



CHANGE MANAGER: MÖGLICHMACHER IN DIGITALEN ZEITEN

Digitalisierung als Treiber von
Change Management und coachenden
Führungskompetenzen

MANAGEMENT SUMMARY

Während die Digitalisierungswelle vorgibt, was verändert werden muss, zeigen Change Management Methoden auf, wie die unternehmerische Veränderung erfolgreich umgesetzt werden kann. Erfolgreich sind diejenigen, die es schaffen, Mitarbeiter für Veränderungen zu motivieren und die Führungskultur entsprechend der digitalen Rahmenbedingungen zu verändern.

- » Change Manager sind wertvolle Implementierungshelfer, die u.a. dafür sorgen, dass der Motivations- und Leistungsabfall moderat bleibt und Mitarbeiter den Veränderungsprozess zügig und vertretbar durchlaufen. Welche Hürden und Veränderungsphasen zu berücksichtigen sind, erläutern wir ab Seite 6 ff.
- » Digitale Projekte scheitern vornehmlich aufgrund von unzureichendem Change Management, gefolgt von fehlenden Skills und finanziellen Mitteln. Bis heute kämpft Change Management mit „esoterischen“ Vorurteilen, welche die Genehmigung für externe Unterstützung und Beschaffung von finanziellen Mitteln für Change Projekte zu einer Sisyphusarbeit macht. Warum Sie Change Management dennoch bei digitalen Transformationen integrieren sollten, zeigen wir Ihnen ab Seite 10 ff.
- » Digitalisierung stellt weiterhin traditionelle Ansichten der Zusammenarbeit infrage und befeuert die Methoden der transformationalen Führung, in dem sie agile, partizipative Arbeitsmodelle und inspirierende Führungskonzepte fordert. Welche Methoden und Fähigkeiten dafür erforderlich sind, damit Führungskräfte „People Manager“ bleiben und sich nicht zum „Problem Manager“ entwickeln, beschreiben wir ab Seite 12 ff.

Abschließend stellen wir einen ganzheitlichen Qualifikationsprozess (Understand, Transform, Ensure) vor, der sich auf die Befähigung der internen Mitarbeiter und Führungskräfte konzentriert. Wir hoffen, Ihnen mit diesem Whitepaper Anregungen und Impulse für ihre digitalen Transformationsprojekte geben zu können und stehen bei weiterem Informationsbedarf gerne zur Verfügung. Sprechen Sie uns an.

Juli 2016

Iskander Business Partner GmbH

Ines Schönenberg

CHANGE MANAGER:

Möglichmacher in digitalen Zeiten

Das Thema Change Management ist aktueller denn je, denn vor dem Hintergrund der Digitalisierungswelle sind viele Transformationen alternativlos und schlichtweg notwendig. Digitalisierung ist demnach Verursacher für die Vielfältigkeit von digitalen Change Projekten (z. B. Veränderung von Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodellen) – sie sorgt aber auch für eine steigende Anzahl von klassischen Change Projekten (z. B. Sanierungen, Restrukturierungen, Fusionen), da sie Märkte konsolidiert bzw. neue erschafft. Dreh- und Angelpunkt von solchen Transformationen ist stets der Faktor Mensch und dessen Veränderungsakzeptanz. Dabei wird die Veränderungsfähigkeit von Mitarbeitern und Unternehmen immer mehr zu einer Grundvoraussetzung für den langfristigen Erfolg. Insbesondere bei den Führungskräften sind Coaching- und Empathiefähigkeit eine Schlüsselkompetenz, um Mitarbeiter zielgerichtet zu entwickeln und um unternehmerische Transformationen begleiten zu können. Führungskräfte selbst befinden sich dabei in einem Spannungsfeld. Sie agieren in einer hypervernetzten digitalen Welt, welche von einem hohen Unsicherheitsrisiko, Diskontinuität und unvorhersehbarem Wandel geprägt

ist und müssen gleichzeitig ein verlässlicher Coach – persönlich wie fachlich – für ihre Mitarbeiter sein. Dabei muss der Umgang mit neuen Arbeits- und Geschäftsmodellen erlernt und die dadurch entstehende Komplexität aktiv gemanagt werden. Starre, hierarchische Strukturen und Methoden geraten hier schnell an die Grenzen, denn der Digitalisierungstrend¹ verändert alt eingespielte Denk- und Verhaltensmuster. Eine hohe Flexibilität wird dabei von Führungskräften und Mitarbeitern auf personalpolitischer Ebene gefordert.²

Die ständigen technologischen Innovationen führen zu einer Erhöhung des Leistungs- und Veränderungsdruckes und überfordern viele Unternehmen bei der strategischen Zielbildung sowie bei der operativen Implementierung dieser Veränderun-

DIGITALISIERUNG IST VERURSACHER FÜR DIE VIELFÄLTIGKEIT UND STEIGENDE ANZAHL VON CHANGE PROJEKTEN

gen. Dabei hat sich sowohl die Radikalität als auch die Bedeutung von Transformationen aufgrund des Einflusses auf Wertschöpfungsketten, Geschäfts-

¹ z. B. Internet of Things, Industrie 4.0, Cloud Computing, Cyber Security etc.

² Das Konzept VUCA (volatility, uncertainty, complex, ambiguity) beschreibt treffend das heutige Unternehmensumfeld.

modellen oder auch Prozessen erheblich verändert – bei gleichzeitiger Zunahme der finanziellen, gesellschaftlichen, aufsichtsrechtlichen Herausforderungen. Die aufgeführten tiefgreifenden Veränderungen betreffen die börsennotierten Konzerne genauso wie die mittelständischen Unternehmen.

Obwohl die Relevanz und auch die Wirksamkeit von Change Management bestätigt wurde, kämpft die Disziplin in einigen Bereichen noch mit „esoterischen“ Vorurteilen und wird gern „belächelt“. Trotz vieler Erfolgsgeschichten ist eine intensive Überzeugungsarbeit in Unternehmen bei verschiedenen Stakeholder-Gruppen noch stets erforderlich, so dass die Beschaffung von finanziellen Mitteln häufig erschwert wird. Zum aktuellen Zeitpunkt wird eine externe Change Management Unterstützung oft nur für einen sehr begrenzten Zeitraum und

DIE FÄHIGKEIT MITARBEITER FÜR VERÄNDERUNGEN ZU MOTIVIEREN, MUSS IN VIELEN UNTERNEHMEN NOCH ENTWICKELT WERDEN

meist nur für die klassischen Change Projekte wie z. B. Restrukturierung oder Post Merger Integration, genehmigt. Gleichzeitig werden interne Ressourcen nur selten bereitgestellt, denn sie erfüllen häufig nicht die Anforderungen (u.a. methodisches und fachliches Know-how, interne Neutralität), um die Transformation eigenständig und erfolgreich zu begleiten. Problematisch wird es dann, wenn Führungskräfte ungeachtet ihrer Qualifikationen

und Kapazitäten diese Zusatzaufgabe übergeben bekommen. Die meisten Akzeptanzschwierigkeiten sind im Kontext von digitalen Projekten anzutreffen. Es wird in den meisten Fällen davon ausgegangen, dass digitale Veränderungsprojekte kein Change Management benötigen, obwohl die Mitarbeiter selbst und die entsprechende Unternehmenskultur die Träger der Veränderung sind. Die aktive Partizipation von Mitarbeitern in dem Veränderungsprozess führt jedoch in der Regel zu effektiveren und akzeptierteren Lösungen. Die Förderung des digitalen Mindsets und die Befähigung von Mitarbeitern spielt dabei eine bedeutsame Rolle und entscheidet oft über Erfolg bzw. Misserfolg der jeweiligen digitalen Initiative.

