

DIPLOMA

Private staatlich anerkannte Hochschule
University of Applied Sciences

diploma.de

Hahn

Change Management

Studienheft Nr. 685
1. Auflage 01/2025

Verfasser

Dr. Stephen Hahn (Dipl.-Kulturwirt)

Selbstständiger Kommunikationsberater

Lehrbeauftragter für Cross-Cultural Communication / Interkulturelle Kompetenztrainings /
Designing The Global Marketing Programme / Principles Of International Management an der
Hochschule für angewandte Wissenschaften Landshut

Lehrbeauftragter an der DIPLOMA Hochschule

Leseprobe

© by DIPLOMA Private Hochschulgesellschaft mbH

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

DIPLOMA Hochschule

University of Applied Sciences

Am Hegeberg 2

37242 Bad Sooden-Allendorf

Tel. +49 (0) 56 52 58 77 70, Fax +49 (0) 56 52 58 77 729

Hinweise zur Arbeit mit diesem Studienheft

Der **Inhalt** dieses Studienhefts unterscheidet sich von einem Lehrbuch, da er **speziell für das Selbststudium aufgearbeitet** ist.

In der Regel beginnt die Bearbeitung mit einer Information über den Inhalt des Lehrstoffs. Diese Auskunft gibt Ihnen das **Inhaltsverzeichnis**.

Beim Erschließen neuer Inhalte finden Sie meist Begriffe, die Ihnen bisher unbekannt sind. Die **wichtigsten Fachbegriffe** werden Ihnen übersichtlich in einem dem Inhaltsverzeichnis nachgestellten **Glossar** erläutert.

Den einzelnen Kapiteln sind **Lernziele** vorangestellt. Sie dienen als Orientierungshilfe und ermöglichen Ihnen die Überprüfung Ihrer Lernerfolge. Setzen Sie sich **aktiv** mit dem Text auseinander, indem Sie sich Wichtiges mit farbigen Stiften kennzeichnen. Betrachten Sie dieses Studienheft nicht als „schönes Buch“, das nicht verändert werden darf. Es ist ein **Arbeitsheft, mit und in dem Sie arbeiten sollen**.

Zur **besseren Orientierung** haben wir Merksätze bzw. besonders wichtige Aussagen durch Fettdruck und/oder Einzug hervorgehoben.

Lassen Sie sich nicht beunruhigen, wenn Sie Sachverhalte finden, die zunächst noch unverständlich für Sie sind. Diese Probleme sind bei der ersten Begegnung mit neuem Stoff ganz normal.

Nach jedem größeren Lernabschnitt haben wir Übungsaufgaben eingearbeitet, die mit „**SK = Selbstkontrolle**“ gekennzeichnet sind. Sie sollen der Vertiefung und Festigung der Lerninhalte dienen. Versuchen Sie, die ersten Aufgaben zu lösen und die Fragen zu beantworten. Dabei werden Sie teilweise feststellen, dass das dazu erforderliche Wissen nach dem ersten Durcharbeiten des Lehrstoffs noch nicht vorhanden ist. Gehen Sie diesen Inhalten noch einmal nach, d. h., durchsuchen Sie die Seiten gezielt nach den erforderlichen Informationen.

Bereits während der Bearbeitung einer Frage sollten Sie die eigene Antwort schriftlich festhalten. Erst nach der vollständigen Beantwortung **vergleichen Sie Ihre Lösung mit dem** am Ende des Studienhefts **angegebenen Lösungsangebot**.

Stellen Sie dabei fest, dass Ihre eigene Antwort unvollständig oder falsch ist, müssen Sie sich nochmals um die Aufgabe bemühen. Versuchen Sie, jedes behandelte Thema vollständig zu verstehen. **Es bringt nichts, Wissenslücken durch Umblättern zu übergehen**. In vielen Studienfächern baut der spätere Stoff auf vorhergehendem auf. Kleine Lücken in den Grundlagen verursachen deshalb große Lücken in den Anwendungen.

Zudem enthält jedes Studienheft **Literaturhinweise**. Sie sollten diese Hinweise als ergänzende und vertiefende Literatur bei Bedarf zur Auseinandersetzung mit der jeweiligen Thematik betrachten. Finden Sie auch nach intensivem Durcharbeiten keine zufriedenstellenden Antworten auf Ihre Fragen, **geben Sie nicht auf. Wenden Sie sich** in diesen Fällen schriftlich oder

fernmündlich **an uns**. Wir stehen Ihnen mit Ratschlägen und fachlicher Anleitung gern zur Seite.

Wenn Sie **ohne Zeitdruck** studieren, sind Ihre Erfolge größer. Lassen Sie sich also nicht unter Zeitdruck setzen. **Pausen** sind wichtig für Ihren Lernfortschritt. Kein Mensch ist in der Lage, stundenlang ohne Pause konzentriert zu arbeiten. Machen Sie also Pausen: Es kann eine kurze Pause mit einer Tasse Kaffee sein, eventuell aber auch ein Spaziergang an der frischen Luft, sodass Sie wieder etwas Abstand zu den Studienthemen gewinnen können.

Abschließend noch ein formaler Hinweis: Sofern in diesem Studienheft bei Professionsbezeichnungen und/oder Adressierungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form Verwendung findet (z. B. „Rezipienten“), sind dennoch alle sozialen Geschlechter, wenn kontextuell nicht anders gekennzeichnet, gemeint.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Bearbeitung dieses Studienhefts.

Ihre

DIPLOMA
Private Hochschulgesellschaft mbH

Inhaltsverzeichnis	Seite
Glossar	7
Abbildungsverzeichnis	9
Tabellenverzeichnis	10
1 Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie	11
1.1 Die Rolle der Nachhaltigkeit im strategischen Management	11
1.2 Entwicklung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie	13
1.2.1 Stakeholder-Mapping	14
1.2.2 Wesentlichkeitsanalyse	16
1.2.3 Unternehmenszweck	18
1.3 Nachhaltige Entwicklung und Transformation	19
1.3.1 Transformationsdesign einer nachhaltigen Entwicklung	19
1.3.2 Transformationspfad einer nachhaltigen Entwicklung	20
1.3.3 Akteure im Transformationsprozess	21
1.4 Strategie- und Innovationsmanagement	22
1.4.1 Strategiemanagement	23
1.4.2 Innovationsmanagement	24
1.5 Integriertes nachhaltiges Change Management	25
2 Change Management	29
2.1 Begriff, Gegenstand und Ansatzpunkte	30
2.2 Auslöser und Treiber von Unternehmenswandel	31
2.2.1 Externe Treiber	31
2.2.2 Interne Auslöser	32
2.3 Ursachen für das Unterlassen von Wandel	33
2.3.1 Individuelle Ursachen	34
2.3.2 Kollektive Ursachen	34
2.3.3 Erscheinungsformen und Ursachen von Widerständen	35
2.3.4 Wirtschaftliche Ursachen	36
2.3.5 Komplexität	37
2.4 Modelle von Veränderungsprozessen	37
2.4.1 ADKAR-Modell	38
2.4.2 Acht-Stufen-Modell nach Kotter	38
2.4.3 Zehn-Stufen-Modell nach Jick	39
2.4.4 Feldtheorie von Lewin	40
2.5 Erfolgsfaktorenmodell des Change Management	42
2.5.1 Erfolgsfaktor (nachhaltige) Vision	44
2.5.2 Erfolgsfaktor Projektorganisation	44
2.5.3 Erfolgsfaktor Konsultation	44
2.5.4 Erfolgsfaktor Kommunikation	45
2.5.5 Erfolgsfaktor Partizipation	45
2.5.6 Erfolgsfaktor Integration	46
2.5.7 Erfolgsfaktor Re-Edukation	46
2.5.8 Erfolgsfaktor Evolution	47
2.5.9 Erfolgsfaktor Führungskraft (Person)	47
3 Rahmenbedingungen zukünftiger Arbeitsgestaltung	53
3.1 Aktuelle und zukünftige Arbeitswelt	53

Change Management

3.1.1	Gesellschaftliche Perspektive	54
3.1.2	Technologische Perspektive	54
3.2	Gegenstände und Ziele von Arbeitsgestaltung	56
3.3	Strategien der Arbeitsgestaltung	57
3.4	Chancen und Risiken für die humangerechte Arbeitsgestaltung in der digitalen Transformation	60
4	Steuerung unternehmerischer Nachhaltigkeit	62
4.1	Implementierung unternehmerischer Nachhaltigkeit	62
4.2	Nachhaltigkeit und Digitalisierung	63
Lösungen der Übungsaufgaben		66
Literaturverzeichnis		78
Online-Quellen		79

Leseprobe

1 Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie

Lernziele:

Am Ende dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- die Rolle der Nachhaltigkeit im strategischen Management zu analysieren,
- die Entwicklung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie zu beschreiben,
- das Transformationsdesign, den Transformationspfad und die Akteure einer nachhaltigen Entwicklung zu erklären,
- Elemente des Strategie- und Innovationsmanagements zu charakterisieren sowie
- Phasen des integrierten Managements zu formulieren.

Die Umsetzung einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmensstrategie ist ein grundlegender und dauerhafter Transformationsprozess. In Erweiterung des Ansatzes einer identitätsbasierten Markenführung von Maloney und Meurer (2023, S. 259) kann von einer identitätsbasierten Unternehmensstrategie gesprochen werden, die in einem engen und dualen Verhältnis zum Konzept der Nachhaltigkeit steht. Aus der Perspektive der identitätsbasierten Unternehmensstrategie kann Nachhaltigkeit einerseits als eine Grundanforderung an die Strategieentwicklung verstanden werden, die für den Aufbau von Vertrauen und damit für den Aufbau von starken Unternehmen unverzichtbar ist; andererseits als eine Möglichkeit, sich als Unternehmen durch die Betonung von ökologischen und sozialen Aspekten, etwa im Produkt- und Dienstleistungsportfolio, im Wettbewerbsumfeld zu differenzieren.

