

Veränderungsfähigkeit von Unternehmen: Das Unplanbare zum Wettbewerbsvorteil machen

Von Alexander Vogl

Die Welt ist kein Zehnkampf mit klaren Regeln. Für viele Unternehmen gleicht sie einem Dauer-Marathon auf sumpfigem Untergrund mit unvorhersehbaren Herausforderungen. KI, Krisen, Kostenexplosion: Einzelne Themen lassen sich managen. Doch was, wenn sie gleichzeitig auftreten – und wenn sie bleiben? Effizienz hilft, Anpassung auch. Den Unterschied im Wettbewerb macht jedoch eine umfassendere Kompetenz, die eine Organisation in die Zukunft trägt: Veränderungsfähigkeit. Sie ist gestaltend und zeigt sich in der Art und Weise, wie Fragestellungen adressiert werden – fachliche, strategische oder technologische. Wie gelingt der Shift zur dynamischen Gestaltung? Ein Plädoyer für eine Kultur, die das Unvorstellbare denkt und für Wege, die anders und gleichzeitig überraschend einfach sein können.

Wie gehen Unternehmen mit dem Unplanbaren und der Gleichzeitigkeit von Ereignissen um? Zunächst zeigt sich häufig eine Abkehr von langfristigen Planungszyklen – viele Unternehmen navigieren auf Sicht, etwa bei Investitionen. Effizienz bleibt ein Dauerbrenner, befeuert durch Potentiale der künstlichen Intelligenz. So sinnvoll solcherlei Antworten sind, angesichts der Intensität, Geschwindigkeit und Gleichzeitigkeit der Entwicklungen und Herausforderungen greifen sie zu kurz.

Mehr als Reaktionsfähigkeit

Es geht nicht allein darum, schnell auf Herausforderungen zu reagieren. Vielmehr geht es um die Kompetenz, sich kontinuierlich zu verändern, die eigene Zukunft zu modellieren und zu prägen. Veränderungsfähigkeit ist die Kompetenz, proaktiv, robust und gestaltend zu agieren:

- **Proaktiv** bedeutet: Antizipieren, Chancen und Risiken frühzeitig erkennen und rasch agieren, Trägheit verhindern.
- **Robust** bedeutet: Fokus bewahren, Rückschläge aushalten, mit Ängsten umgehen, unbekannte Aufgaben annehmen.
- **Gestaltend** bedeutet: die Zukunft in die Hand nehmen, das Unvorstellbare denken, innovative Ansätze entwickeln, infrage stellen, Widerstände auflösen.

Veränderungsfähigkeit darf darüber hinaus nicht allein auf Leitungsfunktionen beschränkt sein. Sie muss sich zwingend auch in der gesamten Organisation auf den unterschiedlichen Ebenen entwickeln.

Veränderungsfähigkeit manifestiert sich

Veränderungsfähigkeit zeigt sich beispielsweise darin, wie agil auf Brüche in der Lieferkette reagiert wird. Oder daran, wie viele Initiativen von Mitarbeiter:innen außerhalb ihrer Job Description entstehen und umgesetzt werden. Oder daran, wie gut eine Organisation in der Lage ist, künstliche Intelligenz gewinnbringend zu integrieren.

Der Weg hin zur Veränderungsfähigkeit braucht messbare Indikatoren, um Dynamik zu entfachen und anspruchsvolle Phasen zu durchlaufen, etwa wenn Spannungsfelder zwischen Neuem und Bewährtem bearbeitet werden. Erste Erfolge machen Lust auf mehr.

Strategie als Hypothese

Die klassische Mehrjahresplanung mit detaillierten Prognosen, die auf konkrete Ziele zusteuern, wurde in vielen Unternehmen bereits ad acta gelegt, da die Zukunft ohnehin von Unsicherheit geprägt ist. Alleiniges Navigieren auf Sicht kann jedoch zu einem Schlingerkurs führen. Das Strategieverständnis, das die Veränderungsfähigkeit berücksichtigt, verlangt nach einer klaren inhaltlichen Richtung: Wer will man perspektivisch sein? Es braucht also eine Skizze einer erstrebenswerten Zukunft.

Das klassische Vorgehen – Zieldefinition, Planung und Umsetzung – wird abgelöst durch einen Strategieprozess, bei dem *Strategie als Hypothese* zu verstehen ist. Führungskräfte und Mitarbeitende agieren entlang von Roadmaps, die sie dynamisch anpassen. Strategie als Hypothese bedeutet etwa, Trends in der Tiefe zu verstehen,

in Szenarien zu denken, das Bestehende radikal infrage zu stellen sowie finanzielle Ressourcen vorzuhalten.

Ausprägungen veränderungsfähiger Organisationen

Wenn reines Effizienzdenken unternehmensweit um den Gestaltungswillen der Veränderungsfähigkeit angereichert werden soll, dann hat dies Auswirkungen auf

- das Verständnis von Strategie und den Strategieprozess,
- die Rolle von Leadership und das Selbstverständnis der Führungskräfte,
- das Organisationsdesign,
- die Kultur und die Werte einer Organisation.

Blaupausen oder One-fits-all-Lösungen für die Entwicklung von Veränderungsfähigkeit gibt es nicht, da jede Organisation ihre individuelle Basis hat, auf der sie aufsetzt. Es kann hilfreich sein, zunächst entlang der etablierten Gestaltungsdimensionen Strategie und Strategieprozess, Organisation, Führung und Kultur zu denken, um eigene Schwerpunkte zu setzen. Die Übersicht (siehe Tabelle auf der folgenden Seite) zeigt typische Ausprägungen veränderungsfähiger Organisationen in diesen Dimensionen.

Prinzipien der Veränderungsfähigkeit

Die Tabelle zeigt, was veränderungsfähige Organisationen auszeichnet. Die entscheidende Frage ist jedoch: Wie kommt man dahin? Eine Orientierung bieten die folgenden Prinzipien, die sich in der Praxis bewährt haben.

Der Autor



Alexander Vogl ist geschäftsführender Gesellschafter der Management Partner GmbH, Stuttgart. Die ganzheitliche und strategische Entwicklung von Unternehmen hin zur Veränderungsfähigkeit ist sein Schwerpunkt.

Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Alfred-Jost-Straße 11 · 69124 Heidelberg
Peter Reif · peter.reif@reifverlag.de · www.manager-wissen.com

Redaktion: Christian Deutsch · info@deutsch-werkstatt.de
Regina Gödde, E-Mail: regina.goedde@reifverlag.de
Layout: metropolmedia, 69245 Bammental · Druck: ColorDruck Solutions, 69181 Leimen

	Strategie und Strategieprozess	Leadership	Organisationsdesign	Kultur
Proaktiv	› Dynamischer, iterativer Prozess › Trends scouten / Megatrends bewerten › Mit der Außenwelt vernetzen › Geschäftsmodelle infrage stellen: „Success is never final“	› Mutige Führung › „Fail-fast“-Mentalität vorleben › Diversität nutzen / Perspektivenvielfalt aushalten › Avantgarde und Bedenken Raum geben	› Dezentrale Entscheidungen › Muster / Routinen / blinde Flecken bewusst machen (lassen) › „Vorausschauende“ Organisationseinheiten etablieren (z.B. Trendscouting, Business Development)	› Ambition: „Wir wollen die Entwicklung unserer Branche prägen“ › Haltung: „Stillstand ist Rückschritt“ › Intuition nutzen
Robust	› In Szenarien denken › In Redundanzen investieren › Klar entscheiden, was getan wird und was nicht › Risikokapital / „Spielgeld“ bereitstellen	› Common Ground › Gemeinsame Prioritäten der Führungskräfte › Psychologische Sicherheit › Frage nach Verantwortung statt nach Schuld	› Modulare Strukturen › Projektorganisation › Nicht-hierarchische Strukturen nutzen (z.B. Sounding Board, Think Tank)	› Werte, Vision, Purpose zur Orientierung verständlich machen › Identität schärfen, sinnstiftendes Leitbild › Konsequente Lessons learnt › Antifragilität
Gestaltend	› Status quo konstruktiv-kritisch hinterfragen › In (radikalen) Optionen denken › Implikationen abschätzen › Open Innovation	› Commitment entwickeln › Auf Lösungen statt auf Probleme fokussieren › Kreativität fördern › Konflikte lösen	› Cross-funktionale Teams › Interne und externe Netzwerke › Selbstorganisation fördern › Neue Technologien nutzen	› Neugier fördern und aushalten › In Experimentierfreude investieren › Pionier- und Entrepreneurgeist fördern › Unternehmensweite Commitment-Prozesse: „anzünden“ statt informieren

Keine Blaupause, aber eine Orientierung: Wie veränderungsfähige Organisationen entlang etablierter Gestaltungsoptionen denken und handeln.

