich je nach System unterschiedlich

Welche Spielregeln gelten in dem dynamischen und komplexen Umfeld? Einzelne Elemente existieren nicht alleine und lassen sich auch nicht alleine begreifen. Wasser ist mehr als die Atome von Sauerstoff und Wasserstoff – ihr Zusammenwirken schafft eine neue Qualität. Äpfel reifen anders, wenn sie mit anderen Obstsorten in einer Schale liegen. Menschen verhalten sich unterschiedlich, je nach Kulturkreis und Gesellschaftssystem, je nachdem, mit welchen anderen Menschen sie zusammen sind und auch noch abhängig von ihrer „Tagesform“.

Systemtheoretische Ansätze bieten aktuell die besten Denkmodelle: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile: „Systeme“ sind Einheiten aus Elementen, die auf der Ebene des Systems über mehr und andere Eigenschaften verfügen, als die bloße Summe der einzelnen Elemente ausmacht. Zwischen den Elementen des Systems und zwischen Gruppen von Elementen kommt es zu Wechselwirkungen. Bereits Veränderungen einzelner Elemente können unterschiedliche und kaum vorhersehbare Auswirkungen auf das System haben. Systeme lassen sich wegen der grundsätzlich hohen Komplexität und wegen der Dynamik zwischen den Elementen nicht vollständig verstehen und damit auch nicht verlässlich steuern. In „Lohnhäusern“ und in der Wirklichkeit haben wir es mit Systemen zu tun. Systeme bestehen aus mehreren unterschiedlichen Elementen: Ein Sandhaufen enthält viele

weitgehend gleiche Sandkörner, die sich beliebig austauschen lassen, ohne dass sich an dem Sandhaufen etwas ändert. Ein Haufen Sand ist also kein System. Eine Pflanze hingegen besteht aus mehreren verschiedenen Teilen, diese sind nicht austauschbar, die Teile sind im Aufbau miteinander vernetzt, das heißt, in vielerlei Hinsicht voneinander abhängig. Eine Pflanze ist also ein System.

Je nach Perspektive nimmt ein System unterschiedliche Formen und Umfänge an: Menschen als Organismen sind Systeme – sie verfügen über einen Blutkreislauf, Muskeln, Verdauung und mehr. Menschen als System „funktionieren“ nur, wenn diese (und andere) Elemente gut zusammenwirken. Menschen leben andererseits in Systemen – in Familien, in Unternehmen, dort wiederum arbeiten sie häufig in unterschiedlichen Teams. Jede Intervention in einem System hat immer Auswirkungen auf alle Teile und alle Systeme – ein Medikament gegen Bluthochdruck hat auch Auswirkungen auf die Verdauung und generell auf das Wohlbefinden dieses Menschen. Sein Wohlbefinden wiederum beeinflusst sein Verhalten in der Familie oder im Team. Eine andere Aufgabe im Team kann aber auch die Zufriedenheit beeinflussen und Auswirkungen auf die psychische und physische Befindlichkeit haben, und ... alles hängt tatsächlich mit allem zusammen und jeder Eingriff kann nicht kalkulierbare und doch erhebliche Auswirkungen haben. Selbst wenn diese gar nicht beabsichtigt waren.

In verschiedenen Systemen verhalten sich Teile des Systems oder Subsysteme unterschiedlich. Erving Goffman ist ein kanadischer Soziologe, der mit dem 1959 erschienenen Buch *The Presentation of Self in Everyday Life* (deutsch: *Wir alle spielen Theater*) bekannt wurde.<sup>15</sup> Er zeigt in seinem Werk, wie jeder Mensch bestrebt ist, in Interaktionen ein positives und beeindruckendes Bild von sich zu vermitteln. Je nach Partner, Situation und gewählter Rolle verhalten wir uns dabei nie gleich.



- Es gibt geschlossene und offene Systeme
- Die Rückkopplung ist immer zu beachten
- Interventionen sind immer nur vorläufig

Die Elemente eines Systems beeinflussen sich gegenseitig. Das nennt sich Rückkopplung. Positiv „nach oben“ ist eine Rückkopplung dann, wenn „mehr zu mehr“ führt. Mehr Blütenpflanzen bedeuten mehr Nahrung und damit mehr Bienen. Positiv „nach unten“ ist eine Rückkopplung dann, wenn „weniger zu weniger“ führt. Weniger Bewegung schwächt die Muskulatur, der Besitzer hat dann noch weniger „Lust auf Bewegung“. Negativ ist eine Rückkopplung dann, wenn sich gegenläufige Effekte zeigen. Gibt es mehr Karibus, bedeutet das mehr Nahrung für Wölfe, die fressen dann allerdings auch mehr Karibus und deren Zahl nimmt ab.

