

---

# Veränderungsintelligenz

---

Guido Baltes · Antje Freyth  
(Hrsg.)

# Veränderungsintelligenz

Agiler, innovativer, unternehmerischer  
den Wandel unserer Zeit meistern

*Herausgeber*  
Guido Baltes  
IST Innovationsinstitut, Hochschule Konstanz  
Konstanz, Deutschland

Antje Freyth  
Veränderungsintelligenz GmbH  
Reichenau, Deutschland

ISBN 978-3-658-04888-4                      ISBN 978-3-658-04889-1 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-04889-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Juliane Wagner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Die Wahrnehmung der zunehmend dynamischer werdenden Märkte prägte unsere Einschätzung, dass die Veränderungs- und Innovationskompetenzen eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter die Schlüsselfaktoren des zukünftigen Erfolgs sein würden.

Aus dieser Überzeugung heraus begaben wir uns auf die Suche nach Antworten auf Fragen wie die folgenden:

- Wie können wir die Veränderungs- und Innovationsfähigkeiten aber auch -blockaden eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter diagnostizieren?
- Wie können wir Veränderungs- und Innovationsfähigkeiten im Unternehmen auf dieser Basis gezielt stärken?
- Wie können wir zu diesem Zweck die Veränderungs- und Innovationskompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitern gezielt entwickeln?

In der Beantwortung dieser Fragen zielten wir zum einen darauf ab, Unternehmen bei der Erarbeitung und Implementierung von konkreten Veränderungsvorhaben wie beispielsweise bei Wachstums- und Innovationsstrategien oder in den Herausforderungen des Generationenübergangs in Familienunternehmen zu unterstützen. Zum anderen war es das Ziel, über die Umsetzung solch konkreter Veränderungsvorhaben hinaus einen Beitrag zur Stärkung der grundsätzlichen strategischen Reaktionsfähigkeit des Unternehmens und seiner Mitarbeiter und Führungskräfte auf Veränderungen im Umfeld zu leisten. Hierzu stand von Beginn an die Diagnose und gezielte Stärkung der generellen Veränderungsfähigkeiten von Menschen und Organisationen im Fokus.

Das Ergebnis dieser Suche stellen wir Ihnen hier als integriertes Konzept der Veränderungsintelligenz vor, das der Maxime folgt: „Zukunftsfähig mit Veränderungsintelligenz“.

Die Integration der individuellen und organisationalen Ebene war von Beginn an ein Kernelement unseres Konzepts. Das Ziel hierbei ist, gleichzeitig auf der Ebene des Unternehmens und des einzelnen Menschen die Veränderungs- und Innovationskompetenzen zu stärken. Denn erfolgreiche Veränderungen der Organisation erfordern Veränderungen auf Ebene des Individuums und individuelle Veränderungen wiederum werden oft erst ermöglicht durch einen förderlichen organisationalen Rahmen. So bedingt das

eine das andere und daher sollten für ein erfolgreiches Agieren beide Ebenen gleichzeitig adressiert werden. Andernfalls werden organisationale Veränderungsziele durch die Mitarbeiter und Führungskräfte nicht gestützt oder individuelle Beiträge finden ihre Grenzen in den organisationalen Möglichkeiten.

Dieser Einschätzung folgend, finden Sie in dem vorliegenden Buch Beiträge, die auf die Ebene der Strategie und Organisation eingehen, aber auch Beiträge, die der Ebene des einzelnen Mitarbeiters und der Führungskräfte gewidmet sind – aufeinander abgestimmt, sich ergänzend und sich verstärkend, sodass die Überlegungen und Anregungen zu den einzelnen Ebenen und fachlichen Aspekten ineinandergreifen und einen ganzheitlichen Handlungsrahmen bereitstellen.

Ein zweites Kernelement unseres Konzepts der Veränderungsintelligenz ist die Empfehlung, mit einer realistischen Standortbestimmung zu den Fähigkeiten und Blockaden zu starten. Aus einer solchen Standortbestimmung lassen sich gezielt Maßnahmen zur Stärkung der Veränderungs- und Innovationsfähigkeiten ableiten. Dieser Ansatz zur Optimierung von Wirksamkeit und Effektivität im Vorgehen hat sich bereits in vielen Projekten bewährt und zieht sich daher als roter Faden durch das Buch.

Um den praktischen Nutzwert für den Leser zu steigern, führen wir nicht nur konzeptionelle Überlegungen aus, sondern diskutieren zahlreiche Praxisfälle und stellen Ihnen vielfältige Checklisten und Fragebögen bereit. Das ermöglicht Ihnen eine erste Selbstdiagnose der Veränderungs- und Innovationsfähigkeiten im eigenen Unternehmen und für Sie persönlich.