Prinzip 1: Gemeinsame Richtung ins Neue

Der gemeinsame Blick auf den Markt mit all seinen Kräften und hintergründigen Entwicklungen ist eine sinnvolle Basis, um Veränderungsfähigkeit wachsen zu lassen. Am besten mit möglichst vielen Perspektiven, zum Beispiel funktional oder geografisch. Und wiederholt. Daraus lassen sich unternehmerische Fragen ableiten und priorisieren. Die Art, wie Antworten auf diese Fragen entwickelt werden, stärkt die Veränderungsfähigkeit.

Prinzip 2: Den stabilen Anker kennen

Um Veränderungsfähigkeit zu stärken ist es wichtig, die eigenen Stabilisatoren zu kennen und die eigene Identität zu schärfen. Wenn erstens klar ist, wofür das Unternehmen steht und man zweitens weiß, was sich nicht ändert, dann wird es leichter, etwas zu verändern. Mitarbeitende können sicherer agieren, wenn solche Werte dezidiert benannt werden, die als unverhandelbar gelten – etwa mit Blick auf Kunden oder auf Mitarbeitende.

Prinzip 3: Mit den Menschen starten

Veränderungsfähigkeit beginnt gemeinsam mit den Menschen: Lernen, Führen sowie Mindset und Verhalten stehen im Fokus. Oft werden dabei Spannungsfelder sichtbar, in denen sich Mitarbeitende und Führungskräfte bewegen müssen. Diese zu benennen, bringt erste Erleichterung und Klarheit. Veränderungsfähigkeit heißt an dieser Stelle, die Nutzen- und Risikoabwägungen von Mitarbeitenden im Hinblick auf geschäftliche, technologische oder strategische Themen als Ausgangspunkt für weitere Schritte zu nehmen.

Bei Führungskräften entsteht in diesem Zusammenhang oft ein anderes Selbstverständnis und ein verändertes Bild der Zusammenarbeit innerhalb des Führungsteams. Sie sehen sich stärker als Teil einer Allianz, deren Fokus darauf liegt, die

Zukunft der gesamten Organisation und nicht nur die ihres eigenen Verantwortungsbereichs zu gestalten.

Prinzip 4: Spannungsfelder balancieren

Mit Spannungsfeldern umzugehen bedeutet, offen für ein Sowohl-als-auch zu sein. Daraus entstehen oft neue Lösungen. Typische Spannungsfelder liegen etwa im Dreieck zwischen Geschwindigkeit, Sicherheit und Innovation oder zwischen den Polen Verändern und Bewahren. Im Kontext der Führung geht es etwa um die Frage, Spannung zwischen hierarchischen Entscheidungswegen und der Selbstverantwortung im Team zu balancieren.

Mit der Integration von KI in Unternehmen entsteht ein Spannungsfeld zwischen Menschen und Maschine: Wo ist der Einsatz von KI sinnvoll, wie geht man dann mit den Menschen um und wie gestaltet sich die Interaktion zwischen beiden? Ein Sowohl-als-auch-Denken ist ein Wesensmerkmal veränderungsfähiger Organisationen.

Prinzip 5: Alles stets im Blick haben

Veränderungsfähigkeit erfordert den ganzheitlichen Blick auf Strukturen, Prozesse, Kultur und Führung. Und auf die verschiedenen Ebenen: Organisation, Team und Einzelne. Nur auf individuelle Kompetenzen zu setzen, ist zu kurz gegriffen. Es braucht ebenso Entwicklung im Kontext von Teams sowie auf der Ebene der gesamten Organisation. Gerade organisationale Kompetenzen sind zwingend notwendig, um Veränderungsfähigkeit zu entwickeln.

Prinzip 6: Kontinuierlich dranbleiben

Bestehende Muster, die nicht mehr funktional sind und mit neuen Verhaltensweisen in Spannung stehen, wirken häufig unbewusst. Sie zu verlernen ist nicht trivial. Daher ist das Stärken der Verände-

rungsfähigkeit in der Regel über Jahre angelegt. Allerdings zahlt sich diese Investition aus, denn die ersten Returns werden schnell sichtbar.

Diese Kontinuität braucht ein Fundament: die Messung von Veränderungsfähigkeit. Messdaten sind nicht nur wichtig, um die passenden Maßnahmen auszuwählen und sie klug zu einem stimmigen Ganzen zu orchestrieren. Regelmäßige Erhebungen, die Reflexion der Messergebnisse auf allen Ebenen und das Nachsteuern wirken wie ein Katalysator beim Ausbau von Veränderungsfähigkeit.

Wie sich Veränderungsfähigkeit auswirkt

Veränderungsfähigkeit entsteht im Kontext fachlicher, strategischer oder technologischer Fragen. Durch die Art und Weise, wie diese Fragen bearbeitet werden, kann Schritt für Schritt Veränderungsfähigkeit entstehen. Und sie wächst exponentiell: Bei Unternehmen, die in der Disziplin Veränderungsfähigkeit zugelegt haben, stellt sich eine Gelassenheit ein, die auf dem Wissen basiert, sich auch in schwierigen Zeiten seinen Weg zu bahnen.

KI, Krisen, Kostenexplosion: Veränderungsfähigkeit ist die Kompetenz, die es braucht, um den Marathon auf unsicherem Grund zu bewältigen – und Unplanbares in einen Wettbewerbsvorteil zu verwandeln. Dafür sind Ansätze auf den Ebenen der Einzelnen, der Teams und der gesamten Organisation notwendig: Führungskräfte, die den Weg in die Zukunft gemeinsam gestalten; Teams, die voneinander lernen, cross-funktional zusammenarbeiten und Experimente wagen; die Bereitschaft, künstliche Intelligenz als Gestaltungspartner zu begreifen; ein Konzept, um Veränderungsfähigkeit messbar zu machen – und nicht zuletzt eine Kultur, die in Zeiten permanenter Veränderung Halt gibt. Wie das in der Praxis gelingt, zeigen die folgenden Beiträge.

KI-Integration und Veränderungsfähigkeit: Beide gehören zusammen

Von Alexander Grüninger

Viele Unternehmen kommen mit ihren KI-Initiativen nicht voran – weniger wegen technologischer Hürden, sondern wegen geringer Veränderungsfähigkeit. Das nachfolgende Fallbeispiel zeigt, wie Unternehmen mit dem Modell „Sollen – Wollen – Können“ die entscheidenden Hebel identifizierten und KI-Integration mit dauerhafter Veränderungsfähigkeit verknüpfen können.

Michael Weber leitet den Vertrieb inklusive Key Account Management eines mittelständischen Herstellers von Komponenten für den Maschinenbau und die Automatisierung. Er führt ein Team von 30 Mitarbeitenden. Die Geschäftsführung fordert die unternehmensweite Anwendung agentischer KI und erwartet entsprechende Initiativen. Ohne konkretere Vorgaben hat sich Michael Weber mit KI beschäftigt und sieht Potenzial, etwa an der Kundenschnittstelle, bei der Content-Erstellung oder der Angebotslegung. Zwei Early Adopter aus seinem Team haben die Pilotprojekte mit angestoßen.

Nach ersten Erfolgen stockt der Fortschritt. Weber müsste Daten aus unterschiedlichen Quellen zusammenführen. Die IT hat jedoch keine Kapazitäten und die Hoheit über die Datenquellen ist derzeit unübersichtlich. Vor allem aber: Wer prüft KI-Ergebnisse und haftet bei Fehlern? Wie steht es um den Datenschutz? Es fehlt eine unternehmensweite Anlaufstelle für solche Fragen. Weber kann die Risiken nicht allein bewerten.

Hinzu kommt: Einige Mitarbeitende fürchten, durch KI ersetzt zu werden. Weber, der sein Team mit viel Engagement aufgebaut hat, findet keine überzeugenden Argumente gegen diese Sorgen. Das Vertrauen beginnt zu bröckeln und Michael Weber steckt in einem Konflikt.

Was hilft ihm und seinem Team, beim Thema KI voranzukommen?

