

# 1 Einleitung

In einer Zeit rasanter Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft sehen sich Unternehmen vor große Herausforderungen gestellt. Der gegenwärtige ökonomische Paradigmenwechsel, der durch Fachkräftemangel, Generationswechsel in Belegschaften, globale politische Veränderungen, die aufkommende Purpose Economy (siehe auch Peters, 2023) und umfassende Digitalisierung geprägt ist, zwingt Unternehmen dazu, ihre Strategien und Strukturen zu überdenken und anzupassen. In diesem dynamischen Umfeld gewinnen die Themen Change Management und Effizienzsteigerung zunehmend an Bedeutung, da Unternehmen in der Lage sein müssen, flexibel und anpassungsfähig auf die sich verändernden Rahmenbedingungen zu reagieren.

Dieser Band zielt darauf ab, eine fundierte und kritische Auseinandersetzung mit der Rolle der Unternehmensberatung und den Change-Management-Methoden zu bieten. Wir werden uns nicht nur mit den Konzepten und Theorien beschäftigen, die das Feld prägen, sondern auch die praktischen Implikationen und Herausforderungen diskutieren, die sich aus der Anwendung dieser Ansätze in realen Veränderungsprozessen ergeben.

Die Notwendigkeit einer kritischen Betrachtung ergibt sich auch deswegen, weil Change Management und Effizienzsteigerung häufig als Allheilmittel für die komplexen Probleme moderner Organisationen dargestellt werden. Doch die Betriebspraxis zeigt, dass diese Konzepte weder einfach umzusetzen noch frei von Schwierigkeiten sind. Zahlreiche Veränderungsprozesse sind gescheitert oder haben unerwünschte Nebenwirkungen hervorgebracht. Diese Erfahrungen machen es notwendig, die Grundlagen und Annahmen, auf denen Change-Management-Strategien beruhen, gründlich zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

Ein zentraler Kritikpunkt, der immer wieder auftaucht, ist der häufig top-down orientierte Ansatz vieler Change-Management-Stra- tegien, bei dem die Mitarbeitenden nicht ausreichend in den Pro- zess eingebunden werden. Diese Praxis führt oft zu Widerstand und geringer Akzeptanz auf der operativen Ebene, was den Erfolg von Veränderungsmaßnahmen gefährdet (Kotter, 1996; Armenakis et al., 1993). In vielen Fällen wird Change Management als eine rein technokratische Lösung für komplexe soziale und kulturelle Probleme betrachtet, ohne die tief verwurzelten kulturellen und sozialen Dynamiken innerhalb einer Organisation zu berücksichtigen (Kühl, 2015; Schein, 2010). Darüber hinaus kann der Fokus auf Effizienz- steigerung und kurzfristige Ergebnisse langfristige Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und das Engagement der Mitarbei- tenden haben. Untersuchungen zeigen, dass Maßnahmen wie Ent- lassungen, die als „Effizienzsteigerung“ verkauft werden, oft zu einem Verlust des Vertrauens und der Loyalität der Mitarbeitenden führen, was sich negativ auf die langfristige Leistungsfähigkeit der Organisation auswirkt (Parker, 2002; McKinsey & Company, 2020). Diese „Kostenoptimierung“ kann zu einem Verlust des sozialen Zu- sammenhalts und des Arbeitsklimas führen, wodurch die Unterneh- menskultur nachhaltig beschädigt wird (Senge, 1990; Alvesson & Spicer, 2016).

Ein weiteres Problem ist die Überbetonung von Standardlösungen und die Vernachlässigung der spezifischen Bedürfnisse einer Organi- sation. Change-Management-Modelle, die als universelle Lösungen vermarktet werden, ignorieren oft die einzigartigen Kontextfakto- ren der betreffenden Organisation. In der Praxis zeigt sich, dass ein einheitlicher Ansatz für alle Unternehmen nicht funktioniert und die angewandten Lösungen nicht die gewünschten bzw. nötigen Ergebnisse liefern (Mintzberg, 1994; Willmott, 1996). Diese standar- disierten Lösungen tendieren dazu, die komplexen kulturellen und strukturellen Eigenheiten einer Organisation zu übersehen, was zu

suboptimalen Ergebnissen und gescheiterten Veränderungsprozessen führt (Kühl, 2020; Fairclough, 1995).

