



CHANGE-MANAGEMENT FÜR DIE DIGITALISIERUNG

VERÄNDERUNGEN RICHTIG EINSTEUERN UND UMSETZEN

In der medialen Öffentlichkeit werden meistens die prominenten Digitalisierungsbeispiele wie google, Uber oder airBNB genannt, die nicht nur Geschäftsmodelle, sondern ganze Branchen verändern. Diese Beispiele sind beeindruckend, aber nach wie vor die Ausnahme. Der Normalfall besteht darin, dass bereits existierende Unternehmen sich und ihre Marktleistungen digital weiterentwickeln, d.h.: nicht Revolution, sondern Evolution des Geschäftes. Gerade bei etablierten Unternehmen besteht die Herausforderung darin, Veränderungsfähigkeit aufzubauen, beizubehalten und für den Wandel zu nutzen.

von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

Spätestens seit den 1990er Jahren wird die Bedeutung von Change-Management erkannt und systematisch erforscht. Mittlerweile hat sich auch in der Führungslehre die Erkenntnis etabliert, dass es im Kern immer um Transformation geht, d.h. von einem Ist-Zustand A zu einem Ziel-Zustand B, von einer «Alten Welt» zu einer «Neuen Welt». Wer Führung heute immer noch als Verteidigung bestehender Verhältnisse und Geschäftsmodelle sieht, wird Schwierigkeiten haben, mit dem Wandel Schritt zu halten.

I. DIE DREI DIMENSIONEN DES CHANGE-MANAGEMENTS

Unter dem Begriff «Change-Management» werden Methoden, Vorgehensweisen und Initiativen zur Sicherstellung der Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens verstanden¹⁾. Gerade im Zusammenhang mit der Digitalisierung geht es darum, mit dem Wandel Schritt zu halten und die Chancen entsprechend zu nutzen. Es gibt drei Dimensionen, die gesteuert werden müssen, wenn die digitale Transformation gelingen soll: die sachrationale, die prozessbezogene und die emotional-verhaltensorientierte.

Change-Management kann nur dreidimensional verstanden werden.

«Sachrational» bezieht sich auf das unternehmerische Ziel in der Digitalisierung, z.B. neue digitale Lösungen oder die Steigerung des Marktanteils durch digitale Vertriebswege. Führungskräfte denken fast ausschließlich in dieser ersten Dimension. Das ist insofern positiv, weil der Fokus auf dem Resultat liegt. Negativ wird diese Ausrichtung dann, wenn die anderen beiden Aspekte nicht beachtet werden. Die Folge: das Sachziel wird nicht oder nur mit viel mehr Aufwand erreicht. Es gibt nach wie vor viele

Führungskräfte, die glauben, nur weil ein Ziel richtig ist, würde dieses auch automatisch akzeptiert und umgesetzt.

«Prozessorientierung» bedeutet im Change-Management, dass die Veränderung systematisch geplant und umgesetzt werden muss. Dies beinhaltet professionelles Projektmanagement, Kommunikation, Dokumentation, Sitzungsmanagement, Umsetzungscontrolling usw. Hier stehen also die Methoden und Werkzeuge im Vordergrund. Diese handwerkliche Dimension ist nicht neu oder kompliziert. Allerdings zeigen viele Beispiele gescheiterter Veränderungen, dass gerade hier unprofessionell vorgegangen wurde.

Ein richtiges Ziel bedeutet noch lange nicht, dass es umgesetzt wird.

Die «emotional-verhaltensorientierte» Dimension ist das am meisten unterschätzte und zugleich schwierigste Thema: Digitalisierung bedeutet vielfach deutliche Veränderungen eines Unternehmens von einer «Alten Welt» zu einer «Neuen Welt». Menschen sind typischerweise sicherheits-, gewohnheits- und vergangenheitsorientiert. Einer Digitalisierungs-Initiative wird daher häufig mit Zweifel, Skepsis oder Widerstand begegnet. Verhaltensmuster bzw. -reaktionen von Mitarbeiter:innen, Führungskräften, Kunden, Lieferanten... sind aus diesem Grund einzubeziehen. Es geht beispielsweise um klare Botschaften, die Beteiligung der Betroffenen oder den richtigen Umgang mit Widerstand.