Sollen – Wollen – Können: Ein Rahmen für die KI-Einführung

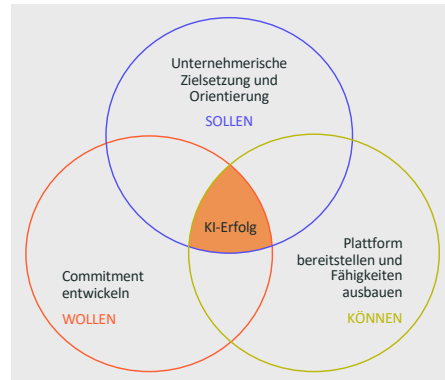
In der Praxis scheitert der Schritt vom KI-Use-Case zum Business-Case seltener an der Technologie als an unzureichender Veränderungsfähigkeit – bei einzelnen Mitarbeitenden, in Teams und in der Organisation insgesamt. Sie zeigt sich darin, wie ein Unternehmen den richtigen Rahmen setzt, wie Mitarbeitende ihre Bereitschaft entwickeln, KI zu integrieren, und welche Kompetenzen dafür notwendig sind. Genau diese drei Felder macht das Modell „Sollen – Wollen – Können“ von Management Partner greifbar.

Für Michael Webers Unternehmen ist es daher sinnvoll, die Einführung und Skalierung von KI entlang dieser Logik zu betrachten und die Spannungsfelder zwischen den Dimensionen auszubalancieren. Erst im „Sweet Spot“ dieser drei Felder kann KI nachhaltig erfolgreich werden.

Sollen

„Sollen“ beschreibt die unternehmerische Zielsetzung und Rahmung für den Einsatz von KI. Vier Fragen stehen im Mittelpunkt:

- Was soll mit KI erreicht werden? Geht es vorrangig um Effizienz oder um Wachstum?



Sollen, Wollen, Können: KI-Erfolg ist das Resultat der Bearbeitung von drei Fokusfeldern. Grafik: Management Partner

- Welche Rolle werden Menschen, Kompetenzen und Erfahrungswissen spielen?
- Wie sehen die KI-Rahmenbedingungen aus? Darf KI eigenständig Entscheidungen treffen? Wo ist KI in der Organisation verortet? Wer trägt die Verantwortung für die Ergebnisse?
- Wie entsteht eine tragfähige Datenstrategie?

Wollen

„Wollen“ nimmt Führungskräfte und Mitarbeitende in den Blick.

Menschen ändern ihre Bereitschaft, Neues in ihr Arbeitsleben zu integrieren, auf der Basis ihrer persönlichen Nutzeneinschätzung (Perceived Usefulness) und Risikoabwägung – und die ist individuell und kontextabhängig. Ein Mitarbeiter etwa nutzt KI am Arbeitsplatz und steigert so seine individuelle Effizienz, ohne dies offenzulegen (Silent Productivity) – aus Angst um den Arbeitsplatz. Eine Mitarbeiterin wiederum wird durch ihre Auseinandersetzung mit KI in interessante Gremien berufen und erlebt einen Imagegewinn.

Es geht darum, mit diesen unterschiedlichen Einschätzungen umzugehen – im Wissen und in aller Transparenz, dass KI massive Auswirkungen auf die Organisation haben wird.

Können

„Können“ umfasst sowohl die KI-Kompetenz als auch die technischen Voraussetzungen, um KI im Unternehmen zu verankern.

- Individuelle Kompetenzen: Wie lernen Führungskräfte und Mitarbeitende den souveränen Umgang mit KI? Welche Freiräume bekommen sie vom Tagesgeschäft? Wie entsteht das Wissen um ökonomische Wirkmechanismen, Trends und strategische Implikationen?

- Organisationale Kompetenzen: Wie gelingt es, erfolgreiche lokale KI-Initiativen unternehmensweit nutzbar zu machen?
- Technische Voraussetzungen: Auf welcher technologischen Basis lässt sich eine sichere und leistungsfähige Unternehmens-KI aufsetzen und nutzen?

KI mit Veränderungsfähigkeit verbinden führt zum Wettbewerbsvorteil

Lokale Initiativen, wie die des Teams um Michael Weber, sind wertvoll. Doch sie stoßen schnell an Grenzen, denn KI-Integration ist weit mehr als eine Softwareeinführung. Wer sie stattdessen im Sollen, Wollen und Können verankert und die Maßnahmen so anlegt, dass sie die Veränderungsfähigkeit der Mitarbeitenden, Teams und der gesamten Organisation stärkt, der schafft sich einen schwer kopierbaren Wettbewerbsvorteil: die Kompetenz im Umgang mit dem Unplanbaren und Neuen.

Dieses Prinzip zeigt sich im beschriebenen Fallbeispiel anhand zweier ausgewählter Maßnahmen:

Bereich Lernen: Ziel ist es, KI-Erfahrung im gesamten Unternehmen zu entwickeln, nicht nur lokal. Der Komponentenhersteller nutzt dazu gemeinsame Lernformate, in denen Mitarbeitende gemeinsam mit KI experimentieren. Als Unterstützung haben Early Adopter aus verschiedenen Bereichen gemeinsam mit dem HR-Bereich ein Trainingskonzept erarbeitet. Dieses Konzept unterstützt dabei, KI-Ansätze einzuordnen, wirtschaftliche Wirkmechanismen zu verstehen und Nutzen und Risiken einzuschätzen. Daneben stehen das Erstellen von Prompts und das Ausprobieren in kleinen cross-funktionalen Teams auf dem wöchentlichen Programm. Ein KI-News-Team filtert die Informationsflut. So entsteht nicht nur KI-Kompetenz, sondern auch die Fähigkeit, robust und schnell auf zukünftige Neuerungen zu reagieren.

Bereich Führen: Michael Weber ist mit seinen Sorgen nicht mehr allein. Er gehört nun zu einer Führungsalianz aus Kolleg:innen, Geschäftsleitung, HR und Arbeitnehmervertretung. Gemeinsam klären sie alle Fragen rund um KI in der Führung: unverhandelbare Werte, Vertrauensbildung, Umgang mit Mitarbeitenden, deren Aufgaben sich verändern oder wegfallen, sowie die Integration agentischer KI-Teammitglieder.

Fazit

Wer KI nur als Werkzeug einführt, verpasst eine Chance. Der eigentliche Wettbewerbsvorteil entsteht, wenn Unternehmen KI als Anstoß verstehen, ihre Veränderungsfähigkeit zu stärken. Sie entwickeln damit die Kompetenz, Wandel nicht als Ausnahme, sondern als Normalfall zu meistern – und das ist nicht kopierbar.

Der Autor



Alexander Grüninger ist Consultant bei Management Partner GmbH, Stuttgart. Sein Beratungsschwerpunkt liegt auf Strategie und IT- Themen, insbesondere künstlicher Intelligenz.

Veränderungsfähigkeit wächst, wo Führung verbindet

Von Jürgen Bosch

Erfolgreiche Organisationsentwicklung verlangt heute ein Mehr an Veränderungsfähigkeit – und dafür braucht es mehr als nur führungsstarke Einzelpersonen. Entscheidend ist, wie Führung als gemeinsame Verantwortung gelebt wird und welche Auswirkungen das auf die gesamte Organisation hat. Jürgen Bosch, Präsident der Trelleborg Sealing Solutions, schildert, wie sein Unternehmen diesen Weg geht.

Wie können Unternehmen in einem hochkomplexen, sich ständig wandelnden Umfeld erfolgreich bestehen? Altbewährte Muster, die seit Jahrzehnten Anwendung finden, werden dafür nicht ausreichen. Vielmehr kommt es entscheidend auf die Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit an.

Erfolgreiche Veränderungen werden von Menschen getragen

Menschen machen bei Trelleborg Sealing Solutions den Unterschied. Davon bin ich als Präsident zutiefst überzeugt. Es ist beeindruckend, wie viel Kraft und Energie engagierte, motivierte Mitarbeitende einem Unternehmen geben können. Gleichzeitig gilt allerdings auch das Gegenteil. Sind Mitarbeitende nicht engagiert, sinken Produktivität und Leistungsbereitschaft – und in Folge die Wettbewerbsfähigkeit.

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für erfolgreiche Veränderungsprozesse ist es deshalb, möglichst viele Mitarbeitende zu motivieren, Veränderungen zu gestalten und umzusetzen. Den Führungskräften kommt dabei eine besondere Verantwortung zu. Es gilt, zwischen Managern und Führungskräften zu differenzieren.