Der Anspruch, diese Werkzeuge nicht nur praktisch gut handhabbar, sondern auch aus wissenschaftlicher Sicht empirisch fundiert zu gestalten, hat intensive und langjährige Forschung am IST Institut für Strategische Innovation und Technologiemanagement in Konstanz motiviert. In zahlreichen, internationalen Veröffentlichungen hat der Direktor des Instituts und Mitherausgeber dieses Buches, Prof. Dr.-Ing. Guido Baltés, diese Forschungsergebnisse einer kritischen Diskussion seiner Wissenschaftskollegen zugeführt. Die von ihm am IST Institut ins Leben gerufene Community of Practice für strategische Führungssysteme (CoPS) hat zudem den notwendigen Diskurs und Austausch mit Management-Praktikern ermöglicht.

Unser Ziel war ein Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis: Erfahrungen und Anregungen aus der Praxis wurden in die Forschungsarbeit integriert, während die Forschungsergebnisse wiederum im kritischen Feedback von Wissenschaftskollegen und Management-Praktikern gespiegelt und letztlich natürlich dem Praxistest im Projekt unterzogen wurden. Die vielen Fallbeispiele aus unserer Projektpraxis, die wir Ihnen in diesem Buch präsentieren, sind davon nur ein kleiner Auszug, machen aber die vorgestellten Konzepte exemplarisch lebendig. Aus dieser Projektpraxis stellen wir Ihnen zudem viele, ausführliche Tipps für die eigene Umsetzung bereit.

Um diese Umsetzung praxisnah zu unterstützen, ist es uns wichtig, mit dem Konzept der Veränderungsintelligenz differenzierte Empfehlungen anzubieten, die stimmig zum jeweiligen Kontext passen. Dieser Motivation folgend, ist die kontextspezifische Gestaltung des individuellen Handelns, von Führung und Organisationsgestaltung ein Leitgedanke, der sich konzeptionell durch die Beiträge zieht. In dem Sinne differenzieren

wir klar zwischen inkrementellen Veränderungen in einem eher effizienzbestimmten Umfeld auf der einen und radikalen Veränderungen in einem eher innovationsbestimmten Umfeld auf der anderen Seite. Hierzu zeigen wir auf, dass erfolgreiches Handeln auf beiden Seiten jeweils unterschiedliche Prinzipien, methodische Herangehensweisen und Zielsetzungen voraussetzt. Gleichzeitig stellen wir detailliert dar, wie in einer sogenannten beidhändigen Organisation beides gleichzeitig beherrscht werden kann, welche Charakteristiken eine solche beidhändige Organisation aufweist und wie diese sogenannte Ambidextrie (Beidhändigkeit) praktisch umgesetzt werden kann. Das erfolgreiche Management von Ambidextrie – gleichzeitig das Kerngeschäft effizient zu optimieren und durch strategische Innovation in neue Geschäfte zu wachsen – ist aus unserer Sicht für etablierte Unternehmen ein wesentlicher Schlüssel für erfolgreiche strategische Erneuerung und digitale Transformation. Daher finden Sie in diesem Buch dargestellt, wie es gelingen kann, Ambidextrie erfolgreich umzusetzen.

Aufgrund der tiefgreifenden Wirkung, die die Entwicklungen im Kontext der digitalen Transformation auf Wirtschaft und Gesellschaft und damit das gesamte Unternehmensumfeld haben, diskutieren wir diesen veränderten Kontext ausführlich. Das fundierte Verständnis dieser neuen Herausforderungen ist nach unserer Erfahrung eine wichtige Voraussetzung für die Arbeit an einer guten Lösung. So finden Sie die Entwicklungen und konkreten Wirkungen der Digitalisierung einleitend zu diesem Buch umfassend dargestellt. In verständlicher Sprache, ohne Spezialwissen in Technik oder Strategie voraussetzen, mit zahlreichen, konkreten Beispielen und erfolgreichen Umsetzungen zeigen wir die radikalen Veränderungen und Paradigmenwechsel sowie ihre Auswirkungen auf Unternehmen und Mitarbeiter bzw. Führungskräfte auf.

Darauf aufbauend stellen wir dar, wie Sie in Ihrem Unternehmen die Herausforderungen der digitalen Transformation praktisch angehen können. Sie finden dazu konkrete Praxisempfehlungen sowie Gestaltungsempfehlungen zu Organisation und Führung, die jeweils mit plastischen Beispielen erläutert werden, sodass Sie das Buch als leicht handhabbare Handlungsunterstützung nutzen können. Beispielsweise zeigen wir auf, wie Sie mit kleinen unternehmerischen Projektteams Innovationsinitiativen zur digitalen Transformation starten können. Sie finden Handlungsempfehlungen zur Führung solcher Teams, aber auch detaillierte Wunschprofile für die Teammitglieder, sodass Sie solche Teams Erfolg versprechend besetzen können. Wir zeigen dazu auch auf, wie Sie mit Design Thinking spielerisch mehr Kreativität in die Strategie- und Veränderungsarbeit sowie in Innovationsprozesse integrieren können. Dazu führen wir ganz praktisch aus, wie Sie Workshops mit diesem Ziel durchführen können.

