



# 1 Einleitung

*In diesem Kapitel wird dargestellt, welche Problemstellung und welche Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit zugrunde liegen, welche Ziele damit erreicht werden sollen und wie der kritische Diskurs im Folgenden geführt wird.*

## 1.1 Problemstellung

Veränderung. Kein anderes Schlagwort ist in der heutigen Zeit wahrscheinlich häufiger anzutreffen als dieses Wort. Dabei spielt Veränderung in multiplen Kontexten eine Rolle. Eine globalisierte, vernetzte und zunehmend durch Digitalisierung geprägte Welt sieht sich mit einem allgegenwärtigen Wandel konfrontiert. Es treten Veränderungen im politischen Kontext auf, indem alte, jahrelang gültige Maxime aufgebrochen werden und zu meist konservativ geprägte Demokratien sich mit zunehmender Diversifikation des politischen Parteienspektrums konfrontiert sehen und neue Koalitionen gefunden und sich der Auseinandersetzung mit neuen Bündnissen und politischen Mitspielern gestellt werden müssen.<sup>1</sup> Die kulturelle Vielfalt nimmt durch globalisierte Einflüsse genauso zu wie die Notwendigkeit der eigenen Auseinandersetzung mit deren Umgang und die Auswirkungen auf veränderte Lebensräume. Durch die Bedrohungen des Klimawandels werden zunehmend weltweit Forderungen laut, dass ein Umdenken der Menschen in ihrem Handeln im Sinne der Nachhaltigkeit sowie dem damit verbundenen Umgang mit unseren Ressourcen geschehen muss.<sup>2</sup> Die Digitalisierung ist allgegenwärtig und verlangt von jedem Menschen, der freiwillig oder aufgrund seiner Lebenssituation dadurch tangiert wird, sich auf neue Techniken, Prozesse und einen schnelleren Wandel einzustellen und Vorzüge und Herausforderungen dadurch abzuwägen. Und gleichsam ist die Veränderung im berufli-

---

<sup>1</sup> Vgl. ähnlich Winkler (2019), S. 1. DETTLING spricht beispielhaft von einem disruptiven Wandel in der politischen Landschaft. Dabei ist die Verwendung von Disruption, welches im Regelfalle mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf unternehmerische Geschäftsmodelle in Verbindung gebracht wird, im politischen Kontext bedeutsam und zeigt auf, mit welchen einschneidenden Entwicklungen sich die Gesellschaft konfrontiert sieht; vgl. Dettling (2017), o.S. Zum (disruptiven) Wandel und dessen Dynamik ebenfalls Güttel/Link (2019), S. 180–183; Güttel/Wiesinger (2019), S. 138f.

<sup>2</sup> Dabei ist auch in Bezug auf die Nachhaltigkeit ein kritischer Diskurs anzuraten. Die Bedeutsamkeit von nachhaltigem Handeln im Kontext der Umwelt und dem Umdenken der gesellschaftlichen Akteure sei hierbei als unstrittig anzuführen. Der Umgang und die Verwendung im unternehmerischen Kontext ist jedoch teils kritisch zu hinterfragen. Es stellt sich insbesondere die Frage, ob hier ein gesellschaftlicher Trend teilweise rein zu Marketing-Zwecken als Vehikel genutzt wird oder ob ein wirkliches Umdenken auch in Unternehmen stattfindet. Positiv anzumerken seien hier beispielhaft die Bestrebungen der ABN AMRO sowie ihrer Tochterunternehmen, das Thema „*sustainable banking*“ in den Mittelpunkt zu stellen. Vgl. ABN AMRO (2019), S. 17.



chen Umfeld überall zu finden. Von „New Work“ über Digitalisierung der Arbeitswelt bis hin zum Einsatz künstlicher Intelligenz im Rahmen des Produktionsprozesses findet sich das Thema Veränderung nicht nur in der einschlägigen Literatur wieder, sondern auch ganz praktisch zunehmend im Arbeitsalltag jedes einzelnen Erwerbstätigen. Es kann also festgehalten werden, dass Veränderung eine der wenigen verbliebenen Konstanten unserer heutigen Zeit darstellt.