Im Rahmen des Transformationsprozesses durchlaufen Mitarbeiter verschiedene und unvermeidliche Phasen, die eine sinkende Produktivität und Motivation zur Folge haben. Change Management setzt nach unserem Verständnis hier an und hilft Mitarbeitern und Führungskräften beim Durchschreiten des Veränderungsprozesses.

In den folgenden Abschnitten zeigen wir, dass für die Bewältigung von digitalen Transformationen eine veränderte innerbetriebliche Kompetenzbasis benötigt wird, die mit einer radikalen Veränderung des Skillsets von Führungskräften einhergeht. Welche Rolle Change Management in dem Kontext spielt und wie ein solcher Qualifizierungsprozess innerbetrieblich umgesetzt werden kann, wird anschließend visualisiert.

IMPLEMENTIERUNGSHELFER

oder doch Showstopper?

Es reicht nicht aus, Konzepte und Strategien auf Metaebene zu entwickeln – vor allem die Umsetzungsphase muss begleitet und Mitarbeiter müssen involviert und befähigt werden. Regelmäßige Reflektion, die zielgerichtete Kommunikation und das Einbinden relevanter Stakeholder sind Faktoren, die für den Veränderungserfolg unerlässlich sind. Das wurde insbesondere bei Restrukturierungsprojekten und Fusionen fest-

**KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT UND
WECHSELSEITIGES VERTRAUEN ZWISCHEN
MANAGEMENT UND MITARBEITERN SIND
WICHTIGE VORAUSSETZUNGEN**

gestellt als sich Verantwortliche mit Widerständen konfrontiert sahen. Change Management hat die größte Akzeptanz in Veränderungsprojekten, die im Zusammenhang von Sanierungen oder Restrukturierung stehen. Change Management versteht sich als Gestaltungs- und Führungsaufgabe, die an der Unternehmensspitze beginnt und radikale Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen hat. Change Manager agieren als Moderator, können Konflikte vor Eskalationen

lösen und beeinflussen die interne formelle und informelle Kommunikation zielgerichtet. Sie agieren als wertvolle Implementierungshelfer, die Mitarbeiter gezielt integrieren und das Know-how mit in den Veränderungsprozess einfließen lassen. Sie steuern außerdem ein professionelles Retention-Management, um Leistungsträger zu halten, integrieren Stakeholder frühzeitig und sind Sparringspartner für Führungskräfte. Bei Fusionen- oder Strukturierungsprojekten ist die persönliche Betroffenheit der Mitarbeiterschaft und aus Management-Sicht der Erfolgsdruck hoch. Für ein entsprechend positives Ergebnis ist eine rasche Rückkehr in die Leistungszone erfolgskritisch und dafür ist es erforderlich, Mitarbeiter zu motivieren.

Von Wissenschaft und Praxis sind in der Vergangenheit vielfach Hürden analysiert worden, die bei der Umsetzung von unternehmerischen Transformationen anzutreffen sind. Dabei sind u.a. Unternehmens- und Mitarbeiterbarrieren zu differenzieren. Die aus unserer Sicht wichtigsten und häufig stark ausgeprägten Barrieren sind in der folgenden Grafik visualisiert (vgl. Abb. 1).

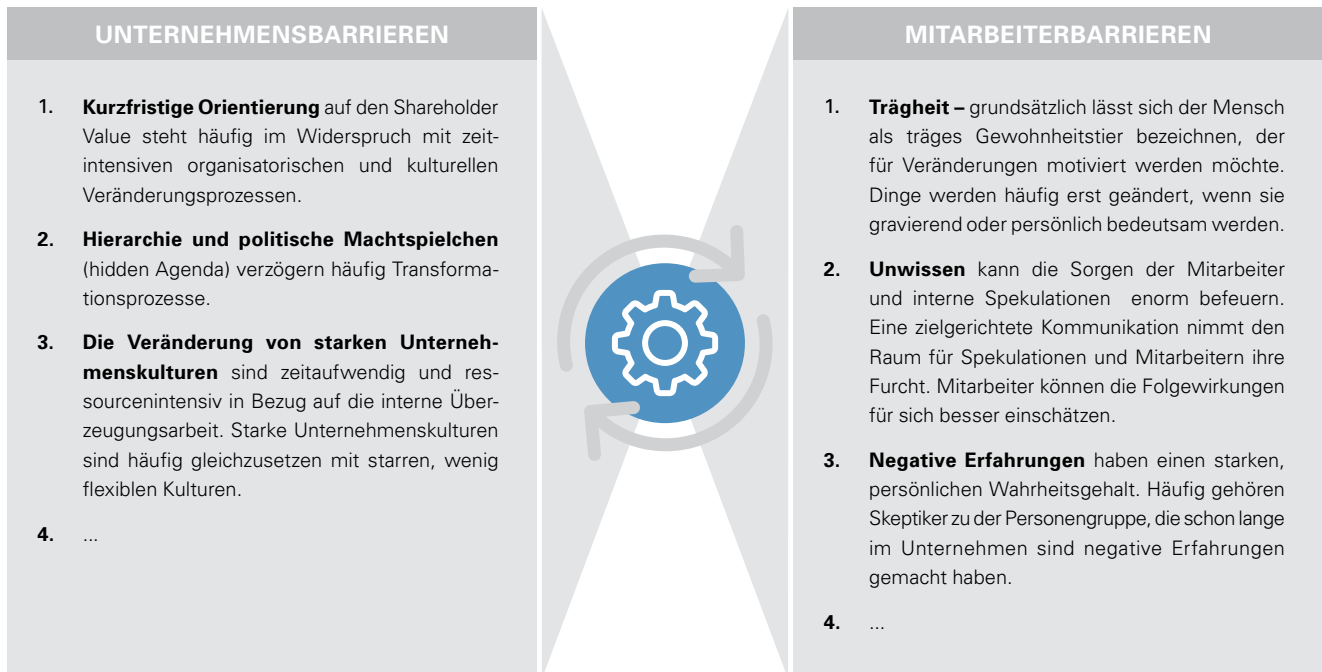


Abbildung 1: Interne Barrieren bei der Umsetzung von Veränderungsprojekten (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Lauer, 2010)

Vor dem Hintergrund der aufgeführten Barrieren wird deutlich, warum Change Management erforderlich ist: Jeder Mitarbeiter durchläuft den Veränderungsprozess (vgl. Abb. 2), der mit einem Leistungsabfall und sinkender Motivation einhergeht.

VERÄNDERUNGSFÄHIGKEIT UND -BEREITSCHAFT VON ORGANISATIONEN UND MITARBEITERN SIND KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN

Aufgrund der unterschiedlichen Integrationszeitpunkte beschreiten die einzelnen Hierarchiestufen (Top Management, Management, Teamleiter,

Mitarbeiter) die Veränderungsphasen nacheinander und nicht gleichzeitig. Der Prozess selbst lässt sich nicht verhindern! Aber man kann mit gezielten Maßnahmen Mitarbeitern helfen, dass dieser zügig beschritten und der Leistungs- und Motivationsabfall moderat gehalten wird (vgl. Abb. 2). Sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus Mitarbeitersicht scheint dies erstrebenswert. Unternehmensbezogene Transformationen sind kein Einzelfall mehr, sondern eher fester Bestandteil geworden. Hieraus entwickelt sich eine Notwendigkeit, die Veränderungsfähigkeit zu erlernen und die Veränderungsbereitschaft im Unternehmen proaktiv mit gezielten Maßnahmen zu fördern.