Diese Kreativität und Selbstreflexion sind Voraussetzungen, damit Unternehmen sich angesichts der Herausforderungen und zunehmenden Volatilität im Umfeld anpassen und verändern können. Dazu gehen wir in diesem Buch der Frage nach, wie bestehende Muster in einem Unternehmen erfolgreich aufgebrochen werden können, um beispielsweise eine neue Strategie oder Organisation umzusetzen. Die Herausforderungen der digitalen Transformation verlangen hierbei genauso radikale Veränderungen auf Ebene der Organisation wie auch im Denken und Handeln der Mitarbeiter und Führungskräfte. Denn

bisherige Erfolgsrezepte funktionieren nicht mehr. Daher zeigen wir, beispielsweise mit dem Konzept der Agilität, Lösungsansätze für diese Herausforderungen auf und stellen ausführlich dar, was genau eine agile Organisation und agile Mitarbeiter und Führungskräfte auszeichnet. Mit praxisnahen Empfehlungen stellen wir Ihnen dazu einen Leitfa-den bereit, der die Stärkung der individuellen und organisationalen Agilität unterstützt.

Für die konkrete Umsetzung in der Managementpraxis differenzieren wir auch hier zwischen unterschiedlichen Ausprägungen von Agilität – von der ganzheitlich agilen Unternehmung über Agilität im Projekt und Linienorganisation bis hin zur Agilität im Alltag etablierter Unternehmen. Denn die Anforderungen, die an Mitarbeiter und Führungskräfte in einer ganzheitlich agilen holokratischen Organisation gestellt werden, sind im Vergleich zu einem eher traditionellen Unternehmen, das agiler arbeiten möchte, sehr unterschiedlich. Da eine ganzheitlich agile Organisation mit konsequenter Dezentralisierung und Selbstorganisation im gesamten Unternehmen nach unserer Projekterfahrung eher seltener realistisch umsetzbar scheint, gehen wir detaillierter auf die Möglichkeiten ein, auch in weiterhin eher traditionell geführten Unternehmen ausgewählte agile Gestaltungselemente bzw. agile Prinzipien in den Führungs- und Arbeitsalltag zu integrieren.

Zur Bewältigung agiler Transformation wie auch klassischer Veränderungen sind Kommunikationskompetenzen ein wesentlicher Schlüssel, ein Kontext übergreifender Erfolgsfaktor. Wer heute in Veränderungen glaubwürdig führen will, muss in Sachen Kommunikation methodisch fit sein. Daher gehen wir auf dieses wichtige Thema nicht nur in jedem Einzelbeitrag ein, sondern widmen diesem einen ausführlichen Beitrag, in dem Führungskräfte und Projektverantwortliche praktisches Handwerkszeug und einfach anwendbare Methoden für eine gute Planung und Umsetzung veränderungsbegleitender Kommunikation finden.

Dem Grundgedanken der kontextspezifischen Veränderungsarbeit folgend diskutieren wir in diesem Buch weitere, aus unserer Sicht aktuell besonders relevante Veränderungskontexte. So finden Sie, Bezug nehmend auf die fortschreitende Globalisierung, Antworten auf die Frage, wie eine Organisation Veränderungen über kulturelle Grenzen hinweg gut operativ umsetzen und die erlebte kulturelle Andersartigkeit angemessen bewältigen kann. Hierzu nehmen wir eine differenzierte Betrachtung der dafür förderlichen interkulturellen Kompetenzen von Fach- und Führungskräften sowie der Stellschrauben für eine erfolgreiche organisationale Veränderung im internationalen Kontext vor.

Zudem gehen wir dezidiert auf die Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Bewältigung der tiefgreifenden Veränderungen im Generationenübergang von Familienunternehmen ein. Diese Unternehmen sind von herausragender Bedeutung für unsere Wirtschaft und gerade einmal die Hälfte der bisherigen Übergaben gelten als gelungen. Daher zeigen wir ausführlich Analysen der Ursachen für fehlgelaufene Übergaben und führen wesentliche Erfolgshebel für einen gelungenen Übergabeprozess aus.

Im Ergebnis stellen wir Ihnen mit „Veränderungsintelligenz“ ein integriertes Konzept mit vielfältigen inhaltlichen Facetten, wissenschaftlicher Fundierung und erfolgreichen Referenzen aus der Praxis vor, das konkrete, in der unternehmerischen Praxis gut umsetzbare Gestaltungshinweise und Handlungsunterstützung für die Bewältigung der

Veränderungsanforderungen unserer Zeit bereithält. Als Unterstützung für Ihre eigene Umsetzung liefert das Buch Tools zur Diagnose (inkl. Fragebögen zur Selbstausswertung) und konkrete Methoden zur gezielten Stärkung der Veränderungs- und Innovationskompetenzen.

Dieses integrierte Konzept mit ineinandergreifenden Teilbereichen war nur möglich, weil wir in unserer langjährigen Projektarbeit und der Arbeit an diesem Buch das Privileg hatten, mit KollegInnen und nun Co-AutorInnen zu arbeiten, die in ihrem jeweiligen Feld erfahrene, profilierte SpezialistInnen sind. Wir haben uns zu den eingangs dargestellten Einschätzungen, den konzeptionellen Leitgedanken und den im Buch ausgeführten Themenbereichen in den zurückliegenden Jahren vielfältig ausgetauscht, voneinander gelernt und dazu in verschiedenen Konstellationen miteinander gearbeitet. Im Ergebnis ist so sukzessive ein über die verschiedenen Ebenen und fachlichen Aspekte hinweg integriertes Werk entstanden, dessen einzelne Beiträge inhaltlich sorgfältig aufeinander abgestimmt sind und sich sinnvoll ergänzen und verstärken.

