



Mittelstand 4.0  
**Agentur  
Kommunikation**



FALLBEISPIEL

# Welcome to the House of Change - Was digitaler Wandel wirklich bedeutet 10 Regeln und ein Fallbeispiel

Mittelstand-  
Digital 

  
**BSP**  
BusinessSCHOOL Berlin  
Hochschule für Management

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Zehn Regeln für Veränderungsmanagement im digitalen Wandel</b>	<b>3</b>
1.1	Bei hohem Wellengang das Steuer fest im Griff	3
1.2	Welcome to the House of Change – Was Wandel wirklich bedeutet	4
1.3	Vom Change House zum Cyber Change	6
1.4	„Der brave Mann denkt an sich selbst zuletzt“ (...gilt auch für Frauen in Führungspositionen!)	7
<b>2</b>	<b>Fallbeispiel eines mittelständischen Unternehmens</b>	<b>9</b>
2.1	Methodisches Vorgehen	9
2.2	Ergebnisse	9
2.3	Handlungsempfehlung	11

## Quellenverzeichnis



# 1 Zehn Regeln für Veränderungsmanagement im digitalen Wandel

## 1.1 Bei hohem Wellengang das Steuer fest im Griff!

Die Ökonomie steht im 21. Jahrhundert vor gewaltigen Aufgaben. Unternehmen arbeiten unter Rahmenbedingungen, die es gestern noch nicht gab und die morgen nicht mehr gültig sein werden. Dabei verändert die digitale Revolution nicht nur die technologischen und institutionellen Voraussetzungen von Management, sondern auch den Menschen selbst.

### Die Welle der Digitalisierung

In einer Untersuchung der Business School Berlin, durchgeführt mit Führungskräften kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU), wird deutlich, dass die Digitalisierung vielfach als Welle erfahren wird, die über ganze Belegschaften hereinbricht und sie mit Wucht überrollt. Dabei fallen die Reaktionen durchaus unterschiedlich aus: Während einige vom Fortschritt fast willenlos hin und her geschleudert werden, tauchen andere begeistert in den Strudel der technologischen Möglichkeiten ein; während es mancher Führungskraft gelingt, die Welle der Digitalisierung geschickt zu reiten, retten sich andere erschrocken auf computerfreie Inseln und verharren im Warten auf Rettung (vgl. BSP-Studie zu E-Business-Typen, Fitzek, Picht & Botzet, 2014).

### Change Management als zentrale Führungsaufgabe

Unbestreitbar bleibt, Management in Zeiten des digitalen Wandels, bedeutet immer einen hohen Wellengang zu meistern. Um im Sturm Kurs zu halten, müssen Führungspersönlichkeiten mit wechselnden Arbeitsbelastungen ebenso souverän umgehen können wie mit divergierenden Mitarbeiterreaktionen.

Einsames Entscheiden ist in solchen Kontexten unangebracht. Vielmehr gilt es, komplexe Prozesse und Parameter konstant im Blick zu behalten. Unternehmen erfolgreich zu führen, setzt ein kultursensibles Navigieren durch ein schwer überschaubares Geflecht aus Anforderungen und Risiken voraus.

### Grundregeln für erfolgreiches Veränderungsmanagement

Tipps und gute Ratschläge, die Unternehmenslenker bei der Kursbestimmung unterstützen sollen, gibt es reichlich. Aus Sicht der aktuellen Managementforschung sind allerdings „nur“ zehn wesentliche Grundregeln zu beachten, um ein weitsichtiges Veränderungsmanagement erfolgreich umzusetzen.

#### Regel Nr. 1 Ausgangslage beachten!

Statt sich an abstrakten Maßnahmenkatalogen oder effekteisenden Erfolgsrezepten auszurichten, sollten Unternehmer immer von der eigenen, gelebten Unternehmenskultur ausgehen. Gerade die „große Lösung“ (Digitalisierung) erfordert Veränderung mit Augenmaß.

Zu beantworten sind zunächst Fragen wie: Wer und was stehen für den Wandel zur Verfügung? Was soll zukünftig erreicht werden? Was soll Bestand haben, was muss sich ändern? Wo und wie können ungenutzte Ressourcen erschlossen werden? Was kann investiert werden? Wo drohen Überlastungen?

Nicht zu viel auf einmal wollen! Nur auf Basis einer realistischen Einschätzung der individuellen Ausgangslage können tragfähige Zukunftsvisionen entwickelt und die Möglichkeiten der Digitalisierung effektiv ausgeschöpft werden. Dazu wird frühzeitig ein auf Zeiten und Ressourcen ausgelegtes Konzept benötigt, das auch Rückschläge und mögliche Ziel- und Anspruchskorrekturen berücksichtigt.

### **Regel Nr. 2 Strategisch handeln!**

Strategisches Handeln basiert auf einem stufenweise organisierten Managementprozess, der Veränderung nach rationalen Leitlinien ordnet.

Weitreichende Vorbereitungen treffen: Um von den Anforderungen und Möglichkeiten der Modernisierung nicht überrollt zu werden, muss der beabsichtigte Wandel als klare Führungsaufgabe definiert und zugeordnet werden. Bereits im Vorfeld sollten Entscheidungen zum Zeitpunkt der Initiierung, zum Umfang der geplanten Change-Prozesse, zur Besetzung eines Planungsteams, zur Integration von professioneller Change-Agents sowie zum Aufbau geeigneter Kommunikationskanäle getroffen werden.

Fahrplan erstellen: Aufwand, Timing, Personal und Technologieinsatz müssen präzise geplant und abgestimmt, Meilensteine definiert und aktiv vorantreiben und einzelne Change-Prozesse fest in der (Unternehmens-)Kultur verankert werden.

Abläufe koordinieren: Prozesse bereichsübergreifend steuern, Zwischenziele setzen, kurzfristige Erfolge sichtbar machen, Fehler einräumen, Korrekturen vornehmen, konstante Qualitätskontrolle absichern.

### **Regel Nr. 3 Mitarbeiter aktiv einbinden!**

Entscheidende Voraussetzung für die Umsetzung erfolgreich geführter Change Prozesse ist die Berücksichtigung des Faktors Mensch und die Mitnahme aller betroffenen Mitarbeiter – über alle hierarchischen Ebenen hinweg.

Selbstverständnis der Führung überdenken. Digitale Transformation bedeutet immer auch eine kritische Überprüfung gewohnter Managementfunktionen. Was bedeutet Führung im digitalen Wandel? Welche Aufgaben können Führungskräfte übernehmen, wo benötigen sie Unterstützung? Welche (neuen) Kompetenzen müssen aufgebaut und in bestehende Strukturen überführt werden? Wie können Mitarbeiter zu eigenverantwortlicher Selbststeuerung motiviert werden?

Change Agents aktivieren: Implementierung von technischem und organisatorischem Know-how, Aufbau spezialisierter Stabstellen, Integration professioneller Change Agents mit adäquaten Handlungsspielräumen und enger Anbindung an die Unternehmensspitze.

Visionen verständlich kommunizieren: Nicht jeder Mitarbeiter muss sich mit allen Aspekten des digitalen Wandels beschäftigen, aber alle müssen sich mit den Zielen identifizieren können, denn ohne das Commitment der Gesamtbelegschaft gelingt der digitale Wandel nicht. Um die digitale Transformation als gemeinsame Entwicklungschance begreifen zu können, genügen weder Leitlinien noch wirtschaftliche Kalkulationen. Benötigt wird ein professionelles Story-Telling, das die Ziele und Chancen, aber auch die Herausforderungen und Belastungen des Veränderungsprozesses klar herausarbeitet.