Schließlich muss auch die Rolle der Berater:innen und deren Verantwortung bei der Umsetzung von Change-Management-Strategien hinterfragt werden. Berater:innen werden oft mit der Aufgabe betraut, Veränderungsprozesse zu initiieren, doch in vielen Fällen fehlt es an einer nachhaltigen Begleitung und der Schaffung interner Kompetenzen, um den Wandel und die Bereitschaft dazu langfristig in der Organisation zu verankern (Heifetz et al., 2009; McKinsey & Company, 2020). Ohne eine starke interne Unterstützung und eine kontinuierliche Anpassung der Strategie, an die sich verändernden Gegebenheiten, sind viele Change-Management-Maßnahmen von vornherein zum Scheitern verurteilt (Deloitte, 2021).

Hier kommt Change Management (Veränderungsmanagement) ins Spiel, das Unternehmen dabei unterstützen soll ihre Strukturen, Prozesse und Organisationskulturen so anzupassen, dass sie auch unter schwierigen Bedingungen erfolgreich operieren können. Change Management bietet einen strategischen Ansatz, um die Unternehmenskultur und die Arbeitsweisen an die herausfordernde neue Realität anzupassen und den Fachkräftemangel langfristig zu begegnen.

Die unterschiedlichen Erwartungen erfordern Change-Management-Strategien, die in der Lage sind, eine Unternehmenskultur zu fördern, die diese Bedürfnisse berücksichtigt und die verschiedenen Generationen harmonisch integriert. Nur so können Unternehmen eine kohärente und zukunftsfähige Arbeitsumgebung schaffen, die die Potenziale aller Generationen nutzt.

In der Purpose Economy, die zunehmend von Unternehmen verlangt, nicht nur wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen, sondern auch einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten, spielt Effizienzsteigerung eine zentrale Rolle. Unternehmen müssen ihre Ressourcen optimal nutzen und ihre Prozesse kontinuierlich verbessern, um soziale und ökologische Ziele zu erreichen. Die Digitalisierung, insbesondere der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI), bietet hier enorme Chancen zur Optimierung von Arbeitsabläufen und Entscheidungsprozessen. Gleichzeitig stellt sie jedoch neue Herausforderungen an die Unternehmenskultur und -struktur. Unternehmen müssen eine Balance finden zwischen der Implementierung neuer Technologien und der Wahrung einer gesunden, menschlichen Unternehmenskultur, die Innovationen fördert und die Mitarbeiter mitnimmt.

Der vorliegende Band beleuchtet diese und weitere Aspekte des Change Managements und der Effizienzsteigerung im Kontext des modernen Wirtschaftens. Dabei werden sowohl die Potenziale als auch die Grenzen dieser Ansätze kritisch hinterfragt. Ziel ist es, ein umfassendes Verständnis der Thematik zu vermitteln, das nicht nur auf den Erfolg von Veränderungsprozessen in der Vergangenheit verweist, sondern auch auf die praktischen Herausforderungen hinweist, die Unternehmen in der Zukunft erwarten. Es wird deutlich, dass Change Management mehr als ein einmaliges Projekt ist, sondern ein fortlaufender Prozess, der kontinuierlich an die sich verändernden Bedürfnisse und Herausforderungen der Unternehmen und ihrer Mitarbeitenden angepasst werden sollte.

Ein besonderes Augenmerk wird im vorliegenden Band auf die Fehler bei Anwendung und Implementierung gelegt, die in der Praxis des Change Managements immer wieder auftreten. Die Kritik an den klassischen Ansätzen und die Analyse der Fehler von Berater:innen bieten wertvolle Einblicke und Empfehlungen für zukünftige Verbesserungen. Dabei wird betont, dass es von entscheidender

Bedeutung ist, diese Kritik ernst zu nehmen und aus den Fehlern der Vergangenheit zu lernen. Nur durch eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Change-Management-Praktiken können Unternehmen nicht nur kurzfristige Erfolge erzielen, sondern sich langfristig erfolgreich im Wettbewerb behaupten und gleichzeitig eine nachhaltige, positive Veränderung innerhalb der Organisation und darüber hinaus bewirken.