<sup>15</sup> Goffman, E.: *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York 1959 / Goffman, E.: *Wir alle spielen Theater*. München 2003

Unterschieden werden muss auch zwischen geschlossenen und offenen Systemen. Ein geschlossenes System besteht aus einer begrenzten Menge an Elementen. Jedes Element kann beschrieben und manipuliert werden. Solange ich dabei alle Elemente des geschlossenen Systems beachte, ist der Effekt einer jeden Änderung beschreibbar und damit kontrollierbar. Stellen Sie sich bitte einen einfachen Drucker vor (ohne Verbindung zum Internet!). Wenn zum Beispiel die Tintenpatrone leer ist, können Sie diese austauschen, sofern Sie die richtigen Handgriffe beherrschen und über die benötigten Patronen verfügen. Der Drucker druckt wieder. Garantiert! Geschlossene Systeme sind „aus sich heraus“ nicht lernfähig.

Ein offenes System hingegen besteht aus einer nicht begrenzten Menge an Elementen. Diese Elemente können nicht endgültig beschrieben werden. Sie sind nicht vorhersagbar. Denn offene Systeme sind immer dynamisch. Sie entwickeln sich weiter, auch ungeplant. Diese Systeme sind lernfähig. Manipulationen führen neben den unmittelbaren Auswirkungen immer zu „Nebenwirkungen“. Die Stärke und Richtung der Entwicklung ist nicht vorhersagbar. Kehren wir zu unseren Karibus (negative Rückkopplung!) zurück. Tatsächlich leben diese Tiere in einem offenen System: Karibus fressen Gras, das bei bestimmten Temperaturen und ausreichend, aber nicht zu vielen Nährstoffen im Boden besser wächst. Mehr Karibus können also mehr von dem Gras fressen und vermehren sich entsprechend. Das zieht die Wölfe an, die mehr Karibus fressen. Gras und Karibus und Wölfe sind aber keineswegs alleine. Zum Beispiel jagen Menschen Wölfe, und deren Zahl ist damit nicht nur abhängig von den Karibus. Gleichzeitig gibt es Gesetze, die die Wolfsjagd begrenzen könnten, oder Umweltaktivisten, die den Verkauf der Felle verhindern und, und, und ...

Die Auswirkungen innerhalb eines Systems und über verschiedene Systeme hinweg verändern sich zu allem Überfluss auch noch exponentiell. Dazu ein Beispiel: Zwei Personen, die miteinander sprechen, nutzen einen Kommunikationskanal. Wenn wir uns stattdessen ein Team aus 13 Personen vorstellen, sind das noch nicht so furchtbar viele Menschen. Nach der Bibel zum Beispiel beging Jesus mit zwölf Jüngern das letzte Abendmahl. Jeder Lehrer wäre froh, wenn er nur zwölf Schüler in seiner Klasse hätte. Aber mal angenommen, dass jeder der 13 mit jedem anderen spricht, haben wir allerdings bereits 78 Kommunikationskanäle. Mit der Anzahl der Mitglieder des Teams steigt die Anzahl exponentiell  $[x = (N^2 - N) / 2]$ .<sup>16</sup>

Kybernetik ist die Lehre von den Strukturen und dem Verhalten offener und dynamischer Systeme. Der Begriff „Kybernetik“ kommt vom griechischen „kybernan“, das heißt leiten oder steuern. Unterschieden wird zwischen Kybernetik 1. Ordnung (das ist die Betrachtung eines Elements, zum Beispiel einer Person), Kybernetik 2. Ordnung (das wäre die Interaktion der Person mit einzelnen Menschen aus dem

<sup>16</sup> Neumann, R.: *Denkfehler*. München 2019, S. 58

System) und Kybernetik 3. Ordnung (das ist dann die Betrachtung der Person im Gesamtkontext).

Wenn ich in ein System eingreife, setze ich mindestens einen Impuls auf einer der drei Ebenen. Die Wahrnehmung eines Systems, seine Interpretation und die daraus abgeleiteten Interventionen sind immer von den jeweiligen Akteuren abhängig: Eine Wiese ist eine Wiese ist eine Wiese. Aber: Für eine Kuh, einen Botaniker oder einen Spaziergänger hat sie jeweils unterschiedliche Bedeutungen. Ohne dass sich die Wiese selbst ändert. **Die** Wiese gibt es nicht.

Wir geben uns gerne der Illusion hin, dass wir diese Komplexität begreifen und steuern können. Das bleibt allerdings eine bloße Illusion. Dörner beschreibt das Handeln in solchen Situationen: „Ein Akteur in einer komplexen Handlungssituation gleicht einem Schachspieler, der mit einem Schachspiel spielt, das einige Dutzend Figuren aufweist, die mit Gummifäden aneinanderhängen. Es ist ihm dadurch unmöglich, nur eine Figur zu bewegen. Außerdem bewegen sich seine und die gegnerischen Figuren auch noch von allein – nach Regeln, die er nicht kennt oder über die er falsche Annahmen hat. Zusätzlich befindet sich ein Teil der eigenen und der fremden Figuren im Nebel und ist nicht oder nur ungenau zu erkennen.“<sup>17</sup> Eine schwere, wenn nicht am Ende sogar unlösbare Aufgabe.