Merke: **Nachhaltigkeit ist eine Haltung. Nachhaltiges Wirtschaften ist ein handlungsleitendes Prinzip. Um Wirkung zu entfalten, müssen beide Aspekte in der Unternehmensstrategie verankert sein.**

1.1 Die Rolle der Nachhaltigkeit im strategischen Management

Unternehmerische Nachhaltigkeit ist heute alternativlos. In allen Unternehmensbereichen müssen daher die Ambitionen für Nachhaltigkeit gesteigert werden, übrigens auch zur Stärkung der eigenen Widerstandsfähigkeit von Unternehmen. Die Herausforderungen gesellschaftlicher Nachhaltigkeit betreffen Unternehmen beispielsweise bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, bei der Aus- und Weiterbildung von arbeitenden Menschen, bei der Sicherstellung von Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, bei der Wahrung von Gleichberechtigung, bei der Förderung der Attraktivität der Region oder bei der Integration und Teilhabe von Menschen. Unternehmen sind beim Ringen um ein ökologisch, sozial und ökonomisch nachhaltiges Gleichgewicht gefordert. Hierbei schließen sich unternehmerische Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Erfolg keineswegs aus. Mit strategischer Nachhaltigkeit können Einkommen generiert und Gewinne erwirtschaftet werden. Unternehmen erfüllen dabei nicht nur regulatorische Anforderungen, sondern orientieren sich auch an den Bedürfnissen und Interessen ihrer Stakeholder. Von zentraler Bedeutung sind die inneren, auf Überzeugungen und Werten basierenden Haltungen der Menschen in den Unternehmen (vgl. Hinrichs, 2023, S. 21–23).

Die Verankerung von Nachhaltigkeit als handlungsleitendes Prinzip in der Unternehmensstrategie bedeutet, zukunftsfähige Entscheidungen zu treffen, d. h. Entscheidungen, durch die die Chancen der nachfolgenden Generationen nicht gemindert werden. Hierzu bedarf es eines Strategieprozesses sowie eines Bekenntnisses, die Geschäftspraktiken gleichgewichtig nach ökologischen, sozialen und

ökonomischen Kriterien auszurichten und auszugestalten. Die Kriterien müssen mit messbaren Zielen, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten unterlegt sein und von den Führungskräften gelebt werden (vgl. Hinrichs, 2023, S. 29–30).

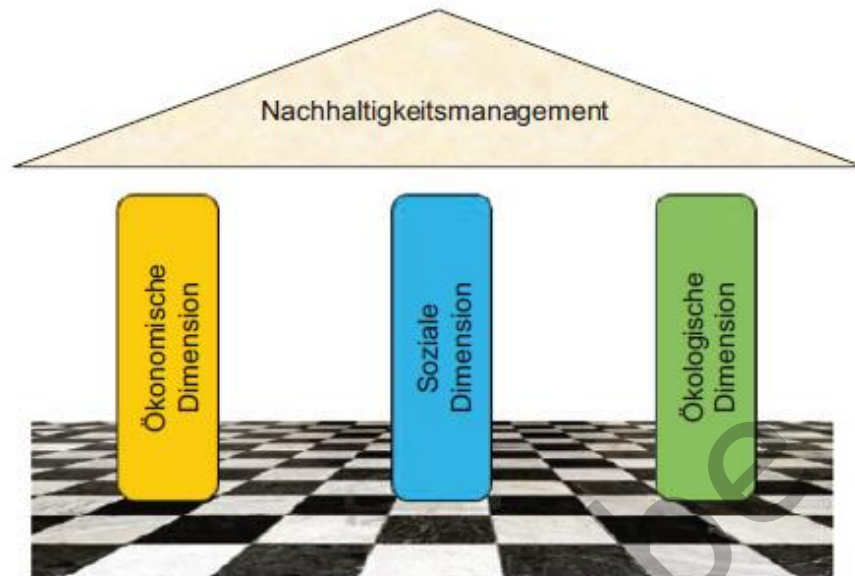


Abbildung 1: Dimensionen des Nachhaltigkeitsmanagements, Quelle: Wühle 2019, S. 62

Nachhaltigkeitsaspekte in Unternehmen können zahlreiche Gestaltungsfelder betreffen (vgl. Hinrichs, 2023, S. 31):

- Unternehmenszweck, Gewinnanspruch und -verwendung, Art der Unternehmensführung
- Produkt- und Prozessdesign (z. B. Kreislaufwirtschaft), Beschaffung, Lieferketten, Produktion, Vertrieb
- Transparenz, Berichterstattung, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit
- Personalentwicklung, Anreizsysteme, Vergütung, Teilhabe, Mitentscheidung, Diversität, Chancengleichheit
- Energie- und Umweltmanagement, Infrastrukturen, Mobilitäts- und Fuhrparkmanagement

„Die Transformation von einem klassisch betriebswirtschaftlich geprägten Unternehmen zu einem nachhaltigen Unternehmen ist der Übergang von einem eindimensionalen zu einem dreidimensionalen Gebilde“ (Wühle, 2019, S. 64).

Nicht zuletzt das geänderte Verhalten von Interessen- und Anspruchsgruppen (Stakeholder) ist wesentlich für das Umdenken von Unternehmen im Bereich Nachhaltigkeit. So erwarten der Kapitalmarkt und Investoren von nachhaltigen Unternehmen langfristig bessere Ergebnisse. Gleichzeitig führt eine nachhaltige Strategie für Unternehmen zu besseren Finanzierungskonditionen. Ferner wird das individuelle Konsumverhalten immer stärker durch den Faktor Nachhaltigkeit beeinflusst. Des Weiteren wird die Nachhaltigkeit von Unternehmen zunehmend als Kriterium bei der Auswahl des Arbeitgebers berücksichtigt. Aber auch das bestehende Personal fordert Nachhaltigkeit von ihren Führungskräften hinsichtlich der Unternehmensstrategie ein. Und schließlich agiert der Gesetzgeber insbesondere im Bereich Umwelt- und Klimaschutz als ein stellvertretender Wahrer von Interessen (vgl. Sattler, 2021, S. 60).

Der Umfang der Veränderung, der mit der Verfolgung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie einhergeht, wird insbesondere von der Branche des Unternehmens sowie dem jeweiligen Geschäftsmodell beeinflusst. Zwei Stufen der Veränderung durch eine nachhaltige Unternehmensstrategie können unterschieden werden (vgl. Sattler, 2021, S. 62):

- Gezielte Optimierung: Unternehmen nehmen ansatzweise Anpassungen an ihrem bestehenden Geschäftsmodell vor. In ausgewählten Bereichen werden technische Optimierungen vorgenommen, etwa zur Effizienzsteigerung von Anlagen oder Prozessen. Die Möglichkeiten der Kreislaufwirtschaft zur effizienten Nutzung von Ressourcen werden eingesetzt. Beispiele finden sich u. a. in der Dienstleistungsbranche.
- Umfassende Transformation: Hierbei kommt es zu einer grundlegenden Veränderung des Geschäftsmodells. Prozesse werden radikal umgestaltet, umfangreiche Investitionen in Nachhaltigkeit getätigt. Unternehmensteile werden bei Bedarf verkauft oder stillgelegt. Beispiele finden sich bei Öl- und Gasunternehmen oder in der Stahl- und Papierindustrie.

1.2 Entwicklung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie

Nachhaltigkeit ist heute ein integraler Teil von Unternehmensstrategien. Die Frage, welchen Beitrag ein Unternehmen für eine nachhaltige Gesellschaft leisten kann, steht im Zentrum moderner Strategiearbeit (vgl. Sattler, 2021, S. 63).

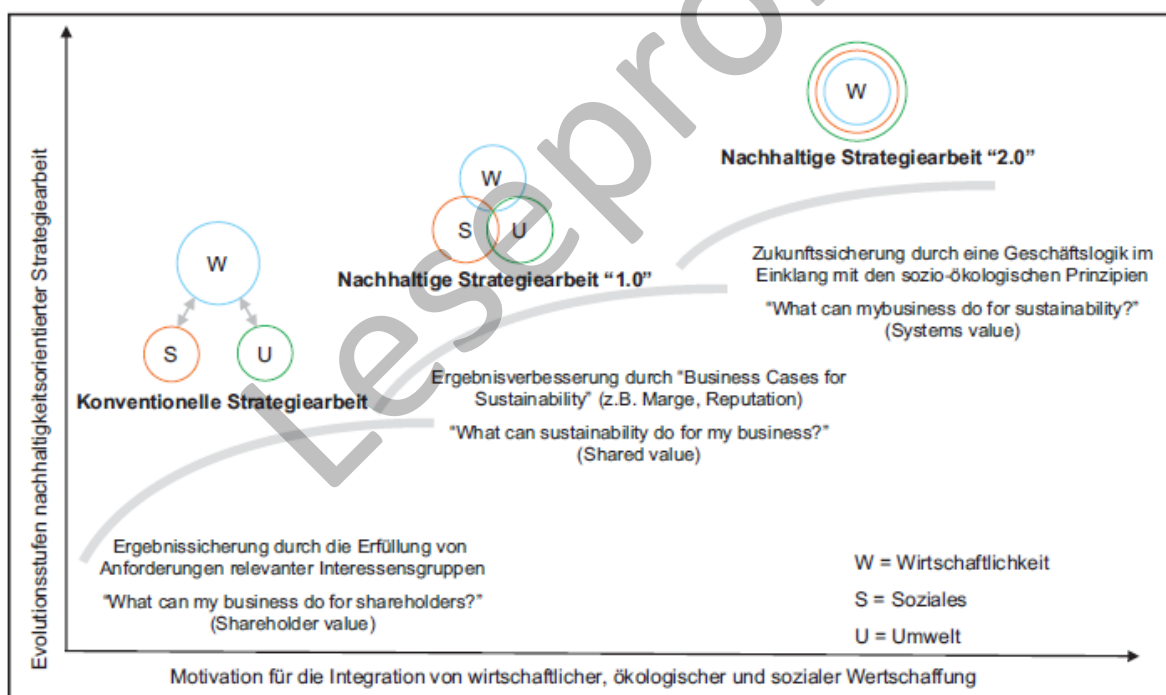


Abbildung 2: Verknüpfung von Strategie und Nachhaltigkeit, Quelle: Sattler 2021, S. 63