Klare Regeln vorgeben: Regeln geben Orientierung in Zeiten permanenter Veränderung und helfen, Kurs zu halten. Welche Klippen zu umschiffen, welche Untiefen zu beachten sind, gibt auch die jeweilige Unternehmenskultur vor. Aber: Jeder Veränderungsprozess unterliegt bestimmten Phasen, die eigenen Regeln gehorchen und im Wandel berücksichtigt werden müssen.

## **1.2 Welcome to the House of Change – Was Wandel wirklich bedeutet**

Der Begriff Change – also der permanente Wandel – ist in den meisten Unternehmen positiv besetzt. Change Management gilt als Schlüsselbegriff für zeitgemäße Organisationsentwicklung, impliziert ein modernes Selbstverständnis und dient als Kernbegriff für eine zeitgemäße Arbeits- und Organisationskultur. Veränderungsprozesse verfügen damit über einen natürlichen Vertrauensbonus – man hofft auf ihre befreiende Wirkung.

Aber: Jede Organisation richtet sich – ebenso naturgemäß – auf einem mehr oder weniger komfortablen Status Quo ein und Führungskräfte und Mitarbeiter verteidigen reflexhaft Gewohntes. Veränderungen werden daher auch als Störung empfunden und bringen nachhaltige Verunsicherung mit sich. Insbesondere die (anonymen) Auswirkungen digitaler Technologien sorgen in vielen Unternehmen für erhebliche Unruhe. Klagen über mögliche gesundheitliche Gefährdungen oder eine zunehmende Datenunsicherheit stehen stellvertretend für grundlegendere Ängste wie die Furcht, den Anschluss an moderne Technologien zu verpassen oder gar den Arbeitsplatz zu verlieren.

Die Reaktionen auf bevorstehende Veränderungen können im Einzelfall sehr unterschiedlich ausfallen – das psychologische Profil von Veränderungsprozessen folgt dagegen einem stets vergleichbaren Phasenmodell, das der schwedische Sozialpsychologe Claes Janssen mit den „Vier Räume von Veränderungen“ eindrücklich beschreibt. Es ist unter dem Namen „House of Change“ bekannt geworden und stellt psychologische Prozesse bei der Wiedergewinnung eines in die Krise geratenen (komfortablen) Ausgangszustandes dar. Das Verlassen der (gewohnten) Komfortzone führt zunächst zum Leugnen der Notwendigkeit geforderter Veränderungen, gefolgt von Konfusion über das Ungewohnte und schließlich zu einer positiven Neuorientierung.

<p><b>Phase I:</b> NO+ / ZUFRIEDENHEIT</p> <p>Angepasstheit. Selbstzufriedenheit. Entspanntheit. Mühelose Selbstkontrolle wie beim Fahrradfahren. Aufmerksamkeit auf das Hier und Jetzt ohne ausdrückliche Selbstreflexion. Toleranz, Gewohnheitsdenken, Verfügbarkeit.</p>	<p><b>Phase IV:</b> YES+ / NEU WERDEN</p> <p>Kreativer Wandel. Integration. Gefühl des Passens. Einsichten. Aha-Gefühl: Aufmerksamkeit auf das Hier und Jetzt, Ausdrückliche Selbstreflexion. Gemeinschaftssinn. Selbstvertrauen Energie. Umsetzungsdrang.</p>
<p><b>Phase II:</b> NO- / VERLEUGNUNG</p> <p>Pseudo-Angepasstheit. Selbstdisziplin. Fokussierung und Verteidigung des Status Quo. Gemischte Gefühle. Geheimmtheit. Unsicherheit. Orientierung an Regeln und Mitspielern.</p>	<p><b>Phase III:</b> YES- / KONFUSION</p> <p>Fehlanpassung. Unterlegenheitsgefühl. Selbstzentriertheit. Chaos. Offenheit. Entscheidungsfreudigkeit. Beklemmung. Irrealitätsgefühl.</p>

Die ersten beiden Phasen sind geprägt von einer abwehrenden Grundhaltung mit positiver bzw. negativer Grundstimmung (No+ /No-). Die folgenden Phasen laufen auf eine Einstellungsänderung zu, bei der die negative Stimmung sich allmählich ins Positive wendet (Yes-/Yes+). Beim Durchlaufen der einzelnen Räume und Phasen gehen gewohnte Balancen verloren, was häufig zu Trotz und Abwehr führt. Wird die Veränderung schließlich als unvermeidlich wahrgenommen, reagieren viele Betroffene mit starker Irritation. Erst wenn diese Konfusion überwunden wird, kann eine Neuorientierung und endlich auch das Erreichen einer neuen Komfortzone vonstatten gehen.

Diese Reaktionsmuster als konstituierende Begleitumstände des Wandels anzuerkennen und die Belegschaft verständnisvoll und lösungsorientiert durch alle Phasen des Change Prozesse zu

**Regel Nr. 4 Bedenken wertschätzen!**

Das Leben in der Komfortzone stellt – auch für Unternehmen- einen ganz selbstverständlichen Wert da. Es geht aber nicht ohne Wandel, und dieser ist in allen seinen Phasen – in allen Räumen des Change Houses – sinnvoll. So sollte auch das „Dagegenhalten“ prinzipiell wertgeschätzt werden.

Jeder Einwand verdient es, ernst genommen zu werden. Gegenargumente sollten sorgfältig geprüft und Diskussionen und mögliche Kurskorrekturen bewusst eingeplant werden. Ein konstruktiver Umgang mit Kritik verringert mögliche Widerstände und schafft die notwendige Akzeptanz für Veränderung. Wichtig ist, Bedenkenträger nicht als Sündenböcke des Systems zu diskreditieren, sondern auftretende Irritationen als psychologische Chance zu betrachten.

*Reaktionsmuster Dagegenhalten (Verleugnung)*

*Der Ausstieg aus einer Komfortzone führt im Modell des „House of Change“ zu zeitweiligem Realitätsverlust. Dieses vorübergehende Nicht-Wahrhaben-Wollen sollte als verzögerndes Moment in jeden Veränderungsprozess einkalkuliert werden. Dabei kann die Reaktion, Bewährtes und Erreichtes absichern zu wollen, durchaus funktional bewertet werden. Versteht man Veränderungsmanagement im Gefüge von Erhalten und Neuschöpfen, ist Dagegenhalten wichtig, um die notwendige Spannung aufzubauen.*

**Regel Nr. 5 Irritationen aushalten!**

Zeitdruck und Ressourcenknappheit lasten auf vielen Veränderungsvorhaben und verführen zu kurzfristigen Interventionen, die – z. B. über effektvolle Kommunikationskaskaden – eine vermeintlich hohe (Management-)Sichtbarkeit erzeugen. Werden die notwendigen Erkenntnisphasen bereits zu Beginn einer Veränderung verkürzt oder vorschnell übersprungen, fordern die Betroffenen deren Bearbeitung oftmals im weiteren Prozess ein, was zu erheblichen Rückschritten führt. Nur wenn über eine angemessene Entwicklungszeit das notwendige Entwicklungsvertrauen geschaffen wird, können vorübergehende Konfusionen in der nachfolgenden Phase der Neuorientierung aufgelöst werden.