## 2 Aktuelle Entwicklungen im Bereich Wirtschaft

Derzeit sind mehrere gesellschaftliche und wirtschaftliche Trends zu beobachten, die Unternehmen in den kommenden Jahren stark beeinflussen werden. Einige haben wir in der Einleitung kurz genannt. Die fortschreitende Digitalisierung und Automatisierung führen zu tiefgreifenden Veränderungen in vielen Branchen. Besonders hervorzuheben ist die zunehmende Nutzung von KI und die Automatisierung von Produktionsprozessen sowie Dienstleistungen, die immer mehr an Bedeutung gewinnen. Diese Entwicklungen sind nicht nur technischer Natur, sondern auch mit tiefgreifenden Auswirkungen auf die Arbeitswelt verbunden. In diesem Zusammenhang rückt auch Cloud-Computing zunehmend in den Fokus. Angesichts steigender Bedrohungen im Bereich der Cybersicherheit investieren Unternehmen verstärkt in IT-Sicherheitslösungen, um ihre Daten und Systeme zu schützen (European Commission, 2020).

Daneben ist eine deutliche Hinwendung zu E-Commerce zu beobachten, dessen Wachstum insbesondere durch die Pandemie stark beschleunigt wurde. Dies hat nicht nur die Logistik- und Einzelhandelsbranche verändert, sondern auch die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Geschäftsmodelle und Kundenbeziehungen gestalten. Laut einer Studie von McKinsey (2020) haben sich die Kundenbedürfnisse während der Pandemie stark verändert, was Unternehmen dazu zwingt, digitale Kanäle stärker zu nutzen und die Kundenerfahrung kontinuierlich zu verbessern. Dabei ist die Nachhaltigkeit der Aktivitäten ein zunehmend wichtiges Thema. Unternehmen investieren vermehrt in grüne Technologien und nachhaltige Produktionsmethoden, um ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren (UN Environment Programme, 2020).

Der demografische Wandel stellt ebenfalls eine zentrale Herausforderung dar. Eine alternde Bevölkerung und der damit verbundene Fachkräftemangel verschärfen den Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte. Unternehmen müssen ihre Strategien anpassen, um den Bedarf an Fachkräften zu decken, etwa durch gezielte Aus- und Weiterbildungsprogramme sowie die Förderung von Zuwanderung (OECD, 2020).

Ein weiterer wichtiger Trend betrifft die (De-)Globalisierung und die damit verbundenen Unsicherheiten in den Lieferketten. Die Pandemie, geopolitische Spannungen und Handelskonflikte haben die Notwendigkeit einer resilienteren Lieferkettenstrategie verdeutlicht. Unternehmen überdenken ihre globalen Lieferketten und setzen zunehmend auf Regionalisierung, um ihre Abhängigkeiten zu verringern und flexibler auf Herausforderungen reagieren zu können (World Economic Forum, 2020). Dennoch bleibt der internationale Handel weiterhin von zentraler Bedeutung, besonders für export-orientierte Industrien wie Deutschland.

Konjunkturrell betrachtet befinden sich viele Unternehmen generell in einer unsicheren Lage, da die prognostizierten Wachstumsraten für die kommenden Jahre kaum zu realisieren sind. In einigen Regionen wird in den kommenden Jahren sogar mit einer Rezession gerechnet, was Unternehmen vor neue Herausforderungen stellt, insbesondere in energieintensiven Branchen, die mit steigenden Kosten und wachsender Konkurrenz zu kämpfen haben (International Monetary Fund, 2020). Unternehmen müssen sich diesen Herausforderungen stellen und ihre Strategien entsprechend anpassen, um langfristig wettbewerbsfähig und resilient zu bleiben.