An dieser Stelle möchten wir uns bei unseren Co-AutorInnen für die intensive Zusammenarbeit, die kritische Reflexion und die kreativen Beiträge bedanken!

Konzepte jedoch, so gut sie auch sein mögen, bleiben graue Theorie ohne mutige Manager, die bereit sind, sich auf Neues einzulassen und ausgetretene Pfade zu verlassen. In diesem Sinne möchten wir uns bei Reiner Jung bedanken, der uns 2007 das Vertrauen geschenkt hat, in einem der größten deutschen Industrieunternehmen ein erstes integriertes Veränderungsprojekt unter Berücksichtigung unserer Leitgedanken durchzuführen. Gleichfalls bedanken möchten wir uns bei Klaus Klosa, der als Geschäftsführer der Legic Identsystems AG 2013 in einem ersten Praxisfall das Konzept der Veränderungsintelligenz für die digitale Transformation seines Unternehmens genutzt hat. Er hat damit bei LEGIC sehr erfolgreich eine strategische Innovation im Sinne digital gestützter Geschäftsmodelle umgesetzt und steht mit einer aktuellen Veröffentlichung zur radikalen Geschäftsmodelltransformation verdienstermaßen zwischen Erfolgsgeschichten von Unternehmen wie Netflix, SAP, Brose oder Xerox<sup>1</sup>.

Wir danken weiter Vish Krishnan an der Rady School of Management der University of California in San Diego, der uns vom August 2016 bis März 2017 gehostet hat. Wir hatten dadurch vielfältige wertvolle Möglichkeiten, aktuelle Entwicklungen zur digitalen Transformation an einem der Hotspots aufzunehmen. Für das gestalterische Gesamtkonzept und die Steuerung der Gestaltung bedanken wir uns bei Beate Reichel, diekreation. Bei der gestalterische Umsetzung der Abbildungen in diesem Buch hat uns Evelyn Klai-ber unterstützt. Für die Gestaltung der Illustrationen war Emin Hasirci verantwortlich. Zuletzt wollen wir uns auch bei unserer Tochter Lea bedanken, die uns durch aufmunternde Worte, stille Geduld und ausdauernde Toleranz vielfältig unterstützt hat.

---

<sup>1</sup>Klosa, K, Baltes, G (2017) LEGIC Identsystems Ltd: From selling ID cards to providing access to an ID network, in: Linz, C, Müller-Stewens, G, Zimmermann, A: Radical Business Model Transformation, Kogan Page, S. 113–124.



Wir sehen große Herausforderungen und gleichzeitig faszinierende Chancen auf uns zukommen. Diese Chancen zu nutzen, erfordert neue Wandlungsfähigkeiten. Wir wünschen Ihnen dazu viel Freude und hilfreiche Einsichten beim Lesen – und für Ihre eigene Umsetzung viel Energie und Erfolg. Weil in einer agilen Welt nichts perfekt und für die Ewigkeit gültig ist, sind wir offen für jedwede Anregung und freuen uns auf Ihre Rückmeldung.

Zugunsten der besseren Lesbarkeit trennen wir nicht explizit zwischen der weiblichen und männlichen Form, aber natürlich sprechen wir immer beide Geschlechter an.

Die Herausgeber

Guido Baltes  
Antje Freyth

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Die radikal neuen Anforderungen unserer Zeit und die Konsequenz für Veränderungsarbeit</b> .....	1
Guido Baltes und Antje Freyth	
1.1 Treiber beschleunigter Innovationszyklen .....	4
1.2 Treiber radikaler Innovation. ....	14
1.3 Exponentielle Digitalisierung als Treiber des Wandels .....	23
1.4 Alles schneller, radikaler, digitaler – was tun? .....	41
1.5 Beidhändigkeit im dynamischen Wandel – Herausforderung Ambidextrie .....	50
1.6 Der Wandel des Wandels und der Veränderungsarbeit. ....	56
1.7 Das Konzept der Veränderungsintelligenz .....	70
Literatur. ....	77
<b>2 Organisationale Veränderungsintelligenz – Wachstumsfähigkeit mit strategischer Innovation erneuern.</b> .....	81
Guido Baltes und Christoph Selig	
2.1 Wandlungsfähigkeit braucht Handlungsfähigkeit – vor allem im komplexen Kontext. ....	84
2.2 Mit dynamischen Fähigkeiten Wandlungsfähigkeit implementieren – Routinen statt Prozesse .....	94
2.3 Elemente des förderlichen Rahmens für eine wandlungs- und innovationsfähige Organisation. ....	110
2.4 Kontextbezogene Differenzierung in Führung und Organisationsgestaltung: die beidhändige Organisation .....	130
2.5 Eingebettete Unternehmerteams als konkrete Option zur Implementierung der beidhändigen Organisation .....	143
Literatur. ....	165

