

Wirksames Change-Management

Eschenbächer / Hinz

2026

ISBN 978-3-8006-8109-9

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

7.4 Dynamik und Organisation: digitale Transformation

Einer der größten Anlässe für Veränderung ist zweifellos die digitale Transformation. Dabei ist der Wandel technologisch induziert und wird vorwiegend auch technisch umgesetzt, wenn digitale Technologien und Lösungen in alle Bereiche der Organisation implementiert werden. Wenn von digitaler Transformation gesprochen wird, geht es oft um diese neuen technologischen Möglichkeiten:

- Cloud Computing,
- Big Data & Analytics,
- Künstliche Intelligenz & Machine Learning,
- Internet of Things (IoT),
- Blockchain,
- Robotic Process Automation (RPA),
- 5G & Netzwerkinfrastrukturen,
- Cybersecurity,
- autonome Mobilitätskonzepte.

Die Vorgehensmodelle des geplanten Change (Kapitel 4) sind häufig anzutreffen, wenn z.B. Geschäftsprozesse digitalisiert werden. Die Attraktivität des Vorgehens geplanter Change liegt u. a. in der fundierten Analysephase begründet. Das berühmt gewordene Bonmot von Thorsten Dierks, damals CEO von telefonica Deutschland, macht dies deutlich: *»Wenn Sie einen scheiß Prozess digitalisieren, dann haben sie einen scheiß digitalen Prozess«*.

Allerdings zeigt sich auch in digitalen Transformationsprozessen, dass nachhaltige Veränderung nicht allein durch den professionelle Roll-out der Technologie passiert. Das ist nur der Push-Faktor der Veränderung.

Die digitale Transformation eröffnet neue technische Möglichkeiten, durch deren Anwendung sich Organisationen und die Zusammenarbeit der Mitarbeiter verändert. Zwei Phänomene sind dabei wichtig.

Haltung: von Geschlossenheit zu Offenheit

Spricht man mit erfahrenen Gründern und Kennern der digitalen Transformation über die größten Fehler, die man machen kann, so hört man immer wieder: »Die eigene Idee geheim halten, nicht darüber sprechen, Offenheit vermeiden!«.

Erfolgreiche Alternativen zur Abschottung zeigen aktuelle Ansätze wie Open Innovation, Co-Creation, Crowdsourcing und Crowdfunding sowie der Trend zu Open Source, Creative Commons und zur Plattformökonomie oder Share Economy. So laufen beispielsweise die Systeme eines erfolgreichen Videostreaming-Dienstes auf den Cloud-Servern eines direkten Konkurrenten.

Organisationen in digitaler Transformation betrachten die Welt außerhalb des Unternehmens nicht nur als Lieferant, Kunde oder Konkurrenz, sondern integrieren sie situativ in unterschiedlichen Rollen in die eigene Wertschöpfung: von der Idee über die Umsetzung bis hin zu Werbung über Social Media Kanäle und den Verkauf über Affiliate Programme.

Führung: vom Einzelnen zum Team

Die Zeit der einsamen Helden an der Spitze ist vorbei. Lange Zeit haben Patriarchen mit Charakter, Ausstrahlung und der Gabe, eine gesamte Belegschaft zu neuen Ufern zu führen, Unternehmen von vorn geführt. Das klassische Management ist hierarchisch von oben nach unten organisiert und funktioniert indem das Denken und Entscheiden oben von der Ausführung unten getrennt wird.

Anweisung und Kontrolle stellen sicher, dass das, was getan werden muss, genauso getan wird, wie es vorgedacht wurde. In diesem tayloristischen System schaffen Führungskräfte Strukturen und Prozesse mit definierten Anforderungs- und Stellenprofilen für die zugeordneten Mitarbeiter. Die Verantwortung liegt bei der einzelnen Führungskraft.

Organisationen, die sich in digitaler Transformation befinden, installieren dagegen Teams von Führungskräften oder Doppelspitzen. Mehrere Führungskräfte stehen als gleichrangiges Kollegium an der Spitze der Organisation, oft steht jedes Mitglied für einen bestimmten Unternehmensteil bzw. vertritt einen bestimmten Bereich oder Disziplin (z. B. als Finanzdirektor/CFO als Produktionsleiter/COO oder als Vordenker der Digitalisierung/CDO).

