

# **Wirtschaftswissenschaftliches Forum der FOM**

## **Change Management und Organisationsentwicklung in digitalen Transformationsprojekten**

Michael Huber

Wirtschaftswissenschaftliches Forum der FOM

Band 51

**Michael Huber**

**Change Management und Organisationsentwicklung  
in digitalen Transformationsprojekten**

Shaker Verlag  
Aachen 2018

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

Herausgebende Institution ist die FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige Gesellschaft mbH

Copyright Shaker Verlag 2018

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-5841-3

ISSN 2192-7855

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

## VORWORT DES HERAUSGEBERS

Die private FOM Hochschule für Oekonomie & Management versteht sich mit ihrem ausbildungs- und berufsbegleitenden Studienangebot im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich als eine Ergänzung der deutschen Hochschullandschaft. Durch die Schaffung zielgruppenadäquater, attraktiver Studienbedingungen ermöglicht sie gleichzeitig den Beschäftigten viele Chancen zur Weiterentwicklung und den Unternehmen die Anpassung an die Anforderungen, die sich aus der demografischen Entwicklung und den gestiegenen Qualifikationsbedarfen ergeben.

Die 1991 auf Initiative von Wirtschaftsverbänden gegründete FOM arbeitet seit ihrem Bestehen eng mit Unternehmen und Verbänden zusammen und unternimmt mit der vorliegenden Schriftenreihe einen weiteren Schritt zur Verzahnung von Theorie und Praxis. Studierenden mit herausragenden Studienleistungen wird hierin ein Forum gegeben, der interessierten Fachöffentlichkeit empirische Ergebnisse, innovative Konzepte und fundierte Analysen im Zuge einer breiten Veröffentlichung ihrer Abschlussarbeiten mitzuteilen. Daneben finden exzellente Dissertationen von FOM Dozenten Eingang in die Schriftenreihe.

Unser herzlicher Dank gilt Frau Dipl.-Bw. Anja Meisel und Herrn Prof. Dr. Harald Kupfer, die die Abschlussarbeit von Herrn Huber als Erst- bzw. Zweitgutachter betreut haben.

Die Arbeit thematisiert die Herausforderung der gesamtheitlichen Digitalisierung, der sich Unternehmen im 21. Jahrhundert stellen müssen. Um die digitale Transformation erfolgreich durchführen zu können, müssen Unternehmen die Mitarbeiter einbeziehen und einen fundamentalen kulturellen Wandel, begleitet durch Change Management und Organisationsentwicklungs-Maßnahmen, erleben. Die erfolgreiche Durchführung von solchen digitalen Transformationsprojekten, unterstützt durch ein abgeleitetes und selbst erstelltes Konzept, wird in dieser Arbeit aufgezeigt.

Wir hoffen, den vielfach regen und fruchtbaren Dialog zwischen Hochschule und Praxis mit dieser Reihe um eine weitere Facette zu bereichern. Als Herausgeber freuen wir uns, herausragende Leistungen unserer Studierenden durch eine Veröffentlichung würdig honorieren zu können.

Essen, im Februar 2018

Prof. Dr. Burghard Hermeier

Rektor

Prof. Dr. Thomas Heupel

Prorektor für Forschung

## VORWORT DER GUTACHTERIN

Die Digitalisierung ist keine vorübergehende Modeerscheinung. Im Gegenteil. Wir sind im digitalen Zeitalter. Ein Zeitalter der disruptiven Veränderungen und Unruhen, das von Unternehmen hohe Veränderungsbereitschaft, Flexibilität und radikale Innovation fordert. Ein Zeitalter, in dem sich die Art und Weise, wie Menschen Informationen suchen und darauf zugreifen, wie sie sich austauschen und miteinander kommunizieren, durch die Nutzung von Smartphones oder Social-Media-Plattformen stark verändert hat. Unternehmen müssen diese digitalen Kanäle bedienen, um maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen anzubieten mit dem Ziel, die Kundenzufriedenheit und letztendlich ihre eigene Überlebensfähigkeit zu sichern.

Damit stehen Unternehmen vor großen Herausforderungen. Neue Geschäftsmodelle und Unternehmensstrategien müssen entwickelt werden, um auf ein verändertes Kunden- und Nutzerverhalten zu reagieren und das möglichst schnell. Die digitale Transformation erfordert, dass die Organisation sich verändern muss. Organisationsentwicklung und Change-Management-Kompetenzen sind mehr denn je erforderlich und gefragt.