Hierbei erscheint interessant, wie mit dieser Sachlage im unternehmensspezifischen Kontext umgegangen wird und wie diesbezügliche Herausforderungen beherrscht werden sollen. Kommt es zum Thema Veränderung, ist insbesondere ein weiteres Schlagwort ein ständiger Begleiter: Agilität<sup>3</sup>.

Agilität ist in aller Munde und wird oftmals als Heilsbringer bei einer zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit genannt. Moderne Antworten in der Managementliteratur – hierbei interessant: zumeist irrelevant in welchem Kontext – brauchen auf jeden Fall eine Verbindung zur Agilität. Es wird von agilen Organisationen, agilen Prozessen, agilen Projekten, agilen Mitarbeitern und agilen Produkten und Services (u.v.m.) gesprochen. Kurzum: Wer nicht agil ist oder sich nicht zeitnah dahin transformiert, wird anstehende oder laufende Veränderungen nicht beherrschen und positiv lenken können.<sup>4</sup> Nach Managementkonzepten zur Steuerung und Optimierung von Unternehmen wie der Balanced Scorecard oder Lean Management, ist die agile Transformation als Prozess und die Agilität als Zustand die neue Weisheit, die es umzusetzen gilt.<sup>5</sup>

Dabei stellt sich jedoch die Frage, was Veränderung im Kontext der (agilen) Transformation im Allgemeinen und Agilität im Speziellen eigentlich ist. In welchem Zusammenhang stehen Change und Transformation? Wo hat die Agilität ihren Ursprung und welche Ziele bezweckt sie? Was verstehen wir unter Agilität und welche Ausprägungen und Ansätze

---

<sup>3</sup> Es sei darauf hingewiesen, dass in der vorliegenden Arbeit der deutsche Begriff der „Agilität“ sowie der englische Begriff „agile“ eine synonyme Verwendung erfährt.

<sup>4</sup> Vgl. zum Trend der Agilität u.a. Komus/Kamlowski (2014), S. 7f.; Meyer (2014), S. 1f.; Häusling/Kahl (2017a), S. 17f.; Lasnia/Nowotny (2018), S. 19; Aghina/Handscorn/Ludolph/West/Yip (2019), S. 2; Fürst/Neumann/Niwar (2019), o.S. WEBER/FISCHER/EIREINER sprechen daher passend prägnant davon, dass nach derzeitig vorherrschender Meinung anscheinend Unternehmen agil sein müssen, um zu überleben; vgl. Weber/Fischer/Eireiner (2017), S. 27. Zu weitergehenden Trends im Bereich der Arbeitsforschung vgl. Zierler (2017), o.S.

<sup>5</sup> Vgl. hierzu auch Lasnia/Nowotny (2018), S. 19f. Diese führen an, dass bereits viele heilbringende theoretische Konzepte in der jüngsten Vergangenheit existierten, wobei es in der Praxis notwendig ist, über schöne Buzzwords hinauszugehen und praktische Unterstützung gewährleisten zu können.



bestehen? Wo liegen die Unterschiede in den jeweiligen agilen Ansätzen? Und wie sehen die Entwicklungen in Bezug auf agile Transformationen in der Praxis aus?