*Reaktionsmuster Irritation (Konfusion):*

*Managementfunktionen werden vielfach mit Rationalität, Effektivität, und (Selbst-)Kontrolle gleichgesetzt. Die Führungsebene sollte jederzeit in der Lage sein, alle (Veränderungs-) Situationen im Griff zu behalten. Tatsächlich stellen sich aber notwendige (kreative) Brüche und Neuorientierungen ein, Deshalb ist es wichtig, auch solche Irritationen als Chance und nicht als Hemmnis zu begreifen.*

## Regel Nr. 6 Neuland betreten!

Führenden Persönlichkeiten in Unternehmen fällt es oft schwer, Zustände zu akzeptieren, in denen Planung und Kontrolle zurücktreten. Umsichtiges Management besteht aber gerade darin, Irritation als Chance für Neuorientierung zu nutzen. Funktional gesehen gehen die Ablösung von Gewohntem und das Vordringen zum Neuen überhaupt nicht ohne vorübergehenden Verlust der Orientierung voran. Es bedarf ausdrücklich der vorbereiteten (und konstruktiven!) Öffnung von Freiräumen und Spielfeldern für Neuorientierung.

Mit lieb gewordenen Traditionen brechen, mit Kreativität neue Wege erkunden, das Umdenken bewusst einüben: Change Management basiert auf der Heuristik des Wandels, wobei jede Neuformierung auf die Auflösung tradierter Verhältnisse angewiesen ist. Transformation ist kein Umschalten von alten in neue Gesetzmäßigkeiten, sondern ein schrittweiser Entwicklungsprozess, in dem Brainstormings, kreatives Denken und Umwertungen sukzessive eingeübt werden müssen. Je mehr Wandelsituationen erprobt und zugelassen werden, desto stärker kann sich Transformation in der erarbeiteten Neuordnung verankern. Regel 6 betont somit den Kernprozess des Wandels.

### *Reaktionsmuster Transformation (Neuwerden)*

*Vorübergehende Konfusion dient der funktionalen Auflösung verfestigter Strukturen und Abläufe und schafft Freiräumen für eine Neuorientierung. Kreativität heißt aber nicht freies Fantasieren – die Wissenschaft stellt Heuristiken, Lösungswege zur Verfügung, in denen neue Ideen und Lösungen zielgerecht erkundet und erprobt werden können.*

### 1.3 Vom Change House zum Cyber Change

Das Modell des „House of Change“ beschreibt typische Reaktionen auf Veränderungsprozesse und zeichnet ein plausibles Bild von der menschlichen Seite der Transformation. Es generiert Möglichkeiten, krisenhafte Veränderungen konstruktiv aufzugreifen und für ein kultursensibles Management zu nutzen: Das Durchlaufen der „Rooms of Change“ wird getragen vom Versprechen, kritische Situationen zu meistern, um gemeinsam eine (neue) Komfortzone zu erreichen.

Vor dem Hintergrund der veränderten Dynamik, die der digitale Wandel mit sich bringt, wirken die Verheißungen des Change House allerdings schon heute etwas antiquiert. Management bewegt sich im Zeitalter der Digitalisierung längst nicht mehr nur durch die (geschlossenen) Räume des Change House. In den virtuellen Dimensionen von Veränderung scheinen alle Zustände gleichzeitig stattzufinden (Dagegenhalten, Konfusion, Neuorientierung) und sich zu permanenten Herausforderungen zu entwickeln. Deshalb kommt das Veränderungsmanagement im digitalen Wandel nicht mehr nur mit sechs Regeln aus, sondern muss weitere hinzufügen und beachten.

Zuspitzungen durch den digitalen Wandel: Beschleunigung, Virtualisierung, permanente Transition

Wirtschaft 4.0 steht für einen sich zunehmend beschleunigenden Transformationsprozess, der nicht nur in technologischer und struktureller Hinsicht, sondern aufgrund von (Daten-) Geschwindigkeit, Termindruck und der Ausweitung von Arbeitszeit auch personell „revolutionäre“ Züge aufweist. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen sich deshalb nicht nur mit veränderten Wirklichkeiten vertraut machen, sondern auch ihre Wahrnehmungsschemata anpassen

## Regel Nr. 7 Beschleunigung standhalten!

Die digitale Umstellung ist gekennzeichnet durch ein hohes Veränderungstempo und das Entstehen neuer Geschäftsmodelle. Bei digitalen Veränderungsprojekten fehlen häufig die Routinen, wie mit neuen und unvorhergesehenen Ereignissen umzugehen ist. Agilität wird als selbstverständlich vorausgesetzt. Unvorhersehbarer Wandel wird zur Normalität.

Hinzu kommt, dass die Schemata von Tempobestimmung und -anpassung nicht mehr greifen. Die digitale Revolution kennt keine verlangsamte Geschwindigkeit und gehorcht nicht dem vertrauten Ablauf von Start, Beschleunigung, Verlangsamung und Auslaufen. Dabei überfordert nicht das Tempo an sich, sondern seine permanente und progrediente Steigerung. Die Ergebnisse sind Stress, Hyperaktivität und Burnout.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich auch für das Management gänzlich neue Herausforderungen. Ein erfolgreiches Mithalten kann im digitalen Wandel nur dann gelingen, wenn Transition nicht als temporärer Störfall, sondern als permanenter Innovationsmotor verstanden und systematisch vorangetrieben wird. Das heißt auch: Unternehmenskulturen müssen sich nicht (immer öfter) anpassen, sondern selbst zu Wandlungskulturen werden; Unternehmen dürfen sich nicht länger als befristetes Veränderungsobjekt betrachten, sondern müssen aus sich heraus Wandel generieren und sich als aktiver Teil eines Veränderungsnetzwerkes mit integrierten Subsystemen begreifen.

### **Regel Nr. 8 Komplexität kalkulieren!**

Unternehmen werden zunehmend zu fluiden Organisationen. Im Zuge von Globalisierung und Reengineering bedeutet Transformation auch die Wende von der vertikalen zur virtuellen Integration im Sinne von „Extended Enterprises“. Neue Netzwerkstrukturen, an denen unternehmenseigene Funktionen ebenso beteiligt sind wie Zulieferer, Entwicklungspartner und Kunden („Team of Teams“), schaffen vielfältige neue Schnittstellen ohne direkten Managementeinfluss. Die Konsequenzen werden bereits erkennbar: Kernbelegschaften verkleinern sich, externe Spezialisten übernehmen Führungsfunktionen, Servicebereiche wie IT und HR werden als Shared Services ausgelagert und langfristig Beschäftigte durch temporäre Arbeitsverhältnisse ersetzt.

Ebenso wie die Dauerbeschleunigung verstoßen auch die neuen vernetzten Denkansätze gegen gewohnte Wahrnehmungsmuster. Fluide Organisation sind digital gesteuerte und verkoppelte Cluster mit komplexen Produktions- und Verwaltungshierarchien, die kaum mehr herkömmlichen Change-Modellen mit einer definierten Zielerreichung folgen, sondern von der Gleichzeitigkeit parallel laufender Veränderungsprozesse geprägt sind.

### **Regel Nr. 9 Übergang leben!**

Krise und Veränderung sind Prozesse, die fortwährend Altes in Neues verwandeln. Die Frage: Wie gelangen wir an unser Ziel, ist definitiv veraltet. Das Ineinandergreifen diverser Change-Prozesse und die Modellierung eines Unternehmens zum gesteuerten Change-Projekt spiegeln sich auch in den permanent mutierenden digitalen Technologien. Gleichzeitig hält sich wacker die Illusion, man könne durch geschickte Anpassungsleistungen (immer wieder) die Komfortzone einer erfolgreich vollzogenen Neuorientierung (House of Change-Modell) erreichen.