Ich kann nur versuchen, die wichtigsten Parameter zu erkennen. Systeme ändern sich fortwährend, sind also immer neu. Systeme kann ich nicht wirklich steuern, Interventionen beeinflussen immer nur einen Teil des Systems. Negative und positive Rückkopplungen gibt es aber zwischen allen Elementen des Systems. Systeme sind lange Zeit stabil. Interventionen scheinen nicht zu wirken oder wir erkennen nur einen Teil ihrer Wirkung. Darum besteht die Gefahr der Übersteuerung – wie bei dem Versuch mit dem Kühlhaus. Wird der Druck auf ein System zu stark, finden chaotische Reaktionen statt. Wasser in einem Topf zum Beispiel zeigt auch bei steigenden Temperaturen zunächst keine sichtbare Veränderung – bis es kurz vor dem Siedepunkt „plötzlich“ zu sprudeln beginnt.

Der systemische Denkansatz hilft uns, nach wesentlichen Variablen und Wechselwirkungen Ausschau zu halten. Und dann flexibel nach der Methode von Versuch und Irrtum verschiedene Ansätze auszuprobieren. Das Wissen um den vorläufigen Charakter von Interventionen ermutigt uns zu explorativem Handeln mit der Bereitschaft, Fehler einzugestehen und einen anderen Anlauf zu wagen. Das nennt man auch unternehmerisch denken und handeln. Fredmund Malik beschreibt die Struktur lebensfähiger Unternehmenssysteme im Sinne eines kybernetischen an dem lebenden Organismus orientierten Erklärungsmodell.<sup>18</sup>

Sie kennen es vielleicht vom Film: Gedreht werden immer deutlich mehr Szenen, als am Ende den Weg in die Kinos finden. Manchmal gibt es drei oder mehr Ver-

<sup>17)</sup> Dörner 2003, S. 66

<sup>18)</sup> Malik, F.: *Strategie des Managements komplexer Systeme*. Bern 2008, insb. S. 73 – 89

sionen für den Schluss, die dann getestet werden. Der Regisseur wählt am Ende das aus, was am besten „ankommt“ und das Kunstwerk gut abrundet. Schnelles und flexibles Handeln nach der Methode von Versuch und Irrtum, Denken und Handeln in Alternativen sind die einzigen Möglichkeiten, in einer dynamischen Welt den besten Weg in eine unbekannte und nur schwer vorhersehbare Zukunft zu finden. Aus Fehlern lerne ich für den nächsten besseren Schritt.

Frederic Vester entwickelte das Planspiel „Ökolopoly“<sup>19</sup>, das den Umgang mit Rückwirkungen spielerisch abbildet.<sup>20</sup> Die Spieler sind Entscheidungsträger in Politik oder Wirtschaft und steuern „ihre kleine Welt“ unter Beachtung der Zusammenhänge zwischen Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft. Der Schauplatz, Kybernetien, ist dringend sanierungsbedürftig: Die Bevölkerung wächst, der Bildungsstand sinkt und auch der Umweltschutz lässt zu wünschen übrig. Am Ende gibt es eine Bewertung für die erbrachte Leistung in der Steuerung von Systemen.

## ■ 1.4 Veränderungen erfolgreich gestalten



- Veränderungen werden in Phasen unterteilt
- Es gibt verschiedene Modelle – alle sind deskriptiv
- Je nach Phase werden unterschiedliche Handlungen empfohlen

Veränderungen sind komplexe Prozesse mit vielen Beteiligten und einem komplizierten Ablauf. Darum gibt es immer wieder Ansätze, Veränderungsprozessen eine Struktur zu geben. Strukturen geben uns das Gefühl von Verstehen und liefern Ansätze, in den Ablauf steuernd eingreifen zu können.

Einen ersten Anlauf, Veränderungsprozesse zu strukturieren, unternahm Kurt Lewin.<sup>21</sup> Er unterschied zwischen drei Phasen, um eine Organisation zu verändern: Auftauen/Gleichgewicht aufbrechen – Bewegen/Neue Verhaltensweisen erlernen – Einfrieren/Gruppe stabilisieren. Im Verlauf der Veränderung sieht Lewin zusätzlich antreibende und widerstrebende Kräfte am Werk.