Was hat sich bei den typischen Change Projekten vor dem Hintergrund der Digitalisierung verändert? Auch in diesem Kontext hat die Komplexität zugenommen und ohne eine umfassende Digitalisierungsstrategie ist ein erfolgreicher Turnaround kaum noch denkbar. Es reicht nicht aus, Unternehmen kurzfristig zu stabilisieren oder zu sanieren ohne die gesamte Wertschöpfungskette ganzheitlich auf den Prüfstand zu stellen –

Digitalisierungsveränderungen gehören dabei zu den Fokusherausforderungen und entscheiden häufig über den Erfolg. Dies führt unter anderem zu einer Erhöhung von Restrukturierungsfällen und Fusionen. Die Anzahl der M&A Projekte mit deutscher Beteiligung hat sich beispielsweise von 2005 bis 2015 insgesamt erhöht – die durchschnittliche Wachstumsrate liegt hier bei 4,11 % (vgl. Abb. 3).

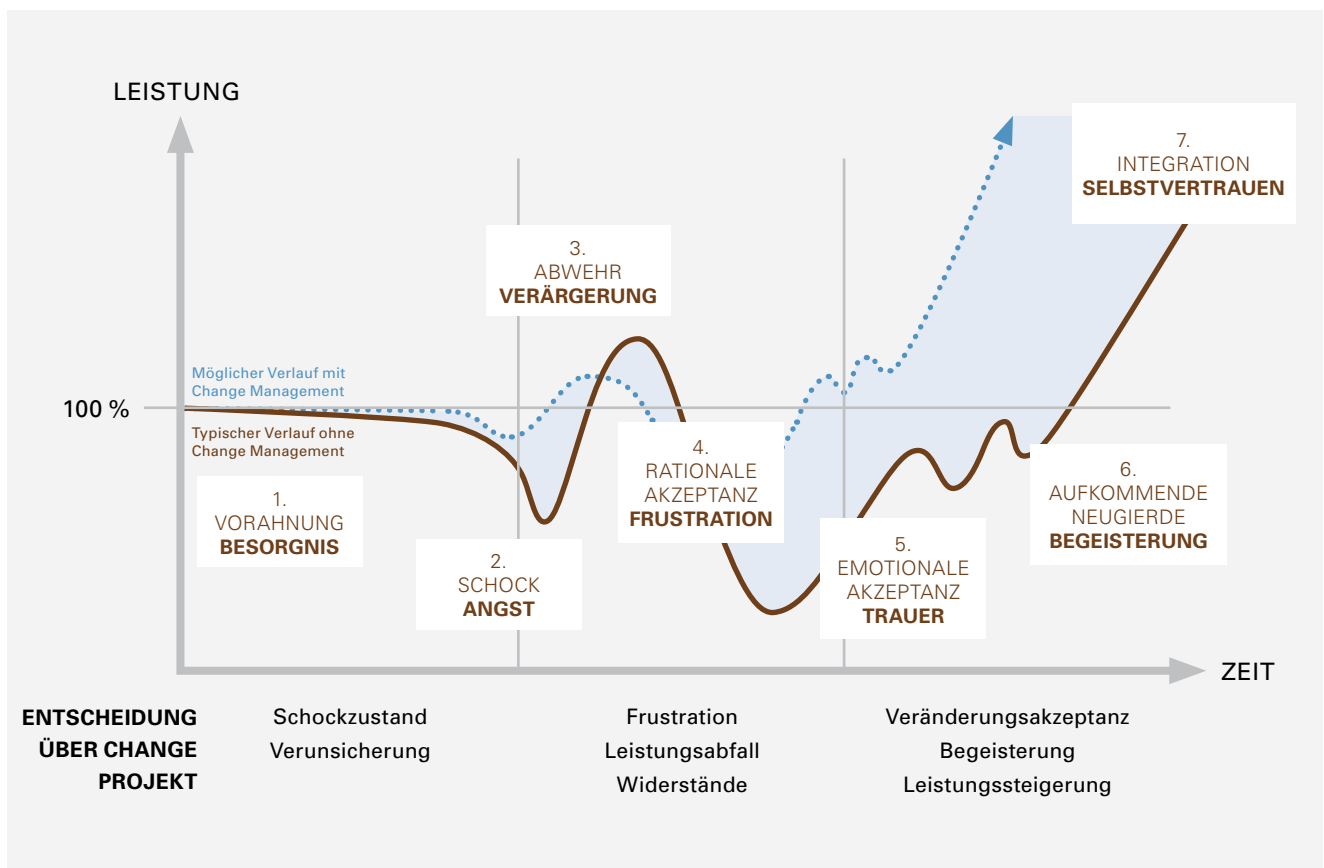


Abbildung 2: Veränderungsphasen (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Streich, 1997, S. 243)

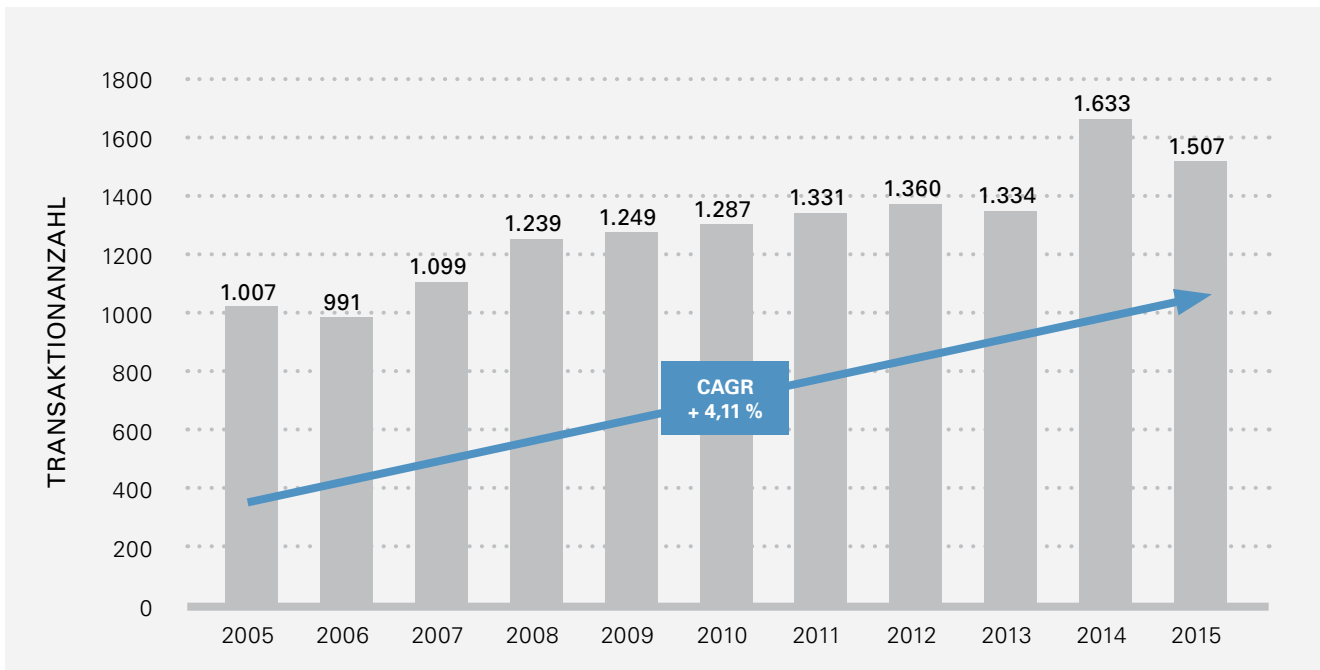


Abbildung 3: Anzahl der M&A Deals mit deutscher Beteiligung von 2005 bis 2015, (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Statista, 2015)