### **1.4 „Der brave Mann denkt an sich selbst zuletzt“ (...gilt auch für Frauen in Führungspersonen!)**

Die Managementforschung hat für Transformationsprozesse ein sicheres Navigationssystem entwickelt, das sich mit den Regeln 1 bis 3 als überaus praxistauglich erweist.

Den Kreislauf der Reaktionen auf Veränderung zu berücksichtigen und auch emotionale Prozesse (Regel 4 bis 6) für den Gesamtprozess des Wandels zu nutzen, wird über das House of Change-Modell realisierbar.

Um den digitalen Wandel auch unter den Bedingungen von permanenter Beschleunigung, Vernetzung und Transition zu meistern, müssen zusätzlich klassische Denk- und Handlungskategorien aufgelöst und in digitale Cybermodelle überführt werden (vgl. Regel 7 bis 9).

All dies setzt ein kultursensibles und mitarbeiterorientiertes Management voraus, aber auch einen achtsamen Umgang mit den eigenen Ressourcen von den Führungspersönlichkeiten selbst.

Industrie 4.0 stellt Führungspersönlichkeiten vor sich ständig wandelnde und ungeheuer komplexe Anforderungen. Manager und Unternehmensführer arbeiten in Zeiten der digitalen Revolution oftmals am Rande ihrer Kapazität. Veränderungsdruck, flexible Arbeitszeiten, ständige Ansprechbarkeit und eine hohe soziale Beanspruchung erfordern von Spitzenmanagern vielfältige (oft gegenläufige) Kompetenzen. Um den Herausforderungen gewachsen zu sein, müssen Führungspersönlichkeiten daher zuletzt (oder wie man so schön sagt: last not least!) und mit besonderer Sorgfalt an sich selbst denken.

Was brauche ich, um mich den Anforderungen dauerhaft auszusetzen, was tut mir als Persönlichkeit gut, wenn ich meine Erfolge nicht durch Hartnäckigkeit und Macht sichern kann? Das hat zunächst eine überaus private Komponente (Abwechslung, Auszeiten Nehmen, Stundenreduktion, Sich-Vertreten-Lassen). Das Haushalten mit Kapazitäten kann daneben aber als innerbetriebliches Entlastungsprogramm systematisch in den Unternehmenskontext integriert werden.

Bei den hochkomplexen Anforderungen der Unternehmensführung kommt es auf Persönlichkeitscoaching durch speziell dafür ausgebildete Fachleute an, die nicht nur mit Charisma, sondern mit wissenschaftlichen Coachingmethoden überzeugen.

### **Regel Nr. 10 Coachen statt Couchen!**

Konstanter Wandel ist machbar, wenn sich auch die verantwortlichen Führungskräfte Unterstützung sichern. Dabei geht es nicht um vereinzelte Trainings oder Expertenratschläge. Auch beim Coachen müssen alte Denkmuster überwunden werden: Coaching ist weder Stressintervention für Manager am Rande des Zusammenbruchs noch die Vorstufe zur Couch des Psychotherapeuten. Gezieltes Coaching zeugt von Sensibilität und Verantwortung sich selbst und anderen gegenüber. Es entkrampft Blockaden und setzt neue Entwicklungspotenziale frei. Effektives Persönlichkeitscoaching schafft die Basis, um vernetztes Denken und Handeln in permanenten Veränderungsprozessen erfolgreich zu meistern.





## 2 Fallbeispiel eines mittelständischen Unternehmens

Ein im Großhandelsbereich für Industrieelektronik tätiges Vertriebsunternehmen, erklärte sich im Sommer 2016 für eine Befragung durch die BSP Business School Berlin bereit. Nach seiner Gründung im Jahr 1990 entwickelt sich das befragte Unternehmen zu einem soliden Vertreter des deutschen Mittelstands. Zuverlässigkeit, Flexibilität und ein hohes Maß an Engagement gegenüber dem Kunden haben ihm in über 26 Betriebsjahren den Ruf eines verlässlichen Partners eingetragen.

In der jüngeren Vergangenheit muss sich unser Befragungspartner mit zunehmender Konkurrenz aus Asien und den USA auseinandersetzen. Große Onlinevertriebe wie Alibaba, Amazon oder Ebay erschweren den lokalen Vertrieb. Zusätzliche Vergleichsportale verschärfen den Preisdruck. Qualitätsargumente und persönliche Kontakte zum Kunden verlieren zunehmend an Wert. Die Befragung adressierte erfahrene Vertriebskaufleute des ausgewählten Unternehmens, um deren Haltung und Position zu Themen des digitalen Wandels näher kennenzulernen. Im Folgenden werden aus den umfangreichen tiefenpsychologischen Interviews (Tiefeninterviews) einige Ausschnitte und wesentliche Erkenntnisse zusammengefasst.

### 2.1 Methodisches Vorgehen

Gewählt wurde die Methode der Tiefeninterviews. Geführt wurden die Gespräche mit insgesamt fünf männlichen Probanden, die im genannten Elektronikvertrieb als angestellte Vertriebskaufleute in unterschiedlichen Positionen tätig sind, im näheren Umfeld des Unternehmens wohnen und zwischen 36 und 56 Jahre alt waren.

Die Analyse der Tiefeninterviews wurden im weiteren Untersuchungsgeschehen mit einem typisierenden Change Tool verknüpft, um dem befragten Unternehmen und ähnlich strukturierten Firmen sinnvolle Handlungsempfehlungen für eigene Transformationsprozesse anbieten zu können.

### 2.2 Ergebnisse

„Nur wer weiß, wo er hinsegeln will, setzt die Segel richtig“ – in Zeiten des Digitalen Wandels mit hohem organisatorischem und strukturellem Wellengang ist diese Weisheit längst auch im Mittelstand angekommen. Gleichzeitig stellt die Frage, wohin es gehen soll, für viele Unternehmen eine der größten Herausforderung dar. Es droht Kontrollverlust über das Steuer.

Das zeigt sich auch bei der Befragung der ausgewählten Probanden. Was im Unternehmen bis dato als bewährt und verlässlich galt, hat den Befragten nicht nur ein erfolgreiches Standing im beruflichen Alltag, in Arbeitskreisen, Verbänden und Vereinen, sondern auch in Freundeskreisen und in der Familie garantiert. Über viele Jahre hinweg war das Steuer fest im Griff und das Ziel eindeutig definiert. Die als bedrohliche Welle empfundene Digitalisierung führt nun zur Bedrohung von Traditionsverlust. Mangelndes Know-how oder technisches Desinteresse schüren zusätzliche Ängste um die Datensicherheit. Insgesamt sind die Interviews durch drei konkrete Spannungen geprägt, die symptomatisch für Transformationshindernisse stehen.

Transformationsbremse I

Festhalten an den Werten des ehrbaren Kaufmanns



Den Druck der Entwicklung spüren

Die Befragten betonten mehrfach, wie wichtig ihnen altbewährtes Handwerk und die Werte des ehrbaren Kaufmanns sind. So wird das Abwickeln von Geschäften gern mit dem (Volleyball-)Sport verglichen, bei dem kontinuierliches Training von Technik und Zusammenhalt zu besseren Ergebnissen führt.

Der persönliche Kontakt zum Kunden – eine deutliche Stärke des Unternehmens – gilt als Argument für leicht erhöhte Preise, denn nur durch höhere Qualität könne man sich von Onlineplattformen positiv abheben.

Ein guter Verkäufer zeichnet sich im Verständnis der Befragten auch dadurch aus, dass er sich emotional mit seinem Arbeitsalltag identifiziert und persönliche Befriedigung aus erfolgreichen Verkaufsabschlüssen zieht.