Auf Basis einer umfassenden strategischen Analyse wird die nachhaltige Unternehmensstrategie erstellt, in einen strategischen Rahmen integriert und in einem strategischen Zielsystem operationalisiert. Bei der Entwicklung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie sind vor allem die drei folgenden Instrumente von Bedeutung (vgl. ebd., S. 64):

- Stakeholder-Mapping: Identifizierung, Gruppierung und Priorisierung von relevanten Interessen- und Anspruchsgruppen
- Wesentlichkeitsanalyse: Priorisierung von Nachhaltigkeitsthemen mit hoher Bedeutung für die Stakeholder, auf die das Unternehmen einen Einfluss ausüben kann
- Unternehmenszweck: Beitrag, den das Unternehmen für die Gesellschaft bzw. die Stakeholder erbringt

1.2.1 Stakeholder-Mapping

Die Interessen- und Anspruchsgruppen eines Unternehmens sind vielfältig, die Beziehungen zu ihnen stellen einen strategischen Erfolgsfaktor dar (Social Capital). Einerseits sind der Ruf und das Image eines Unternehmens wesentlich von intakten Stakeholder-Beziehungen abhängig, andererseits bieten Stakeholder im Rahmen des Dialogs wichtige Informationen zur Weiterentwicklung des Unternehmens im gesamtgesellschaftlichen Kontext (vgl. Sattler, 2021, S. 65).

Zur Identifikation, Gruppierung und Priorisierung der Interessen- und Anspruchsgruppen kann das sogenannte Stakeholder-Mapping herangezogen werden. Zunächst werden die Stakeholder aller Geschäftsbereiche und Regionen des Unternehmens gelistet und gruppiert (vgl. ebd., S. 66).

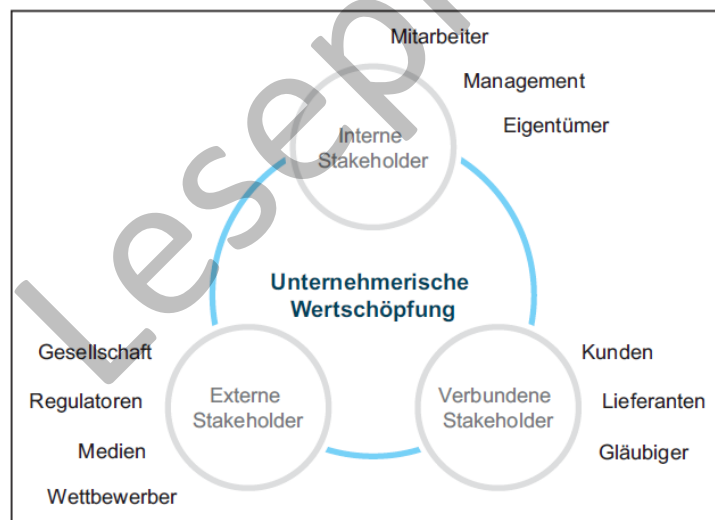


Abbildung 3: Gruppierung der Stakeholder, Quelle: Sattler 2021, S. 66

Danach werden die Stakeholder in Bezug auf ihren Unternehmenseinfluss sowie ihr Unternehmensinteresse in einer Matrix angeordnet:

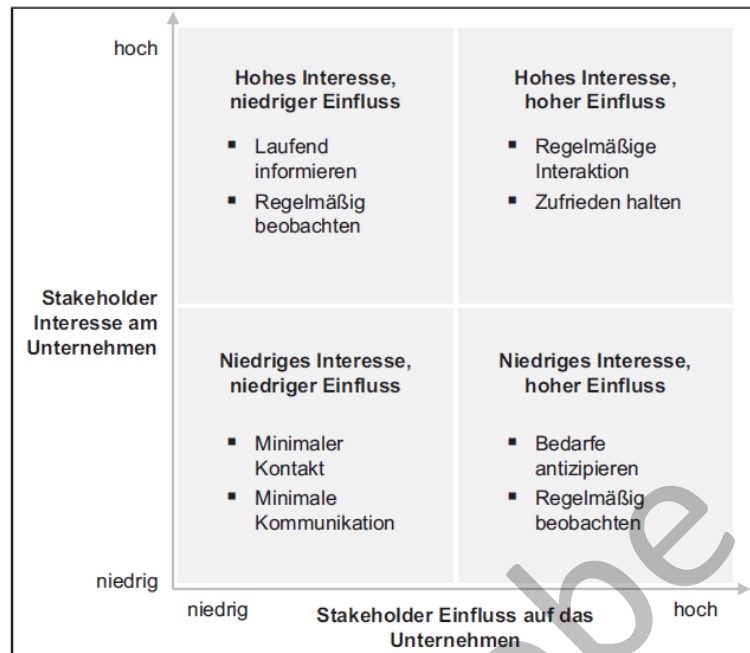


Abbildung 4: Einfluss-Interesse-Matrix, Quelle: Sattler 2021, S. 67

Bei der Einschätzung von Einfluss und Interesse der Stakeholder – die Erhebung erfolgt durch regelmäßige Befragungen – werden verschiedene Leitfragen berücksichtigt wie etwa folgende (vgl. Sattler, 2021, S. 67–68):

- Welchen Einfluss haben die Stakeholder auf die strategischen Ziele des Unternehmens bzw. haben die strategischen Ziele einen Effekt auf die Stakeholder (Interesse)?
- Hat unethisches Verhalten des Unternehmens einen Effekt auf die Stakeholder und vice versa?
- Haben die Stakeholder Einfluss auf die finanziellen Unternehmensressourcen bzw. hat das Unternehmen Einfluss auf die finanziellen Stakeholder-Ressourcen?
- Wie groß ist der Einfluss der Stakeholder darauf, ob das Unternehmen Talente bzw. Fachkräfte rekrutieren und halten kann? Wie beeinflusst das Unternehmen die Verfügbarkeit oder Qualifikation der Stakeholder-Talente?
- Hat das Unternehmen Einfluss auf die Versorgung der Stakeholder mit Waren und Dienstleistungen? Haben die Stakeholder Einfluss auf die Versorgung des Unternehmens mit Waren und Dienstleistungen?
- Haben die Stakeholder Einfluss auf die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen? Hat das Unternehmen Einfluss auf die Produkte und Dienstleistungen der Stakeholder?
- Haben die Stakeholder Einfluss auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens? Hat das Unternehmen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit der Stakeholder?
- Wie groß ist der Einfluss der Stakeholder auf die Unternehmensumwelt, wie groß ist der Einfluss des Unternehmens auf die Stakeholder-Umwelt?
- Haben die Stakeholder Einfluss auf das Meinungsbild des Unternehmens in der Gesellschaft? Hat das Unternehmen Einfluss auf das Meinungsbild der Stakeholder in der Gesellschaft?