## 1.2 Zielsetzung

Die Motivation und Zielsetzung dieser Arbeit kann durch Klärung und Würdigung akkumuliert werden. Wie aufgezeigt wurde, scheint die grundsätzliche Thematik eine gewisse Prägnanz zu haben. Auch der Autor beschäftigt sich im eigenen beruflichen Kontext mit Veränderungsthematiken. Dabei ist er davon überzeugt, dass der professionelle Umgang mit Veränderung für eine Unternehmung von großer Bedeutung für deren Erfolg ist. Gleichsam fällt jenem jedoch auch auf, dass die theoretischen Konzepte, Ursprünge, Hintergründe und Entwicklungen im Rahmen der Veränderung oftmals den Anwendern nicht vollends bekannt sind und dadurch u.a. Begrifflichkeiten vermischt und in Folge dessen falsch angewendet werden. Daher bedarf es einer grundlegenden Klärung durch Strukturierung, Abgrenzung sowie Definition der Themengebiete. Des Weiteren fällt dem Autor auf, dass generell ein kritischer Diskurs – und auch im Spezialfall um das Thema der Agilität – oftmals nicht erfolgt.<sup>6</sup> Agilität kann eine Vorgehensweise sein, mit Veränderung optimiert umzugehen. Um Agilität jedoch richtig anzuwenden, muss verstanden werden, was Agilität dem Grunde nach ist und welche praktischen Ausprägungen sie besitzt. Dies bedarf einer sachlichen Aufarbeitung und eines kritischen Diskurses. Insbesondere im Kontext der Agilität gibt es derzeit mannigfaltige Ansichten über die fachliche Zuordnung, die Ziele und die inhärenten Ansätze, die es interessierten Dritten und (potenziellen) Anwendern derzeit schwer machen, zu erfassen, was unter dem genannten Schlagwort zu verstehen ist, wie gewisse Ansätze zueinander stehen und wie diese im Gesamtkontext einzuordnen sind.<sup>7</sup> Der Autor ist allgemein der Überzeugung, dass grundsätzlich jegliche Anwendung in der Praxis nur immer dann den notwendigen Erfolg ermöglicht, sofern dieses rahmengenbende Wissen beim Anwender besteht. Hierzu soll die Arbeit einen Beitrag im Sinne eines Erkenntnisgewinns liefern. Abgeleitet davon ergeben sich somit die folgenden Forschungsfragen, die im weiteren Verlauf kritisch diskutiert werden:

1. Welche Bedeutung hat das Veränderungsmanagement in der heutigen Zeit?
2. Was ist Agilität dem Grunde nach und welche Ausprägungen bestehen?
3. Welche praktischen Herausforderungen bestehen bei einer agilen Transformation?

---

<sup>6</sup> Bei eingehender Recherche der einschlägigen Literatur zeigt sich, dass ein großer Teil der Autoren einen kritischen Diskurs zur Agilität vermissen lässt. Es wird vielmehr auf den positiven Nutzen hingewiesen und diverse Ansätze werden diskutiert. Die Erkenntnisse bei neutraler Betrachtung der Thematik werden im Folgenden eingehend diskutiert.

<sup>7</sup> Siehe hierzu insbesondere die Ausführungen in Kapitel 3.



Zusammenfassend soll durch die Beantwortung der aufgeführten Forschungsfragen ergründet werden, ob Agilität in Gänze lediglich ein Management-Hype ist oder vielmehr einen echten Mehrwert bieten kann.

Basierend auf den zuvor beschriebenen Herausforderungen bei der Thematisierung der Agilität liegt der vorliegenden Arbeit ein qualitativ-deskriptiver Ansatz zugrunde unter entsprechend kritischer Würdigung. In Hinblick auf die zugrundeliegende Methodik wird eine ausgedehnte Literaturarbeit durchgeführt sowie eine qualitative Analyse der daraus gewonnenen Erkenntnisse. Ausgehend von den aufgeführten Forschungsfragen wird die einschlägige Literatur zunächst klassifiziert und zu Subgebieten gruppiert.<sup>8</sup> Folgend wird die einzubeziehende Literatur selektiert<sup>9</sup> und in Hinblick auf die Forschungsfragen analysiert und einer kritischen Inhaltswürdigung unterzogen. Die Erkenntnisse werden je Kapitel zusammengefasst und schlussendlich insgesamt in Hinblick auf die Forschungsfragen akkumuliert, außerdem wird ein entsprechender Ausblick hierzu gegeben.