- Manager sehen häufig ihre Aufgaben darin, sich auf das Wie und Was zu fokussieren, Ziele zu erreichen, für Ordnung und Effizienz zu sorgen oder Komplexität zu reduzieren.
- Führungskräfte hingegen legen ihren Fokus auf das Warum und Wohin. Es geht ihnen sehr viel mehr darum, Menschen zu bewegen, Systeme zu verändern und die Zukunft zu gestalten. Das ermöglicht und unterstützt letztlich die Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens.

Beide Rollen sind wichtig, um ein Unternehmen voranzubringen. Doch die Balance zählt – und in der Praxis gibt es oft zu viele Manager, aber zu wenige echte Führungskräfte.

Führung wirkt als System, nicht als Einzelleistung

Im Kontext der Organisationsentwicklung betrachten wir unser Unternehmen als lebendes, vernetztes System. Damit geht es um weit mehr als die Summe einzelner Personen, Maßnahmen oder Prozesse. Der Blick richtet sich auf Zusammenhänge, Wechselwirkungen und Muster anstatt auf isolierte Ursachen oder Schuldige.

Damit Veränderungen erfolgreich sind, braucht es eine Organisationsentwicklung, in der Führungskräfte gemeinsam Verantwortung übernehmen und nicht isoliert agieren. Gerade dies gestaltet sich in vielen Unternehmen oftmals sehr schwierig, da viele Manager eher in ihren individuellen Einheiten denken, als alle Entscheidungen

zum Wohl des gesamten Unternehmens zu treffen.

Bei Trelleborg Sealing Solutions ist es uns gelungen, ein Umfeld zu schaffen, in dem Entscheidungen im Kontext des gesamten Systems bzw. Unternehmens getroffen werden. Wichtiger Bestandteil dabei ist der Fokus auf drei zentrale Elemente: *Klarheit, Partizipation und Belonging*.

Klarheit im Unternehmenskontext hat sehr viel damit zu tun, wer man ist, wofür man steht und was man will. Als Entwicklungspartner und Hersteller hochwertiger Dichtungslösungen beschäftigen wir uns tagtäglich damit, unseren Kunden für sehr anspruchsvolle Anwendungen ein Höchstmaß an Leistung und Zuverlässigkeit zu bieten. „Protecting the Essential“ ist dabei unser Leitgedanke. Was ist für uns und unsere Kunden wirklich wichtig und wie können wir dies schützen und bewahren? Dabei geht es einerseits um unsere Produkte und Lösungen, die wir anbieten, andererseits aber auch um uns als Unternehmen, um unsere Ausrichtung und unseren langfristigen Erfolg.

Antworten hierauf liefern nicht nur das Management- und Führungsteam, sondern auch sehr viele Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen und Ebenen, die aktiv mit einbezogen werden: **Partizipation** als gelebte Praxis. In zahlreichen Sessions hat jeder Mitarbeitende die Möglichkeit, sich einzubringen und zu reflektieren, was „Protecting the Essential“ für ihn und seine jeweilige Tätigkeit bedeutet und welchen Beitrag er damit zum Gesamterfolg des Unternehmens leistet. Dies wiederum ist wertvolles Feedback, um Vision und Strategie zu verfeinern und bei Bedarf zu justieren.

Neben Klarheit und Partizipation ist es insbesondere die Fähigkeit, bei den Führungskräften und bei den Mitarbeitenden ein Gefühl des **Belonging** zu schaffen, das den Unterschied macht. Es ist das Gefühl, dazuzugehören, akzeptiert zu werden und als Mitarbeitender am richtigen Platz zu sein. Diese Verbundenheit ist ein kultureller Kompass im Unternehmen, der durch unser gemeinsames Verständnis von Führung gefördert wird.

Gemeinsame Führung stärkt kollektive Wirksamkeit

Belonging lässt sich nicht verordnen – es braucht gemeinsame Erfahrungen, die Menschen wirklich verbinden. Im letzten Jahr haben wir uns als erweitertes Führungsteam der Trelleborg Sealing Solutions – ca. 50 Führungskräfte aus der ganzen Welt – in einem Selbstversorgerhaus getroffen, um eine Woche miteinander zu leben.

Die Woche begann am Montag früh um 6.30 Uhr mit einem „Transformation Walk“. Diese durchaus

Worauf es ankommt

- Veränderung ist notwendig, und die Fähigkeit zur Veränderung von Organisationen liegt in der Führung.
- Veränderungsfähig zu werden, ist eine kollektive Aufgabe, deren Verantwortung bei allen Führenden liegt. Maßgebend ist dabei die Perspektive des gesamten Unternehmens, nicht isolierte Teilsichten.
- Menschen sind der Schlüssel zu erfolgreichen Anpassungen der Organisation. Durch Klarheit, Partizipation und ein Gefühl des Belonging können Mitarbeitende motiviert werden, aktiv an Veränderungen mitzuwirken, Entscheidungen mitzutragen und die Qualität von Strategie und Vision zu verbessern.

anspruchsvolle Schwarzwaldwanderung bot das ideale Setting, um ein eindrückliches Naturerlebnis mit tiefgehender Reflexion und kollegialem Austausch zu verbinden. Die Teilnehmer erlebten hautnah, wie Veränderung gelingen kann und wie sie die erarbeiteten Erkenntnisse in ihren Alltag übertragen können.

Es war ein gelungener Auftakt, um anschließend miteinander die Zukunft der Trelleborg Sealing Solutions gemeinsam zu gestalten und ein Zukunftsbild zu schaffen.

Gleichzeitig war es für viele ein sehr einprägsames Gemeinschaftserlebnis, als Selbstversorger füreinander da zu sein. Dieses Miteinander hat es einfach gemacht, tragfähige Beziehungen im Führungsteam zu entwickeln. Dadurch wurden offenere Diskussionen, konstruktivere Konflikte und klare Entscheidungen möglich, was am Ende zu echter Übereinstimmung im Führungsteam führte. Gemeinsam wurden wir uns darüber klar, wie wir führen wollen und wie wir so Vertrauen und Verlässlichkeit gegenüber Mitarbeitenden und externen Partnern schaffen.

Wie wir im Nachgang sehr positiv erleben durften, war unsere „Schwarzwaldwoche“ die Basis für ein sehr hohes Maß an kollektiver Wirksamkeit.

Fazit

Unternehmen können die notwendige Veränderungsfähigkeit nur erreichen, wenn alle Führungskräfte gemeinsam handeln, ein einheitliches Führungsverständnis teilen und bereit sind, gemeinsam Verantwortung für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu übernehmen.

Der Autor



Jürgen Bosch, MBA, Wirtschaftsingenieur, NLP-Practitioner und systemischer Coach aus Überzeugung, verantwortet als Business Area President das Dichtungsgeschäft von Trelleborg Sealing Solutions, einem der führenden Anbieter anspruchsvoller Dichtungslösungen für Industrie und Luftfahrt.

Innovation und Marktnähe sichern Veränderungsfähigkeit

Von Joachim Ley

Der Elektromotoren- und Ventilatorenhersteller Ziehl-Abegg hat Veränderungsfähigkeit systematisch in die Unternehmensarchitektur eingebaut. Drei Hebel machen das möglich: eine kontinuierliche Innovationspipeline, ein globales Produktions- und Vertriebsnetzwerk und stärkere regionale Entscheidungskompetenz. Das Ergebnis sind kürzere Lieferzeiten, mehr Kundennähe – und eine Organisation, die Wandel nicht übersteht, sondern gestaltet.

Wer heute Ventilations- und Antriebslösungen weltweit ausrollt, spürt drei Trends gleichzeitig: Kunden erwarten kürzere Lieferzeiten, Märkte verlangen mehr lokale Wertschöpfung und der Wettbewerb wird dichter. Gerade in attraktiven Märkten treten neue Anbieter auf, die zunächst kopieren und dann über den Preis angreifen. Das ist kein Grund zur Klage, sondern ein klarer Hinweis: Technologieführerschaft muss täglich neu verdient werden.

Unsere Antwort beginnt mit einem Blick auf unsere Identität. Ziehl-Abegg ist groß geworden mit Ingenieurskunst, hoher Fertigungstiefe und einer Kultur, die auf Qualität und Verlässlichkeit setzt. Darauf bauen wir auf. Gleichzeitig haben wir unser internes Betriebssystem weiterentwickelt: mehr Geschwindigkeit, mehr regionale Entscheidungskompetenz und mehr Nähe zum Kunden.