Die Wiederbelebung des Images des ehrbaren Kaufmanns wird auch mit schlechten Erfahrungen im Umgang mit digitaler Technik gegründet. Dagegen werden dem Fax, Notizzettel oder Kugelschreiber Eigenschaften wie krisensicher, unzerstörbar und verlässlich zugeschrieben.

Jenseits des Preises einer Ware oder Dienstleistung zeichnet sich nach Aussage der Befragten eine gute (Geschäfts-)Beziehung vor allem durch Vertrauen aus. Die Wertschätzung von Vertrauenswerten scheint gleichzeitig als soziale Absicherung zu dienen. So wird betont, dass ein Häkchen zur Bestätigung allgemeiner Geschäftsbedingungen weniger wichtig sei als ein vertrauensvoller Handschlag.

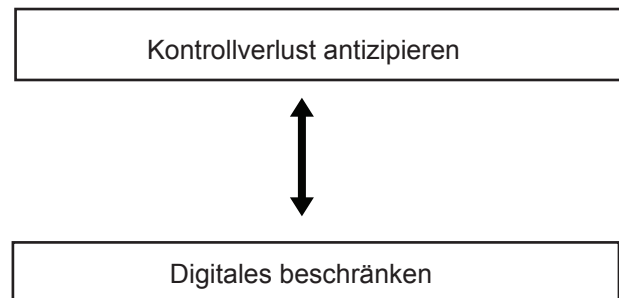
Alle Befragten haben sich über Jahre individuelle Strategien und Abläufe erarbeitet, um persönliche Bedürfnisse mit guten Verkaufsergebnissen zu verknüpfen. Den Arbeitsalltag flexibel gestalten zu können, jederzeit kompetent auf Kundenwünsche und Probleme reagieren zu können, steht für eine Form der Selbstorganisation, die digitalisierte Standardprozesse scheinbar untergraben.

Gleichzeitig besteht bei allen Befragten eine große Einsicht hinsichtlich der Unausweichlichkeit digitaler Transformationsprozesse. Sich mit Neuen vertraut zu machen, findet allerdings eher im privaten Alltag auf eine spielerisch-unterhaltende Weise statt – auch durch die Impulse eigener Kinder. Dennoch wird befürchtet, nicht rechtzeitig genug auf den Zug technologischer Neuerungen aufspringen zu können.

Die insgesamt eher zögerliche Haltung verweist auf eines der wesentlichen Probleme bei der Umsetzung des digitalen Wandels: Während sich einige der Befragten bereits aktiv mit einem papierlosen Büro beschäftigen, halten andere konsequent an ihrer bewährten „Zettelwirtschaft“ fest. Konfliktpotenzial entwickelt sich zudem zwischen den älteren und jüngeren Mitarbeitern. Wer sich bereits seit Jahren auf bestimmte Abläufe verlässt, identi-

fiziert im Umfeld der neuen Technologien vielfältige Gefahren und verteidigt damit den eigenen Rückzug in gewohnte Strukturen.

#### Transformationsbremse II



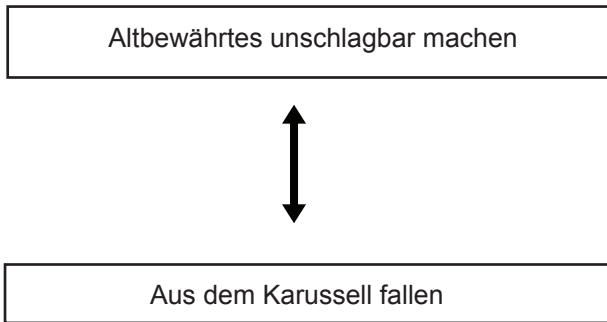
Die Digitalisierung wird von den Probanden tendenziell als unvermeidlicher, aber bedrückender Fortschritt beschrieben. Selbst im Gespräch scheint das Thema zu einem gewissen Kontrollverlust zu führen. Die Befragten empfinden sich als angreifbar. Es fällt es ihnen schwer, die Vorteile der Digitalisierung zu benennen, obgleich einzelne Aufgaben und Prozesse bereits vereinfacht wurden. Die Möglichkeit, von einem Trend überrollt zu werden, versetzt sie in Endzeitstimmung.

Aus dieser Haltung entstehen unterschiedliche „verteidigenden“ Ansätze, um die vermeintlich schwindende Kontrolle zurück zu gewinnen. Um die Stärken des gewohnten Vertriebs nicht aus der Hand zu geben, werden Standardisierungsprozesse bewusst verlangsamt – zum Beispiel, indem USB-Schnittstellen gesperrt oder W-LAN Passwörter geheim gehalten werden. Dabei spielt der persönliche Kontakt zum Kunden nochmals eine besondere Rolle. Generell wird befürchtet, standardisierte digitale Prozesse könnten die eigene (hart erarbeitete) Flexibilität und Freiheit im Arbeitsalltag beschränken.

Die Auswertungen zeigten darüber hinaus, dass der beschriebene Konflikt durch weitere Faktoren verschärft wird. Dazu zählt auch die Informationsqualität und -quantität zu Digitalisierungsthemen sowie zur Nutzung digitaler Technologien. Zum Teil scheint die Welle digitaler Trends die Rezeptoren und somit die Aufnahmefähigkeit der Betroffenen derart zu überfluten, dass über den Aufbau emotionaler Schutzwällen massive Transformationshindernisse entstehen.

Generell kann festgesellt werden: Je größer der Kontrollverlust in der Digitalisierung antizipiert wird, desto vehementer wird eine eingrenzende Regulation, die oftmals mit Sturheit, Trotz oder Dummheit gleichgesetzt wird, vorangetrieben.

### Transformationsbremse III



In den durchgeführten Tiefeninterviews bauen die Befragten einen (neuen) Idealzustand auf: Gelernte und bewährte Fähigkeiten werden im Vergleich zu digitalen Prozesse klar priorisiert. Die Probanden strukturieren ihren Arbeitsalltag konsequent nach bekannten Prinzipien, entscheiden sich im Spannungsverhältnis zwischen Mensch und Maschine oder Computer und Gehirn eher für analoge Strukturen und glauben nur so verdienten Lohn und Erfolg rechtfertigen zu können. Dabei dienen unterstellte Kundenwünsche wiederum als Hauptargument. Laut Aussage der Befragten seien insbesondere Großkonzerne nicht daran interessiert, Kundenwünsche und -probleme angemessen zu lösen. Digitalität wird tendenziell mit teuren Hotlines, mangelhafter Beratungsleistung und langen Wartezeiten gleichgesetzt.

Das rückwärtsgewandte Unschlagbar machen von Altbewährtem wirkt in jeder zukunftsorientierten Fortschrittsdebatte kontraproduktiv. Argumentiert wird, dass potenzielle Erfolge der Digitalisierung (noch) nicht nachweisbar, konventionelle Erfolgsprozesse aber jederzeit verifizierbar seien. Die Schlussfolgerung: Klassisches Kaufmanns-Know-how und bewährtes Handwerk werden sich langfristig gegen digitale Trends durchsetzen, es gilt nur Ruhe zu bewahren und abzuwarten. Aus dieser Haltung werden Bewahrungs-Strategien entwickelt, die sich auch in der Forderung nach mehr Personal manifestieren, die aufgrund überzogener Qualifikationsansprüche allerdings kaum zu realisieren sind.