CHANGE-MANAGEMENT FÜR DIE DIGITALISIERUNG

VERÄNDERUNGEN RICHTIG EINSTEUERN UND UMSETZEN

ABB. 1: ERFOLGSFAKTOREN IM CHANGE-MANAGEMENT FÜR DIE DIGITALISIERUNG

1	Einheitliches Verständnis in der Führung zur Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Herstellen einer gemeinsamen Meinung zur Digitalisierung: Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodell, Prozesse, Produktivität... • Weiterentwicklung des Leitbildes, der Strategie bzw. der Organisation im Falle großer Veränderungen durch die Digitalisierung
2	Vermittlung der Notwendigkeit der Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Verständlich-Machen der Transformation von der Alten Welt in die Neue Welt: Gründe, Nutzen, Perspektiven... • Aktives Einbeziehen der Mitarbeitenden und Führungskräfte, v.a. als Treiber des Prozesses
3	Klare Orientierung durch ein Digitalisierungs-Programm	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung einer Digitalisierungs-Strategie als Grundlage für Ziele, Umsetzung, Review und Kommunikation • Schaffung eines Digitalisierungs-Radars, d.h. Echtzeit-Informationen über Veränderungen (Märkte, Kunden, Wettbewerber, Netzwerke, Technologien...)
4	Spürbare Verbesserung von Kundennutzen und Produktivität	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung des Kundennutzens durch Weiterentwicklung der Stärken, Marktleistungen und Wettbewerbsvorteile • Nutzung aller digitalen Möglichkeiten zum (permanenten) Ausbau der Produktivität bzw. Prozessleistungen
5	Anpassung von Strukturen, Entwicklungs- und Führungsprozessen	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung der Organisation an die Erfordernisse der Neuen Welt, d.h. Geschäfts-, Unterstützungs- Führungsprozesse • Sicherstellung der Digitalen Fitness durch Personal- bzw. Führungskräfte-Entwicklung
6	Etablierung einer Kultur der Veränderungsfähigkeit und der Umsetzungsstärke	<ul style="list-style-type: none"> • Impulse für die Unternehmenskultur zur Unterstützung der Veränderungsprogramme • Eine professionelle Unternehmenskultur als Ergebnis und zugleich Treiber der digitalen Welt

2. DIE SECHS ERFOLGSFAKTOREN DES CHANGE-MANAGEMENTS

Diese drei Dimensionen des Change-Managements beeinflussen sich gegenseitig, überlappen, verstärken oder widersprechen sich. Die Verantwortlichen für Digitalisierungs-Programme sollten sich daher zu Beginn Klarheit über diese Themen und v.a. die Dynamiken verschaffen. Aus mittlerweile jahrzehntelanger Erfahrung mit Change-Management lassen sich sechs Faktoren identifizieren, die maßgeblich den Erfolg beeinflussen und einen Rahmen für die Transformation darstellen²⁾ (vgl. Abb.1). Diese Faktoren sind nicht kompliziert und erfordern auch keine langen Erläuterungen. Sie lassen sich einfach anwenden, um Stärken bzw. Schwächen im Veränderungs-Management zu diagnostizieren und ein Change-Programm zu entwickeln. Gerade weil die Digitalisierung noch größere Herausforderungen an Menschen

und Organisationen stellt, müssen diese Erfolgsfaktoren professionell gesteuert werden.