- Phase 1 – Auftauen: Die Veränderung wird vorbereitet. Um wirkungsvoll verändern zu können, muss ich die aktuelle Situation kennen. Den Beteiligten muss ich vermitteln, dass eine Veränderung notwendig ist. Es gilt, den Nutzen der Veränderung herauszustellen. Veränderungen brauchen Unterstützung, beson-

<sup>19</sup> [https://www.ravensburger.de/spielanleitungen/ecm/Spielanleitungen/Oekolopoly\\_2.pdf](https://www.ravensburger.de/spielanleitungen/ecm/Spielanleitungen/Oekolopoly_2.pdf), abgerufen am 25.06.2019

<sup>20</sup> Vester, F.: *Die Kunst vernetzt zu denken*. Stuttgart 1999

<sup>21</sup> Lewin, K.: *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften*. Bern 2012



ders „von oben“ – also ist das Ziel, möglichst viele Führungskräfte und Mitarbeiter einzubinden.

- Phase 2 – Verändern: Die Veränderung wird durchgeführt. Kommunikation ist wichtig, um Verstehen und Akzeptanz zu sichern. Je mehr Kommunikation, desto besser. Kommunikation bedeutet auch, alle Fragen zuzulassen und zu beantworten, gerade auch kritische. Offenheit schafft Vertrauen. Veränderungen sollten mit den Betroffenen durchgeführt werden, so schaffe ich Akzeptanz. Mitarbeiter benötigen unterschiedlich lange Zeiträume, um sich mit Veränderungen zu arrangieren.
- Phase 3 – Einfrieren: In dieser Phase wird sichergestellt, dass die Veränderung Bestand hat. Mögliche Instrumente zur Verstärkung des neuen Verhaltens können zum Beispiel Training, Feedback oder Belohnung sein. Kommunikation bleibt wichtig: Erfolge herausstellen, Nutzen deutlich machen. Veränderte Systeme und Prozesse sind besonders sensibel und müssen konsequent unterstützt werden.

Lewins Modell ist sehr plakativ und sicher vereinfachend, wenn man die tatsächliche Komplexität von Veränderungsprozessen in der Praxis betrachtet. Gleichwohl bleiben die grundsätzlichen Phasen gültig. Aktuellere Modelle wie das Stufenmodell von Kotter führen den grundsätzlichen Gedanken fort und differenzieren ihn. Insofern könnte man Lewins Modell als die „Mutter aller Change-Management-Modelle“ bezeichnen.

John Kotter beschreibt den erfolgreichen Weg zur Veränderung in acht Phasen.<sup>22</sup> Er legt Wert darauf, dass die Phasen in genau dieser Reihenfolge bearbeitet werden müssen. Jede Veränderung braucht die erforderliche Zeit – zu hohes Tempo oder das Auslassen einzelner Schritte kann zu erheblichen Problemen im weiteren Verlauf des Prozesses oder zu einem Scheitern führen.

- Phase 1: Das Gefühl der Dringlichkeit („sense of urgency“) erzeugen. Die meisten Menschen mögen keine Veränderung. Machen Sie deutlich, dass es nur diesen Weg gibt. Veränderung tut not. Erreichen Sie nach Möglichkeit eine kritische Masse von etwa 75 Prozent aller Führungskräfte und Mitarbeiter, die überzeugt sind. Und kommunizieren Sie nicht nur „Krise“ – auch „grünere Weiden“ in Zukunft können ein Anreiz sein. Also: Mitarbeiter informieren und motivieren.
- Phase 2: Eine kraftvolle Koalition („leading coalition“) schmieden. Erfolgreiche Projekte brauchen motivierte Kernteams. Diese Gruppe gestaltet den Wandel, geht voran, „macht“ Meinung und kann eine Vorbildrolle übernehmen – wichtige Stakeholder müssen darum von der Bedeutung der Veränderung überzeugt sein.
- Phase 3: Eine Vision gestalten. Klarheit schaffen über die Richtung, in der sich das Unternehmen entwickeln soll. Die Vision richtet alle auf dieses gemeinsame Ziel aus. Eine Vision ist einfach, prägnant und positiv.

---

<sup>22)</sup> Kotter, J.: *Buy-In. Saving Your Good Idea From Getting Shot Down*. New York 2010