Für uns bedeutet das mehr als Krisenfestigkeit. Es geht darum, die Organisation so aufzustellen, dass sie Veränderungen schneller erkennt und schneller umsetzt als der Wettbewerb. Zukunftsfähigkeit entsteht dort, wo Innovationskraft, klare Prozesse und regionale Nähe zum Markt zusammenwirken. Entscheidend ist dabei der kontinuierliche Verbesserungsprozess: Produkte, Prozesse und Organisation entwickeln sich ständig weiter.

Innovationspipeline: Vorsprung statt Preiskampf

Wenn Wettbewerber nachahmen, hilft nur eines: schneller die nächste Stufe zünden. Unsere Innovationsarbeit orientiert sich seit Jahren an der Bionik – als methodischer Zugang. Wie löst die Natur Strömung, Stabilität und Effizienz? Diese Denkweise übersetzen wir in Produkte, die in der Praxis

zählen: leiser, effizienter, robuster und einfacher zu integrieren.

Entscheidend ist der Rhythmus. Innovation ist keine Einzelinitiative, sondern eine Pipeline. Sie schützt vor reflexhaften Rabattschlachten und schafft Spielraum, um gemeinsam mit Kunden Lösungen für konkrete Anwendungen zu entwickeln. Forschung und Entwicklung in Nordwürttemberg bleiben dabei das technologische Rückgrat, eng verzahnt mit der Produktion in der Region.

Globaler Footprint: Nähe zum Kunden als Resilienzfaktor

In der größten Investitionsoffensive unserer Unternehmensgeschichte haben wir parallel neue Werke in den USA, Polen, Indien und Vietnam aufgebaut. Dahinter steht mehr als zusätzliche Kapazität. Es ist ein globales Produktionssystem, das regionale Nachfrage schneller bedienen kann. Das bringt mehrere konkrete Vorteile:

1. kürzere Lieferzeiten durch Produktion in Kundennähe
2. bessere Berücksichtigung lokaler Normen und Marktanforderungen
3. geringerer Transportaufwand und damit ein kleinerer CO2-Footprint
4. robustere Lieferfähigkeit durch verteilte Produktionsstrukturen

Für zentrale Produktgruppen stellen wir in den drei Weltregionen Americas, EMEA und APAC mindestens einen Produktionsstandort mit regionalen Lieferketten sicher. Customizing findet dort statt, wo die Anwendung ist. Das erhöht Geschwindigkeit und verbessert die Passung für den Kunden.

Regionalisierung: Entscheidungen dorthin, wo der Markt ist

Ein globaler Footprint funktioniert nur mit der passenden Steuerungslogik. Deshalb haben wir die Regionalverantwortung in Americas, EMEA und APAC gestärkt. Vertrieb, Produktmanagement und Application Engineering arbeiten dort enger zusammen. Das lokale Wissen reicht vom Kunden bis in die Lieferkette und beschleunigt Entscheidungen.

Gleichzeitig bleibt ein verbindendes Element zentral: unsere gemeinsame Prozesslandschaft. Sie sorgt dafür, dass Qualität „Made by Ziehl-Abegg“ nicht an einzelnen Standorten hängt, sondern an klaren Standards und Systematik. Werte und Prozesse halten alles zusammen, regionale Entscheidungen bringen Tempo.

Menschen und Kultur: den Spirit global skalieren

Technik lässt sich kopieren, Kultur nicht. Je internationaler ein Unternehmen wird, desto wichtiger wird ein gemeinsames Verständnis davon, wie gearbeitet wird: offen, lösungsorientiert und mit dem Anspruch, Probleme an der Wurzel zu lösen.

Application Engineering wird dabei stärker regional. Das ist eine Präzisierung unseres Ingenieursverständnisses: Technologiekompetenz bleibt zentral gebündelt, während regionale Teams Lösungen an lokale Anforderungen anpassen und die Stimme des Marktes zurück in die Organisation tragen. Oder vereinfacht: Die Zentrale bleibt Kompetenzzentrum und Taktgeber für Technologie und Kernarchitektur. Die Regionen übersetzen das in passgenaue Lösungen und tragen die Stimme des Marktes zurück.

Was Entscheider daraus mitnehmen können

Viele Unternehmen stehen vor einem ähnlichen Spannungsfeld: Zentral gesteuerte Exzellenz trifft auf die Notwendigkeit regionaler Geschwindigkeit. Aus meiner Sicht hilft ein klarer Grundsatz: Standardisieren, was Stabilität schafft. Regionalisieren, was Kundennähe erzeugt. Und beides über Prozesse und Werte zusammenhalten. Dann wird ein globales Netzwerk nicht zum Flickenteppich, sondern zum Organismus, der auch unter Stress funktioniert.

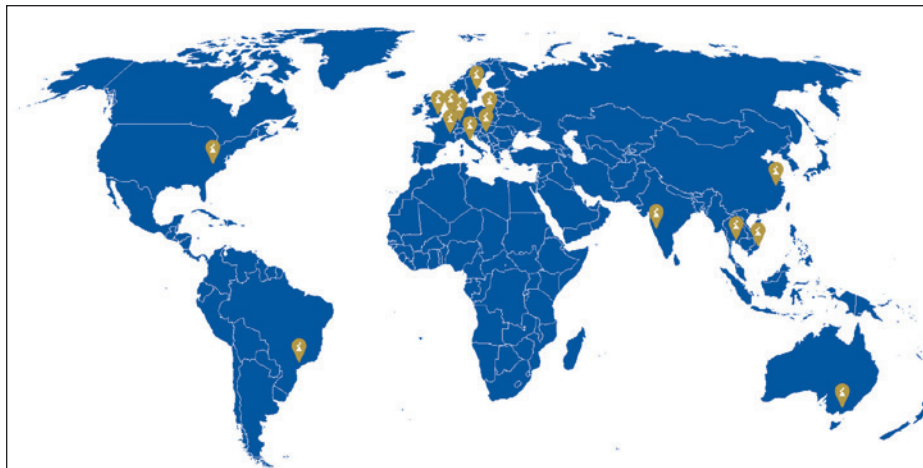
Fazit: Tradition nutzen, Zukunft liefern

Der Schlüssel liegt darin, Stabilität und Flexibilität bewusst zu kombinieren: Standards sichern Qualität, regionale Verantwortung schafft Tempo und Marktnähe. So entsteht eine Organisation, die nicht nur Krisen standhält, sondern aktiv Zukunft gestaltet – durch Innovation, klare Prozesse und ein globales Netzwerk, das nah am Kunden arbeitet.

Der Autor



Joachim Ley, Vorstandsvorsitzender (CEO) von Ziehl-Abegg, verantwortet Strategie und Wachstum des Technologieführers für Ventilations- und Antriebslösungen und treibt die globale Investitionsoffensive sowie die Innovationsagenda voran. Ziehl-Abegg hat 2025 gut eine Milliarde Euro Umsatz erzielt (5.800 Mitarbeitende).



Globales Netzwerk, lokale Nähe: Die Standorte von Ziehl-Abegg sichern Lieferfähigkeit – und machen das Unternehmen widerstandsfähiger gegen globale Störungen.

Von der Blackbox zum Steuerungsinstrument

Von Dr. Teresa Müller

„What gets measured gets managed“: Während Unternehmen diesem Management-Prinzip bei klassischen Kennzahlen längst folgen und auf systematisches Tracking setzen, bleibt die Fähigkeit von Organisationen, sich kontinuierlich zu verändern, oft eine Blackbox. Der hier vorgestellte Ansatz zeigt jedoch, dass Veränderungsfähigkeit kein abstraktes Konzept ist, sondern eine messbare und steuerbare Kernkompetenz, die über die Zukunftsfähigkeit entscheidet.

Die Blackbox lässt sich öffnen. Zwar scheint es zunächst komplizierter zu sein, Veränderungsfähigkeit zu messen als gängige Kennzahlen wie die Kundenzufriedenheit. Doch gerade weil Veränderungsfähigkeit für die Zukunftsgestaltung so entscheidend ist, kommt es darauf an, sie systematisch zu erfassen.