1. Einheitliches Verständnis in der Führung zur Digitalisierung: Jeder Veränderungsprozess beginnt mit dem Herstellen einer gemeinsamen Meinung zur Digitalisierung im Management, weil «Change» maßgeblich durch Führungskräfte beeinflusst wird. Es muss Klarheit darüber herrschen, was verändert wird und welche Konsequenzen damit verbunden sind. Bei einer echten Transformation kann das zur Adaption eines Leitbildes, einer Strategie, einer ganzen Organisation usw. führen. Die einheitliche Meinung der Führung ist die Basis für Planung, Kommunikation und Umsetzung von entsprechenden Initiativen.

2. Vermittlung der Notwendigkeit der Digitalisierung: Die Umsetzung der «Neuen digitalen Welt» hängt fundamen-



CHANGE-MANAGEMENT FÜR DIE DIGITALISIERUNG VERÄNDERUNGEN RICHTIG EINSTEUERN UND UMSETZEN

tal davon ab, dass die Notwendigkeit der digitalen Veränderung klargemacht wird. Diese Begründung kann nur aus dem Markt kommen, z.B. andere Kundenerwartungen, neuer Wettbewerb oder substitutive Technologien. Gerade wenn die operativen Zahlen gut sind (Umsatz, Liquidität, Gewinn), ist die Gefahr groß ist, dass das Unternehmen in der «Alten Welt» stecken bleibt. Aus dem Faktum, dass Zahlen heute positiv sind, entsteht der Fehlschluss, dass der Zukunftsweg richtig ist. Das Vermitteln der «Notwendigkeit zur Veränderung» gelingt am besten durch das aktive Einbeziehen und Fordern der Mitarbeitenden und Führungskräfte.

**Gute operative Zahlen sind für
Veränderungen gefährlich.**

3. Klare Orientierung durch ein Digitalisierungs-Programm: Veränderungen brauchen immer eine sachliche Grundlage, d.h. eine Digitalisierungs-Strategie mit konkreten Zielen, Schlüsselmaßnahmen und entsprechenden Ressourcen. Es geht nicht um Präsentations-Shows, sondern um handwerkliche Professionalität. Wo immer es möglich ist, sind die persönlichen Beiträge zu definieren, damit die Digitalisierung nicht abstrakt und unverbindlich bleibt. Während der Umsetzung und danach sollte ein «Radar» installiert werden: Es geht um Echtzeit-Informationen über das, was auf den Märkten passiert, ob die Maßnahmen wirksam sind, welche neuen Wettbewerber auftauchen usw.

4. Spürbare Verbesserung von Kundennutzen und Produktivität: Wenn etwas konkret spürbar ist, werden Veränderungen akzeptiert, verinnerlicht und umgesetzt. Dies kann sich einerseits auf den Markt bzw. die Kunden beziehen: ein besseres Produkt, eine andere Dienstleistung, ein neues Geschäftsmodell... Andererseits können spürbare Veränderungen auch in der Produktivität stattfinden: schnellere Prozesse, größere Beweglichkeit, mehr Flexibilität und Selbststeuerung. Gerade hier ergibt sich auch eine Verbindung zu einem anderen aktuellen Schlüsselthema, nämlich dem Fachkräftemangel: Gute

Leute arbeiten gerne in einem erfolgreichen Unternehmen, dort, wo etwas geleistet wird, wo sich etwas bewegt und spürbar ist.

**Gute Leute arbeiten dort,
wo etwas bewegt und verändert wird.**

5. Anpassung von Strukturen, Entwicklungs- und Führungsprozessen: Damit digitale Veränderungen wirksam werden, ist immer wieder auch die Organisation anzupassen – vor allem die sogenannten AKV (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten). Jede Digitalisierungs-Strategie der «Neuen Welt» wird scheitern, wenn diese mit der Organisation der «Alten Welt» umgesetzt werden soll. Im Zentrum steht die Anpassung der Geschäfts-, Unterstützungs- und Führungsprozesse. Gleichzeitig sind auch die Personal- bzw. Führungskräfte-Entwicklung zu prüfen und an der «Neue Welt» auszurichten.