- Phase 4: Die Vision kommunizieren. Sie können nie ausreichend oft und ausreichend intensiv kommunizieren – mehr wäre immer besser. Wiederholung schafft Aufmerksamkeit. Wiederholung schafft Klarheit. Wiederholung schafft ... Sie spüren es: Je mehr, desto besser. Je mehr Kanäle Sie nutzen, desto sicherer können Sie sein, dass es jeden erreicht.
- Phase 5: Empowerment zur Umsetzung. Ermächtigen und ermutigen Sie alle zu eigenständigem Handeln. Jeder kann und darf seinen Beitrag leisten. Mitarbeiter sollen motiviert, vor allem aber zum Handeln aufgefordert werden. Nur so können sie den Wandel zu ihrer Sache machen. Für manche Führungskräfte ist die Eigeninitiative der Mitarbeiter nicht immer leicht auszuhalten. Empowerment muss auch gegen Widerstände durchgesetzt werden.
- Phase 6: Schnelle Erfolge (quick wins) schaffen Akzeptanz. Durch erste Erfolgserlebnisse bringen Sie den nötigen Schwung in die Veränderung. Wandel braucht Zeit, Wandel dauert, manchmal unerwartet lange. Kleine erfolgreiche Schritte schaffen hier Abhilfe – frühe Erfolge dienen als Starthilfe, Erfolge „zwischen durch“ stärken den Durchhaltewillen. Erfolge müssen erkannt und gefeiert werden.
- Phase 7: Konsolidieren Sie Erfolge. Veränderungen müssen in der Kultur sichtbar werden, weitere Veränderungen lassen sich auf dem Erreichten aufbauen. Stabilisieren Sie neu eingeführte Verhaltensweisen, etablieren Sie Neues durch Wiederholung.
- Phase 8: Verankern Sie den neuen Ansatz. Schaffen Sie Strukturen, Prozesse, Zielsysteme zur Unterstützung der Veränderungen. Systematische Belohnungen des neuen Verhaltens machen die Veränderungen zum festen Bestandteil der Werte und Regeln des Unternehmens. Verankern Sie Ihre Vision systematisch im Alltag der Mitarbeiter.

Kotter liefert uns keine empirischen Belege, warum er den Veränderungsprozess in genau acht Phasen unterteilt. Wem also acht Phasen zu viel und drei Phasen doch zu wenig sind, der kann auf das Fünf-Phasen-Modell von Wilfried Krüger zurückgreifen.<sup>23</sup> Krüger geht – anders als Kotter – davon aus, dass die Phasen flexibel bearbeitet werden können.

- Stufe 1: Initialisierung – durch Analysen wird der Bedarf nach Veränderung erkannt und beschrieben. Der Prozess der Veränderung wird geplant. Als Träger der Veränderung werden ausgewählte Führungskräfte und Mitarbeiter aktiviert.
- Stufe 2: Konzeption – Ziele und Maßnahmen festlegen.
- Stufe 3: Mobilisierung – Kommunikation der Veränderungen, die Umsetzung wird vorbereitet.
- Stufe 4: Umsetzung – Änderungen, Erfolg prüfen, gegebenenfalls nachjustieren.
- Stufe 5: Verstetigung – Ergebnisse werden verankert, neue Muster etabliert.

---

<sup>23</sup> Krüger, W.: *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*. Wiesbaden 2006

Fairerweise müssen wir auch hier anmerken, dass es wiederum keine empirischen Belege für die Anzahl der Phasen und die Abgrenzung der einen von der anderen Phase gibt. Mit allem Respekt vor Herrn Krüger und anderen hier nicht zusätzlich noch angeführten weiteren Autoren und ihren Modellen: Letztendlich ähneln sich die Phasenmodelle grundsätzlich, Unterschiede gibt es in der Hauptsache bei der Anzahl der Phasen, den dort jeweils geforderten Aktivitäten und bei der Flexibilität der Modelle in einzelnen Elementen. Hilfreich ist das Bild der Phasen trotzdem. Es eröffnet eine bessere Möglichkeit, an und mit den beschriebenen Inhalten das eigene Handeln zu planen. Wichtig sind und bleiben die grundsätzlichen Schritte, das Bekenntnis zur Beteiligung der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie vor allem das Bekenntnis zur Kommunikation. Veränderung gelingt nur mit Zeit und mit dem Respekt vor den Menschen.

## ■ 1.5 Veränderungen und die Menschen



- Menschen sind der Dreh- und Angelpunkt jeder Veränderung
- Veränderungen lösen immer kritische Emotionen aus
- Erfolgreiche Veränderungen berücksichtigen und bearbeiten diese Ebene

Veränderung tut not. Veränderung ist Chance. Schön und gut. Aber: Was macht die Veränderung nun mit den Menschen? Schließlich sind sie die Leidtragenden und die Nutznießer des Umbaus. Was machen die Menschen in der Veränderung? Sie müssen mitmachen, sonst geht es nicht, sie „müssen“ aber auch freiwillig mitmachen, sonst wird es nichts. Formale und strukturelle Veränderungen haben nur dann Erfolg, wenn eine kulturelle Veränderung einhergeht.

Wie sehr sind die Menschen zur Veränderung bereit? Fühlen sie sich den Herausforderungen gewachsen? Wie schätzen sie die eigenen Kompetenzen ein? Lohnt es sich? Wie gehen Menschen überhaupt mit Veränderungen um?