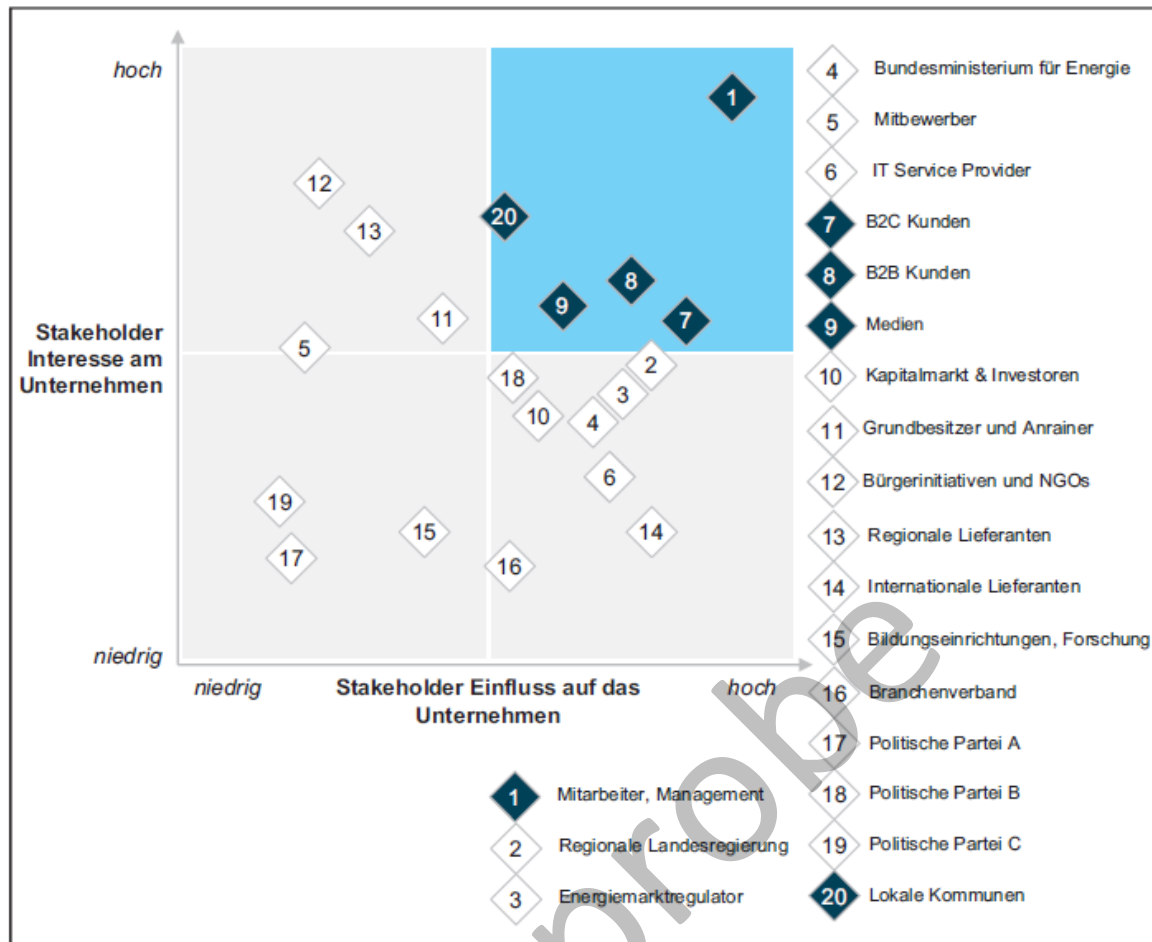


Abbildung 5: Beispielhafte Stakeholder-Map eines Energieversorgers, Quelle: Sattler 2021, S. 69

1.2.2 Wesentlichkeitsanalyse

Mithilfe der Wesentlichkeitsanalyse identifiziert ein Unternehmen jene Nachhaltigkeitsthemen, die zu priorisieren sind. Die Analyse ermöglicht die Definition von Zielen, die Bündelung von Ressourcen sowie die Verbesserung der Berichterstattung. Die Wesentlichkeit definiert sich dabei sowohl hinsichtlich des Einflusses eines Themas auf die Entscheidungen von Stakeholdern in Bezug auf das Unternehmen als auch hinsichtlich der Bedeutung des Unternehmenseinflusses auf ein Thema (Konzept der zweifachen Materialität). Das Spektrum an Themen, die als wesentlich zu beurteilen sind, ist sehr breit und divers. Häufig bilden die 17 United Nations Sustainable Development Goals (UNSDG) den Ausgangspunkt. Hierbei handelt es sich um global anerkannte Ziele, die für die Menschheit insgesamt als bedeutend angesehen werden und für die von Unternehmen ein Beitrag geleistet werden kann. Hinter diesen 17 Zielen, die als Anhaltspunkt für die Identifikation wesentlicher Themen gesehen werden können, stehen 169 Zielvorgaben (vgl. Sattler, 2021, S. 69–70).

2 Change Management

Lernziele:

Am Ende dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- den Begriff, den Gegenstand und die Ansatzpunkte des Change Management zu erklären,
- interne und externe Treiber von Unternehmenswandel zu beschreiben,
- Ursachen für das Unterlassen von Wandel zu erläutern,
- verschiedene Ansätze von Veränderungsprozessen zu analysieren sowie
- ein Erfolgsfaktorenmodell des Unternehmenswandels zu beschreiben.

Die Entwicklung von Unternehmen und der organisatorische Wandel sind komplexe Prozesse. Dies umfasst beispielsweise Fragen der Produkt- und Marktstrategie, aber auch die Gestaltung der Führungsorganisation sowie die Motivation der Mitarbeitenden. Derartige Veränderungsprozesse bedeuten für das Management große Herausforderungen. Nicht selten entscheiden deren Bewältigung über die Zukunftsaussichten des betreffenden Unternehmens. Ferner ist Wandel häufig mit hohen Kosten verbunden. Im ungünstigsten Fall führen fehlgeschlagene Veränderungsprozesse zur Liquidation des Unternehmens, erfolgreiche Veränderungen dagegen bilden die Grundlage für zukünftiges Wachstum. Grundsätzlich sind Unternehmen aller Branchen und Größenklassen permanent Wandlungsprozessen unterworfen (vgl. Vahs & Weiland, 2020, S. 12).

„Globalisierung, Technologisierung, Digitalisierung und deren Folgeeffekte, unter anderem die erhöhte Anpassungsnotwendigkeit von Organisationen, verändern nicht nur die Organisationen selbst durch wiederkehrende Umstrukturierungen und Reorganisationen, sondern gleichermaßen (...) die Rahmenbedingungen für Veränderungsprozesse (Stichwort VUCA)“ (Starker & Peschke, 2021, S. 12).

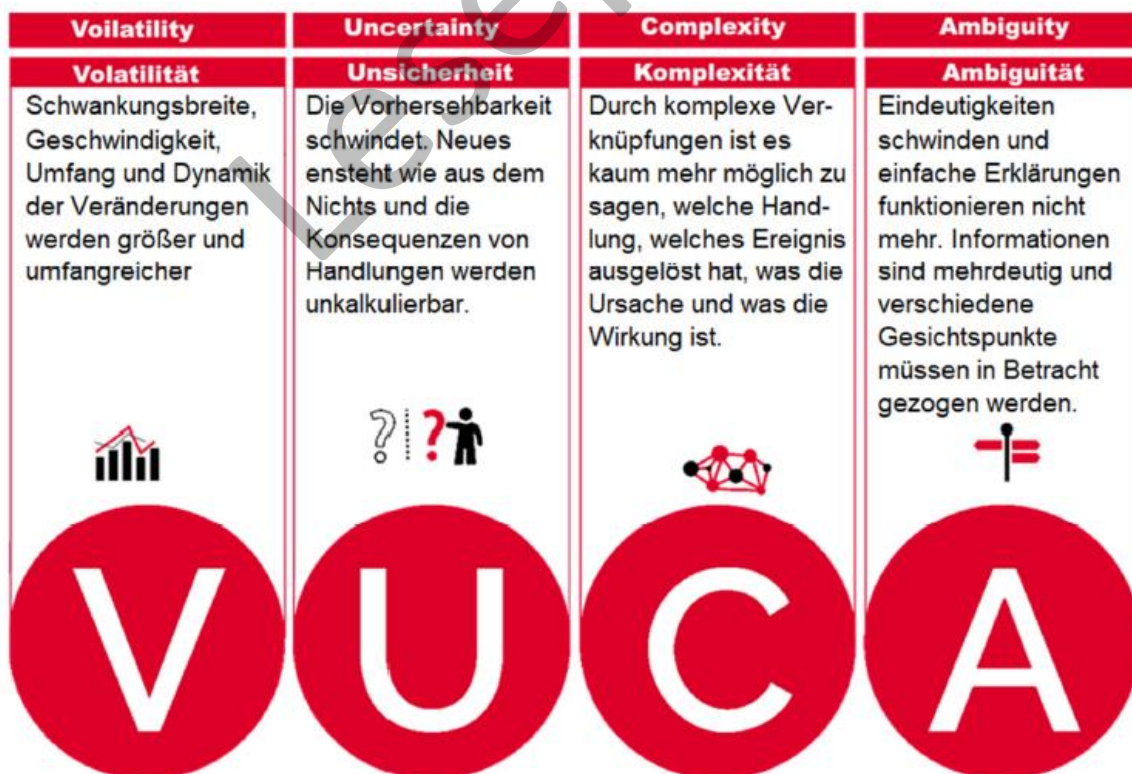


Abbildung 19: VUCA-Welt, Quelle: Wüstermann 2023, S. 75

2.1 Begriff, Gegenstand und Ansatzpunkte

Der Begriff Change Management bezeichnet das Management von Wandel. Verbunden damit ist das Ziel, diesen Veränderungsprozess möglichst reibungslos sicherzustellen sowie die Betroffenen zu produktiven Unterstützern zu machen. Zentrale Aufgaben des Change Management sind die Planung, Steuerung und Kontrolle der Veränderungen. Zu unterscheiden sind dabei einerseits reaktive Veränderungsprozesse, die durch die externe Unternehmenswelt ausgelöst werden. Das Change Management zielt hier auf die Bewältigung von Krisen oder Übergangsphasen ab. Andererseits werden proaktive Veränderungsprozesse intern durch das Management ausgelöst. Sie fokussieren den langfristigen und geplanten Aufbau von Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft (vgl. Lauer, 2021, S. 5; Wüstermann, 2023, S. 74).

Merke: Die Bedeutung von Change Management nimmt kontinuierlich zu, da sich Unternehmen in der heutigen VUCA-Welt an geänderte Umweltbedingungen anpassen müssen, etwa an die zunehmende Digitalisierung, den demografischen Wandel und den damit verbundenen Fachkräftemangel, an geänderte gesellschaftliche Wertvorstellungen und an Auswirkungen des Klimawandels (vgl. Lauer, 2021, S. 6).

Beim *Change Management* geht es darum, eine optimale Ausgestaltung des Weges vom Ausgangspunkt zum Ziel zu erreichen.