Warum Messbarkeit entscheidend ist

Diese drei Gründe sprechen für die systematische Messung:

- **Transparenz statt Blackbox:** Messbare Indikatoren zeigen auf, wo Stärken liegen – und in welchen Bereichen angesetzt werden kann. Transparenz ist eine Voraussetzung für die Akzeptanz von Maßnahmen.
- **Prioritäten setzen:** Die Ressourcen sind oft knapp. Wer die wirksamen Hebel kennt (z. B. Mitarbeiterengagement versus Prozessflexibilität), kann gezielt investieren.
- **Fortschritt sichtbar machen:** Veränderungsfähigkeit zu stärken ist ein Langstreckenlauf, kein Sprint. Regelmäßige Messungen zeigen, ob Maßnahmen wirken. Sichtbare, gemeinsame Erfolge wirken motivierend für Teams und Mitarbeitende.

Es geht bei der Messung nicht um starre Kennzahlen, sondern um ein dynamisches Bild. Wie gut lernt die Organisation aus der Vergangenheit? Wie geht sie mit aktuellen Veränderungsherausforderungen um, ohne das Tagesgeschäft zu vernachlässigen? Wie bereitet sie sich auf zukünftige Disruptionen vor? Genau diese drei Zeitperspektiven – Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft – sind zentral, um Veränderungsfähigkeit ganzheitlich zu erfassen.

Veränderungsfähigkeit auf allen Ebenen messen

Veränderungsfähigkeit entsteht und zeigt sich in Unternehmen auf drei Ebenen: Person, Team und Organisation. Es gehört zum Wesenskern dieser Kompetenz, dass sie nicht punktuell wirkt, etwa allein in F&E-Abteilungen oder an Kundenschnittstellen, sondern in der gesamten Organisation.

- **Mikro-Ebene (Person):** Auf dieser Ebene wird ein Bild des Skill- und Mindsets erhoben, also des Könnens und der Haltung der Mitarbeitenden im Umgang mit Veränderung.
- **Meso-Ebene (Team):** Im Fokus der Erhebung stehen die Arbeitsweise, Zusammenarbeit und Kommunikation in und zwischen Teams. Für-

dern sie einen konstruktiven Umgang mit Unsicherheit und Veränderung? Führung spielt in diesem Kontext eine besonders wichtige Rolle, weshalb hierfür ein ergänzender Index „Leadership“ gebildet wird, der die Kompetenz von Führungskräften im Umgang mit Veränderung misst (z. B. die Klarheit der Führungskommunikation in Krisensituationen oder im Umgang mit Fehlern).

- **Makro-Ebene (Organisation):** Gegenstand der Messung sind Rahmensetzungen, Governance, Prozesse – etwa die der Strategieentstehung und -anpassung – sowie Strukturen und Standards. Wie begünstigen sie schnelle, robuste, kreativ-engagierte Verhaltensweisen?

Ein systematischer Ansatz muss diese drei organisationalen Ebenen mit den drei Zeitperspektiven – Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft – verknüpfen. Der von Management Partner entwickelte Veränderungsfähigkeits-Index setzt genau hier an. Er wird aus fünf Subindices gebildet, die sich aus den drei Zeitperspektiven ableiten. Jeder Subindex liefert konkrete Ansatzpunkte für Interventionen.

Subindex 1: Lernen (Vergangenheit)

Der Subindex „Lernen“ legt den Fokus auf die Fähigkeit, Erfahrungen mit früheren Veränderungen aus der Distanz heraus zu betrachten, aus Vergangenenem zu lernen und die gewonnenen Erkenntnisse systematisch zu nutzen. Es geht also darum, inwieweit die Reflektionsfähigkeit auf den Ebenen der Organisation, der Teams und der Einzelpersonen begünstigt wird. Typische Beispiele hierfür sind die Existenz von Retrospektiven, Lessons-Learned-Datenbanken oder Feedbackschleifen.

Subindex 2: Krise (Gegenwart)

Der Schwerpunkt dieses Subindexes liegt auf der Handlungsfähigkeit der Organisation, der Teams und der Einzelpersonen beim Eintritt unerwarteter, krisenhafter Ereignisse oder disruptiver Veränderungen. Die Messung richtet sich auf die Klarheit der Krisenkommunikation, das Vorhandensein von Notfallplänen oder die gegenseitige Unterstützung in Teams.

Subindex 3: Kontinuität (Gegenwart)

Inwieweit werden kontinuierliche, ständige Veränderungen als normaler Bestandteil der Arbeit empfunden? Und als Chance begriffen, sich zu entwickeln? In welchem Ausmaß werden iterative Vorgehensweisen und das Prinzip Trial and Error

gefördert? Dies sind typische Themen, die sich im Subindex „Kontinuität“ niederschlagen.

Subindex 4: Ambidextrie (Gegenwart)

Bei der Messung der Ambidextrie liegt der Fokus auf typischen Spannungsfeldern in Unternehmen, etwa der gleichzeitigen Bewältigung von Tagesgeschäft und Veränderungsprojekten. Inwieweit ist durch den Einsatz von Personal, Budget und Zeit sichergestellt, dass Veränderungsprojekte das Tagesgeschäft nicht überlasten?

Subindex 5: Zukunftsperspektive (Zukunft)

Dieser Subindex erhebt vor allem die proaktive Antizipation der Zukunft. Welche Strukturen, Prozesse und Methoden stehen zur Verfügung, um Trends und Entwicklungen nicht nur zu erfassen, sondern auch zu antizipieren? Wie werden Szenarien in Strategieanpassungen einbezogen? Wie bereiten sich Teams und Einzelpersonen auf zukünftige Veränderungen vor?

Veränderungsfähigkeit messen

Vergangenheit

1. Lernen

Reflexion vergangener Veränderungen

Gegenwart

2. Krise

Handlungsfähigkeit bei Disruption

3. Kontinuität

Umgang mit kontinuierlichen Veränderungen

4. Ambidextrie

Balance Tagesgeschäft & Transformation

Zukunft

5. Zukunftsperspektive

Proaktive Antizipation der Zukunft

Fünf Subindices machen Veränderungsfähigkeit messbar: von der Reflexion vergangener Erfahrungen über den aktuellen Umgang mit Veränderung bis zur Zukunftsantizipation – jeweils auf den Ebenen Person, Team und Organisation. (Veränderungsfähigkeits-Index von Management Partner)

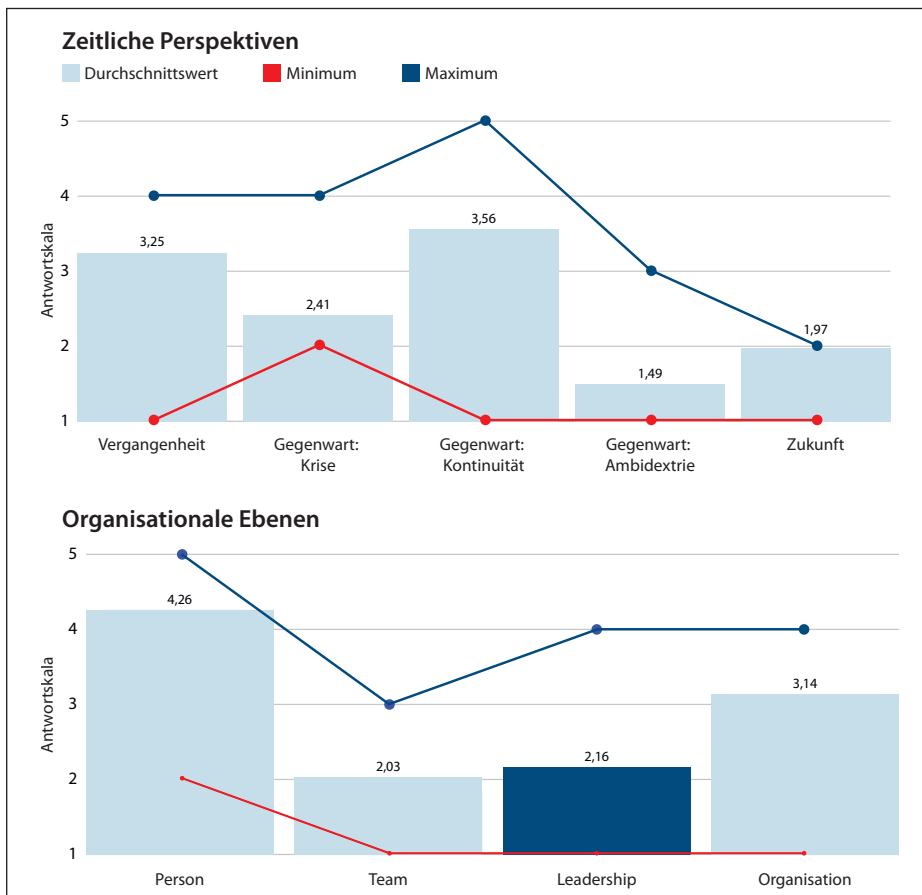
Praxisbeispiel: Wie systematische Messung Veränderungsfähigkeit beschleunigen kann

Ein mittelständischer Softwareanbieter steht vor einem Dilemma: Trotz erfolgreicher Produkte stagniert das Wachstum. Verschiedenste Versuche, das Problem im volatilen Markt anzugehen, zeigten in der Vergangenheit zwar kurzfristig einen leicht positiven Effekt, der aber nach kurzer Zeit wieder versandete. Als nun auch noch ein Cyberangriff hinzukommt, wird die Frage drängender: Wo liegt eigentlich das Problem? Und was sind sinnvolle erste Schritte, es anzugehen?