Elisabeth Kübler-Ross stammte aus der Schweiz und war seit 1958 als Psychiaterin in den USA tätig. Als Assistenzprofessorin in Chicago arbeitete sie mit todkranken Menschen, heute spricht man von Palliativmedizin. Als Beschreibung ihrer Erfahrungen und Erkenntnisse publizierte sie das Buch *On Death and Dying*.<sup>24</sup> Darin stellt Kübler-Ross ein Fünf-Phasen-Modell (Bild 1.1) vor, mit dem sie die Zeit von der Aufklärung der Patienten über den tödlichen Charakter ihrer Krankheit bis zum Sterben beschreibt. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der psychischen Verar-

<sup>24</sup> Kübler-Ross, E.: *On Death and Dying. What the Dying Have to Teach Doctors, Nurses, Clergy and Their Own Families*. New York 2014



## **René Chassein**

Seit 2011 ist er Vorstandsmitglied der Pfalzwerke AG in Ludwigshafen mit der Verantwortung für die Bereiche Energiedienstleistungen, Personal- und Juristische Dienste sowie Revision und Organisation, zudem für Technologie- und Innovationsentwicklung in der Pfalzwerke Gruppe. Er ist Aufsichtsratsvorsitzender der Tochtergesellschaften Pfalzwerke Netz AG sowie Pfalzgas GmbH.

René Chassein ist Diplom-Ingenieur für Elektrotechnik, Diplom-Wirtschaftsingenieur und Umweltbetriebsprüfer. Nach dem Abitur 1984 absolvierte er eine zwölfjährige Offizierslaufbahn bei der Bundeswehr. Seit 1996 ist René Chassein bei den Pfalzwerken beschäftigt. Vor seiner Berufung zum Vorstand verantwortete er das Konzessionsvertragsmanagement, nachdem er zuvor in leitender Position in den Unternehmensbereichen Netzbau und kommunale Betreuung sowie Netzwirtschaft und Netzvertrieb tätig war.

Ehrenamtlich ist er jeweils als Vorstandsmitglied in der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP), im VDE Kurpfalz, in der Zukunftsregion Westpfalz sowie der Cluster-Initiative StoREGio der Metropolregion Rhein-Neckar engagiert.

### **Kontakt:**

Pfalzwerke AG  
Kurfürstenstraße 29  
67061 Ludwigshafen  
Tel.: +49 (0) 621 585 2200  
Rene.chassein@pfalzwerke.de



### **Werner Hitschler**

Er wurde 2004 als Vorstandsmitglied der Pfalzwerke AG bestellt. Werner Hitschler verantwortet die Bereiche Energievertrieb und -handel, Finanzen/Controlling/Bilanzen, Strategisches Marketing & Unternehmenskommunikation sowie das CIO-Office für die Unternehmensgruppe.

Werner Hitschler ist Diplom-Kaufmann. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim folgten ein zweijähriges Stipendium der Landesgraduiertenförderung Baden-Württemberg und eine Assistenzstätigkeit an der Universität Mannheim. Während der Promotionszeit war er zudem Lehrbeauftragter der Fachhochschule Ludwigshafen sowie der heutigen Dualen Hochschule Baden-Württemberg.

Im Anschluss an die Promotion im Bereich Wirtschaftswissenschaften an der Universität Mannheim war er für die BASF AG, Ludwigshafen und BASF Corporation, New Jersey, USA in den Bereichen Financial Controlling, Mergers and Acquisitions, Logistik und Rechnungswesen tätig. Danach bekleidete Werner Hitschler verschiedene Führungspositionen im Deutsche Bahn Konzern in Berlin und Frankfurt, zuletzt als Bereichsleiter Controlling der DB Regio AG und als Aufsichtsratsmitglied in mehreren konzerneigenen Tochtergesellschaften. Bei der Heidelberger Druckmaschinen AG verantwortete er als Chief Financial Officer (CFO) und Direktor Finanzen im Market Center „Western Europe, Middle East and Africa“ und in der Geschäftsführung der Heidelberg France SAS in Paris die Bereiche Finanzen, Kundenfinanzierung sowie Planung und Controlling. Darüber hinaus war er Aufsichtsratsmitglied in konzerneigenen Tochtergesellschaften der Heidelberg-Gruppe.

Ehrenamtlich ist Werner Hitschler Vorsitzender des Vorstandes des Arbeitgeberverbands Energie Südwest e. V. (AGV ESW, Hannover), Mitglied des Vorstandes der Vereinigung der Arbeitgeberverbände energie- und versorgungswirtschaftlicher Unternehmungen (VAEU, Hannover), Mitglied des Vorstandes der Landesvereinigung Unternehmerverbände Rheinland-Pfalz (LVU, Mainz), Mitglied des Vorstandes des Bundesverbandes der Energie- und Wasserwirtschaft e. V. (BDEW, Berlin), Mitglied des Vorstandes des Landesverbandes der Energie- und Wasserwirtschaft Hessen/Rheinland-Pfalz (LDEW, Mainz) sowie Mitglied des Kundenbeirates verschiedener Banken.