Beispiele für Prozesse des Wandels sind (vgl. Lauer, 2019, S. 6–7):

- Übernahme eines Unternehmens durch einen Investor
- vollständige Reorganisation eines Unternehmens
- Ausgliederung von Organisationseinheiten durch Verkauf oder Outsourcing
- Reorganisation von einzelnen Funktionsbereichen des Unternehmens
- Einführung neuer Technologien und Prozesse oder
- Veränderung oder erstmalige Implementierung von Methoden und Regeln

Die dem Change Management zugehörigen Methoden können an Individuen, an Unternehmensstrukturen und an der Unternehmenskultur ansetzen. Change-Management-Ansätze basieren insbesondere auf einer stärkeren Prozess-, Kunden- und Kompetenzorientierung. Sie verfolgen die stetige Weiterentwicklung oder die radikale Neugestaltung der Unternehmensstrategie, der Strukturen und Prozesse, der Unternehmenskultur und der eingesetzten technischen Verfahren (vgl. Vahs & Weiland, 2020, S. 18–19).

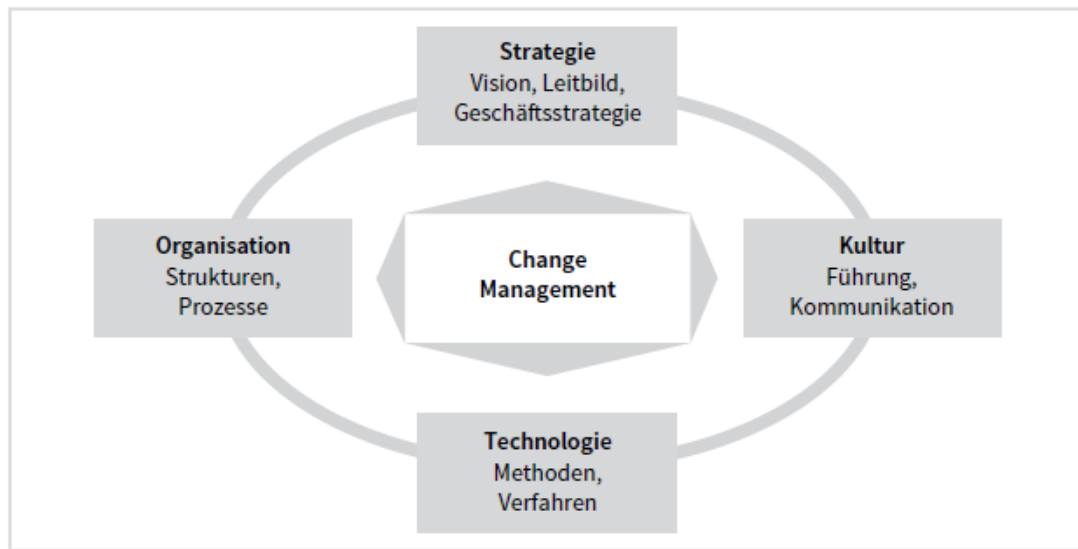


Abbildung 20: Handlungsfelder des Veränderungsmanagements, Quelle: Vahs & Weiland 2020, S. 18

2.2 Auslöser und Treiber von Unternehmenswandel

Das Erfordernis zum Unternehmenswandel kann extern und/oder intern begründet sein.

Extern ausgelöster Wandel wird durch das Marktumfeld, die Politik, die Technologie, die Ökologie, die Gesamtwirtschaft, die Institutionen und den zunehmenden Wettbewerb verursacht. Der interne Wandel ist gekennzeichnet durch eine Abfolge von Wachstum, Krise und höherer Reife (vgl. Lauer, 2019, S. 13).

2.2.1 Externe Treiber

Zu den externen Treibern von Unternehmenswandel zählen die Globalisierung, innovative Technologien, die zunehmende Mediatisierung, die Gesellschaftsstrukturen, die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die Marktstrukturen:

Change Management



Abbildung 21: Externe Treiber von Veränderungen, Quelle: Wüstermann 2023, S. 82

Unternehmen betreiben Austausch mit ihrer Umwelt, sie sind sogenannte offene Systeme. Sie sind in zahlreiche Märkte (zum Beispiel Beschaffungsmarkt, Kapitalmarkt, Arbeitsmarkt, Absatzmarkt) eingebunden. Die Unternehmensumwelt ist dynamisch. Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen folglich Anpassungsleistungen an ihre Umwelt vornehmen (vgl. Lauer, 2019, S. 13–23).

2.2.2 Interne Auslöser

Eine zweite wesentliche Ursache für Wandlungsbedarf in Unternehmen beruht auf internen Entwicklungsprozessen, die sich idealtypisch in drei Hauptphasen unterteilen lassen:

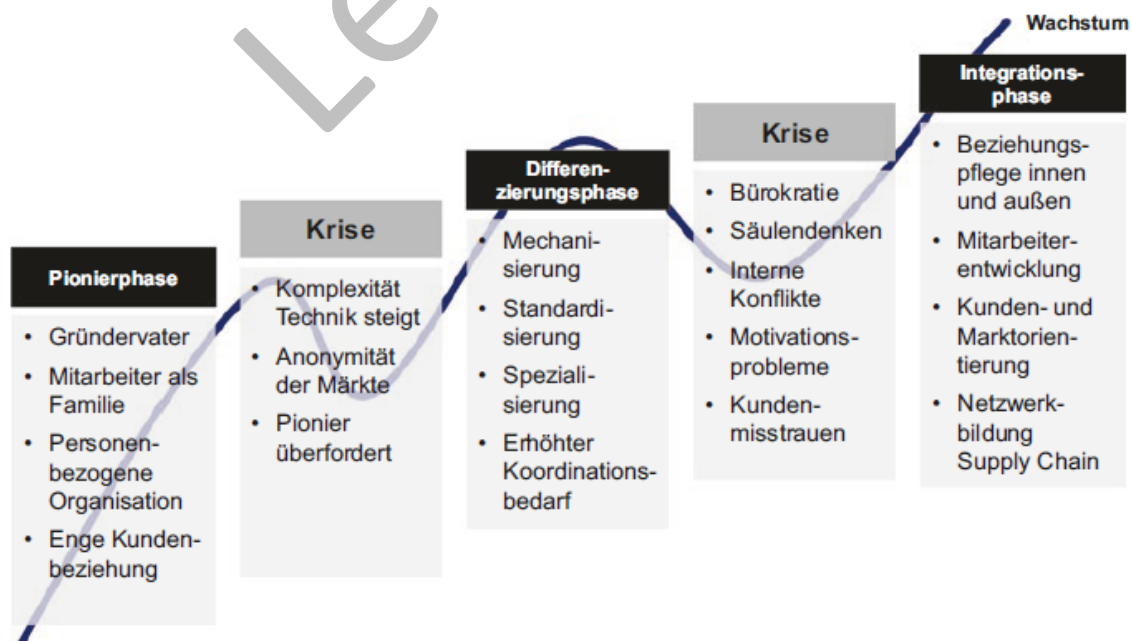


Abbildung 22: Lebenszyklus eines Unternehmens, Quelle: Lauer 2019, S. 24

oftmals durch aufkommende Widerstände untergraben. Zur Verminderung von Reaktanz trägt die Beteiligung der Betroffenen an der Gestaltung des Wandels bei (Partizipation). Mit Maßnahmen der Personalentwicklung kann der Angst vor Überforderung entgegengewirkt werden (Re-Edukation). Maßnahmen der Integration werden erforderlich, damit die Zusammenarbeit mit vormaligen Fremden gelingt. Unter dem Erfolgsfaktor Evolution werden schließlich Aspekte subsumiert, die zu einer grundsätzlichen Offenheit gegenüber Wandel beitragen (vgl. Lauer, 2021, S. 28–31).

Erfolgsfaktoren des Wandels Neun Erfolgsfaktoren sind maßgeblich dafür, dass Wandel gelingt:

- Eine *Person* oder Personengruppe, die die Organisation von der Notwendigkeit des Wandels überzeugt
- Eine klare *Vision* im Hinblick auf die Ziele des Wandels
- Die umfassende *Kommunikation* der Gründe, Ziele und Ergebnisse des Wandels
- Die Definition von klaren Zuständigkeiten und Prozessabläufen bei der Veränderung (*Projekt-Organisation*)
- Die Beteiligung der Betroffenen an der Ausgestaltung des Wandels (*Partizipation*)
- Die rechtzeitige Befähigung der Betroffenen, sich notwendige neue Kenntnisse und Kompetenzen anzueignen (*Re-Edukation*)
- Die *Integration* von Personen und Gruppen, die zu neuen Organisationseinheiten verschmolzen werden
- Die Hinzuziehung von externen Experten, wenn wenig Erfahrung in der Steuerung von Wandel vorhanden oder eine neutrale Moderation der Veränderungsprozesse vonnöten ist (*Konsultation*)
- Die Schaffung eines Klimas, das offen für Veränderungen ist (*Evolution*).

Abbildung 29: Erfolgsfaktoren des Wandels, Quelle: Lauer 2021, S. 31

„Bei der Ausübung von Führung im Rahmen von Wandel ist besonders wichtig, dass Führungskräfte gleichermaßen darauf achten, dass die Ziele des Wandels erreicht werden (Aufgabenorientierung) und die Beziehung zu den Mitarbeitern intakt bleibt (Personenorientierung). Dies wird durch Überzeugung, Motivation und Einbeziehung der Betroffenen und weniger durch autoritäres Durchsetzen des geplanten Wandels erreicht“ (Lauer, 2021, S. 37).

Sind die beiden Dimensionen Aufgaben- und Personenorientierung gleichermaßen hoch ausgeprägt, gilt Führung als erfolgreich. Diese Art der Führung wird als Teammanagement bezeichnet, wobei es darauf ankommt, die Mitarbeitenden zu überzeugen und zu motivieren, am Wandel teilzuhaben. Von der eigenen Führungspersönlichkeit, der Art der Kommunikation sowie der aktiven Einbeziehung der Mitarbeitenden hängt diese Überzeugungsarbeit maßgeblich ab (vgl. ebd., S. 37–38).