<b>3</b>	<b>Agilität zur Steigerung der Veränderungsintelligenz einer Organisation</b> .....	169
	Hans-Jörg Vohl	
3.1	Ziele und Hürden der Agilität .....	170
3.2	Grundelemente von Agilität .....	171
3.3	Agiles Projektmanagement nach Scrum .....	174
3.4	Agilität in der Linienorganisation mit OKR (Objectives & Key Results) .....	182
3.5	Kernaussagen .....	190
	Literatur .....	191
<b>4</b>	<b>Die Organisation verändern – Muster aufbrechen</b> .....	193
	Markus Plischke	
4.1	Unser Bild der Organisationen und die unterschiedlichen Arten der Unternehmenssteuerung .....	194
4.2	Organisationale (Selbst-)Reflexion als Voraussetzung für Musterwechsel .....	198
4.3	Wirkungsvolle Interventionen für Musterwechsel .....	203
4.4	Den nachhaltigen Wandel sicherstellen .....	214
4.5	Kernaussagen .....	217
	Literatur .....	218
<b>5</b>	<b>Organisationale Veränderung in internationalen Zusammenhängen</b> .....	219
	Peter Franklin und Moritz Krüger	
5.1	Die Herausforderung, Change über kulturelle Grenzen hinweg effektiv und angemessen umzusetzen .....	220
5.2	Der Einfluss nationalkultureller Werte und Einstellungen auf das Change Verhalten von und in Organisationen .....	220
5.3	Tools zum Umgang mit Change in internationalen Zusammenhängen .....	231
5.4	Wie man Change in internationalen Teams vermittelt – Leadership- und Kommunikationsstrategien .....	241
5.5	Kernaussagen .....	248
	Literatur .....	250

<b>6</b>	<b>Veränderungsintelligenz auf individueller Ebene Teil 1: Persönliche</b>	
	<b>Veränderungskompetenz</b> . . . . .	255
	Antje Freyth	
6.1	Theoretischer Rahmen – Überblick über das 7-V-Modell . . . . .	257
6.2	Veränderungsbereitschaft. . . . .	261
6.3	Veränderungsförderliche aktive Akzeptanz . . . . .	284
6.4	Veränderungserwartung („Sollen des Neuen“) . . . . .	289
6.5	Veränderungsmotivation („Wollen des Neuen“) . . . . .	293
6.6	Individuelle Veränderungskompetenzen („Können des Neuen“). . . . .	301
6.7	Veränderungsmöglichkeit („Dürfen des Neuen“) . . . . .	316
6.8	Kernaussagen . . . . .	317
	Literatur. . . . .	319
<b>7</b>	<b>Veränderungsintelligenz auf individueller Ebene Teil 2: Persönliche</b>	
	<b>Agilität und agiler führen.</b> . . . . .	323
	Antje Freyth und Guido Baltes	
7.1	Teil 1: Individuelle Agilität – der Schlüssel für ein erfolgreiches Agieren in der VUKA-Welt . . . . .	326
7.2	Übersicht über die Kernelemente persönlicher Agilität. . . . .	331
7.3	VUKA-Akzeptanz und Paradigmenwechsel: Neue Herausforderungen an Menschen im agilen Kontext. . . . .	334
7.4	Agiles Mindset bzw. agile Haltung . . . . .	342
7.5	Agilitätsbereitschaft. . . . .	345
7.6	Individueller Beitrag zum Sensing. . . . .	350
7.7	Individueller Beitrag zum Seizing . . . . .	352
7.8	Individueller Beitrag zur Reagibilität und Handlungsorientierung . . . . .	360
7.9	Individueller Beitrag zur fortgesetzten Transformation der Organisation. . . . .	368
7.10	Neue Arbeitsformen: Agiles Arbeiten in selbst organisierten und/oder virtuellen Teams oder in Netzwerken. . . . .	369
7.11	Teil 2: Führung und Agilität. . . . .	378
7.12	Führung im Kontext ganzheitlicher Agilität . . . . .	379
7.13	Führung im Kontext der Projektagilität . . . . .	381
7.14	Agiler Führen im Kontext der Alltagsagilität. . . . .	388
7.15	Kernaussagen . . . . .	415
	Literatur. . . . .	417