### 1.3 Aufbau und Struktur

In der heutigen Zeit wird „agile“ oftmals leider nur als Buzzword<sup>10</sup> benutzt und verleiht demjenigen, der es in seinen Wortschatz mit aufnimmt, eine gesteigerte Aufmerksamkeit. Diese Arbeit soll sich hingegen der Thematik sachlich und strukturiert widmen. Basierend auf der zuvor gezeigten Vorgehensweise und Methodik erfolgt eine Auseinandersetzung zur Thematik vom Allgemeinen zum Speziellen. Daher soll zunächst die Bedeutung des Veränderungsmanagements aufgezeigt sowie diskutiert werden, in welchem Kontext Change und Transformation zueinander stehen (Kapitel 2). Weitergehend soll der Trend zur Agilität sachlich aufgearbeitet werden, indem kritisch diskutiert wird, worin die Ur-

---

<sup>8</sup> Eine Klassifizierung erfolgt beispielsweise in wissenschaftliche Fach- und Lehrbücher, Monographien sowie Sammelwerke, wissenschaftliche Veröffentlichungen in Fachzeitschriften, Research/Working Papers sowie Case Studies, Forschungsberichte/Studien und Praxisbeiträge sowie weitergehende Quellen. Eine Gruppierung erfolgt in der Art, dass die zunächst angeführten Literaturquellen vom Allgemeinen zum Speziellen gruppiert werden, welches sich später in Aufbau und Struktur der Arbeit wiederfindet.

<sup>9</sup> Im Rahmen des Selektionsprozesses werden Literaturquellen anhand ihres Mehrwerts in Bezug auf die Forschungsfrage analysiert. Aufgrund der praktischen Relevanz der Thematik und der breiten Diskussion, insbesondere in der praxisbezogenen Literatur, erfolgt eine bewusste Einbeziehung dieser Quellen und kritische Würdigung ihrer Aussagen und Erkenntnisse im Rahmen der qualitativen Analyse ihrer Inhalte.

<sup>10</sup> Es wird in diesem Falle ganz bewusst der englische Begriff für das deutsche Wort „Schlagwort“ verwendet. Während die Definition von Schlagwort in einem kurzen Wort oder prägnanten Phrase zur Hebung der Beachtung des Ausdrucks liegt und somit vielmehr neutraler Natur ist, so ist der englische Begriff im deutschsprachigen Managementkontext vielmehr negativ verankert, da oftmals interesseweckende, aber gleichsam inhaltsleere Worthülsen damit verbunden werden.



sprünge der Agilität bestehen, was Agilität ist und auf welchen Grundlagen diese fußt sowie welche Ansätze als Instrumente zur praktischen Umsetzung bestehen (Kapitel 3). Schlussendlich soll ein Bezug zur Praxis und zu inhärenten Herausforderungen bei der agilen Transformation erstellt (Kapitel 4) und ein Fazit gezogen sowie ein Ausblick gegeben werden (Kapitel 5).



## 2 Bedeutung des Veränderungsmanagements

*Im folgenden Kapitel wird die Bedeutung von Veränderungen in unserer heutigen Zeit diskutiert. Hierfür wird zunächst erörtert, wie stetiger Wandel sowie eine zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit als Treiber eben jener Veränderung dienen. In diesem Kontext wird „VUCA“ als Ausdruck einer Welt des Wandels und der Umgang hiermit weitergehend beleuchtet. Darauf aufbauend werden die Begriffe „Change Management“ sowie „Transformation“ diskutiert, voneinander abgegrenzt und somit gleichsam eine definitorische Grundlage für die weitergehende Arbeit geschaffen.*

### 2.1 Treiber von Veränderungen in Organisationen heute

#### 2.1.1 Stetiger Wandel und zunehmende Geschwindigkeit

In unserem heutigen Zeitalter ist der Wandel unser stetiger Begleiter. Veränderung gab es aber schon immer. Sie ist die Basis der Weiterentwicklung. Der Unterschied von früher zu heute liegt jedoch in der Kombination: Zum einen besteht ein sich stetig vollziehender Wandel; zum anderen hat die Veränderungsgeschwindigkeit – unabhängig ob in Gesellschaft, Politik oder in Unternehmen – in der jüngsten Vergangenheit dramatisch zugenommen.<sup>11</sup> Dabei können verschiedene Treiber angeführt werden.