Von großer Bedeutung ist in diesem Kontext, dass jeder Veränderungsprozess individuell und situativ gestaltet werden muss.

2.5.1 Erfolgsfaktor (nachhaltige) Vision

Visionen sind als Unternehmensleitbilder realisierbare, herausfordernde Zukunftsbilder. Sie beschreiben einen konkreten zukünftigen Zustand, der unternehmensspezifisch und möglichst für viele Beteiligte positiv besetzt ist. Visionen sind Zukunftsbilder als Ergebnis einer Analyse des Unternehmens und seiner Umwelt. Sie weisen die Richtung für Wandel und geben Grundorientierung. Entscheidend bei der Formulierung einer Unternehmensvision sind das Angeben einer klaren Richtung für die Veränderung sowie die Motivation der Mitarbeiter (vgl. Lauer, 2021, S. 44–47).

Die Festlegung einer klaren Nachhaltigkeitsvision und -strategie steht am Anfang eines nachhaltigen Veränderungsprozesses. Darin spiegeln sich die Werte und Ziele des Unternehmens wider. Unternehmen müssen nachhaltige Richtlinien in allen Bereichen ihrer Wertschöpfungskette implementieren.

„Dies umfasst die Beschaffung von Rohstoffen aus umweltfreundlichen Quellen, die Förderung von Energieeffizienz und erneuerbaren Energien in der Produktion, die Reduzierung von Abfall und Emissionen, die Förderung ethischer Arbeitspraktiken und fairer Arbeitsbedingungen sowie die Unterstützung sozialer Projekte und Initiativen“ (Schulte et al., 2023, S. 5).

Nachhaltiges Entscheiden und die Implementierung nachhaltigen Handelns erfordern die Berücksichtigung globaler Nachhaltigkeitsziele (Schulte & Schuster, 2023, 5).

2.5.2 Erfolgsfaktor Projektorganisation

In der Regel findet bewusst geplanter Wandel in Form von Projekten statt. Die am besten geeigneten Personen müssen wichtige Projektbestandteile übernehmen und dafür um weniger wichtige Aufgaben entlastet werden. Vor allem zu Beginn eines Projekts sind Teambuilding-Maßnahmen wichtig. Dies gilt auch für virtuelle Teams, um Vertrauen zu schaffen und kommunikative Missverständnisse zu minimieren. Immer häufiger zeichnen sich Veränderungsprojekte durch ihre Agilität aus, also durch ihre Flexibilität und Offenheit für neue, zusätzliche oder bessere Ideen. Das erfolgreiche Projektergebnis hat Priorität vor der starren Befolgung von Projektplänen. Schnelle Erfolge müssen von vornherein aktiv in das Projekt eingeplant werden. Sie müssen gegenüber den Projektbeteiligten und den Managementebenen kommuniziert werden. Als vorteilhaft kann sich der Start mit Pilot-Projekten erweisen, anhand derer erste Ziele und Maßnahmen des Wandels umgesetzt werden. Die Pilot-Verantwortlichen können in der Folge als sogenannte Change Agents fungieren, die intern für den Wandel werben und Erfolgsmethoden weitergeben (vgl. Lauer, 2021, S. 66–71).

2.5.3 Erfolgsfaktor Konsultation

Professionelle externe Unterstützung bietet sich vor allem dann an, wenn starke Widerstände und daraus resultierende Konflikte zwischen Anspruchs- und Interessengruppen zu erwarten sind. Wie bereits erwähnt können externe Experten gezielt für die Moderation partizipativer Maßnahmen genutzt werden, aber auch zum Coaching von Führungskräften. Bei der Auswahl von externen Beratern muss insbesondere neben dem fachlich-methodischen Wissen auch auf deren soziale Kompetenz geachtet werden. Im konstruktiven Dialog mit den externen Experten muss versucht werden, gemeinsam den für das Unternehmen optimalen Weg zu finden (vgl. ebd., S. 71–76).

2.5.4 Erfolgsfaktor Kommunikation

Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor des Change Management ist die Kommunikation. Vor allem zu Beginn eines Veränderungsprozesses ist Kommunikation von großer Bedeutung. Deshalb müssen alle Beteiligten zeitnah und zeitgleich über den geplanten Wandel informiert werden. Die Gründe für die Notwendigkeit des Veränderungsprozesses sowie die damit verbundene positive Vision müssen eindeutig erläutert werden. Wann immer möglich ist eine persönliche und dialogische Form der Kommunikation zu bevorzugen. Zu erwartendem Widerstand muss mit aktivem Zuhören begegnet werden. Widerstände müssen als Chance gesehen werden, in einen konstruktiv-analytischen Dialog mit den Beteiligten einzutreten, Ursachen zu ergründen, Ängste und Zweifel auszuräumen, um dann gemeinsam Lösungen für berechnete Befürchtungen zu entwickeln (vgl. Lauer, 2021, S. 48–53).

Phase	Start	Durchführung
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Hintergründe für den Wandel • Gründe für die Dringlichkeit • Visionen, Ziele und Strategien • Erwartete Veränderungen und Schwierigkeiten • Auswirkungen für die Betroffenen • Vorhandene Fähigkeiten, den Wandel erfolgreich zu bestreiten • Den Top-Management-Support 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektfortschritte • Quick Wins • Erfolge gemäß definierter Key Performance Indicators • Erkennen und Überwinden von Widerständen • Verankerung neuer Ansätze in der Kultur
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie-Klausur • Dialogveranstaltungen • Kick-Off-Meeting 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekt-Informationen-Markt • Newsletter, Intranet, Aushänge • Begegnungsräume • Betriebsbesuche • Mitarbeitergespräche • Social Intranet

Abbildung 30: Inhalte und Maßnahmen der Kommunikation in den Phasen des Wandels, Quelle: Lauer 2019, S. 131

2.5.5 Erfolgsfaktor Partizipation

Im Rahmen von Veränderungsprozessen gilt es sehr genau zu überlegen, wo und bis zu welchem Ausmaß die Einbeziehung und aktive Beteiligung von Mitarbeitenden und tiefer gelagerten Managementebenen sinnvoll ist. Die so entwickelte und durchgeführte Partizipation muss dann jedoch ernsthaft und konsequent sein. Sie muss alle erarbeiteten Ergebnisse in der Umsetzung des Wandels berücksichtigen. In der Regel erhöht sich durch die Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeitender deren Motivation und Widerstände nehmen ab. Weitere Erfolgsbeiträge sind die Herstellung einer gleichen Wissensbasis sowie die Nutzung des dezentralen Wissens. Die Führungskraft besteht darin, alle Beteiligten einzubeziehen und trotzdem die Gestaltungshoheit über den Wandel zu behalten. Dazu können Führungskräfte beispielsweise den gesamten Rahmen des geplanten Veränderungsprozesses, die Vision und strategische Zielrichtung festlegen, den Mitarbeitenden jedoch die genaue Ausgestaltung ihres Arbeitsbereichs im Rahmen dieser Vorgaben übertragen. Erweisen sich Konflikte zwischen den Initiatoren des Wandels und den Beteiligten als zu stark ausgeprägt, können Führungskräfte auf professionelle externe Moderatoren, etwa für partizipative Veranstaltungen, zurückgreifen (vgl. ebd., S. 54–58).

2.5.6 Erfolgsfaktor Integration

„Integration ist vor allem dort ein wesentlicher Erfolgsfaktor, wo im Rahmen von Wandel neue Organisationseinheiten entstehen und vormals Fremde nun zusammenarbeiten müssen“ (ebd., S. 58).

Bei der Zusammenführung von Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Bereichen und/oder Unternehmen zu einer neuen Organisationseinheit muss so viel Gleichverteilung geschaffen werden, wie im Rahmen der gebotenen Möglichkeiten zulässig ist, um Vertrauen auf- und vorhandene Vorurteile abzubauen. Potenzielle kulturelle Unterschiede von zusammengeführten Organisationsmitgliedern müssen offen diskutiert werden. Integrative Maßnahmen können sowohl durch interne als auch externe Maßnahmen realisiert werden. Ausgewählte Methoden sind beispielsweise die organisatorisch-kulturelle Integration, die virtuelle Integration, das Teambuilding oder die Intergruppen-Intervention (vgl. Lauer, 2021, S. 58–62).

Integration bedarf folgender Grundvoraussetzungen (vgl. Lauer 2019, S. 175–176):

- grundsätzliche Offenheit und kooperativer Wille
- Nichtdominanz einer Gruppe
- Nichtparteilichkeit der Gruppenführung
- Schaffung neuer Gruppenregeln
- Einbeziehung externer Experten in schwierigen Fällen

2.5.7 Erfolgsfaktor Re-Eduktion

Ein Nährboden für Ängste und damit Widerstände sind eine erlebte oder befürchtete Überforderung durch neue Aufgaben bzw. Anforderungen, die ein Veränderungsprozess mit sich bringt. Deshalb muss vor dem Beginn des Prozesses analysiert werden, welche Kompetenzlücken bei den Beteiligten vorhanden sein könnten. Zeitgleich mit der Verkündung des geplanten Wandels müssen Schulungs- und Unterstützungsmöglichkeiten angeboten werden. Um eine nachhaltige Wirkung der neu erlernten Fähigkeiten und Verhaltensweisen sicherzustellen, müssen Off-the-job-Schulungen mit gezielten, zeitlich nachgelagerten On-the-job-Maßnahmen wie etwa Coaching oder Mentoring ergänzt werden (vgl. Lauer, 2021, S. 62–65).