Weiterhin verändert sie aber auch die Art und Weise der Umsetzung von solchen Change Projekten. Waren Restrukturierer früher erfolgreich, wenn sie

CHANGE MANAGEMENT METHODEN SIND BEI RESTRUKTURIERUNGEN UND FUSIONEN WEITESTGEHEND AKZEPTIERT

mit harten Bandagen ein Unternehmen saniert haben, so benötigen sie heute zumindest ein ergänzendes „weiches“ Skillset für ihren Erfolg – auch wenn sie häufig nicht gänzlich auf die resoluten Methoden bzw. Entscheidungen verzichten können. Dabei hat sich auch das Selbstverständnis

der vermeintlichen „harten“ Mannschaft verändert. Sie sehen sich selbst häufiger als Moderator, der weitestgehend hart mit den Fakten agiert, aber im Umgang mit Stakeholdern empathische und kommunikative Fähigkeiten beweisen muss.³ In welchem Reifegrad diese Fähigkeiten bei den Restrukturierern ausgeprägt sind, ist unklar. Klar ist jedoch, dass in diesem Umfeld die Veränderungen radikal und disruptiv sind. Weiterhin demokratisiert die vernetzte Welt Wissen und erhöht die Wissensintensität der Akteure. Steigende Transparenz über Informationen sind in solch sensiblen Projekten Gefahr und Chance zugleich.

³ Roland Berger GmbH (2016)

DIGITALE PROJEKTE:

Digitalisierung verändert nicht viel – nur alles!

Digitale Projekte scheitern häufig aufgrund von fehlendem Change Management: eine weltweit durchgeführte Studie verdeutlicht, dass fehlendes Change Management der häufigste Grund des Scheiterns ist. Danach folgen fehlende Fähigkeiten, unzureichende finanzielle Mittel und die geringe abteilungsübergreifende Zusammenarbeit.⁴ Digitale Change Projekte sind zum Beispiel die Einführung von Salesforce als CRM System, JIRA oder

DIGITALISIERUNG IST KOMPLEXITÄTSTREIBER IN HEUTIGEN CHANGE PROJEKTEN

allgemeine agile Management-Tools, die Entwicklung und Umsetzung der Digitalstrategie, Aufbau einer Innovation-Unit, Veränderungen von Arbeitsabläufen und -methoden oder Führungsprinzipien etc. Während bei Sanierungen, Restrukturierungen und Fusionen die Erforderlichkeit von Change Management Methoden zumindest erkannt wird, wird die Notwendigkeit bei digitalen Transformationen bisweilen noch unterschätzt. Die Bedeutung des Faktors Mensch wird in dem digitalen Kontext häufig nicht gesehen und der Einfluss der digitalen Veränderung auf den Arbeitsalltag der Mitarbeiter

fehlingeschätzt. Silo- und Konkurrenzdenken sind wenig förderlich, vielmehr ist die vernetzte und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erforderlich – und die muss gelernt werden. Besonders herausfordernd sind solche Transformationen in heterogenen Teams, die sich hinsichtlich ihrer digitalen Affinität, demografischen Faktoren und persönlichen Dispositionen unterscheiden. Das Problem der fehlenden Erkenntnis bei zuständigen Managern führt häufig dazu, dass changebegleitende Maßnahmen gar nicht oder zu spät initiiert werden. Meistens wird die Relevanz von nötigen Change Management Methoden im Nachgang (meist bei Misserfolg) erkannt.

BEI DER EXEKUTIERUNG VON DIGITALEN STRATEGIEN SCHEITERN VIELE UNTERNEHMEN

Eine weltweite Studie von Forrester konkretisiert beispielsweise die Herausforderung in Bezug auf Kompetenzen und Fähigkeiten: Während 74 % der Vorstände zwar sagen, dass sie über eine digitale Strategie verfügen⁵, sind gerade mal 15 % der Befragten der Meinung, dass das Unternehmen über die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen

⁴ CEO Briefing (2014)

⁵ Allerdings wird auch bemängelt, dass es sich bei den sogenannten Strategien häufig eher Insellösungen anstatt um ganzheitliche Strategien handelt.

⁶ Forrester (2014)

verfügt, um die Strategie auch zu exekutieren.⁶ Nicht verwunderlich, wenn man bedenkt, welche Rollen und Berufsbilder sich rasch entwickelten. User Experience und der allgemeine Blick nach außen zentrieren die Kundenbedürfnisse. Dafür bedarf es Experten, die aus rohen Daten wertvolle Insights generieren. Business Entscheider können IT-Aufgaben aufgrund der hohen Bedeutung nicht mehr wegdelegieren. Sie müssen sich zwangsläufig ein allgemeines IT-Wissen aneignen und dürfen die Fähigkeiten nicht verlieren, komplexe Dinge managementtauglich aufzubereiten.⁷

Digitale Veränderungsprojekte finden zwar genauso wie traditionelle Change Projekte parallel neben dem „Daily Business“ statt, haben jedoch vielmehr Hürden zu überwinden als klassische Change Projekte. Die Notwendigkeit des Einsatzes gezielter Methoden, spiegelt sich unter anderem in diesen Hürden wider.

- Es gibt häufig keine vorgefertigten Vorgehensweisen oder Leitfäden, denn sie beschreiben Neuland
- „trial and error“ sowie Agilität sind feste Bestandteile und werden häufig erstmalig in der Unternehmensorganisation angewandt
- Kompetenzen werden mitten im Veränderungsprojekt entwickelt (learning by doing)
- Erhöhte Komplexität muss aktiv gemanagt werden
- Oft muss eine höhere Anzahl von Stakeholdern überzeugt werden
- ...

Während eine neue digitale Technologie meist schnell umgesetzt ist⁸, dauert der Wandel in den Köpfen der Mitarbeiter und muss gezielt unterstützt werden. Die Förderung des digitalen Mindsets und die Befähigung der Mitarbeiter spielt dabei eine entscheidende Rolle und genau für diese Aufgaben zeichnen sich Change Manager, aber vor allem auch die Führungskräfte verantwortlich. Das erfordert ein radikales Umdenken bei Führungskräften und das Erlernen von neuen, zeitgemäßen Methoden, um digitale Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Das veränderungsfokussierte (transformationale) Führungskonzept, erweist sich

DIE FÖRDERUNG DES DIGITALEN MINDSETS UND DIE BEFÄHIGUNG DER MITARBEITER IST ENTSCHEIDEND

im Kontext von Change Management und bei der Bewältigung der digitalen Aufgaben als zielführend. Transformationale Führung zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass wesentlich effektivere Methoden der Motivation und Einflussnahme angewandt werden als viele andere Führungskonzepte es tun. Der Führungsstil schafft es, Mitarbeiter für Veränderungen zu motivieren, zu befähigen und scheint den heutigen unternehmensspezifischen Herausforderungen in vielen Fällen besser gewachsen zu sein. Studien haben die positive Beeinflussung auf das Verhalten von Mitarbeitern (z. B. Motivation, Loyalität, teamorientiertes und verantwortungsbewusstes Verhalten) und die Steigerung der Performance bestätigt.⁹

⁷ Vendor Manager, Security Experten und System Architekten sind weitere elementare Berufsgruppen der Digitalisierung.