<b>8</b>	<b>Corporate Entrepreneurship stärken: Der angestellte Unternehmer und sein Team</b> . . . . .	421
	Christoph Selig, Guido Baltés und Antje Freyth	
8.1	Der Start-up-Gründer (Entrepreneur) . . . . .	424
8.2	Der Corporate Manager . . . . .	426
8.3	Persönlichkeitsmerkmale des angestellten Unternehmers . . . . .	428
8.4	Kompetenzen des angestellten Unternehmers . . . . .	436
8.5	Der angestellte Unternehmer und sein Kernteam . . . . .	441
8.6	Kernaussagen . . . . .	451
	Literatur. . . . .	452
<b>9</b>	<b>Kreative Veränderungsprozesse mit Design Thinking</b> . . . . .	455
	Jo Wickert	
9.1	<i>Was gegen Wie</i> . . . . .	458
9.2	Die paradoxe Situation der Designer . . . . .	459
9.3	Die zwei Gesichter unseres Denkens . . . . .	460
9.4	Design Thinking – Beispiel 1: Schau genau hin . . . . .	461
9.5	Design Thinking – Beispiel 2: Der Mensch im Zentrum. . . . .	462
9.6	Design Thinking – Beispiel 3: Ihr Produkt braucht ein Idol . . . . .	464
9.7	Design Thinking – Beispiel 4: Für einen Hammer sieht auch eine Schraube wie ein Nagel aus . . . . .	465
9.8	Design Thinking – Beispiel 5: Die Situation abstrahieren – aus lauter Bausteinen etwas Neues entstehen lassen . . . . .	467
9.9	Design Thinking in Phasen . . . . .	469
9.10	Kernaussagen . . . . .	478
	Literatur. . . . .	478
<b>10</b>	<b>Schlüsselkompetenz Kommunikation: Pulsschlag der Veränderung</b> . . . . .	481
	Axel Kühn und Felix H. Kühn	
10.1	Kommunikation – eine unverzichtbare Führungskompetenz. . . . .	483
10.2	Aus Fehlern der Anderen lernen . . . . .	489
10.3	Persönliche Glaubwürdigkeit in der Kommunikation – eine Frage der inneren Haltung . . . . .	493
10.4	Leitfaden für eine wirksame Veränderungskommunikation . . . . .	496
10.5	Kick-Off-Workshop: Kommunikation gründlich vorbereiten, Voraussetzungen für ein Umdenken schaffen . . . . .	503
10.6	Kernbotschaften und Change Story – DNA der Kommunikation . . . . .	508
10.7	Stakeholder kennen und einschätzen – Planungsgrundlagen schaffen, Überraschungen vermeiden . . . . .	515

10.8	Ganzheitliches Kommunikationskonzept: alle beteiligten Disziplinen verbinden – zum Puls der Veränderung werden . . . . .	519
10.9	Umsetzung Erstkommunikation – Fleißarbeit zahlt sich aus. . . . .	525
10.10	Digital, gedruckt, persönlich – die Erwartungen an den richtigen Informations-Mix sind hoch . . . . .	528
10.11	Mitarbeiterbefragung als Planungshilfe – sie macht Stärken, Schwächen und Risiken sichtbar . . . . .	530
10.12	Digitalisierung erhöht massiv Anforderungen an Kommunikation . . . . .	533
10.13	Kernaussagen . . . . .	538
	Literatur. . . . .	539
<b>11</b>	<b>Erfolgskritische persönliche Ressourcen in internationalen Change Zusammenhängen</b> . . . . .	<b>541</b>
	Peter Franklin und Moritz Krüger	
11.1	Change ist nicht gleich Change: Die persönliche Herausforderung im internationalen Change Management . . . . .	542
11.2	Nicht jede(r) ist zum Change Management günstig geerdet: Werte als persönliche Ressourcen im internationalen Change Management . . . . .	543
11.3	Welche Einstellungen und persönliche Eigenschaften sind Driver von Change in internationalen Zusammenhängen? . . . . .	548
11.4	Effektives Handeln ist nicht kulturneutral: Interkulturelle Kompetenzen als persönliche Ressourcen im internationalen Change Management . . . . .	551
11.5	Leader sind nicht gleich Leader: Interkulturelle Kompetenzen international tätiger Change Leader. . . . .	556
11.6	Komplementarität und Synergie – ein neuer Blick auf kulturelle Andersartigkeit für Change Leader und eine ‚neue‘ Ressource . . . . .	560
11.7	Kernaussagen . . . . .	564
	Literatur. . . . .	564
<b>12</b>	<b>Die Herausforderungen der Veränderung im Generationenübergang meistern</b> . . . . .	<b>567</b>
	Beatrice Rodenstock	
12.1	Generationenübergang in Familienunternehmen als besonderer Veränderungsprozess . . . . .	568
12.2	Erfolgsfaktoren für einen gelungenen Generationenübergang . . . . .	570
12.3	Weiche Faktoren als Chance und Risiko beim Generationenübergang in Familienunternehmen . . . . .	573
12.4	Faktoren der Übergabebereitschaft . . . . .	578

---

12.5	Schlüsselpersonen des Übergabeprozesses in Familienunternehmen (Konsens der Schlüsselpersonen) . . . . .	590
12.6	Assessment der Übergabebereitschaft . . . . .	595
12.7	Maßnahmen zur Verbesserung der Übergabebereitschaft . . . . .	603
12.8	Kernaussagen . . . . .	607
	Literatur . . . . .	607
	<b>Sachverzeichnis</b> . . . . .	<b>611</b>