Viele Organisationen gehen in der digitalen Transformation allerdings noch

weiter. Sie kollaborieren als Netzwerk, organisieren sich nach Kreisprinzipien und verteilen die Verantwortung in gemeinsamer Selbstorganisation.

Wenn das Team in den Vordergrund tritt, prägen Netzwerke und Eigenverantwortung das Bild. Entscheidungen werden da getroffen, wo das Problem bzw. die Notwendigkeit ist und nicht «hoch eskaliert». Die Intelligenz der Vielen wird genutzt. Aus der Forschung über »Schwarmintelligenz« wissen wir, dass Gruppenentscheidungen den Entscheidungen von Einzelpersonen gerade in komplexen, unsicheren Situationen überlegen sind (Russel et al., 2001; Surowiecki, 2004).

Denn Kollaboration

- gleicht Missverständnisse, Informationsdefizite und Fehler gegenseitig aus.
- erfasst und beschreibt die Lage, das Problem und die Herausforderung vollständiger.
- kreiert mehr Alternativen und Szenarien.
- nutzt die individuellen Ressourcen gut, ohne sie zu überlasten.

Wenn das Team im Vordergrund steht, wechselt die Arbeitsbelastung jedes einzelnen immer zwischen Phasen der Anspannung und Entspannung. Dieser Spannungswechsel fördert die individuelle Kreativität und steigert das gemeinsame Leistungsniveau.

Ein Effekt, der aus dem Radsport wohl bekannt ist, wenn funktionierende Verfolgergruppen durch ständigen Führungswechsel den einsamen Kämpfer an der Spitze kurz vor dem Ziel doch noch einholen.

7.5 Dynamik und Organisation: agile Transformation

Der Begriff der Agilität wird in zahlreichen Definitionen genutzt und das praktische Verständnis in Organisationen ist vielfältig. Oft ist »agil« zum Schlagwort verkommen.

Wir arbeiten in diesem Buch mit der nützliche Definition von Rigby et al. (2018): *»Agile Teams eignen sich am besten für Innovationen, das heißt den*

gewinnbringenden Einsatz von Kreativität, um Produkte und Dienstleistungen, Prozesse oder Geschäftsmodelle zu verbessern. Solche Teams sind klein und interdisziplinär. Wenn sie ein großes, komplexes Problem lösen sollen, gliedern sie es in einzelne Module, entwickeln mit Rapid Prototyping und engen Feedbackschleifen für jedes eine Lösung und fügen diese Teillösungen zu einem kohärenten Ganzen zusammen. Sich an Veränderungen anzupassen ist ihnen wichtiger, als einem festen Plan zu folgen.»

Agiles Vorgehen entfaltet seine Wirksamkeit immer dann, wenn es um komplexe Aufgabenstellungen geht, die Lösungen unklar sind, die Projektanforderungen sich ändern und der Kundennutzen im Vordergrund steht. Ihren Ursprung haben agile Ansätze in der IT und in der Produktentwicklung.

Mit agiler Transformation werden Veränderungsprozesse bezeichnet, die agiles Vorgehen aus der der IT und Produktentwicklung heraus auch in anderen Bereichen der Organisation implementieren. Häufig soll sogar die ganze Organisation agil vorgehen.

Die agile Transformation ist ein nachhaltiger Wandel, der alle Ebenen betrifft: Strukturen, Prozesse, Führung und Kultur. Sie ist nicht dasselbe wie »agiles Projektmanagement«, sondern ein unternehmensweiter Paradigmenwechsel. Im Zuge einer agilen Transformation beobachtet man oft diese Änderungen:

- ein Zuwachs an selbstorganisierten Teams,
- eine Zunahme cross-funktionaler Kollaboration,
- ein Abbau der Hierarchien,
- neue Rollen wie Product Owner, Scrum Master oder Agile Coach,
- den Aufbau von agilen Netzwerken oder Zellen (z. B. Tribes, Squads)

Leitplanken für eine agile Transformation

Wer erfolgreiche agile, digitale Transformationen beobachtet, stößt schnell auf drei Themen, die als Leitplanken für erfolgreiche Veränderung verstanden werden können: Prinzipien statt Regeln, dezentral statt zentral sowie fluide statt starre Strukturen.

Prinzipien statt Regeln

Agile Transformationen funktionieren besser, wenn sie sich auf die Formulierung von Prinzipien konzentrieren. Denn Prinzipien sind Regeln in unserer vielfältigen, flexiblen und ungewissen Welt überlegen!