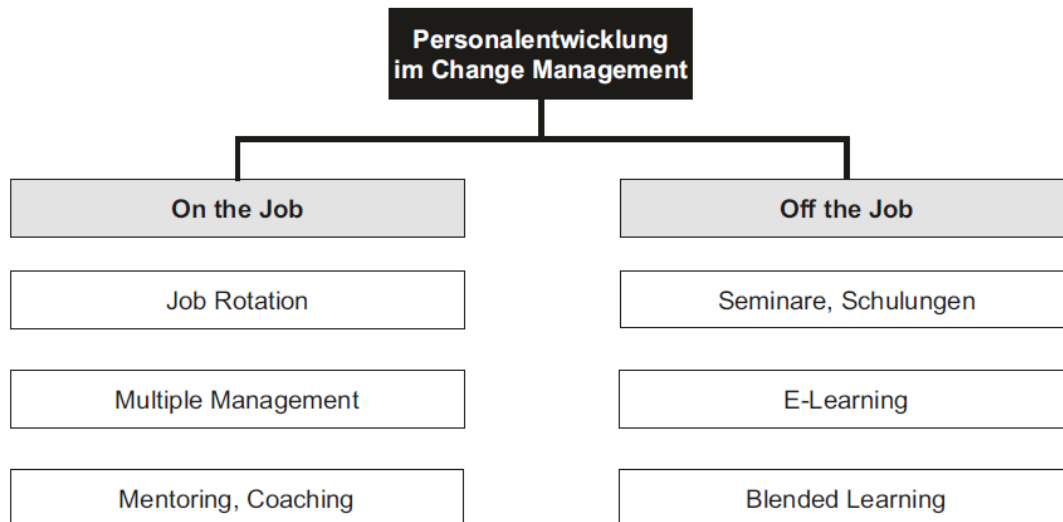


Abbildung 31: Gängige Methoden der Personalentwicklung im Rahmen von Veränderungsprozessen, Quelle: Lauer 2019, S. 192

Die Erfolgsbeiträge der Re-Eduktion sind vielfältig (vgl. Lauer, 2019, S. 187):

- Unterstützung des notwendigen kulturellen Wandels
- Abbau von Qualifikationsdefiziten
- Erhöhung der Motivation der Beteiligten

2.5.8 Erfolgsfaktor Evolution

Hierbei geht es um das Schaffen eines Unternehmensklimas, in dem Wandel besser gelingen kann. Führungskräfte und Verantwortliche des Wandels müssen Mitarbeitende dazu ermuntern, Neues auszuprobieren und Fehler zu akzeptieren. Sie müssen mit gutem Vorbild vorangehen hinsichtlich einer Kultur der offenen Information und Wissensweitergabe. Insbesondere müssen Führungskräfte mehr Entscheidungskompetenzen an untere Ebenen abgeben. Dies führt zu einer erhöhten Flexibilität und macht Unternehmen insgesamt wandlungsfähiger (vgl. Lauer, 2021, S. 76–80).

2.5.9 Erfolgsfaktor Führungskraft (Person)

Führungskräfte sind zumeist der entscheidende Baustein und Ausgangspunkt für erfolgreichen Wandel. Wesentlich dabei ist, alle Beteiligten von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen. Dazu bedarf es einer geeigneten Vision sowie der umfassenden, möglichst persönlichen Kommunikation. Erfolgreiche Führung meint in diesem Kontext aber auch die explizite Wertschätzung des bisher Erreichten bzw. der bisherigen Leistung der Beteiligten. Dadurch gewinnen Führungskräfte die notwendige Akzeptanz, um auch offen über Probleme und Herausforderungen reden zu können. Ferner müssen Führungskräfte im Verlauf von Veränderungsprozessen Aufgaben und Entscheidungen delegieren sowie anschließend als Coach für die Mitarbeitenden zur Verfügung stehen. Des Weiteren dürfen Führungskräfte ihre Mitarbeitenden nicht ständig mit neuen Ideen und Initiativen überfordern. Und schließlich müssen Führungskräfte ein authentisches Vorbild sein (vgl. ebd., S. 38–44).

Change Management beginnt mit der Führungskraft. Führungskräfte arbeiten im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses daran, ihr System, ihre Strategie, ihre Organisation, ihre Prozesse

sowie ihre Ressourcen zu verbessern. Der Ansatz der systemischen Führung sieht eine Führungskraft als Teil eines komplexen Systems, das sich fortwährend verändert. Die Führungskraft stößt Veränderungen in diesem System an. Die Kunst des Führens besteht darin, die Beziehungen in diesem System zu managen. Die Selbstreflexion der Entscheidungsträger steht am Anfang eines Veränderungsprozesses (vgl. Pinnow, 2017, S. 147–149).

Exkurs: Die Rolle der Führungskraft bei der digitalen Transformation

Die digitale Transformation hat massive Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Einerseits werden durch die zunehmende Digitalisierung Arbeitsplätze überflüssig. Andererseits entstehen durch die zunehmende Digitalisierung neue Arbeitsplätze. Mitarbeitende benötigen zusätzliches Know-how in digitalen Technologien. Es gilt, Chancen und Risiken zu identifizieren, die sich aus der Veränderung der Arbeitswelt durch die Digitalisierung ergeben. Die digitale Transformation beeinflusst auch die Zusammenarbeit im Besonderen, sodass auch Führungskräfte von Veränderungen betroffen sein werden. Insgesamt ist von weitreichenden Veränderungen auszugehen (vgl. Harwardt, 2022, S. 166).

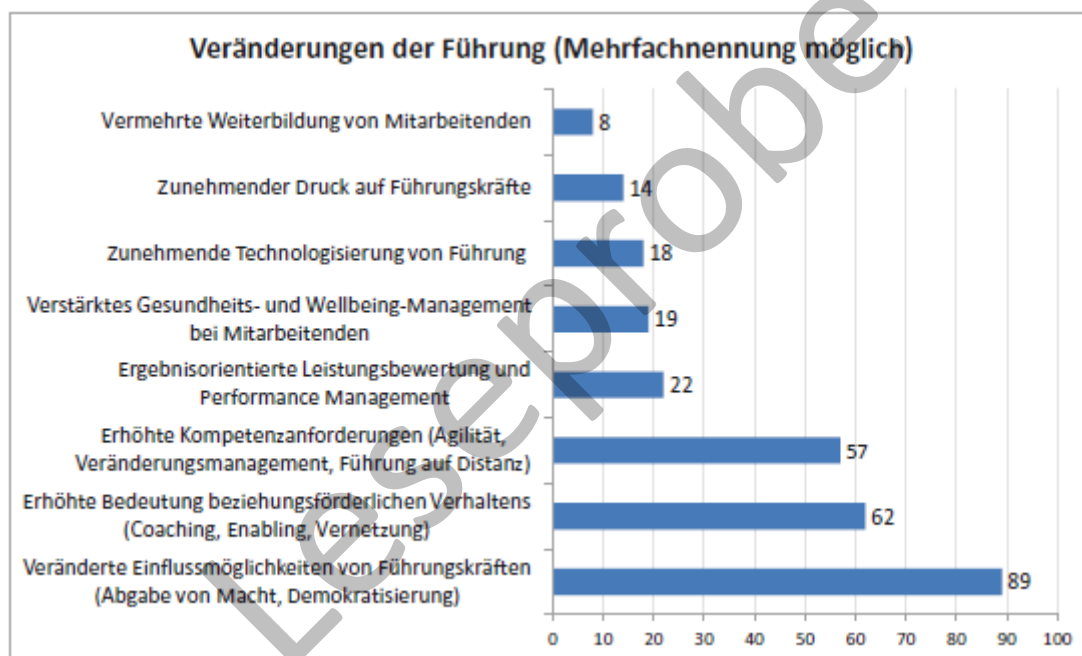


Abbildung 32: Veränderungen der Führung, Quelle: Harwardt 2022, S. 166

Oft trifft exponentielles Technologiewachstum auf lineares Denken in den Köpfen der Entscheider. Das Management muss ein technologisches Verständnis vorweisen können, um Potenziale und Bedrohungen dieser Technologien angemessen einschätzen zu können. Im Zusammenhang mit neuen Technologien darf aber nicht ausschließlich an neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle gedacht werden. Beispielsweise werden etwa Mitarbeitende immer häufiger im virtuellen Raum arbeiten. Überwiegend werden der Wissensaustausch und das Lernen daher über digitale Plattformen und Medien stattfinden. Ebenso weicht die persönliche Kommunikation immer mehr der Kommunikation über digitale Medien. Daher müssen Führungskräfte insbesondere den Einsatz der digitalen Technologien im eigenen Unternehmen prüfen (vgl. Harwardt, 2022, S. 167–168).

Von zentraler Bedeutung ist die Fähigkeit von Führungskräften, die eigenen Mitarbeitenden zu motivieren und in die Lage zu versetzen, die Digitalisierungsziele des Unternehmens zu erreichen. Dabei kann ein Kompetenzmodell helfen, das die fünf wichtigsten Anforderungen von Digital Leadership an

3 Rahmenbedingungen zukünftiger Arbeitsgestaltung

Lernziele:

Am Ende dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- die Dreifachzielstellung an die Gestaltung der Arbeit zu formulieren,
- die Herausforderungen einer aktuellen und zukünftigen Arbeitswelt zu erläutern,
- zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation zu unterscheiden,
- die Gegenstände und Ziele von Arbeitsgestaltung zu benennen sowie
- Strategien der Arbeitsgestaltung zu differenzieren.