Um sich vor der Dynamik des digitalen Wandels zu schützen, wird somit vor allem auf Zeit gespielt und eine Verlangsamung des Gesamtprozesses angestrebt. Hier entschlossen gegenzusteuern, ist eine der großen Herausforderungen, denen sich insbesondere kleine und mittelständische Firmen mit einer über Jahrzehnte gewachsenen Stammebelegschaft zu stellen haben.

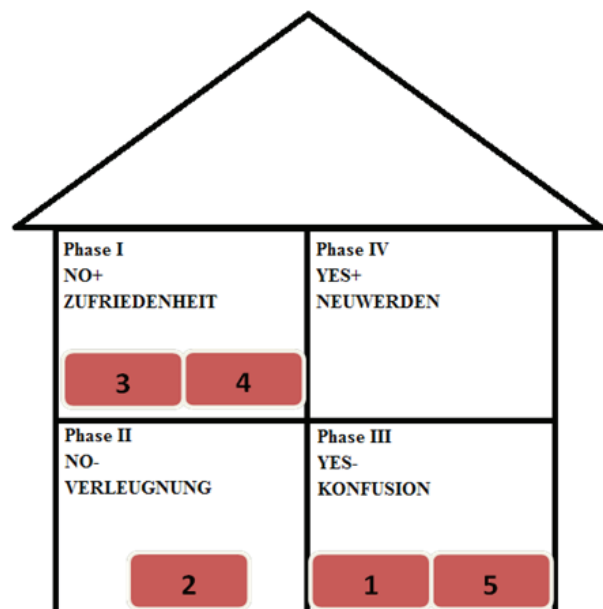
### 2.3 Handlungsempfehlungen auf Basis des House of Change-Modells

Am Beispiel der Vertreter des befragten Handelsunternehmens für Industrieelektronik wird ein 4-Punkte-Plan auf Basis des House of Change-Modells vorgeschlagen.

Schritt 1: Positionierung zum Digitalen Wandel analysieren

Zunächst muss ermittelt werden, wie sich Mitarbeiter und Geschäftsführung zum Thema Digitalisierung positionieren. Hierfür ist eine qualitative Datenerhebung notwendig, die im konkreten Anwendungsfall über tiefenpsychologische Interviews erfolgte. Alternativ bieten sich professionell moderierte Gruppendiskussionen an.

Im der vorliegenden Befragungssituation positionierten sich von den insgesamt fünf Probanden zwei Personen im Komfortzustand des Altbewährten (Phase I), eine Person im Übergangsstadium der Verleugnung (Phase II) und zwei weitere Personen in der Befindlichkeitsstufe der Konfusion (Phase III).



## Schritt 2: Digitalen Reifegrad des Unternehmens ableiten

Aus der qualitativen Datenerhebung und -analyse lässt sich ein Gesamtbild für das untersuchte Unternehmen herleiten.

Im konkreten Anwendungsbeispiel fällt auf, dass die beiden Probanden, die sich in Phase I positionieren, langjährig erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter waren; die Mitarbeiter, die in Phase III eingeordnet werden konnten, dagegen eher der Führungsebene mit erweiterten Entscheidungsbefugnissen angehörten. Der Befragte, der sich tendenziell in Phase II vertortete, war ein junger Mitarbeiter mit entsprechend wenig Betriebserfahrung.

Generell kann festgestellt werden, dass das Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung zwischen der Komfortzone des Bewährten und deutlicher Irritation gegenüber Neuem schwankt. Legt man die allgemeinen Regeln des House of Change-Modells zugrunde, können die Zuflucht in Altbewährtes ebenso wie die wachsenden Ängste und Irritationen auch als Hilferuf nach mehr Information, Aufklärung und konsequenter Führung gewertet werden. Schritt 3: Erkenntnisse für passgenaue Kommunikations

## Schritt 3: Erkenntnisse für passgenaue Kommunikationsstrategie nutzen

Wurde in Schritt 1 und 2 ein Grundverständnis für digitale Transformationsthemen und die Ist-Situation des eigenen Unternehmens geschaffen, können mit Schritt 3 passgenaue Kommunikationsstrategien entwickelt werden. Dabei sollten sich Unternehmen, die am Beginn eines Veränderungsprozesses stehen, dringend erfahrenen Ratgebern anvertrauen. Solche Partner finden sich zum Beispiel in Branchenverbände, Kammern, Mittelstandsvereinigungen oder speziell eingerichteten Kompetenzzentren für den Mittelstand.

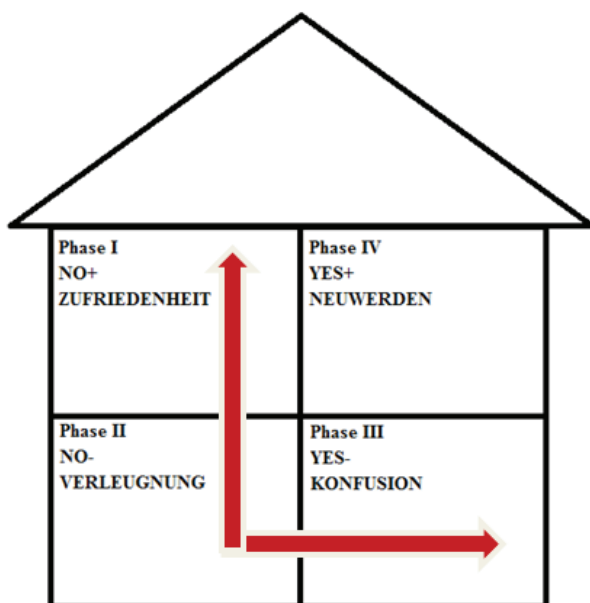
Auch für die Zusammenarbeit mit Beratungspartnern gilt: Je präziser die Selbsteinschätzung und Reifegrad-Analyse eines Unternehmens, desto besser kann das jeweilige Informationspaket zugeschnitten und vermittelt werden. Partner aus den genannten Beratungsinstitutionen bieten auch in diesem Kontext wertvolle Hilfestellungen, die sowohl die Bereitstellung von Schulungsmaterial und Analyse-Tools als auch konkrete Angebote zur Umsetzung von Workshops oder moderierten Gruppendiskussionen umfassen.

## Schritt 4: Vernetzung & Austausch / Den Wandel leben

Im letzten Schritt unseres 4-Punkte-Plans sollte auf unterschiedlichen Ebenen ein organisiertes Networking stattfinden. Das Unternehmen und seine Mitarbeiter öffnen sich nach außen, erleben sich als Teil eines gesamtgesellschaftlichen Prozesses und steuern selbst kollaborative Netzwerke. Aktiver Erfahrungsaustausch mit anderen schafft Sicherheit und Selbstvertrauen, hilft Ängste und Irritationen abzubauen und fördert die Agilität im individuellen Veränderungsprozess.

Den Wandel leben, bedeutet, permanent zwischen den Räumen des House of Change zu wechseln, Aufbruch und Neuwerten als ineinandergreifende Zyklen zu begreifen und schrittweise in die virtuellen Dimension einer gelebten Wandlungskultur (Cyber Change) zu übersetzen.

Dieser Prozess geschieht nicht von heute auf morgen. Aber das Ziel sollte allen Beteiligten von Anfang an bekannt sein.