## Herausforderungen für Unternehmen

Unternehmen stehen heute vor einer Vielzahl von Herausforderungen, die durch die aufgezeigten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends noch verstärkt werden. Diese Herausforderungen betreffen nicht nur die technologische Anpassung, sondern auch tiefgreifende Veränderungen in der Unternehmenskultur, den Werten und den Arbeitsabläufen (Prozessen) der Organisation. Insbesondere die Geschwindigkeit der Veränderungen und die Komplexität der vielen miteinander verbundenen Trends stellen Unternehmen vor die schwierige Aufgabe, ihre Geschäftsstrategien kontinuierlich anzupassen und gleichzeitig Schritt mit den Neuerungen zu halten. Dies betrifft insbesondere Bereiche wie die Digitalisierung und die Dekarbonisierung, bei denen Unternehmen oft Mühe haben, die Geschwindigkeit des Wandels mit ihren eigenen Kapazitäten in Einklang zu bringen.

Ein zentraler Aspekt der heutigen Herausforderungen ist die kumulativ-vernetzte Wirkung der verschiedenen Trends, die oft weitreichende Auswirkungen auf andere Bereiche haben. Veränderungen in einem Bereich – sei es die Einführung neuer Technologien, die Anpassung an ökologische Anforderungen oder die Umstellung auf digitale Geschäftsmodelle – wirken sich auf andere Bereiche aus. Die Fähigkeit, diese Zusammenhänge zu verstehen und kohärente Maßnahmen zu ergreifen, wird für Unternehmen zunehmend zur Schlüsselkompetenz. Zudem erfordert die Anpassung an diese Trends häufig erhebliche Investitionen in Technologie, Personal und Prozesse, was zu finanziellen und organisatorischen Belastungen führt. Diese Investitionen müssen jedoch langfristig angelegt werden, da die Anpassung an die neuen Rahmenbedingungen ein kontinuierlicher Prozess ist.

Ein weiterer entscheidender Faktor, der Unternehmen heute herausfordert, ist der Fachkräftemangel. Der Bedarf an digitalen Kom-

petenzen und Wissen im Bereich Nachhaltigkeit steigt stetig, jedoch fällt es vielen Unternehmen schwer, qualifizierte Mitarbeitende zu finden und zu binden. Insbesondere im IT-Bereich und in den Bereichen, die mit der Umsetzung nachhaltiger Praktiken zusammenhängen, sind die Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeitenden hoch. Eine Studie von McKinsey zeigt, dass 87 % der Unternehmen weltweit Schwierigkeiten haben, die erforderlichen digitalen Kompetenzen zu entwickeln, was die Umsetzung digitaler Strategien erheblich behindert (McKinsey & Company, 2020).

Zusätzlich zu den technologischen Herausforderungen müssen Unternehmen die kulturellen und sozialen Dimensionen dieses Wandels berücksichtigen. Die sich ständig verändernde Marktumgebung, die durch die Auswirkungen der Globalisierung und gleichzeitige (De-)Globalisierung geprägt ist, fordert Unternehmen dazu auf, flexibel und agil zu agieren. Dies erfordert nicht nur eine schnelle Anpassung an technologische Veränderungen, sondern auch eine umfassende Veränderung in den Werten und Überzeugungen der Organisation. Die Herausforderungen gehen über den technischen Wandel hinaus und betreffen auch die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Kultur und ihre Arbeitsweisen gestalten, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

In diesem komplexen Umfeld gewinnt Change Management zunehmend an Bedeutung. Erfolgreiches Change Management bezieht sich nicht nur auf die Implementierung neuer Technologien und Prozesse, sondern auf die ganzheitliche Gestaltung des Wandels innerhalb der Organisation. Eine nachhaltige Veränderung erfordert, dass alle Dimensionen des Wandels – von der strategischen Ausrichtung über die organisatorischen Strukturen bis hin zur Unternehmenskultur – miteinander in Einklang gebracht werden. Eine Studie von BCG (2019) zeigt, dass Unternehmen, die Change Management als kontinuierlichen Prozess begreifen und in eine langfristige Transformationsstrategie integrieren, doppelt so erfolgreich sind wie Unternehmen, die Veränderungen als einmalige Initiativen betrachten.