Regeln sind allgegenwärtiger Bestandteil unseres Arbeitslebens. Sie formulieren, was zu tun ist. Das ist bei Situationen gut und sinnvoll, die bekannt sind oder stabil prognostiziert werden können. Man muss nicht diskutieren und entscheiden, was zu tun ist, man folgt einfach der Regel.

Da aber die Digitalisierung das Tempo beschleunigt und wir noch gar nicht absehen können, wohin uns die KI-Revolution führt, ist es klug, mehr auf die Kraft von Prinzipien und weniger auf Regeln zu setzen:

- weil Prinzipien einen Rahmen abstecken, in dem Raum für Selbstständigkeit, Kreativität und Verantwortungsübernahme entsteht. Regeln, und seien sie noch so umfassend oder für unterschiedlichste Situationen und Fälle definiert, können das nicht und werden daher nie die Dynamik der digitalen Transformation abbilden können.
- weil die Kontrolle auf Einhaltung der Regeln nicht nur mühsam und zeitraubend, sondern auch nicht wertschöpfend ist.
- weil Prinzipien keine Vorgabe machen, was zu tun ist, und deshalb jede Situation eine eigene, konkrete Entscheidung erfordert. Dieser »Zwang« zur Entscheidung schafft Transparenz und Eigenverantwortung. Das Verstecken hinter der Regel gehört der Vergangenheit an.

Ein Beispiel aus unserer Beratungspraxis zeigt vier Prinzipien einer agilen Organisation:

1. Ask the client: Wir schaffen ein Ergebnis, das von den Nutzern akzeptiert und als wertvoll gesehen wird. Denn die Benutzer des Produktes, und nicht die Ersteller, bestimmen, ob ein Produkt erfolgreich ist oder nicht.
2. Ask the team: Wir nutzen die Kraft der Gruppe, indem wir in unserer Zusammenarbeit Unterschieden, Hoffnungen und Befürchtun-

gen genauso wie Begeisterung und Widerstand eine gute Heimat geben.

3. Test, test, test: Wir finden, dass Prototypen, Experimente und Zwischentests, also empirisches Vorgehen, besser sind als detailierte Planung. Statt ermüdendem Durchhalten in der Abarbeitung des Plans setzen wir lieber auf neugieriges Erkunden, offene Reflexion und stetiges Lernen.
4. Be open: Wir bringen unsere Produktideen »unter die Leute« und laden zum Mitmachen ein. Statt uns über Dateiformate, Lese- und Schreibberechtigungen, Zustimmungswege, Reporting-Vorlagen und andere Standards einigen zu müssen, benutzen wir offene Türen, Open Source, Canvas, sichtbare Task-Boards und Kollaborations-Plattformen.

Dezentral statt zentral

Agile Transformationsprozesse sollen die Organisation befähigen, auf die Tempoverschärfung und Dynamik der Digitalisierung gut zu reagieren. Damit kommt die Idee der zentralen Steuerung unter Druck, weil die zentrale Anweisung einen Flaschenhals darstellt. Alle Informationen müssen nämlich der Zentrale zugeleitet und von dieser wieder an die dezentralen Einheiten »durchgeleitet« werden.

Dies führt dazu, dass die dezentralen Bereiche einer Organisation oft zum Warten verdammt sind, weil auf eine Topmanagement-Entscheidung gewartet werden oder ein Angebot erst durch die Hierarchie freigegeben werden muss.

Neue Wettbewerber, die aufgrund der digitalen Möglichkeiten sehr schnell auf den Markt kommen und ihre Produkte anbieten können, setzen Organisationen mit zentraler, zu langsamer Steuerung daher unter Druck.

Organisationen die agile Werte in die Tat umsetzen, stärken deshalb die dezentralen Einheiten und räumen ihnen hohe Eigenverantwortung ein. Praktische Alltagsaufgaben und kundennahe Tätigkeiten werden dezentral bearbeitet, während die dazugehörige Strategie in den zentralen Einheiten verbleibt.

Lassen Sie uns ein Beispiel geben: Ein Unternehmen im Spezialmaschinenbau hat eine zentrale Entwicklungsabteilung, mehrere Produktionsstandorte

und zahlreiche Vertriebs- und Serviceniederlassungen. In diesen dezentralen Einheiten werden Messebeschickung, Marketing, Angebotsabgabe und Servicekulanzen eigenverantwortlich organisiert und entschieden. Die Entwicklung neuer Produkte erfolgt zentral, die Produktion der Produkte wird nach einem internen Ausschreibungsverfahren an den jeweils effektivsten Standort vergeben.