Nach dem Cyberangriff wird klar: Das Unternehmen braucht mehr als nur eine Krisenreaktion – es braucht eine datenbasierte Grundlage für gezielte Maßnahmen.

Diagnose: Wo liegt das Problem?

Mit dem MP Veränderungsfähigkeits-Index identifiziert das Unternehmen drei zentrale Schwachstellen, die das nachhaltige Wachstum blockieren:



Ergebnis einer Messung der Veränderungsfähigkeit (Veränderungsfähigkeits-Index von Management Partner): kritisch niedrige Ambidextrie, schwache Krisenfähigkeit, niedrige Zukunftsperspektive. Mit Blick auf die Organisation besteht vor allem in den Dimensionen Team und Leadership Handlungsbedarf. (Skala 1-6 / Durchschnittswerte, Minimum und Maximum)

kritisch niedrige Ambidextrie, mangelnde digitale Resilienz und eine schwache Zukunftsperspektive. Die Messung zeigt:

- Ambidextrie (Gegenwart): Kritisch niedrig. Teams sind im Tagesgeschäft gefangen und behandeln Innovationsprojekte als „Nice-to-have“. Dadurch bleiben Wachstumschancen ungenutzt.
- Krise (Gegenwart): Der Cyberangriff offenbart unzureichende digitale Resilienz und stellt somit ein Risiko für das Kundenvertrauen und damit für die langfristigen Umsätze dar.
- Zukunftsperspektive (Zukunft): niedrig ausgeprägt. Trendanalysen existieren, aber es fehlt die systematische Einbindung in die Produktentwicklung. Neue Marktbedürfnisse werden oft spät erkannt.

Maßnahmen

Auf Basis der Daten setzt das Unternehmen gezielte Maßnahmen um:

Ambidextrie stärken – Innovation als Priorität: Das Unternehmen richtet dezidierte „Growth-Teams“ ein. 20 Prozent der Entwickler:innen werden größtenteils für Marktanalysen und Produktinnovationen freigestellt. Ergebnis: Neue Features werden 30 Prozent schneller marktreif. Zusätzlich wird eine agile Budgetierung eingeführt: 15 Prozent des

F&E-Budgets werden für Experimente reserviert, für die es klare KPIs wie etwa den „Anteil erfolgreicher Pilotprojekte“ gibt.

Cyber-Resilienz als Wachstumstreiber: Systematische Risikoanalysen und Notfallpläne reduzieren die Ausfallzeiten nach einem Angriff um 40 Prozent. Gleichzeitig setzt das Unternehmen auf Transparenz gegenüber Kund:innen: Die proaktive Kommunikation über Sicherheitsmaßnahmen stärkt das Vertrauen und steigert die Neukund:innenakquise um 18 Prozent.

Zukunftsperspektive verankern – Marktvolatilität nutzen: Ein „Zukunftsradar“ wird etabliert. Quartalsweise Szenario-Workshops mit Vertrieb, Entwicklung und Kund:innen haben das Ziel, Trends früher zu erkennen als der Wettbewerb. Ergänzend werden Kundenfeedback-Schleifen aufgebaut, die iterative Produktanpassungen basierend auf Echtzeitdaten ermöglichen. Der Effekt: Die Kundenzufriedenheit steigt um 22 Prozent.

Ergebnis: nachhaltiges Wachstum

Nach zwölf Monaten zeigt die erneute Messung deutliche Fortschritte. Der Ambidextrie-Index steigt um 25 Prozent, da es den Teams gelingt, Tagesgeschäft und Innovation erfolgreich zu balancieren. Die Zukunftsperspektive verbessert sich um 35 Prozent, da neue Produkte die Marktbedürfnisse präziser treffen. Das Umsatzwachstum

liegt bei 12 Prozent (zuvor lag es bei 0 Prozent), was auf eine höhere Kundenbindung und schnellere Markteinführungen zurückzuführen ist.

Das Unternehmen erkennt: Nachhaltiges Wachstum entsteht nicht durch Einzelmaßnahmen, sondern durch eine veränderungsfähige Organisation. Die Messung machte unsichtbare Blockaden sichtbar und zeigte, dass Cyberrisiken, Marktvolatilität und Innovationskraft eng miteinander verknüpft sind. Heute ist der Veränderungsfähigkeits-Index fester Bestandteil der Unternehmenssteuerung – und Wachstum ist kein Zufall mehr.

Messung von Veränderungsfähigkeit in der Praxis

In der Praxis lässt sich Veränderungsfähigkeit mit einem standardisierten Online-Fragebogen in weniger als zehn Minuten erheben. Der Fokus liegt dabei nicht auf einer Bewertung als „gut“ oder „schlecht“, sondern auf der Identifikation von Entwicklungsfeldern. Ein breiter Querschnitt macht die Messung aussagekräftig. Mit Führungskräften zu starten hilft, um ein Momentum für das Thema Veränderungsfähigkeit in der Organisation zu schaffen.

Die erhobenen Daten werden automatisiert aufbereitet, z. B. durch Aggregation auf Team- oder Organisationsebene und Anreicherung mit Kontextdaten wie Branche oder Umsatz. Die Ergebnisse werden mit Hilfe eines Dashboard-Tools interaktiv und zielgruppengerecht dargestellt. So entsteht aus Rohdaten eine datenbasierte Entscheidungsgrundlage für sinnvolle Folgeschritte. Die Geschäftsführung und das Projektteam werten erste Ergebnisse gemeinsam mit Fachexperten aus, leiten Hypothesen ab und entwickeln konkrete Maßnahmen. Eine gemeinsame Diskussion der Ergebnisse, z. B. in einer Führungskonferenz, fördert die Akzeptanz. Regelmäßige Erhebungen (z. B. halbjährlich) machen Fortschritte sichtbar und ermöglichen Anpassungen.

Messen, messen, messen – die Basis für Veränderungsfähigkeit

„Was in Kennzahlen steht, wird angepackt“ – dieses Prinzip gilt besonders für die Veränderungsfähigkeit. Messung ist kein Selbstzweck, sondern der erste Schritt zur gezielten, datenbasierten Steuerung. Sie schafft Transparenz, hilft Prioritäten zu setzen und macht Fortschritte sichtbar.

Mit dem vorgestellten Veränderungsfähigkeits-Index und seinem mehrdimensionalen Ansatz wird diese Kompetenz auf eine Weise greifbar, die an die Unternehmenspraxis andockt. Wer seinen eigenen Stand der Veränderungsfähigkeit versteht, kann sie gestalten – und sichert so langfristig den unternehmerischen Erfolg.



Die Autorin

Dr. Teresa Müller, promovierte Arbeits- und Organisationspsychologin, begleitet als Projektleiterin bei Management Partner Organisationen in komplexen Veränderungsprozessen und hilft ihnen, langfristig ihre Veränderungsfähigkeit zu stärken.

Veränderung braucht Halt

Von Sascha Niederhagen

In einer Welt permanenter Disruption scheitern viele Transformationsprogramme nicht an fehlenden Konzepten, sondern an mangelnder kultureller Verankerung. Veränderungsfähigkeit entsteht dort, wo Unternehmen klare, nicht-verhandelbare Prinzipien etablieren, die Orientierung geben – auch und gerade im Wandel. Der kundenfokussierte Vertriebsansatz des Messtechnikherstellers WIKA zeigt exemplarisch, wie solche kulturellen Anker wirksam in Organisationen implementiert werden können.