---

# Herausgeber- und Autorenverzeichnis

## Herausgeber



**Prof. Dr.-Ing. Guido Baltes** Dr.-Ing. LRT & Dipl.-Kfm., ist Direktor des IST Innovationsinstituts in Konstanz, Gastprofessor an der UIBE Universität Beijing und Visiting Scholar an der University of California San Diego. Als Experte für innovationsfähige Führungssysteme kombiniert er Unternehmens- und Unternehmererfahrung mit international renommierter Forschung: Guido Baltes war in der Geschäftsführung eines Top3-IT-Service-Unternehmens in Deutschland verantwortlich für Strategie & Marketing. Als (Mit-)Gründer hat er mehrere Start-ups, u. a. Coliquio, die größte Ärzte-Community im deutschsprachigen Raum, (mit-)aufgebaut. Seine Forschung befasst sich bereits seit 2008 mit Gestaltungsfragen in strategischer Innovation und Corporate Entrepreneurship. Als Reviewer ist er für verschiedene internationale Journals und die US National Science Foundation aktiv. Zudem ist er Mitglied des Boards der größten europäischen Konferenz für Technologiemanagement, der ICE/IEEE International Technology Management Conference. Vor dem Hintergrund unterstützt er Unternehmen in der Umsetzung innovationsorientierter Wachstumsstrategien und ihrer digitalen Transformation.



**Antje Freyth** Dipl.-Kffr. (Universität zu Köln), ist geschäftsführende Gesellschafterin der Veränderungsintelligenz® GmbH. Davor war sie in verschiedenen Unternehmen u. a. mit der Durchführung und Leitung zahlreicher Veränderungs- und Innovationsprojekte betraut. Antje Freyth war bzw. ist maßgeblich an der erfolgreichen Gründung verschiedener innovativer Unternehmen, unter anderem auch Coliquio, beteiligt. Aufbauend auf über 20 Jahren Praxiserfahrung und dem wissenschaftlich fundierten Wissen ihres Hochschulkooperationspartners, dem IST Innovationsinstitut, hat Antje Freyth 2010 das Konzept der Veränderungsintelligenz u. a. im Rahmen des BMBF-Förderschwerpunkts „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ entwickelt. Diesem Konzept folgend unterstützt sie seitdem als Beraterin, Trainerin und Coach mittelständische Unternehmen. Die Veränderungsintelligenz GmbH ist spezialisiert auf



Tools zur Diagnose von Veränderungs- und Innovationsfähigkeiten von Menschen und Organisationen sowie auf Konzepte zur gezielten Stärkung dieser Fähigkeiten. Ihr Wissen dazu vermittelt sie regelmäßig auch als Dozentin an verschiedenen Hochschulen.

## Autorenverzeichnis



**Prof. Peter Franklin M. A. (Cantab)**, geboren in Dover, U. K., hat an der Cambridge University studiert und lehrt heute an der Hochschule Konstanz interkulturelle Kommunikation und interkulturelles Management. Außerdem ist er an Business Schools in Europa und China in verschiedenen MBA-Studiengängen tätig. Peter Franklins Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Management, Kultur und Kommunikation in internationalen Kontexten. Seit 1989 berät er Unternehmen im In- und Ausland in den Bereichen interkulturelles Management und Leadership, internationales Change-Management, Post-Merger-Integration sowie deutsch-britische Kooperation. Er ist Mitglied im Editorial Board der *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management* und ferner Peer Reviewer für verschiedene wissenschaftliche Journals.



**Moritz Krüger M. A. intl. Mgmt.**, hat als B. A. in Japanologie und Medienwissenschaft an der Universität Tübingen und der Doshisha-Universität Kyōto abgeschlossen. Im Anschluss hat er an der Hochschule Konstanz internationales Management mit Schwerpunkt Asien (M. A.) sowie Disaster Management (M. Sc.) an der University of Manchester studiert. Durch Aufenthalte in Japan und Indien hat er Erfahrungen in der Wirtschaftsprüfungsbranche sowie der internationalen Entwicklungszusammenarbeit gesammelt. Moritz Krüger setzt sich schwerpunktmäßig mit verschiedenen Facetten des Risiko- und Krisenmanagements sowie mit kulturellen Aspekten in Kommunikation und Management auseinander. Aktuell befasst er sich mit der Frage, wie sich Unternehmen in verschiedenen Ländern auf Katastrophen und Krisen vorbereiten.



**Axel Kühn** Studium Marketingkommunikation (HAMK), gestaltet seit 30 Jahren Kommunikation aus unterschiedlichen Perspektiven. Seine Erfahrung als Unternehmer, Geschäftsführer und Journalist bildet die Basis seiner Beratung. Als Geschäftsführer der Stellwerk Kommunikationsberatung unterstützt er Unternehmer und Führungskräfte in Veränderungen und Krisen. Gemeinsam mit seinem Team entwickelt er Kommunikation zu einem wirkungsvollen Instrument bei der Steuerung von Unternehmen und zur Stärkung der Unternehmenskultur. Die Medienwelt lernte Axel Kühn als Fernsehjournalist kennen. Veränderungsprojekte hat er als Geschäftsführer verschiedener Agenturen in internationalen Unternehmensnetzwerken mitgestaltet. Als Dozent an der HTWG Konstanz gibt er heute Erfahrung und Wissen an Studenten weiter.