Daher ist das Thema der vorliegenden Arbeit, welche Herr Huber im Rahmen seines berufsbegleitenden Master-Studiums an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management angefertigt hat, aktueller denn je und für die Praxis der digitalen Transformation in Unternehmen von besonderer Bedeutung.

Der Autor hat die digitale Transformation mit ihren Merkmalen und Einflüssen sowie deren Erfolgsfaktoren beschrieben sowie die klassischen und modernen Ansätze und Werkzeuge des Change Managements und der Organisationsentwicklung.

Das dann sehr gut ausgearbeitete Praxisbeispiel zeigt anschaulich von der Analyse der Ausgangssituation über die Konzipierung die Durchführung eines erfolgreichen Transformationsprojektes und erweist sich somit als praxisrelevant.

Das darauffolgende Fazit fasst die Ergebnisse der Arbeit sehr gut zusammen und gibt einen Ausblick auf zukünftige Entwicklungen.

Michael Huber gelingt mit seiner Arbeit eine hochinteressante Lektüre zu einem hochaktuellen Thema.

Nürnberg, im Februar 2018

Anja Meisel

FOM Nürnberg

# INHALTSVERZEICHNIS

Abkürzungsverzeichnis .....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	X
1 Einleitung.....	1
1.1 Entstehung der digitalen Transformation.....	1
1.2 Gründe für die digitale Transformation .....	3
1.3 Gründe für Change Management und Organisationsentwicklung bei digitalen Transformationen .....	4
1.4 Ziele der digitalen Transformation durch Anwendung von Change Management- und Organisationsentwicklungswerkzeugen.....	5
1.5 Vorschau zur Arbeit .....	6
2 Digitale Transformation .....	8
2.1 Merkmale und Adaption der digitalen Transformation .....	8
2.2 Einfluss, Entwicklungsmöglichkeiten und Herausforderungen der digitalen Transformation .....	12
2.3 Digitale Reife, Reifegrade, deren (Branchen-) Bewertung und Ableitung eines Zielunternehmens.....	19
2.4 Bedeutende relevante Modelle der digitalen Transformation und Ableitung eines Phasenmodells zur digitalen Transformation .....	26
2.5 Erfolgsfaktoren von digitalen Transformationen und Notwendigkeit des Einbezuges von Change Management und Organisationsentwicklung...	34
3 Klassische und moderne Ansätze und Werkzeuge des Change Managements .....	41
3.1 Relevante klassische Ansätze des Change Managements .....	41
3.2 Relevante klassische Methoden und Vorgehensweisen des Change Managements .....	48
3.3 Penetration von Veränderungsprozessen und Entwicklung einer Vision .....	52
3.4 Moderne Ansätze, Methoden und Maßnahmen des Change Managements .....	56
3.5 Organisationales Lernen und Dynamisierung organisationaler Fähigkeiten.....	62
3.6 Erfolgsfaktoren erfolgreichen Change Managements, Ursache und Wirkung des Unternehmenswandels und Ableitung von Motivation ....	65



4	Klassische und moderne Ansätze und Werkzeuge der Organisationsentwicklung.....	71
4.1	Relevante klassische Ansätze der Organisationsentwicklung und Konzepte des organisatorischen Wandels .....	71
4.2	Relevante klassische Methoden und Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung.....	76
4.3	Widerstände.....	83
4.4	Überwindung von Widerständen .....	92
4.5	Moderne Ansätze, Methoden und Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung .....	98
4.6	Erfolgsfaktoren erfolgreicher Organisationsentwicklung und Realitätslücke .....	101
5	Umsetzung eines Digitalen Transformationsprojekts und Anwendung klassischer und moderner Ansätze und Werkzeuge des Change Managements sowie der Organisationsentwicklung, dargestellt an einem Praxisbeispiel .....	108
5.1	Analyse der Ausgangssituation und Zusammenfassung der Erschließungsmöglichkeiten durch digitale Transformation .....	108
5.2	Definition eines Zielzustands und Entwicklung eines Umsetzungskonzepts .....	113
5.3	Konzipierung eines erfolgreichen digitalen Transformationsprojekts anhand eines Praxisbeispiels.....	117
5.4	Durchführung eines erfolgreichen digitalen Transformationsprojekts anhand eines Praxisbeispiels.....	124
5.5	Erfolgsfaktoren von digitalen Transformationsprojekten .....	130
6	Fazit, Bewertung und Ausblick .....	136
6.1	Fazit.....	136
6.2	Bewertung.....	141
6.3	Ausblick .....	144
	Literaturverzeichnis .....	151
	Anhang.....	185