6. Etablierung einer Kultur der Veränderungsfähigkeit und der Umsetzungsstärke: Erfolgskritisch ist auch die Frage, ob die Unternehmenskultur die digitalen Veränderungsprojekte unterstützt oder eher behindert³⁾. Es geht hier um Vernetzungsfähigkeit, Lösungsorientierung, Selbstorganisation und Resultatfokussierung. Eine Unternehmenskultur, die sich primär auf die «Alte Welt», d.h. die Vergangenheit, bezieht, wird den Schritt in die Digitalisierung nicht gehen können. Das Management ist in solchen Fällen aufgefordert, entsprechende Impulse und Maßnahmen zu erarbeiten, um die Kultur weiterzuentwickeln. Kultur ist damit gleichzeitig Treiber und Ergebnis großer Veränderungen.

**Mit dem Change-Cockpit werden
Veränderungsprozesse führbar.**

Die genannten sechs Erfolgsfaktoren des Change-Managements lassen sich in der Praxis als «Change Cockpit der Digitalisierung» anwenden (vgl. Abb. 2). Als erstes wird eine selbstkritische Beurteilung der Erfolgsfaktoren für das Change-Management durchgeführt. Es geht darum, Muster zu erkennen und möglicherweise



CHANGE-MANAGEMENT FÜR DIE DIGITALISIERUNG VERÄNDERUNGEN RICHTIG EINSTEUERN UND UMSETZEN

che Hindernisse bzw. «blinde Flecken» frühzeitig zu identifizieren. Zweitens werden die Veränderungstreiber für das Digitalisierungsvorhaben identifiziert. Dies können fördernde oder hindernde Faktoren sein und ergeben sich auch aus der Diskussion der Erfolgsfaktoren. Drittens werden dann Change-Maßnahmen entwickelt, damit das Digitalisierungsvorhaben eine echte Umsetzungs-Chance hat und nicht in der «Alten Welt» steckenbleibt. Professionelles Change-Management setzt genau hier an und begleitet die digitale Transformation, damit aus einem Vorhaben auch echte Resultate werden.

ZUSAMMENFASSUNG: CHANGE-MANAGEMENT - ANWENDUNG UND NUTZEN

1. Aktive Steuerung des Change-Managements als Schlüssel für den digitalen Wandel
2. Regelmäßige Diagnose der Veränderungsfähigkeit des Unternehmens
3. Gemeinsame Sicht auf Veränderungstreiber und deren Gestaltung
4. Gezielte Intervention, Impulse und Maßnahmen zur Unterstützung der jeweiligen Digitalisierungs-Initiative

Anmerkungen

1. Vahs, D. / Weiand, A., Workbook Change Management, Stuttgart 2020, S. 18 ff.
2. Vgl. Teil I in: Kotter, J., Change, New York 2021.
3. Stöger, R., Digitalisierung umsetzen, Stuttgart 2019, S. 153 ff.

Weitere Ausgaben von "improve":
www.fh-kufstein.ac.at/Praxisletter-improve
Anmeldung zum kostenlosen Abo:
www.fh-kufstein.ac.at/newsletter-abo

PORTRAIT AUTOR

- > Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
- > FH-Professor für strategische Unternehmensführung
- > E-Mail: Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at



CHANGE-MANAGEMENT FÜR DIE DIGITALISIERUNG

VERÄNDERUNGEN RICHTIG EINSTEUERN UND UMSETZEN

ABB. 2: CHANGE-COCKPIT DER DIGITALISIERUNG: WERKZEUG UND BEISPIEL (BANK)

Hintergrund: Eine Bank steuert den digitalen Veränderungsprozess mit dem Change-Cockpit. In den zweiwöchigen GF-Sitzungen wird regelmässig berichtet und reflektiert.