## Quellenverzeichnis

- Alvarez, Alexander Torro (2014): Change Management. Grundlagen und Trends, Hamburg: Diplomica Verlag.
- Aula, Pekka/Heinonen, Jouni (2015): The Reputable Firm. How Digitalization of Communication is Revolutionizing the Reputation Management, Heidelberg: Springer.
- Baethge, Martin/Denkinger, Joachim/Kadritzke, Ulf (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt, Frankfurt: Campus Verlag.
- Becker, Jörg (2013): Die Digitalisierung von Medien und Kultur, Wiesbaden: Springer VS.
- Becker, Thomas/Knop, Carsten (2015): Digitales Neuland. Warum Deutschlands Manager jetzt zu Revolutionären werden, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Betz, Charles (2016): „Implications of digital transformation, Agile, and DevOps for IT curricula, with recommendations“, Working Paper, S. 1-49.
- Chalons, Christophe/Dufft, Nicole (2016): „Die Rolle der IT als Enabler der Digitalisierung“, in: Abolhassan, Ferri (Hrsg.): Was treibt die Digitalisierung? Warum an der Cloud kein Weg vorbei führt, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 27-38.
- Clement, Reiner (2001): Digital Economy. Ein Studienbuch, Münster: Lit Verlag.
- Delll, Johannes (2004): Strategische Wettbewerbsbeobachtung. So sind Ihre Konkurrenten laufend einen Schritt voraus, Wiesbaden: Gabler.
- Doppler, Klaus/Fuhrmann, Hellmut/Lebbe-Waschke, Birgitt/Voigt, Bert (2011): Unternehmenswandel gegen Widerstände: Change Management mit den Menschen, 2., durchgesehene Auflage, Frankfurt: Campus Verlag.
- Düren, Petra (2013): Leadership in Academic and Public Libraries, Oxford: Chandos Publishing.
- Egili, Martin (2016): Erfolgsfaktoren von Mobile Business. Ein Reifegradmodell zur digitalen Transformation von Unternehmen durch Mobile IT, Wiesbaden: Springer.
- Ernst-Siebert, Robert (2008): KMU im globalen Innovationswettbewerb. Eine Untersuchung der betriebsgrößenspezifischen Innovationsverhaltens und innovationsinduzierter Beschäftigungseffekte, München: Rainer Hampp Verlag.
- Fasel, Daniel/Meier, Andreas (2016): Big Data. Grundlagen, System und Nutzungspotentiale, Wiesbaden: Springer Verlag.
- Die Familienunternehmer (2016): Quartalsumfrage, Juni/2016, Berlin.
- Fitzgerald, Michael/Kruschwitz, Nina/Bonnet, Didier/Welch, Michael (2013): „Embracing digital technology: A new strategic imperative“, in: MIT sloanmanagementreview, 55(2), S. 1-12
- Fust, Alexander/Fueglistaller, Urs (2016): „KMU und Innovationen: Der Einfluss des Unternehmers“, in: Hoffmann, Christian Pierter/Lennerts, Silke/Schmitz, Christian/Stölzle, Wolfgang/Uebnickel, Falk (Hrsg.): Business Innovation: Das St. Galler Modell, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 55-80.
- Göbel, Karin-Brigitte (2016): „Digitalisierung als Chance und Herausforderung für mittelständische Unternehmen“, in: Fahrenschoen, Georg/Kirchhoff, Arndt Günter/Simmert, Diethard B. (Hrsg.): Mittelstand – Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft. Erfolgskonzepte für Management, Finanzierung und Organisation, Wiesbaden: Springer Gabler. S. 529-538.
- Graf, Kerstin (2016): Digitaler Wandel, Wochenblatt für Papierfabrikation Nr3. Vom 31.03.2016 Seite 133. (DFV Mediengruppe).
- Graumann, Sabine/Bertschek, Irene/Weber, Tobias/Speich, Anselm/Ohnemus, Jörg/Rammer, Christian/Niebel, Thomas/Schulte, Patrick/Weinzierl, Michael/Winkler, Victoria/Zieger, Benedikt/Armbruster, Rebecca (2015): Monitoring-Report. Wirtschaft DIGITAL 2015, Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.
- Habedank, Christian (2006): Internationalisierung im deutschen Mittelstand. Ein kompetenzorientierter Ansatz zur Erschließung des brasilianischen Marktes, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Haberich, Ralf (2013): Future Digital Business. Wie Business Intelligence und Web Analytics Online-Marketing und Conversion verändern, Heidelberg: Mitp Verlag.
- Halder, Annika (2015): Innovationsfähigkeit und Entrepreneurial Orientation in Familienunternehmen. Der Familieneinfluss und die Rolle des Familienunternehmers, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Halter, Frank A. (2009): Familienunternehmen im Nachfolgeprozess. Die Emotionen des Unternehmers, Oestrich-Winkel: Eul Verlag.
- Hamidian, Kiumars/Krajijo, Christian (2013): „Digitalisierung – Status quo“, in: Keuper, Frank/Hamidian, Kiumars/Verwaayen, Eric/Lakinowski, Torsten/Krajijo, Christian (Hrsg.): Digitalisierung und Innovation. Planung – Entstehung – Entwicklungsperspektiven, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1-5.
- Hammermann, Andrea/Stettes, Oliver (2016): „Qualifikationsbedarf und Qualifizierung: Anforderungen im Zeichen der Digitalisierung“, IW Policy Paper, 3, S. 1-35
- Holz, Melanie (2013): „Organisationsstruktur, Organisationskultur, Organisationsklima und Innovation“ in: Krause, Diana E. (Hrsg.): Kreativität, Innovation und Entrepreneurship, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 305-320.
- Jodlbauer, Herbert/ Straßer, Sonja (2016): „Geschäftsmodellinnovation basierend auf Industrie 4.0 sichern den zukünftigen Erfolg der Unternehmen“, in: Gleich, Ronald/ Losbichler, Heimo/ Zierhofer, Rainer M. (Hrsg.): Unternehmenssteuerung im Zeitalter von Industrie 4.0. Wie Controller die digitale Transformation erfolgreich steuern, München: Haufe-Lexware, S.109-122.