Dezentralität gegenüber zentraler Steuerung vorzuziehen, macht das Unternehmen nicht nur flexibler und schneller, sondern auch vielfältiger und »klüger«.

Denn die Arbeitsteilung zwischen dem Zentrum und der Peripherie führt zu einer gegenseitigen Verbesserung. Die dezentralen Einheiten kümmern sich um den Kundennutzen und deren Zufriedenheit. Sie haben keine Zeit sich über Trends, Strategie oder Produktentwicklung den Kopf zu zerbrechen. Dies überlassen sie der zentralen Entwicklungseinheit, die wiederum die Daten und das Wissen aus den dezentralen Büros nutzt. Prototypen werden sehr gern in den Vertriebs- und Serviceniederlassungen getestet, weil dort die relevanten Kundeninformationen direkt gesammelt werden können.

Fluide statt starre Strukturen

Organisationen, die Agilität umsetzen, gelingt es, die Strukturen zu verflüssigen. Verflüssigung ist etwas anderes als flexiblen Strukturen, die wir schon seit Langem kennen. Klassische Flexibilisierer sind Outsourcing, befristete Arbeitsverträge oder Auftragsfertigung.

Fluide Strukturen sind dagegen durch Vielfalt gekennzeichnet. Dies bedeutet, dass sich die Form der Bearbeitung jedes Mal neu an das Thema anpasst und unterschiedliche Bearbeitungsformen auch gleichzeitig in der Organisation existieren.

Ein Beispiel aus unserer Praxis findet sich in einem Unternehmen des Anlagenbaus:

- das einerseits in der Produktion klassisch arbeitet. In Bandfertigung werden die Vorteile einer Serienproduktion genutzt und Transformation mit der mobilisierenden Lean-Methode, die in Produktionsunternehmen weit verbreitet ist, betrieben.
- das andererseits in der Entwicklungsabteilung agil arbeitet. Die Software für die Anlagen wird kundenzentriert, selbstorganisiert mit der SCRUM-Methodik und Sprint-Logik agil entwickelt.

- und indem das Strategieprojekt mit klassischem Projektmanagement nach dem Wasserfallmodell hierarchisch vom Vorstandsvorsitzenden gesteuert wird.

Agile Frameworks: ein Überblick

Um agiles Arbeiten für eine Organisation verfügbar zu machen, setzt die agile Transformation auf die Implementierung von Frameworks. Ein agiles Framework ist ein Set von Prozessen, Rollen und Praktiken, das eine agile Arbeitsweise wirksam und nachhaltig ermöglicht. Es bietet eine klare Struktur und Vorgehensweise, um agile Prinzipien und Methoden im Alltag umzusetzen.

Typische agile Frameworks sind:

- SCRUM (besonders für Produktentwicklung),
- SAFe (Scaled Agile Framework), Spotify-Modell (Spotify Agile Scaling) und LeSS (Large Scale Scrum für größere Organisationen),
- Kanban (für kontinuierliche Prozesse),
- OKR (Objectives and Key Results, für die Steuerung nach Ziel und Ergebnis),
- Design Thinking (für Innovation/Problemlösungen, den Kundennutzen fokussieren).

Scrum

Das wohl bekannteste agile Framework ist Scrum. Ein festes Set von definierten Rollen, verbindlichen Kommunikationsformaten und klare Ergebnisdefinitionen beschreibt Scrum:

Scrum stammt aus der Produktentwicklung. Wenn von »agilem Projektmanagement« die Rede ist, ist oft Scrum gemeint. Dabei hat Scrum streng genommen gar nichts mit Projekten zu tun.

Scrum ist ein teambasiertes Framework, das ursprünglich für die Entwicklung von Produkten eingesetzt wurde. Es nutzt Arbeitsmethoden, um flexibel auf sich ändernde Anforderungen und dynamische Umgebungen zu reagieren.

Scrum ist ein Prozess, der sich streng am Kundenfeedback orientiert: Die Grundlage ist ein iteratives Vorgehen mit regelmäßigen Lieferungen an den Kunden. Schnelles Kunden Feedback wird so zur Regel. Dadurch können Ergebnisse und Vorgehensweisen zeitnah überprüft und bei Bedarf angepasst