A. Beurteilung der Erfolgsfaktoren für das Change-Management

Erfolgsfaktor	Beurteilung
1. Einheitliches Verständnis in der Führung zur Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> Einheitliches Verständnis im Top-Mgmt., aber nicht in den weiteren Führungsebenen Kein „Masterplan“ für die Digitalisierung
2. Vermittlung der Notwendigkeit der Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> Keine breit angelegte Entwicklung der „digitalen Welt“ und fehlende Kommunikation Vorurteile und Unsicherheit in der Mannschaft
3. Klare Orientierung durch ein Digitalisierungs-Programm	<ul style="list-style-type: none"> Viele laufende, aber nicht abgestimmte Initiativen (Geschäftsfelder, Funktionen) Fehlende Vorgehens-Methodik bzw. Werkzeuge
4. Spürbare Verbesserung von Kundennutzen und Produktivität	<ul style="list-style-type: none"> Objektiv große Chancen durch Digitalisierung sowohl am Markt als auch in der Prozess-Effizienz Viele Vorschläge und tw. gestartete Maßnahmen
5. Anpassung von Strukturen, Entwicklungs- und Führungsprozessen	<ul style="list-style-type: none"> Keine Weiterentwicklung von Strukturen bzw. der Personal- / Führungskräfte-Entwicklung anhand der Digitalisierung Keine Führungsprozesse für die Digitalisierung
6. Etablierung einer Kultur der Veränderungs-Fähigkeit und der Umsetzungsstärke	<ul style="list-style-type: none"> Vorhandene Kultur der Leistung, der Resultatorientierung und des Vertrauens Keine explizite Kulturentwicklung

B. Identifikation der Veränderungstreiber

Fördernde Faktoren für die Veränderung:	Hindernde Faktoren für die Veränderung:
<ol style="list-style-type: none"> Einheitliches Verständnis im Top-Management Objektiv große Chancen durch die Digitalisierung: neue Geschäftsfelder bzw. Prozess-Effizienz Viele Vorschläge und zahlreich angestossene Maßnahmen in Richtung „Digitalisierung des Geschäftsmodells“ Große Dynamik und Umsetzungsstärke im Unternehmen Kultur der Leistung, der Resultatorientierung und des Vertrauens ... 	<ol style="list-style-type: none"> Unterschiedliche Meinungen in den Führungsebenen Fehlender „Masterplan“ für die Digitalisierung Vorurteile und Verunsicherung in der Mannschaft Fehlende Methoden bzw. Werkzeuge zur Entwicklung, Entscheidung und Umsetzung der Digitalisierung Keine Organisations-, Personal- und Führungskräfte-Entwicklung in Richtung der neuen, digitalen Welt ...



CHANGE-MANAGEMENT FÜR DIE DIGITALISIERUNG VERÄNDERUNGEN RICHTIG EINSTEUERN UND UMSETZEN

ABB. 2: CHANGE-COCKPIT DER DIGITALISIERUNG: WERKZEUG UND BEISPIEL (BANK)

Hintergrund: Eine Bank steuert den digitalen Veränderungsprozess mit dem Change-Cockpit. In den zweiwöchigen GF-Sitzungen wird regelmässig berichtet und reflektiert.

C. Change-Maßnahmen zur Unterstützung der Digitalisierung

Nr.	Change-Maßnahmen	Termin	Verantw.
1	Gemeinsame Entwicklung eines „Masterplans für die digitale Welt“ in der Führungsmannschaft («Change-Camp» für das Unternehmen und anschließend für Geschäftsfelder und Funktionen)	31.03.	Stüber
2	Anpassung der wichtigsten Unternehmensprozesse an die Digitalisierungs-Gesamtstrategie (klare AKV – Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten)	30.09.	Zeller
3	Klärung der notwendigen Veränderungen bzw. Anpassungen in den Führungsprozessen (Zielvereinbarung, Unternehmensplanung) bzw. in den Führungsgremien	30.09.	...
4	...		