Unternehmen stehen heute unter einem doppelten Druck: Einerseits erzwingen Digitalisierung, die aktuelle Deglobalisierung und volatile Märkte kontinuierliche Anpassung. Andererseits überfordern genau diese Dynamiken klassische Steuerungslogiken, die auf Stabilität, Planung und lineare Transformation setzen.

In diesem Spannungsfeld zeigt sich eine zentrale Erkenntnis: Veränderung braucht Halt. Ohne gemeinsame Orientierungsanker wird Wandel zur Dauerüberforderung. Mitarbeitende reagieren dann nicht mit Engagement, sondern mit Rückzug, Regelkonformität oder stiller Ablehnung. Veränderungsfähigkeit lässt sich daher nicht allein über Strukturen, Prozesse oder Programme herstellen – sie muss kulturell verankert sein.

Gerade in technologie- und prozessintensiven Industrien ist dieser Zusammenhang besonders sichtbar. Wo Wertschöpfung über Präzision, Sicherheit und Verlässlichkeit entsteht, muss Wandel so gestaltet werden, dass er nicht als Identitätsbruch erlebt wird. Das gilt nicht nur für „Change“-Programme, sondern für jede strategische Neujustierung von Kundenschnittstellen, Portfolios oder Operating Models.

Kundenzentrierung als kultureller nicht-verhandelbarer Grundsatz

In meiner Arbeit mit internationalen Vertriebsorganisationen hat sich ein Ansatz bewährt, den ich als „HOW we SELL is WHY we WIN!“ bezeichne. Die zentrale These lautet: In Märkten mit vergleichbaren Produkten und Lösungen wird nicht mehr das *Was*, sondern das *Wie* der Interaktion zum entscheidenden Differenzierungsmerkmal. Damit diese Logik wirksam wird, darf Kundenzentrierung jedoch kein wohlklingendes Leitbild bleiben. Sie muss als nicht-verhandelbarer Grundsatz in der Unternehmenskultur etabliert werden – als Maßstab für Entscheidungen, Verhalten und Prioritäten.

Konkret bedeutet das:

- Kundensicht schlägt Bereichslogik.
- End-to-End-Denken schlägt Silodenken.
- Qualität der Interaktion schlägt interne Effizienzoptimierung.

Diese Prinzipien geben Mitarbeitenden Orientierung in Situationen, in denen Regeln, Prozesse oder Zielsysteme an ihre Grenzen stoßen – und genau das ist der Kern von Veränderungsfähigkeit.

WIKa als Beispiel für industrialisierte Kundennähe

Wie sich Kundenzentrierung als kulturelle Leitplanken in industriellen Kontexten operationalisieren lässt, zeigt ein Blick auf Unternehmen, deren Erfolg stark von Verlässlichkeit, Applikationsverständ-

nis und Interaktionsqualität abhängt. Ein solches Praxisbeispiel ist WIKa, ein weltweit führendes Unternehmen der Messtechnik, das unter anderem Branchen wie Energie, Chemie, Pharma und den Maschinen- und Anlagenbau mit Lösungen für Druck-, Temperatur- und Füllstandsmessung beliefert.

Gerade diese industrielle Realität macht deutlich: Kundenzentrierung entscheidet sich nicht im Leitbild, sondern im konkreten Zusammenspiel aus Beratungskompetenz, Prozessfähigkeit, Lieferperformance und Servicequalität – also in der konsistenten Orchestrierung der Customer Journey. Dort wird Kundennutzen für den Markt erlebbar – und dort entsteht auch die organisationale Disziplin, die Veränderung überhaupt erst tragfähig macht.

Aktuell zeigt sich bei WIKa, wie kulturell verankerte Kundenzentrierung als Entscheidungsfilter in der Einführung von KI wirkt. Im Rahmen der Optimierung von Angebots- und Auftragsprozessen werden KI-basierte Lösungen getestet, um interne Komplexität zu reduzieren und Durchlaufzeiten zu verkürzen. Gleichzeitig wird bewusst darauf verzichtet, kritische Interaktionspunkte mit hoher Applikations- und Risikorelevanz zu automatisieren.

Die leitende Frage lautet dabei nicht, was technologisch möglich ist, sondern wo Automatisierung den Kundennutzen tatsächlich erhöht. KI unterstützt daher vorbereitende und strukturierende Tätigkeiten, während beratungsintensive Entscheidungen weiterhin in der Verantwortung erfahrener Experten bleiben. Diese differenzierte Umsetzung befindet sich im Aufbau, schafft jedoch bereits Orientierung und Akzeptanz in der Organisation.

Das Beispiel verdeutlicht: Kulturell verankerte Kundenzentrierung begrenzt technologische Veränderung nicht, sondern macht sie anschlussfähig – und erhöht damit die Veränderungsfähigkeit in industriellen Kontexten.

Verankerung entsteht im Alltag, nicht im Leitbild

Kulturelle Anker entfalten ihre Wirkung nicht durch Kommunikation, sondern durch konsequente Anwendung im Alltag. Der konsequent kundenorientierte Vertriebs- und Fulfillmentansatz zeigt, wie dies gelingen kann:

1. *Prozesse als kulturelle Übersetzer.* Siloübergreifend definierte End-to-End-Prozesse entlang der Customer Journey übersetzen abstrakte Werte in konkretes Handeln. Sie machen Kundenzentrierung operativ erlebbar – für Mitarbeitende wie für Kunden.
2. *Menschen statt Organigramme.* Die Arbeit mit klar definierten Kunden und deren Anforderungen verankert den Perspektivwechsel

institutionell. Entscheidungen werden nicht mehr aus der Logik einzelner Funktionen, sondern aus der jeweiligen Kundensituation heraus getroffen.

3. *Kompetenz vor Kontrolle.* Veränderungsfähigkeit entsteht dort, wo Mitarbeitende befähigt werden, situativ zu handeln. Klare Leitplanken ersetzen Mikromanagement – ein entscheidender kultureller Hebel.

Ergänzend zeigt die industrielle Praxis: Dort, wo Kundenzentrierung als nicht-verhandelbarer Grundsatz etabliert wird, entstehen oft neue Standards in der Zusammenarbeit – etwa durch klare Schnittstellenverantwortung, definierte Service Levels und eine gemeinsame Sprache entlang der Wertschöpfung. Damit wird Kultur nicht „weich“, sondern explizit mess- und steuerbar.

Die nachhaltige Verankerung solcher Grundsätze ist untrennbar mit Führung verbunden. Führungskräfte agieren dabei weniger als Treiber einzelner Initiativen, sondern als Hüter der kulturellen Leitplanken. Ihre Aufgabe ist es, immer wieder dieselbe Frage zu stellen – unabhängig von Projekt, Krise oder Reorganisation: *Entspricht diese Entscheidung unserem Verständnis von Kundenzentrierung?* Wo diese Klarheit fehlt, wird Veränderung beliebig. Wo sie konsequent gelebt wird, entsteht Vertrauen – und damit die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen.

Veränderungsfähigkeit als Ergebnis kultureller Konsistenz

Der vielleicht wichtigste Befund aus dem Ansatz „HOW we SELL is WHY we WIN!“ lautet: Veränderungsfähigkeit ist kein zusätzlicher Kompetenzbereich, sondern das Ergebnis kultureller Konsistenz. Wenn Organisationen wissen, wofür sie stehen und was nicht verhandelbar ist, können sie Strukturen anpassen, Prozesse verändern und Technologien integrieren, ohne ihre Identität zu verlieren. Genau diese Stabilität im Kern macht sie beweglich an der Oberfläche.

Industrieunternehmen wie WIKa verdeutlichen, warum diese Logik funktioniert: Wo Kunden Verlässlichkeit erwarten und Risiken operativ beherrscht werden müssen, kann Veränderung nur gelingen, wenn Kultur als Stabilitätsarchitektur dient – mit Kundenzentrierung als Maßstab und Leadership-Prinzipien als konsequenter Umsetzungskraft.

Der Autor



Sascha Niederhagen, Executive Vice President EMEA und Mitglied der Geschäftsleitung bei WIKa, verantwortet u.a. die Vertriebsaktivitäten in Europa, Afrika, Indien und dem Nahen Osten sowie die zentralen Funktionsbereiche Corporate Marketing und Corporate Key Account Management. Er verfügt über langjährige Führungserfahrung im Auf- und Ausbau internationaler Vertriebs- und Serviceorganisationen.