⁸ Bezieht sich nicht auf fundamentale, radikale Veränderungen im Kontext von Industrie 4.0.

⁹ Caillier (2014); Pelz (2016)

COACHENDE FÜHRUNG

ein Muss für digitale Herausforderungen

Das beschriebene Führungskonzept bekommt neuen Fahrtwind durch die Digitalisierungsdebatte, welche agile, kollaborative und partizipative Arbeitsmodelle fordert.¹⁰ Der „Command&Control-Ansatz“ weicht insgesamt Konzepten, wo sich Führungskräfte als Coach und Wegbereiter verstehen, Inspiration und Identifikation ermöglichen und den Fokus auf die Befähigung zur eigenverantwortlichen Selbststeuerung legen. Die Halbwertszeit von Geschäftsmodellen, von Erlerntem, selbst die Amtszeit von Führungskräften ist deutlich kürzer geworden. Der Unsicherheitsfaktor ist ein stetiger Begleiter und frühzeitiges Befähigen der Mitarbeiter ist erfolgskritisch. Flexible Arbeitszeiten und -orte fordern wechselseitiges Vertrauen, standortübergreifende Teamführung wird durch Technologien erleichtert, individuelle Zugriffsrechte in Systemen weichen kollaborativen Kommunikations- und Arbeitsmöglichkeiten, um nur ein paar wenige Entwicklungen zu nennen. Entscheidungsfreiheiten, Autonomie und Arbeitsteilung des einzelnen Mitarbeiters und die Anforderungen an heutige Führungskräfte befinden sich im Umbruch. Vor diesem und vor dem Hintergrund der Metamorphose gesellschaftlicher

Werte verbreiten sich zunehmend die Praktiken des transformationalen Führungsmodells, das auf den folgenden sieben Leitsätzen beruht. Die erforderlichen Fähigkeiten sind jedoch allzu oft aufgrund von Unwissen oder Ablehnung gering ausgeprägt.

LEITSÄTZE DER SOGENANTEN TRANSFORMATIONALEN FÜHRUNG:¹¹

- 1. Identifikation** – Führungskräfte sind Vorbilder, verlässlich und erfüllen ethische und moralische Standards
- 2. Inspiration** – Führungskräfte motivieren durch angemessene, anspruchsvolle Herausforderungen und Zielsetzungen
- 3. Stimulation** – Führungskräfte fördern die selbstständige Problemlösungsfähigkeit bei Mitarbeitern
- 4. Consideration** – Führungskräfte sind Coach und Mentor zugleich und entwickeln Mitarbeiter individuell
- 5. Fairness** – Führungskräfte leben Werte und faire Spielregeln wie Offenheit, Respekt, effektive Kommunikation vor
- 6. Innovation** – Führungskräfte unterstützen und entwickeln die unternehmerische Haltung bei Mitarbeitern
- 7. Ergebnisorientierung** – Führungskräfte fokussieren sich auf das Wesentliche und verfügen über eine hohe Umsetzungskompetenz

EINE VERÄNDERUNG DER FÜHRUNGSKULTUR IST HÄUFIG ERFORDERLICH

Die Schwierigkeit bei der Anwendung der transformationalen Führung liegt häufig in der Ausübung selbst. Führungskräfte stehen bereits unter enormen Druck, verfügen nur über geringe Zeitressourcen und bekommen dennoch häufig die Zusatzaufgaben für Veränderungsprojekte übergeben – ungeachtet ihrer Kapazitäten und Qualifikationen. Sie müssen den Prozess fachlich wie persönlich steuern und verfügen selbst nur über mangelnde Reflektionsmöglichkeiten. Hinzukommen veraltete Praktiken im Bereich Personalführung (z. B. Motivations- und Führungsstil, mangelnde Kenntnisse der coachenden Führung) und Projektmanagement (z. B. fehlende agile Management-Methoden). Neue müssen erst erlernt und verankert werden. Transformationale Führung ist nicht nur im Kontext von Change Projekten bedeutsam, sondern auch im Kontext der

NEUE FÜHRUNGSMETHODEN MÜSSEN HÄUFIG ERST ERLERNT WERDEN

allgemeinen Personalführung und -entwicklung. Das Change Modell von Lewin, welches sich in „Unfreeze, Change, Freeze“ unterteilt, versucht Organisationen auf einen neuen „festen“ Zielzustand zu entwickeln.¹² Diesen festen Zustand gibt es nicht mehr. Vielmehr wird die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft von Unternehmen und Mitarbeitern gefordert, denn erfolgreiche Unter-

nehmen sind agil und flexibel und reagieren rasch auf veränderte Kunden- oder Marktanforderungen. Dafür müssen häufig Führungsmethoden und veraltete Prozesse durch neue ersetzt werden. Genau an diesem Punkt setzt Iskander Business Partner mit dem Qualifikationsprozess an. Es gibt zwar

STRUKTURELLE, FACHLICHE UND EMPATHISCHE FÄHIGKEITEN ALS GRUNDLAGE ZUR DURCHFÜHRUNG VON VERÄNDERUNGSPROJEKTEN

nicht „den“ Change Management Prozess, aber es erweisen sich verschiedene Instrumente und Methoden im Rahmen des Veränderungsprozesses als hilfreich. Welche konkreten Maßnahmen daraus resultieren, hängt von den Menschen, der zugrundeliegenden Zielsetzung und den entsprechenden „Kontextfaktoren“ ab. Das Projektteam, bestehend aus internen Mitarbeitern und externen Experten, bildet eine agile Einheit, in der die beiden Blickwinkel „inside-out“ und „outside-in“ vereint werden.

¹² Lewin (1947)

DER QUALIFIKATIONSPROZESS

für digitale Change Projekte beginnt bei den Führungskräften

Der dreistufige Qualifikationsprozess (vgl. Abb. 4) ermöglicht ein flexibles, fokussiertes Vorgehen und findet vornehmlich bei digitalen und führungsspezifischen Veränderungsprojekten Anwendung. Das Projektteam – bestehend aus internen Mitarbeitern und

externen Sparringspartnern – bildet dabei eine agile Einheit, die Transformationen nachhaltig plant und umsetzt. Dabei legt IBP einen konsequenten Fokus auf die Befähigung der Führungskräfte und Mitarbeiter selbst und unterstützt aktiv im Daily Business.