#### **Kontakt:**

Pfalzwerke AG  
Kurfürstenstraße 29  
67061 Ludwigshafen  
Tel.: +49 (0) 621 585 2100  
werner.hitschler@pfalzwerke.de



### **Marc Mundschau**

Marc Mundschau leitet seit 1. August 2017 als alleiniger Vorstand die Pfalzwerke Netz AG. Er verantwortet die Netzbereiche Kaufmännische Services, Netzmanagement, Netzbau, Netzservice, Strategischer Einkauf, Beschwerdemanagement und Regulierungsrecht.

Nach der Lehre zum Energieelektroniker Betriebstechnik bei der BASF AG absolvierte er ein Studium zum Diplom-Ingenieur (FH Karlsruhe) für Elektrische Energietechnik und ein Studium zum Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH Ludwigshafen). Berufliche Stationen waren Tätigkeiten als Projektingenieur bei der IDS GmbH und dann im Vertrieb der Deutsche Bahn Energie GmbH.

Marc Mundschau übernahm im Jahr 2006 die Aufgabe als Vertriebscontroller der Pfalzwerke AG. 2011 wurde er zum kaufmännischen Leiter und Prokuristen der damaligen Pfalzwerke Netzgesellschaft mbH ernannt. Seit November 2012 verantwortete er in der Pfalzwerke Netz AG als Prokurist und Leiter die Abteilung Kaufmännische Services und damit die wirtschaftliche Gesamtsteuerung der Gesellschaft.

#### **Kontakt:**

Pfalzwerke Netz AG  
Kurfürstenstraße 29  
67061 Ludwigshafen  
Tel.: +49 (0) 621 585 2300  
marc.mundschau@pfalzwerke-netz.de

# Bibliografie

Es gibt eine Fülle guter Bücher zu den Themen Agilität, Veränderung, Management, Führung oder Werte. Wir führen hier einfach einige Bücher auf, die uns positiv beeindruckt und auch beeinflusst haben. Und natürlich die Titel, die eine Hilfe für die Arbeit an unserem Buch waren.

- Bahlow, J.; Kullmann, G.: *Agile Teams. Neue Herausforderungen fokussiert meistern*. Göttingen 2018
- Doleski, O. D. (Hrsg.): *Realisierung Utility 4.0. - Praxis der digitalen Energiewirtschaft vom Vertrieb bis zu innovativen Energy Services*. Bd. 1. Wiesbaden: 2019
- Doppler, K.; Lauterburg, C.: *Change Management*. Frankfurt am Main 1994
- Dörner, D. et al.: *Lohhausen. Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität*. München 1994
- Dörner, D.: *Die Logik des Misslingens*. Hamburg 2003
- Frey, D. (Hrsg.): *Psychologie der Werte. Von Achtsamkeit bis Zivilcourage*. Heidelberg 2016
- Gassmann, O.; Frankenberger, K.; Cziki, M.: *Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. München 2013
- Gassmann, O.; Granig, P.: *Innovationsmanagement. 12 Erfolgsstrategien für KMU*. München 2013
- Gassmann, O.; Sutter, P. (Hrsg.): *Digitale Transformation im Unternehmen gestalten*. München 2016
- Häusling, A. (Hrsg.): *Agile Organisationen*. Freiburg im Breisgau 2018
- Kanter, R. M.: *Challenge of Organizational Change. How Companies Experience it and Leaders Guide it*. New York 2003
- Kotter, J.: *Buy-In. Saving Your Good Idea From Getting Shot Down*. New York 2010
- Kriz, W. C., Hansen, H., Schmidt, H.: *SysTeamsChange®*, Version 2.20. Riva Training & Consulting, Aschheim bei München (2014)
- Lewrick, M.; Link, P.; Leifer, L.: *Das Design Thinking Playbook*. München 2017
- Malik, F.: *Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Welt*. Frankfurt am Main 2014
- Malik, F.: *Management. Das A und O des Handwerks*. Frankfurt am Main 2007
- Malik, F.: *Strategie des Managements komplexer Systeme*. Bern 2008
- Medinilla, A.: *Agile Management. Leadership in an Agile Environment*. Berlin 2012
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.: *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey 2010
- Probst, G. J. B.; Büchel, B. S. T.: *Organisationales Lernen*. Wiesbaden 1994
- Purps-Pardigol, S.; Kehren, H.: *Digitalisierung mit Hirn*. Frankfurt am Main 2018
- Schwuchow, K.; Gutmann, J. (Hrsg.): *HR-Trends 2019*. Freiburg im Breisgau 2018
- Senge, P. M.: *The Fifth Discipline*. New York 2006