Der technologische Wandel und die Digitalisierung<sup>12</sup> gelten hierbei als die Treiber der Veränderungsgeschwindigkeit.<sup>13</sup> Die Vernetzung sowie die Integration digitaler Lösungen in unseren Alltag – unabhängig ob im privaten oder im beruflichen Umfeld – ermöglicht es, in kürzester Zeit verbesserte Technologien einem großen Markt zur Verfügung zu stellen und damit unsere Reaktionen hierauf herauszufordern. Es entsteht somit auch ein Druck, angemessen auf den technologischen Wandel zu reagieren, sodass z.B. Unternehmen

<sup>11</sup> Vgl. auch Lauer (2014), S. 3, 16; Frei (2018), S. 4; Steinhoff (2018), S. 3f.; Güttel/Link (2019), S. 180f.; Güttel/Wiesinger (2019), S. 138f. Die Notwendigkeit der stetigen Veränderung wird auch durch den Begriff des sogenannten „Red Queen Syndrome“ subsumiert. Dieser Begriff geht zurück auf das Zitat der roten Königin gegenüber Alice aus dem Buch „Alice hinter den Spiegeln“ von Lewis Carroll: „*Hierzulande musst du so schnell rennen, wie du kannst, wenn du am gleichen Fleck bleiben willst*“. Vgl. zum „Red Queen Syndrome“ weitergehend Scheller (2017), S. 39f.

<sup>12</sup> Digitalisierung gilt als Sammelbegriff für eine Vielzahl von Einzelthemen wie z.B. Internet der Dinge, Industrie 4.0, Cloud Computing, Big Data, etc. Dabei kann Digitalisierung als Prozess der Umwandlung von analoge in digitale Strukturen verstanden werden. Vgl. hierzu auch weitergehend die Ausführungen bei Häusling/Kahl (2017a), S. 17f.; Lasnia/Notowny (2018), S. 21f. Diese sehen Agilisierung hierbei als Möglichkeit des Umgangs mit der Digitalisierung. Dies wird in den folgenden Kapiteln weitergehend diskutiert.

<sup>13</sup> Vgl. auch Siedl (2018), S. 74, der von einem exponentiellen technologischen Fortschritt sowie von einem anrollenden digitalen Tsunami spricht. Ebenso vgl. Weiler/Savelsberg/Dornhof (2018), S. 13f.



am Markt nur noch bestehen bleiben können, wenn sie die neuesten technologischen Errungenschaften den Konsumenten auch in ihren Produkten zur Verfügung stellen können. Organisationen müssen sich auf immer kürzere Zyklen einstellen. Veränderung hat somit nicht mehr die Eigenschaft eines in regelmäßigen Abständen auftretenden Phänomens, mit dem situativ umzugehen ist und eine lediglich punktuelle Konfrontation besteht. Veränderung entwickelt sich wegen des technologischen Wandels und der Digitalisierung zu einem Dauerzustand.<sup>14</sup> Es gilt mit dieser und der darin liegenden Geschwindigkeit umzugehen und Antworten zu finden, um die teilweise herausfordernden Effekte in positive Resultate umzuwandeln.<sup>15</sup>

Zudem erhöht sich auch die Informationsdichte, die zu einer gesteigerten Dynamik und Komplexität beiträgt. Dies gilt als weiterer Treiber des Wandels. Informationen werden in einer digitalisierten Welt einem breiteren Publikum leichter zugänglich gemacht. Gleichzeitig sehen sich die unterschiedlichen Akteure aufgrund der Informationsdichte und den vielen Variablen einer vernetzten Welt und deren Interdependenzen mit einer zunehmenden Komplexität konfrontiert und müssen Wege finden, hiermit umzugehen. Schnelligkeit und die damit verbundenen Risiken treiben dabei gleichermaßen den Wandel und erfordern Lösungsansätze.<sup>16</sup>