	UNDERSTAND	TRANSFORM	ENSURE
OUTCOME	 Organisationsaufbau und Ersteinschätzung	 Kompetenzaufbau und Interimsmanagement	 Kompetenzverankerung und -stabilisierung
MASSNAHMEN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Smarte Zielsetzung und ausgearbeitete Roadmap inkl. Projektmanagement ✓ Identifikation der relevanten Stakeholder & Stakeholder-Management ✓ Definition des Lenkungsausschusses aus internen und externen Personen ✓ In/out Scope-Ausarbeitung ✓ Erfassung der „inside-out“- und „outside-in“-Perspektiven 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gemeinsam ausgearbeitetes Leitbild ✓ Zielgerichtete Kommunikationsstrategie / Rollout ✓ Proaktives Retention Management ✓ Erfassung und Monitoring der Unternehmenskultur, Ausarbeitung der Gaps und Schnittstellen ✓ Stakeholder-, Konflikt- und People-Management ✓ Erfassung und Überarbeitung der formalen und informellen verankerten Regeln ✓ Ausgearbeitete Organisationsstrukturen & Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rückübergabe von Verantwortungsbereichen an Mitarbeiter ✓ Motivierte und empowerte Mitarbeiter ✓ Ausgearbeitete Change-Scorecard (Erfolgsmessung und Reporting) ✓ Implementierungsunterstützung bei der operative Umsetzung ✓ Priorisierte Maßnahmen und finale Dokumentation (Way Forward) ✓ Knowledge-Management: Identifikation der Schlüsselkompetenzen, Sicherung und Transfer
METHODEN	<ul style="list-style-type: none"> • Design Thinking • Moderierte Kleingruppenworkshops • Kreativitätstechniken • Strukturierte Interviews 	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching und Mentoring • Trainings, Workshops, Schulungen • Agile Management-Methoden • Konfliktlösungsmethoden 	<ul style="list-style-type: none"> • Coachingfokus & Feedbackmethoden • Workshops • Strukturierte Interviews & quantitative Mitarbeiterbefragungen
FACHFOKUS		COACHINGFOKUS	

Abbildung 4: Qualifikationsprozess für unternehmerische Transformationen (Quelle: eigene Darstellung)

UNDERSTAND

OUTCOME: Das Ergebnis der ersten Phase ist ein umfassendes Verständnis der Herausforderung, ein sicheres Projekt-Setup sowie die Vorbereitung der Organisation und Mitarbeiter auf die bevorstehende Transformation. Typischerweise befinden sich die Mitarbeiter in einer verunsicherten, schockierten Phase (vgl. Abb. 2). Mit frühzeitiger Klärung der organisatorischen Aspekte stellt man die strukturierte Vorgehensweise sicher und schafft Raum für die inhaltlichen Transformationsaufgaben. Dabei liegt der Fokus zunächst auf

HERAUSFORDERUNG VERSTEHEN UND ORGANISATIONSVORAUSSETZUNGEN SCHAFFEN

Management-Methoden, die die Erfassung der aktuellen Situation und das Schaffen eines gemeinsamen Verständnisses zum Ziel hat (z. B. Design Thinking oder Kreativitätstechniken).

MASSNAHMEN: Die Zusammensetzung des Projekt-Teams und des Lenkungsausschusses aus internen Mitarbeitern und externen Beratern erweist sich als erfolgsversprechend. Die Teamzusammensetzung bildet im Unternehmen eine agile Transformationseinheit und vereint die "inside-out" und „outside-in" Perspektiven. Business Sponsor und Change Manager definieren auf Basis der Zielsetzung üblicherweise die Anforderungsprofile des Teams. Was müssen Teammitglieder fachlich können? Welche Persön-

lichkeitsprofile sind erforderlich und in welchen Bereichen sind gute Beziehungen im Unternehmen hilfreich? Das Projekt-Team setzt sich zusammen aus einem Change Manager, Projekt

MITARBEITER SIND DIE BESTEN WISSENSTRÄGER

Managern, fachlichen Experten (z. B. IT, Marketing etc.) und internen Multiplikatoren. Die Integration von internen Mitarbeitern ist bedeutsam, denn niemand anderes kennt das Unternehmen, die Produkte, Abläufe etc. besser als die eigenen Mitarbeiter. Dieses Wissen gilt es nutzbar zu machen. Einerseits um wertgeschätzter Ansprechpartner für das digitale Transformationsteam zu sein, andererseits aber auch auf Augenhöhe mit der Führungsebene verhandeln zu können. Dafür benötigt man Empathie- und Reflexionsfähigkeit, Souveränität und ein gewisses Standing im Sinne der Seniorität. Softskills, kommunikatives und

JE GRÖßER DAS AUSMASS DER VERÄNDERUNG, DESTO WICHTIGER IST DIE KRITISCHE MASSE VON BEFÜRWORDERN UND DIE RÜCKENDECKUNG DES TOP MANagements.

diplomatisches Geschick und die Fähigkeit Menschen für Veränderungen zu motivieren gehören ebenfalls zum Anforderungsprofil der Change Manager. Der Lenkungsausschuss fungiert neben seiner Entscheidungsfunktion auch als Feedback-

geber während des gesamten Prozesses. Interne Multiplikatoren auf Arbeitsebene sind für das Veränderungsvorhaben genauso wichtig wie die erforderliche Rückendeckung vom Top Management, das letztlich die Dringlichkeit der Veränderung kommuniziert. Nach dieser qualitativen Bestandsaufnahme wird ein Leitfaden entwickelt und strukturierte Interviews werden mit Fachbereichen zur Generierung und Validierung weiterer Erkenntnisse durchgeführt. Bei der Bestimmung der Interviewpersonen ist es wichtig eine heterogene Struktur sicherzustellen, um sich ein umfassendes Bild der aktuellen Situation zu machen.¹³

FOKUS-METHODEN:

- Design Thinking
- Moderierte Kleingruppenworkshops
- Kreativitätstechniken
- Strukturierte Interviews

TRANSFORM

OUTCOME: In der zweiten Phase Transform liegt der Fokus auf der Mobilisierung und Befähigung der Mitarbeiter zur Umsetzung der unternehmerischen Veränderung. Im Fokus ist hier die Vermeidung eines Leistungsabfalls bei den Mitarbeitern und ein zu schnelles „Durchschreiten“ durch die Veränderungsphasen. Der gesamte Prozess beinhaltet ein ständiges Austarieren von Partizipation und Intervention, denn Mitarbeiter bewegen sich häufig zwischen gemixten Emotionen wie z. B. Frustration, Verärgerung, Trauer, aber auch Neugierde

(vgl. Abb. 2). Eine angemessene Transformationsgeschwindigkeit zu erzielen sowie Fortschritte gemeinsam zu zelebrieren ist wichtig, denn sie sind Motivationsfaktor für das gesamte Team. Dabei liegt der Fokus auf agile Management-Methoden, die ein flexibles und iteratives

KOMPETENZAUFBAU UND UMSETZUNG DER UNTERNEHMERISCHEN VERÄNDERUNG

Vorgehen ermöglichen. Coaching-Methoden kommen ebenfalls verstärkt zum Einsatz. Beide Fokus-Methoden müssen jedoch häufig von der Organisation erst erlernt werden.