Sprenger, R.K.: *Radikal führen*. Frankfurt am Main 2012

Taleb, N.N.: *Der Schwarze Schwan*. München 2008

Vester, F.: *Die Kunst vernetzt zu denken*. Stuttgart 1999

Vester, F.: *Unsere Welt – ein vernetztes System*. München 1983



# Index

## A

Agile Coach 107  
Agilität 23 ff., 42, 67, 92  
– Methoden/Formate 29  
– und Führung 27 ff., 35 f.  
– und Kunde 33  
– und Mitarbeiter 34  
– und Organisation 36 f.  
– und Struktur 34  
Augmented Reality 87 f.  
Automarkt 5

## B

Barrett, Richard 49  
Besprechungsknigge 105  
Blake, Robert R. 27  
Brown Bag Meeting 30  
Business Model Canvas 82, 111 ff.

## C

Change-Kurve 15  
Crichton, Michael 88

## D

DDG:Incubate 73, 85 ff.  
Design Thinking 45 f., 77 f.  
Digitalisierung 26, 84 f.  
Dörner, Dietrich 4, 6, 10  
Drucker, Peter F. 60

## E

Elektromobilität 43 f.  
Emergency Management & Research  
Institute 5  
Energiebranche 1 f., 41

## F

Fairness 53  
FLOW-R 42 f.  
Frey, Dieter 49  
Führung 59, 94 f.  
–, agile 27 ff., 35 f., 59 ff.  
Führungskräfteentwicklung 61, 63 ff.

## G

Gassmann, Oliver 68, 113  
Geschäftsmodell 111, 114 f.  
Goffman, Erving 8  
Google 3, 35

## H

Hackathon 82 f.  
Handlungsfelder 97 f.

## I

Initiative Digitale Transformation (IDT)  
69 ff.  
–, Elemente der 71 ff.  
Inno-Sprint 116

Innovation 54  
Innovationsteam 70 f., 73 ff., 79 ff., 84

## K

Kay, Alan 84  
Kollaborations-Labs 103 ff.  
Kommunikator 107  
Komplexität 4 ff., 10  
Kotter, John 12 f.  
Krüger, Wilfried 13 f.  
Kübler-Ross, Elisabeth 14 ff.  
Kundenorientierung 53  
Kybernetik 9

## L

Leitbild 51 f.  
Leuchtturminitiative 70, 72, 76, 81  
Lewin, Kurt 11 f.  
LoRaWAN 47

## M

Malik, Fredmund 3, 10  
Manifest, agiles 24  
Marketing, digitales 44 f.  
McGregor, Douglas 27, 60, 93  
Mouton, Jane S. 27

## O

Organisation  
–, agile 36 f.  
–, empowerte 93 f., 97  
–, klassische 93 f., 97  
–, lernende 18 ff.  
–, Self-Managed 93, 95, 97 f.  
Osterwalder, Alexander 111

## P

Palliativmedizin 14  
Persona 81  
Planspiel 100 ff.

Product Owner 107  
PWAG 108  
PW-Lab 70 f., 73, 87  
PWNAG 102

## R

REHAU 5  
Reifegradmodell 91 f., 94 f.  
–, Beurteilung nach 95  
Reither, Franz 4  
Rosing, Wayne 35  
Rotation Day 30  
Rückkopplung 8, 10

## S

Sambale-Lergenmüller, Marcel 47  
Scrum 25 f., 45 ff., 72, 106, 116  
Scrum Master 107  
Senge, Peter M. 18 f.  
Shiplt Day 30  
Start-up 84 ff.  
St. Galler Business Model Navigator 111  
Strategieprozess 115 f.  
Sutter, Philipp 68  
System 7 f., 10  
–, geschlossenes/offenes 9

## T

Taleb, Nassim Nicholas 3  
T.A.L.K. 91 f., 97, 99 f., 106  
Themenlunch 30  
Transformationsteam 71  
Transparenz 53, 56 f.

## U

Urban Timetravel 87

## V

Veränderung 1 f., 41, 93  
–, Komplexität der 4 ff.

- , Phasen der 11 ff.
- , Spielregeln für 7
- und lernende Organisation 18 ff.
- und Menschen 14 f., 17
- Veränderungsbegleiter 92, 98 ff.
- Verankerung 49
- Verantwortung 54
- Vester, Frederic 11
- Vineyard Cloud 47, 87
- Vision 81, 108 ff.

## W

- Wallet-Challenge 78
- Werte 49 f., 108
  - neu gestalten 51 ff.
  - umsetzen 54, 57 ff.

- Wertewürfel 55
- Wettbewerb, Erfolg im 69 ff.
- Widerstand 17
- Wir-Gefühl 79
- Working Out Loud Circle 31, 33

## Z

- Zeitreise 88
- ZREALITY 87
- Zukunft 3