## Quellenverzeichnis

- Kalinowski, Torsten/ Verwaayen, Eric (2013): „Digitalisierung – quo vadis?“, in: Keuper, Frank/Hamidian, Kiumars/Verwaayen, Eric/Lakinowski, Torsten/Krajijo, Christian (Hrsg.): Digitalisierung und Innovation. Planung – Entstehung – Entwicklungsperspektiven, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 485-496.
- Kolb, Meinulf (2010): Personalmanagement: Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kundinger, Peter (2007): Die interne Revision als Change Agent. Veränderungen anstoßen und erfolgreich umsetzen, Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Leyh, Christian/Bley, Katja (2016): „Digitalisierung: Chance oder Risiko für den deutschen Mittelstand? – Eine Studie ausgewählter Unternehmen.“, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 53(1), S. 29-41.
- Matt, Christian/Hess, Thomas/ Benlian, Alexander (2015): „Digital transformationstrategies“, in: Business & Information Systems Engineering, 57(5), S. 339-343.
- Middeldorf, Ina (2011): Personalbindung im demografischen Wandel: Die entscheidende Rolle der Mitarbeiterbindung für den Unternehmenserfolg, Hamburg: Diplomica Verlag.
- Montanus, Sven (2004): Digitale Business-Strategien für den Mittelstand: Mit neuen Technologien unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse optimieren, Berlin: Springer.
- Müller, Claudia/ Peham, Christian/ Raich, Margit (2010): „Change Agent, Change Leader und Change Entrepreneur. Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse?“, in: Pechlaner, Harald/ Raich, Margit/ Schön, Silvia/ Matzler, Kurt (Hrsg.): Change Leadership. Den Wandel antizipieren und aktiv gestalten, Wiesbaden: Gabler Springer, S. 398-425.
- Nagel, Erik (2003): Welchen Wandel wollen wir? Ansätze und Perspektiven für die Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse, Chur: Verlag Rüegger.
- Niermayer, Rainer/Postall, Nadia G. (2013): Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen. Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements, München: Haufe Verlag.
- Petry, Thorsten (2016): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der New Economy, Freiburg: Haufe Verlag.
- Pufahl, Mario (2015): Sales Performance Management. Exzellenz im Vertrieb mit ganzheitlichen Steuerungskonzepten, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sackmann, Sonja A. (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele, Wiesbaden, Gabler.
- Schaecke, Mirco/Müller, Herbert C. (2003): „Theoretische Einbindung und Erscheinungsformen des Change-Management“, in: Schewe, Gerhard (Hrsg.): Change Management. Facetten und Instrumente, Hamburg: Verlag Dr. Kovac. S.5-23.
- Scheer, August-Wilhelm (2013): „Industrierevolution 4.0 ist mit weitreichenden organisatorischen Konsequenzen verbunden“ in: Scheer, August-Wilhelm (2013): Industrie 4.0. Wie sehen Produktionsprozesse im Jahr 2020 aus?, Saarbrücken: IMC Verlag, S. 4-8.
- Scheer, August-Wilhelm (2016): „Nutzentreiber der Digitalisierung. Ein systemischer Ansatz zur Entwicklung disruptiver digitaler Geschäftsmodelle“, in: Informatik-Spektrum, (39), S. 275-289.
- Stadler, Christina (2009): Freude am Unternehmertum in kleinen und mittelständigen Unternehmen. Ergebnisse einer Quer- und Längsschnittanalyse, Wiesbaden: Gabler.
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2013): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte- Funktionen- Fallstudien, 7. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stübinger, Tim/ Fietz, Axle (2003): „Akteure im Change Management“, in: Schewe, Gerhard (Hrsg.): Change Management. Facetten und Instrumente, Hamburg: Verlag Dr. Kovac. S.69-82.
- Ternès, Anabel/Towers, Ian/Jerusel, Marc (2015): Konsumentenverhalten im Zeitalter der Digitalisierung. Trends: E-Commerce, M-Commerce und Connected Retail, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Vahs, Dietmar (2009): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 7. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vahs, Dietmar/Weiand, Achim (2010): Workbook Change Management. Methoden und Techniken, Stuttgart: Schaeffer Poeschel.
- Welter, Friederike/Schröder, Christian (2016): „Digitalisierung ja- Industrie 4.0 bislang unter Vorbehalt“, in: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 65(1), S. 59-65.
- Westermann, George/Tannou, Mael/ Bonnet, Didier/ Ferraris, Patrick/ McAfee, Andrew (2012): The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry, Massachusetts: MIT Sloan Management and Capgemini Consulting, S. 2-23.
- Wittmann, Maria (2013): Change-Design für Change Agents in universitären Veränderungsprozessen, equbli Verlag: Berlin.

## Quellenverzeichnis

Berghaus, Sabine/ Back, Andrea/ Kaltenrieder, Bramwell (2016): Digital Maturity & Transformation Report 2016, aufgerufen am 29.06.2016: (<http://crosswalk.ch/media/25663/digital-maturity-transformation-report-2016-mit-best-practices.pdf>).

Bloching, Björn/ Leutiger, Phillip/Oltmanns, Torsten/ Rossbach, Carsten/Schlick, Thomas/Remane, Gerrit/Quick, Paul/ Schafranyuk, Oksana (2015): Die digitale Transformation der Industrie, aufgerufen am 28.08.2016: ([http://bdi.eu/media/presse/publikationen/informationundtelekommunikation/Digitale\\_Transformation.pdf](http://bdi.eu/media/presse/publikationen/informationundtelekommunikation/Digitale_Transformation.pdf)).

Hompel, Michael ten (2016): Kompetenzentwicklungsstudie Industrie 4.0. Erste Ergebnisse und Schlussfolgerungen, aufgerufen am 25.08.2016: ([http://www.acatech.de/fileadmin/user\\_upload/Baumstruktur\\_nach\\_Website/Acatech/root/de/Publikationen/Kooperationspublikationen/acatech\\_DOSSIER\\_Kompetenzentwicklung\\_Web.pdf](http://www.acatech.de/fileadmin/user_upload/Baumstruktur_nach_Website/Acatech/root/de/Publikationen/Kooperationspublikationen/acatech_DOSSIER_Kompetenzentwicklung_Web.pdf)).

Kane, Gerald C./Palmer, Doug/Phillips, Anh Nguyen/Kiron, David/Buckley, Natasha (2015): Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation., aufgerufen am 29.07.2016: (<http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>).

Khan, Naufal/Sikes, Johnson (2014): IT under pressure: McKinsey Global Study Survey, aufgerufen am 03.08.2016: (<http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/it-under-pressure-mckinsey-global-survey-results>).

Rouss, Sven (2016): Arbeitest du bei einem digitalen Dinosaurier? Oder ist dein Arbeitgeber ein digitaler Master, aufgerufen am 31.07.2016: (<https://svenruoss.ch/tag/digitale-master/>).

Saam, Marianne/Viete, Steffen/Schiel, Stefan (2016): Digitalisierung im Mittelstand: Status Quo, aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen, aufgerufen am 20.08.2016: (<https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Studien-und-Materialien/Digitalisierung-im-Mittelstand.pdf>).



Mittelstand 4.0  
**Agentur  
Kommunikation**

## Ihr Begleiter im digitalen Wandel

Die Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation unterstützt Multiplikatoren und Führungskräfte bei der Gestaltung des digitalen Wandels. Wir helfen dabei, Akzeptanz und Orientierung im Management von Veränderungen zu finden. Die Themen sind Veränderung, Qualifikation und Kommunikation.

<http://kommunikation-mittelstand.digital>

## Über die Bundesinitiative Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse

Zehn Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren, ein Kompetenzzentrum Digitales Handwerk und vier Mittelstand 4.0-Agenturen sind Teil der Förderinitiative „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“, die im Rahmen des Förderschwerpunkts „Mittelstand-Digital – Strategien zur digitalen Transformation der Unternehmensprozesse“ vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) gefördert wird.

Der Förderschwerpunkt unterstützt gezielt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie das Handwerk bei der digitalen Transformation sowie der Entwicklung und Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT).

„Mittelstand-Digital“ setzt sich zusammen aus den Förderinitiativen „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“, „eStandards: Geschäftsprozesse standardisieren, Erfolg sichern“ und „Einfach intuitiv – Usability für den Mittelstand“.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de)

### Impressum

**Herausgeber:**

BSP Business School Berlin  
GmbH  
Calandrellistraße 1-9  
12247 Berlin  
Telefon: 030 76683753-10  
Telefax: 030 76683753-19  
E-Mail: [info@business-school-berlin.de](mailto:info@business-school-berlin.de)

Amtsgericht Berlin  
Registergericht HRB 145457 B  
Geschäftsführerin:  
Ilona Renken-Olthoff

Erschienen in der Schriftenreihe Mittelstand 4.0 des Verlags HBP University Press

**Stand:** Januar 2017

**Redaktion:**

Prof. Dr. Herbert Fitzek  
Peter Gutjahr  
Prof. Dr. Thomas Thiesen

**Gestaltung und Produktion:**

Max Grosse Wiesmann

**Bildnachweis:**

Titelbild: vs148/Shutterstock htc e.V.

**Druck:**

Book-on-Demand