MASSNAHMEN: Neben der Sicherstellung einer strukturierten und partizipativen Vorgehensweise sind das Stakeholder Management, die Change Kommunikation und das Lösen von Konflikten und Widerständen wesentliche Bestandteile. Diese Phase kennzeichnet sich dadurch, dass fachliche und persönliche Maßnahmen konkret begleitet und Kompetenzen, die für das jeweilige Veränderungsprojekt erforderlich sind, aufgebaut werden. Je nach Art der Veränderung sind unterschiedliche Maßnahmen zu initiieren:

- Retention Management, um die Abwanderung von Leistungsträgern zu vermeiden
- Integration eines Knowledge-Management-Systems
- On- und offline Schulungen und Trainings
- Teambuildings-Maßnahmen und Orientierungsanker für das Team selbst (z. B. Selbstverständnis)

- Konfliktmanagement wie z. B. Begleitung von Konfliktsituationen und Schulung der Konfliktfähigkeit
- Job Rotation

Die konkrete Veränderungsinitiative startet häufig mit der gemeinsamen Entwicklung eines Leitbildes, das ein Commitment über verschiedene Hierarchiestufen und Unternehmensbereiche schafft. Viele unternehmerische Veränderungen lassen sich häufig nur dann erfolgreich implementieren, wenn auch die Unternehmens- und Führungskultur berücksichtigt wird. Dafür ist es u. a. erforderlich die Unternehmenswerte und formelle wie informelle Regeln zu identifizieren und diese aktiv zu managen. Das Coaching von Mitarbeitern und Führungskräften sowie die Mobilisierung und konstante Motivation sind wichtige Eckpfeiler der zweiten Qualifikationsphase. Dafür ist es notwendig zu eruieren, welche Schulungsmaßnahmen auf der persönlich individuellen und

**FORTSCHRITTE SIND GEMEINSAM
ZU WÜRDIGEN, DENN SIE SIND
MOTIVATIONSFAKTOR FÜR DAS TEAM**

fachbezogenen Ebene erforderlich sind. Anpassungen und Optimierungen sind ebenfalls auf prozessualer und organisationsstruktureller Ebene vorzunehmen. Während der Transformationsphase ist eine verbindliche und konstante Kommunikation besonders für die Glaubwürdigkeit und Vertraulichkeit des Managements wichtig. Um

während des Prozesses eine regelmäßige Indikation über den Veränderungserfolg zu erhalten, sind Quick Checks mit relevanten Personenkreisen kontinuierlich durchzuführen. Damit lassen sich Widerstände frühzeitig erkennen und können entsprechend gelöst werden. Sie sind häufig eine natürliche Reaktion auf Veränderungen, insbesondere wenn es sich um Eingriffe innerhalb der „Komfortzone“ handelt.¹⁴

Auffällig ist auch der veränderte Methodeneinsatz bei Change Management Projekten. Agile Projektmethoden (z. B. SCRUM, Kanban, User Story Mapping etc.) und geeignete Kollaborationstools (JIRA, Wikis, interne Social Media Plattformen) lösen klassische Modelle wie die Wasserfall-Methode oder starre PMO-Strukturen ab. Sie beschleunigen die Entwicklungszeiten, aber erfordern auch eine gewisse Flexibilität und Gelassenheit seitens der Akteure. Anforderungen sind zu Beginn bei digitalen Transformationen häufig nicht eindeutig, „trial and error“ Phasen sind üblich und agile Teams kennzeichnen sich häufig durch ihre Heterogenität. Rasche Ergebnisse gehen vor Perfektion. Agile Strukturen funktionieren jedoch nicht von alleine, in vielen Fällen müssen sie erst erlernt werden. Gartner geht beispielsweise davon aus, dass bereits in diesem Jahr zwei Drittel der erfolgreichen Business Modelle freiwillig auf instabilen (agile) Prozessen basieren. Die hohe Flexibilität, um auf sich rasch verändernde Kundenbedürfnisse und Anforderungen reagieren zu können wird als klarer Vorteil gesehen.¹⁵

¹⁴ Wichtig zu unterscheiden ist in dem Kontext die Ursache: handelt es sich um nicht „nicht-wollen“ oder um „nicht-können“ Widerstände.

¹⁵ Gartner (2014)

FOKUS-METHODEN:

- Agile Management-Methoden
(User Story Mapping, SCRUM, Kanban etc.)
- Moderierte Workshops, Trainings, Schulung
- Coaching & Mentoring
- Konfliktlösungs-Methoden

ENSURE:

OUTCOME: Die Resultate der dritten Phase sind befähigte und motivierte Mitarbeiter, die mit den jeweiligen Veränderungsparametern vertraut sind; Führungskräfte dessen methodische Fähigkeiten und Softskills weiterentwickelt worden und den Prozess

COACHING UND TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG SIND WIRKUNGSVOLLE VERANKERUNGSMETHODEN

nachhaltig weiter steuern können. Die Produktivität und die Motivation der Mannschaft steigt und die Betroffenen sind wieder zuversichtlicher (vgl. Abb. 2). Maßnahmen und KPIs sind evaluiert und fixiert. Im Rahmen der Veränderungsstabilisierung ist ein zielgerichtetes Coaching und Mentoring entscheidend.

MASSNAHMEN: Anhand definierter Kriterien werden Maßnahmen evaluiert, mit effektiven Anreizmodulen und Organisationsstrukturen verankert und dokumentiert. Neue Verhaltensgrundsätze und Methoden müssen trainiert werden – insbesondere die Methoden der coachenden Führung. Auch in dieser Phase gilt es auszuwählen, welche Maßnahmen für

die Organisation und die Mitarbeiter passend sind:

- Orientierungsanker definieren (z. B. Code of Conduct, Best Practices, Guiding Principles)
- Evaluierungskriterien und KPIs festlegen
- Methoden beschreiben und definieren
- Way forward mit den Beteiligten ausarbeiten

Klarer Fokus liegt außerdem auf der Befähigung der Führungskräfte und Mitarbeiter mittels geeigneter Coaching- und Feedbackinstrumente und der Aufbau einer sinnvollen Knowledgebase. Führungskräfte sollten sich ihrer Funktion als Vorbild, Zielvermittler und Coach bewusst sein. Falls einzelne Kompetenzbereiche von Externen in Form einer Interimsfunktion übernommen wurden, ist es das Ziel diese Bereiche an interne Mitarbeiter zurück zu führen. Change Manager agieren in dieser Phase daher insbesondere als Sparringspartner im Daily Business, praktizieren Mentoring und fokussieren sich auf die Sicherstellung und Erweiterung der unternehmensspezifischen Kompetenzbasis. Führungskräfte müssen im Rahmen der Verankerungsphase regelmäßig anhand geeigneter Kriterien monitoren, um bei Abweichungen rechtzeitig gegensteuern zu können. Je nach Internationalität und Heterogenität müssen Maßnahmen auch auf länderspezifische Besonderheiten angepasst werden.

FOKUS-METHODEN:

- Coaching & Feedbackmethoden
- Workshops
- Strukturierte Interviews und quantitative Mitarbeiterbefragungen

FAZIT UND AUSBLICK

Führungskompetenzen erweitern und Umdenken in Unternehmen erforderlich

Damit unternehmerische Veränderungen und die Digitalstrategie nicht nur als Strategiepapierenden, braucht es Change Manager und Führungskräfte, die die entsprechende Transformation aktiv steuern und umsetzen. Die vorherigen Ausführungen verdeutlichen, dass die Digitalisierung ein wesentlicher Treiber für die steigende Anzahl der Change Projekte sowie für die Bedeutung von Change Management und der relevanten Methoden ist. Führungskräfte bewegen sich in einem stets volatilen und unsicherem Unternehmensumfeld in dem sie Entscheidungen treffen und Mitarbeiter führen müssen. Hierzu braucht es seitens der Führungskräfte ein verändertes Skillset, das hohe methodische Kompetenzen beinhaltet sowie die Fähigkeit Menschen für die Veränderung nachhaltig zu motivieren und zu befähigen. Change Manager agieren hierbei häufig als Vermittler und können mit ergänzenden empathischen, strukturellen und fachlichen Fähigkeiten unterstützen. In vielen Fällen ist es erforderlich Führungskräfte mit neuen und besser geeigneten Führungsmethoden vertraut zu machen. Mit dem vorgestellten Qualifikationsprozess lässt sich eine veränderte Kompetenzbasis konzentriert im Unternehmen

verankern, um die steigende Anzahl von Transformationen zukünftig gekonnt bewältigen zu können. Das Sparringspartner-Modell, bestehend aus internen Mitarbeitern und externen Experten, erweist sich in vielerlei Hinsicht als erfolgreich bei der Bewältigung von digitalen Herausforderungen. Auch wenn man nach wie vor feststellen kann, dass Partizipation der Intervention in digitalen Projekten weicht, je höher der Druck und je geringer die Handlungsalternativen sind – aus Change Management Sicht ist davon eindeutig abzuraten. Letztlich ist ein Umdenken auf Unternehmensseite erforderlich, damit Change Manager als wertvoller Implementierungshelfer anerkannt werden und frühzeitig in digitale Change Projekte einbezogen werden.