**Felix H. Kühn** Komm-Wirt (HAMK), folgt einem einfachen Prinzip: Verstehen, vereinfachen, vermitteln. Als Senior Partner der Stellwerk Kommunikationsberatung legt er in der Zusammenarbeit mit Unternehmern und Führungskräften besonderen Wert darauf, Kommunikation als entscheidenden Erfolgsfaktor zu erkennen und pragmatisch zu nutzen. In den vergangenen Jahren begleitete er zahlreiche Unternehmen bei der erfolgreichen Gestaltung ihrer Kommunikationsaktivitäten. Wissen und Erfahrung aus über 25 Berufsjahren fließen in Beratung, Projektarbeit sowie Medien- und Kommunikationstrainings ein. Vor seiner Tätigkeit als Berater hat Felix H. Kühn u. a. als Führungskraft eines börsennotierten Finanzdienstleisters acht Jahre lang Öffentlichkeitsarbeit und interne Kommunikation aufgebaut und geleitet.



**Markus Plischke** Dipl.-Kfm., ist selbstständiger Unternehmensberater und Trainer. Er war u. a. als Manager der internationalen Unternehmensberatung Cap Gemini Ernst & Young sowie als Principal der Beratergruppe Neuwaldegg tätig und mit der Leitung zahlreicher anspruchsvoller Projekte in Europa und den USA betraut. Markus Plischke studierte an der Universität Innsbruck Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Unternehmensführung und Organisation. Er schloss sein Studium als Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (Dipl.-Kfm.) ab und verfügt über eine Zusatzausbildung als systemischer Berater und Coach.



**Beatrice Rodenstock** Dipl.-Soz., erwarb ihren MBA an der Hochschule St. Gallen. Sie ist geschäftsführende Gesellschafterin der Rodenstock – Gesellschaft für Familienunternehmen mbH. Die Gesellschaft unterstützt Unternehmerfamilien bei Veränderungsprozessen in den Bereichen Nachfolge und Entwicklung von Familien-, Unternehmens- und Family-Office-Strategien. Als Unternehmerin, Beirätin in einigen Familienunternehmen, Beraterin und Mitglied der fünften Generation einer Unternehmerfamilie kennt sie die Herausforderungen genau, die es dabei zu meistern gilt. Dieses Wissen vermittelt sie u. a. auch als Dozentin an der Hochschule Aalen.



**Christoph Selig** M. Eng., absolvierte an der Hochschule Konstanz sein Studium als Wirtschaftsingenieur mit Auslandsaufenthalten in Dänemark (DTU Kopenhagen) und Brasilien (PUC Paraná). Aktuell ist er Doktorand am IST Institut für Strategische Innovation und Technologiemanagement in Konstanz. Er leitet dort den Forschungsstrang zu Corporate Entrepreneurship und Unternehmerteams als Werkzeuge zur Steigerung von Innovationsfähigkeit in Unternehmen. Sein Fokus liegt hier auf der Organisationsgestaltung und der Rolle des „angestellten Unternehmers“. Zudem verantwortet er als Start-up-Beauftragter der Hochschule Konstanz ein Kooperationsprojekt mit der Universität Konstanz zur Stärkung der Gründerkultur in den Hochschulen und unterstützt Start-ups als Coach und Mentor u. a. in verschiedenen Accelerator-Programmen.



**Hans-Jörg Vohl** Dipl.-Volksw., ist Partner der Unternehmensberatung Project Management Partners in München. Er arbeitet als Berater und Interimsmanager an der Umsetzung von wertschöpfenden Veränderungen durch Digitalisierung, Organisation und neue Geschäftsmodelle. Er ist Mitbegründer des „Vereins zur Unterstützung der digitalen Transformation e. V.“, der sich die Förderung von Menschen und Organisationen in der digitalen Transformation als Ziel gesetzt hat. Hans-Jörg Vohl ist Autor mehrerer Fachbücher und zahlreicher Artikel zum Thema Steuerung und Veränderung. In seiner Freizeit begegnet man ihm auf Wanderwegen in den Bergen oder auf dem Fahrrad bei der Suche nach neuen Passagen quer durch das Alpenvorland. Hans-Jörg Vohl lebt mit seiner Familie am Starnberger See.



**Prof. Jo Wickert** Dipl.-Des.: „In unserer globalisierten, digitalisierten Welt werden Produkte und Dienstleistungen immer vergleichbarer. Erfolgsfaktor Nummer eins wird somit die individuelle, kreative Kommunikation nach außen.“ Für dieses Credo steht Jo Wickert mit 25 Jahren Designerfahrung und 15 Jahren Erfahrung in Strategieberatung und Markenentwicklungsprozessen. In Workshops entwickelt er zusammen mit seinen Kunden die Aufgabe neu, verändert Perspektiven und liefert damit die Grundlage für strategisch wirksames Design. Aktuell arbeitet Jo Wickert an einer Reihe von Projekten, die den Nutzer aktiv in Teile der Wertschöpfungskette integrieren. Damit begreift er als Mitgründer des „User Generated Design“ das Beziehungsverhältnis zwischen Kunden und Unternehmen neu.