Die aufgeführte erhöhte Informationsdichte unterstützt wiederum ein anderes Kundenverhalten. Der Zugang zu Informationen wird dem Verbraucher durch die digitale Vernetzung erleichtert. Informationen können schneller und leichter geteilt und verglichen werden.<sup>17</sup> Die Marktkenntnisse können somit – bei richtiger Anwendung – gesteigert werden, was wiederum einen Verhandlungsvorteil darstellt.<sup>18</sup> Gleichzeitig können die Kundenwünsche jedoch auch schneller variieren. Wenn der Kunde nun durch erhöhte Informationsdichte Zugang zu allen möglichen Informationen erhält, können seine Wünsche und Bedürfnisse

---

<sup>14</sup> Natürlich ist dabei zu berücksichtigen, dass unterschiedliche Branchen den Auswirkungen der Digitalisierung auch in einem unterschiedlichen Ausmaß unterliegen. Generell gilt jedoch festzuhalten, dass der Trend zur Digitalisierung wohl nunmehr in fast jedem Bereich angekommen ist, respektive anzunehmen ist, dass dies in Kürze so sein wird.

<sup>15</sup> Vgl. Lasnia/Nowotny (2018), S. 20–23.

<sup>16</sup> Vgl. Häusling/Kahl (2017a), S. 19.

<sup>17</sup> Informationen werden über das Internet z.B. über Foren oder Blogs geteilt. Kurznachrichtendienste und Social Media verstärken dies noch.

<sup>18</sup> Das Selbstbewusstsein in Verhandlungssituationen ist bei eingehend informierten Kundengruppen entsprechend ein höheres. Vgl. hierzu auch ebenso Weiler/Savelsberg/Dornhof (2018), S. 13, die von zunehmend anspruchsvolleren Kunden sprechen.



viel schneller schwanken und sich Ansprüche und Vorstellungen gegenüber Produkten viel schneller ändern.<sup>19</sup>

Schlussendlich ist als Treiber auch eine zunehmend niedrigere Markteintrittshürde<sup>20</sup> und eine damit einhergehende höhere Wettbewerbsintensität zu nennen. Neue Wettbewerber können durch Vernetzung sowie digitale Produkte und Dienstleistungen bestehende Märkte und Prinzipien aufbrechen und neue zukunftsfähigere Strategien und damit einen schnelleren Wandel bei bestehenden Unternehmen erfordern.<sup>21</sup>

Dies alles führt dazu, dass sich Geschäftsmodelle, Parameter und die vorhandenen Prozesse anpassen müssen, um dem stetigen Wandel und der erhöhten Geschwindigkeit nachzukommen. Es muss somit ein Umdenken in Unternehmen vollzogen werden.<sup>22</sup>

Der Aufbau und die begleitenden Prozesse innerhalb von Unternehmen waren in der Vergangenheit davon geprägt, wie es auch in ihrem Inneren aussah und was deren Herzstück war: Die stetig laufende, effiziente Maschine. Dieser Vergleich eines Unternehmens mit einer Maschine kann gut zur Erläuterung genutzt werden. Sollte eine Veränderung im Unternehmen notwendig sein, um auf eine Marktbewegung oder eine allgemein geänderte Umwelt zu reagieren, wurde in das komplexe Innenleben der Maschine eingegriffen und es wurden aufwändig die maschinellen Prozesse der aktuellen Notwendigkeit angepasst. Die Problematik in Bezug auf die aktuelle Umwelt in unserem heutigen Zeitalter – in diesem Bild bleibend – ist, dass sich die Umwelt schon maßgeblich weiterentwickelt haben wird, bevor wir die neuen Prozesse zwecks Anpassung entwickelt und dann auch

---

<sup>19</sup> Vgl. Häusling/Kahl (2017a), S. 19f.