Neben den klassischen Change Managern sind es zudem die Führungskräfte, die eine unternehmerische Veränderung langfristig zum Tragen bringen und deren Vorbildfunktion gefragt ist.

DIE AUTORIN



Ines Schönenberg

Ines Schönenberg ist seit 2015 bei Iskander Business Partner arbeitet dort u. a. im Kompetenzbereich Change Management. Ihre weiteren Schwerpunkte sind Strategie & Implementierung, Marketing und Digital – ihre bisherigen Branchenschwerpunkte sind Telekommunikation & Medien, Finanzdienstleistungen und Consumer Products & Services.

Vor ihrem Eintritt bei IBP arbeitete sie für Marketing- und Strategieberatung Batten & Company und war zuvor Vorstandsberaterin bei der PSD Bank Berlin-Brandenburg. Während ihrer Tätigkeit bei der PSD Bank absolvierte sie ihr berufsbegleitendes MBA-Studium an der Steinbeis-Universität Berlin in Kombination mit der SDA Bocconi und Stern School of Business (NYU), wo sie zuvor auch ihren Bachelor of Business Administration absolvierte.

Ursprünglich startete sie im Bereich Marketing und Werbung, wo sie zuvor ihre Abschlüsse zum Werbefachwirt, Marketing-Kommunikationsfachwirt und ihre Ausbildung zur Werbekauffrau erfolgreich absolvierte.

ines.schoenenberg@i-b-partner.com



ISKANDER BUSINESS PARTNER

ist eine internationale Unternehmensberatung mit dem Fokus auf Konzeption und Implementierung von Wachstumsprojekten in der High-Tech Industrie. Wir bieten hohe Kompetenz und Profis mit unternehmerischem Denken.

Unternehmen und Philosophie

Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir ergebnis- und umsetzungsorientierte Konzepte und setzen diese um: zuverlässig, pragmatisch, anwendungsbezogen. Partnerschaft, gegenseitiges Vertrauen und zielorientierte Unternehmensberatung mit Fokus auf die erfolgreiche Umsetzung – unsere Konzepte für Produkt-, Marketing-, Vertriebs- und CRM-Strategien stellen nachhaltige Erfolge sicher.

Unser Unternehmen wächst seit der Gründung im Jahr 2005 durch Armin Iskander auf einer soliden Basis. Unsere Expansion beruht auf unternehmerisch denkenden Mitarbeitern, die unsere Strategie aktiv mitgestalten und unsere Klienten zielorientiert begleiten. Leidenschaft für unsere Arbeit, Eigenverantwortlichkeit und enger Kundenkontakt sind die Segel, die uns zum Erfolg tragen. Flache Strukturen und Bodenständigkeit sorgen dafür, dass wir den Horizont nicht aus den Augen verlieren.

Wir liefern keine theoretischen Papiervorlagen, sondern setzen ganz konkrete Lösungen um. Als Spezialisten für Marketing, Vertrieb und CRM sind wir Partner unserer Kunden - als erfahrene Experten und seriös ausgebildete Berater loten wir Untiefen aus und umschiffen diese zum Nutzen unserer Kunden.

Unsere starke Mannschaft segelt sicher auf Erfolgskurs. Bei uns im Team zählt jeder Einzelne; unser Zusammenspiel liefert eine erfolgreiche Peilung für den Weg zum Ziel. Das Ergebnis: zufriedene langjährige Kunden und hoch motivierte Mitarbeiter.

Besuchen Sie unsere Webseite für weitere Publikationen sowie mehr Informationen zu unseren Leistungen und Referenzen:

www.i-b-partner.com

Literaturverzeichnis

Accenture (2014), „CEO Briefing 2014 The Business Agenda for Europe: Growth in a Digital World“, https://www.accenture.com/t20150523T052608__w__/dk-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_4/Accenture-CEO-Briefing-2014-Business-Agenda-Europe-Growth-Digital-World.pdf [abgerufen am 21.05.2016].

Caillier, J. G. (2014), „Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study“, *Public Personnel Management*, 43, (S. 218-239).

CIO. (2016), „Wie die Digitalisierung die Unis verändert“, <http://www.cio.de/a/wie-die-digitalisierung-die-unis-veraendert,3222286> [abgerufen am 01.06.2016].

Felser, W. (2016), „Ökonomie 4.0 und Collaboration nicht ignorieren“, <http://www.cio.de/a/oekonomie-4-0-und-collaboration-nicht-ignorieren,3251821> [abgerufen am 04.05.2016].

Forrester (2014), „The Future Of Business Is Digital. The Powerful Advantages Of Embracing Dynamic Ecosystems Of Value“, <https://www.forrester.com/report/The+Future+Of+Business+Is+Digital/-/E-RES115520?intcmp=blog:forlink&objectid=RES115520> [abgerufen am 29.05.2016].

Gartner (2014), „Gartner Identifies the Top 10 Strategic Technology Trends for 2015“, Orlando, <http://www.gartner.com/newsroom/id/2867917> [abgerufen am 20.05.2016].

Hays AG. (2015), „Von starren Prozessen zu agilen Projekten“, <https://www.hays.de/documents/10192/118775/Hays-Studie-Von+starren+Prozessen+zu+agilen+Projekten-2015.pdf> [abgerufen am 28.05.2016].

Lauer, T. (2010), „Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren“, Berlin, Heidelberg.

Lewin, K. (1947), „Frontiers in group dynamics, Human Relations, 1“, (S. 5-41).

Pelz, W. (2016), Transformationale Führung. Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In C. von Au, „Wirksame und nachhaltige Führungsansätze“, Leadership und Angewandte Psychologie, Wiesbaden: Springer Fachmedien,

<http://www.management-innovation.com/download/Transformationale-Fuehrung-Forschung-Praxis.pdf>
[abgerufen am 20.05.2016].

Roland Berger GmbH (2016), „Chief Restructuring Officer – Coach oder Keule“,

http://www.rolandberger.ch/media/pdf/Roland_Berger_Chief_Restructuring_Officers_D_20160531.pdf
[abgerufen am 09.05.2016].

Statista (2016), „Anzahl der M&A Deals mit deutscher Beteiligung von 2004 bis 2015“

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/233975/umfrage/anzahl-der-munda-deals-in-deutschland-nach-quartalen>
[abgerufen am 25.06.2016].

Streich, R. K. (1997), Veränderungsmanagement. In M. Reiß, & L. Raosenstiehl, „Change-Management, Programme, Projekte und Prozesse“, (S. 237-254), Stuttgart.

Iskander **Business Partner**

Iskander Business Partner GmbH
Paulstraße 19
85737 Ismaning, Germany

Telefon: +49 89 99 650 861
Fax: +49 89 99 650 862

office@i-b-partner.com
www.i-b-partner.com