<sup>20</sup> Dies gilt natürlich nicht pauschal für alle Bereiche. Aber es sei nur auf den Finanzdienstleistungssektor hingewiesen, der durch eine umfassende Regulierung dem Grunde nach eine Branche darstellt, die eine zunächst hohe Markteintrittshöhe aufweist. Jedoch steht gerade diese Branche unter starkem Druck durch findige FinTechs, die Wege gefunden haben, ihre Lösungen für Kundengruppen anzubieten und damit sogar großen Unternehmen gefährlich werden.

<sup>21</sup> Vgl. Häusling/Kahl (2017a), S. 20. Es geht aber nicht nur darum, dass neue Wettbewerber in bestehende Märkte vordringen. So können durch digitale Technologien auch vorher als unrentabel angesehene Märkte neu aufleben.

<sup>22</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen bei Frei (2018), 4f. STEINHOFF führt zurecht an, dass in der jüngsten Vergangenheit Unternehmen, die zuvor noch sehr erfolgreich am Markt agiert haben, in einem atemberaubenden Tempo in der Bedeutungslosigkeit verschwunden sind; vgl. Steinhoff (2018), S. 3. Siehe weitergehend auch den ausführlichen Diskurs bei LAUER zu externen und internen Treibern des Wandels, dessen tiefere Behandlung im Rahmen der vorliegenden Arbeit zu weit gehen würde, jedoch auf unterschiedliche, äußerst interessante Nuancen hinweist; vgl. Lauer (2014), S. 13–26.





tatsächlich angepasst haben, und damit die entstandene neue Maschine den Bedarf der Umwelt schon nicht mehr widerspiegelt.<sup>23</sup>

Insgesamt gilt somit, dass nicht versucht werden soll, den stetigen Wandel und die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit zu verändern. Es gilt den Wandel zu antizipieren, die Geschwindigkeit zu akzeptieren und insgesamt beides für das eigene Unternehmen positiv zu nutzen.<sup>24</sup>

### **2.1.2 Management im Wandel – VUCA als Ausdruck einer neuen Welt**

Wie gezeigt wurde, ist in der heutigen Zeit der Wandel bei gleichzeitig erhöhtem Veränderungstempo unser stetiger Begleiter. Unternehmen sehen sich mit dieser neuen Umwelt konfrontiert und müssen sich darauf einstellen. Wie bereits ausgeführt wurde, ist dies nicht negativ zu sehen, sondern bietet vielmehr eine Vielzahl von Chancen für Unternehmen. Allerdings müssen sich Unternehmen dieser vielschichtigen Herausforderung stellen und akzeptieren, dass es keine einfache Lösung gibt. Um jedoch dieses Managementproblem zu lösen, muss zunächst erkannt werden, was diese neue Welt ausmacht.

Erfolg und Scheitern liegen heutzutage sehr eng beieinander. Durch den technologischen Fortschritt, die Digitalisierung, erhöhte Informationsdichte, kürzere Lebenszyklen durch sich stetig verändernde Kundenbedürfnisse und angespannte Wettbewerbsverhältnisse hängt der Erfolg und auch das Fortbestehen eines Unternehmens oft von Parametern ab, die nicht mehr im klassischen Sinne kontrolliert werden können. Ein einziger Fehler innerhalb eines Produkts kann bereits massive Konsequenzen auf das Unternehmen haben.<sup>25</sup> Gleichzeitig wird eine langfristige strategische Planung kaum mehr möglich. Die Parameter sind hierfür oftmals zu volatil.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. Aghina/De Smet/Weerden (2016), S. 11.

<sup>24</sup> Vgl. die Ausführungen bei Siedl (2018), S. 74. Siehe hierzu ebenfalls KOPRAX/MARIC/WINTER/ZIERLER, die von der Notwendigkeit von dynamischen Unternehmen sprechen und mahnen, dass Unternehmen heutzutage flexibel auf Umwelteinflüsse reagieren müssen – und damit nicht nur reaktiv, sondern proaktiv –, um am Markt Bestand zu haben; vgl. Koprax/Maric/Winter/Zierler (2017), S. 31–38.

<sup>25</sup> Beispielhaft seien die Herausforderungen von Samsung in ihrer Mobilfunksparte zu nennen. Aufgrund des Drucks, schnell Innovationen und neue Produkte zu liefern, wurden Produkte in Umlauf gebracht, deren Reifegrad als noch nicht ausreichend bezeichnet werden kann. Z.B. hatten Akkus massive technische Probleme, sodass zeitweise ganze Baureihen von Mobilfunkgeräten der Marke Samsung aus Sicherheitsgründen Einschränkungen beim Transport in Flugzeugen unterlagen. Eine neue Mobilfunktelefonreihe mit klappbaren Displays musste kurzerhand vor Verkaufsstart wieder zurückgezogen werden, da erhebliche Mängel festgestellt wurden. Diese Vorfälle haben zu massiven Kursverlusten bei Samsung sowie zu Anspannungen in Hinblick auf den positiven Markennamen beim Verbraucher geführt.

<sup>26</sup> Vgl. hierzu Scheller (2017), S. 20; Güttel/Link (2019), S. 180f.



Doch wie soll nun diese neue Welt beschrieben werden? Und viel wichtiger: wie werden hierbei Herausforderungen gemeistert? In der Literatur hat sich der Begriff der „VUCA-Welt“ gefestigt. Der englische Begriff steht dabei für:

- **Volatility** (deutsch: Volatilität),
- **Uncertainty** (deutsch: Unsicherheit),
- **Complexity** (deutsch: Komplexität) und
- **Ambiguity** (deutsch: Ambiguität oder Mehrdeutigkeit).

Kurzum kann gesagt werden, dass das zuvor bekannte Aktion-Reaktion-Verhältnis in seiner ganzen Klarheit, basierend auf festen Regeln, Gewissheiten und klar zu erkennenden Zusammenhängen in dieser Form nicht mehr existiert.<sup>27</sup>

**Volatilität** bezeichnet einen instabilen und damit einen nicht vorhersagbaren oder gar berechenbaren Zustand. Dies spiegelt sich z.B. auch am Ausmaß von Kursschwankungen wider. Konnten zuvor Veränderungen noch beobachtet und analysiert werden und sodann Lösungen für eine sich verändernde Umwelt ermittelt und als Gegenpol eingesetzt werden, so ist dies heutzutage nur noch in begrenztem Umfang möglich. Die Veränderungen kommen zu schnell und wandeln sich in sich selber oftmals. Es muss daher flexibel und schnell reagiert werden.<sup>28</sup> Dies bedeutet nicht, dass eine strategische Planung oder Planung an sich nicht mehr notwendig ist. Es geht vielmehr darum, dass Pläne konstant mit der derzeitig vorliegenden Umwelt überprüft und stetig angepasst werden müssen.

**Unsicherheit** spiegelt hingegen unseren Umgang mit der damit einhergehenden Unkenntnis wider. Durch eine volatile Umwelt besteht auch oftmals Ungewissheit, was in der Zukunft noch kommen wird, und Unklarheit, wie damit umzugehen ist. Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen bedeutet, dass sich der Entscheider bewusst sein muss, dass er die optimale Handlungsweise in der vorliegenden Situation oftmals nicht kennt. Er muss auf Basis seiner Erfahrung und den derzeitigen Informationen Entscheidungen treffen; und sich gleichsam bewusst sein, dass er diese Entscheidungen aufgrund der Unsicherheit in einem weiteren Schritt ggfs. anpassen oder gar widerrufen muss. Dies ist somit ein völlig neues Konzept der Führung. Der allwissende Entscheider als Kopf und Lei-

---

<sup>27</sup> Vgl. Scheller (2017), S. 20; Weber/Fischer/Eireiner (2017), S. 27; Habighorst (2018), S. 49; Lasnia/Nowotny (2018), S. 36; Sauter/Sauter/Wolfig (2018), S. 4f.

<sup>28</sup> Vgl. Scheller (2017), 20f.; Weber/Fischer/Eireiner (2017), S. 27f.; Lasnia/Nowotny (2018), S. 36.