Dynamische gesellschaftliche und technologische Entwicklungen führen in der Arbeitswelt zu einem kontinuierlichen Wandel, der auch Auswirkungen auf die Anforderungen an die arbeitenden Menschen hat. Gleich bleiben dagegen die sich gegenseitig ergänzenden und verstärkenden drei Zielstellungen an die Gestaltung der Arbeit, die wie folgt definiert werden können (vgl. Mustapha & Schweden, 2021, S. 1):

- **Leistungseffizienz:** Wirtschaftlicher und individueller Aufwand müssen im Verhältnis zum Ertrag stehen. Die psychologische Arbeitsgestaltung muss in diesem Sinne eine Verbesserung der Effizienz gewährleisten, die einen Beitrag zum Fortbestehen des Unternehmens sowie zur Sicherung von Arbeitsplätzen leistet.
- **Schutz vor physischer und psychischer Beeinträchtigung:** Arbeitende Menschen müssen vor körperlicher und mentaler Beeinträchtigung geschützt werden.
- **Lern- und Persönlichkeitsförderlichkeit:** Eine lernförderliche Arbeitsgestaltung bietet Entwicklungsmöglichkeiten. Stetige Lernanforderungen schützen arbeitende Menschen vor kognitivem Abbau. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung trägt ferner dazu bei, den mittel- und langfristigen Herausforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden.

Merke: Langfristig hohe menschliche Leistungen können nur durch eine lern-, persönlichkeits- und gesundheitsförderliche (vollständige) Arbeitsgestaltung erbracht werden. Zudem werden dadurch auch innovatives und proaktives Verhalten der arbeitenden Menschen gefördert. Ein höheres Kompetenzniveau führt ferner zu einem schnelleren Erkennen, Umsetzen und Entwickeln von innovativen Lösungen, was wiederum die Effizienz der Arbeit begünstigt. Und schließlich kann nur in einem effizienten Arbeitssystem eine lern-, persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung erhalten werden (vgl. Mustapha & Schweden, 2021, S. 1–2).

3.1 Aktuelle und zukünftige Arbeitswelt

Aktuelle und zukünftige Herausforderungen machen eine Umsetzung der oben genannten dreifachen Zielstellung in der Arbeitswelt erforderlich. Unterschieden wird hierbei insbesondere zwischen einer gesellschaftlichen und technologischen Perspektive. Dabei ist die gesellschaftliche Perspektive durch den demografischen Wandel, die Globalisierung sowie den Wertewandel geprägt, die technologische Perspektive durch die Digitalisierung bzw. die digitale Transformation. Beide Perspektiven hängen zusammen und führen zu einer dynamischen Veränderung der Arbeitswelt, die zunehmend als volatil, unsicher, komplex und ambig (VUKA) beschrieben werden kann (vgl. ebd., S. 3).

3.1.1 Gesellschaftliche Perspektive

Zu einer deutlichen Alterung der Gesellschaft führt der demografische Wandel vor allem in Industrienationen. Beispielsweise steigt in Deutschland der Anteil der Bevölkerung über 65 Jahre von 21 % im Jahr 2018 auf 34 % im Jahr 2060. Die Gründe liegen sowohl in der schrumpfenden Bevölkerungszahl als auch in der steigenden Lebenserwartung. Aus gesellschaftspolitischer Sicht besteht insbesondere die Herausforderung, die Zahl der beitragspflichtigen Beschäftigten zu erhöhen, um eine Finanzierung der gesetzlichen Rentenversicherung weiterhin zu gewährleisten. Deshalb muss Arbeit alters- und altersgerecht sein, damit die individuellen Leistungsvoraussetzungen länger als bisher erhalten bzw. entwickelt werden können. Gleichzeitig führt der demografische Wandel zu einem erhöhten Fachkräftemangel. Nicht zuletzt ist auch im Wettbewerb um Fachkräfte eine lern-, persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung von großer Bedeutung (vgl. Mustapha & Schweden, 2021, S. 3–4).

Ein global und interkulturell verflochtener Wirtschaftsraum prägt die Globalisierung und führt zu permanenten Veränderungen der Markt- und Wettbewerbsbedingungen. Der Wettbewerbsdruck steigt, Produktzyklen werden kürzer, die globale Arbeitsteilung und der Anpassungsdruck erhöhen sich. Darüber hinaus führt die Globalisierung zu neuen Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Neue Technologien wie die Digitalisierung beschleunigen die Globalisierung. Wissen, Innovationen und Problemlösungskompetenz sind in diesem Umfeld für Unternehmen unerlässlich. Dies macht eine Arbeitsgestaltung erforderlich, die komplexen Problemstellungen gerecht wird sowie kreatives, innovatives Arbeiten und Prozessoptimierungen unterstützt (vgl. ebd., S. 4).

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts entwickelte sich ein Wertewandel, eine Verschiebung von Werten der existenziellen Sicherung hin zu Werten der Selbstverwirklichung.

„In diesem Zusammenhang nimmt die Freiheit des Individuums zu und gesellschaftliche Werte wie Gleichberechtigung, Ästhetik, Toleranz, Autonomie und Mitbestimmung werden bedeutsamer“ (ebd., S. 5).

Dies führt zu steigenden Erwartungen sowohl an Unternehmen als auch an die Arbeit selbst. Arbeit soll nicht mehr nur die Sicherung des Einkommens gewährleisten, sondern auch die Befriedigung individueller Bedürfnisse und Ansprüche. Arbeit soll zugleich herausfordernd sein und die eigenen Fähigkeiten weiterentwickeln (Menschenbild des Wissensarbeiters) (vgl. ebd. S. 5).

3.1.2 Technologische Perspektive

Hauptursache für die Veränderungen der Arbeitswelt ist die Digitalisierung, also die zielgerichtete Identifikation sowie das konsequente Ausschöpfen von Potenzialen mithilfe digitaler Technologien. Aus ökonomischer Perspektive führt die Digitalisierung zu einem Effizienz- und Produktivitätsanstieg sowie zu einer zunehmenden Kundenorientierung. Sie fördert die Entstehung neuer Wirtschaftszweige, Unternehmen und Geschäftsmodelle (vgl. ebd.).

Frühe Phasen der Digitalisierung sind geprägt durch die Einführung von Personal Computern, Großrechnern sowie der Etablierung des Internets. Aktuell dominieren darauf aufbauende Technologien wie etwa das Internet der Dinge oder die künstliche Intelligenz. So entstehen Systeme, die autonom agieren und Lösungen für Probleme entwickeln. Dies kann zu Veränderungen in der Arbeitswelt führen, in der Arbeitstätigkeiten eingeschränkt bzw. reduziert werden und Menschen nur noch eine Überwachungsfunktion besitzen oder nicht automatisierbare Tätigkeiten ausüben. Nach sich ziehen wird dies einen vorzeitigen Abbau geistiger Leistungsvoraussetzungen, eine Dequalifizierung sowie Gesundheitsrisiken. Arbeitenden Menschen geht dann zudem ein Verständnis der Technologie verloren, die eigene Weiterentwicklung stagniert. Jedoch ist von Arbeitenden proaktiv geleistete Innovationsarbeit

ein Schlüsselfaktor, um den Herausforderungen der aktuellen und zukünftigen Arbeitswelt gewachsen zu sein. Dazu muss die Arbeitsgestaltung die Grundlagen schaffen. Nicht zu unterschätzen ist ferner das sog. Paradoxon der neuen Arbeitswelt: Arbeitende haben aufgrund der Tätigkeiten mit Vertrauensarbeitszeit, der Homeoffice-Regelungen, zunehmender mobiler Arbeit oder der Tätigkeit als Freelancer zwar größere Handlungsspielräume, können diese oftmals jedoch nur unter höherem Zeitdruck nutzen. Hier muss die Arbeitsgestaltung eine realistische Bemessung von Arbeitszeit und Arbeitsmenge beinhalten (vgl. Mustapha & Schweden, 2021, S. 5–6).

Exkurs: Digitalisierung und digitale Transformation

Der Begriff Digitalisierung meint in einem engeren Sinn die reine Umwandlung von analogen in digitale Daten, also etwa von Bildern, Texten oder Tönen. Diese Digitalisierung von analogen Informationen führt zu enormen Veränderungen, die neue Geschäftsmodelle, die Nutzung und den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien sowie die Organisation und Prozesse von Unternehmen betreffen. Die Auswirkungen der Digitalisierung sind in der Arbeitswelt, in der Bildung oder auch in Gesellschaft und Politik zu messen (vgl. Harwardt, 2022, S. 2–3).

In einem weiteren Sinn kann der Begriff Digitalisierung auch als die Übersetzung von analogen Vorgängen und Handlungen in eine von Maschinen lesbare Sprache definiert werden. Das bedeutet, dass durch den Einsatz von Technologie analoge Prozesse ganz oder teilweise abgelöst werden. In der Folge kommt es zu weitreichenden Veränderungen, beispielsweise in der Produktion, der Datenerfassung, der Auftragsbearbeitung oder auch im Management (vgl. ebd., S. 3).

Die Digitalisierung erfasst also alle Lebensbereiche und führt zu umwälzenden gesellschaftlichen Veränderungen. Die Auswirkungen betreffen Themen wie Innovationskraft, Bildung, Umwelt und Konsum. Keine andere Veränderung vorher hat Wachstum und Wohlstand so stark angetrieben wie die Digitalisierung. Kritisch zu hinterfragen sind dabei insbesondere ihr Einfluss auf den Datenschutz oder auch ein potenzieller Stellenabbau in manchen Branchen (vgl. ebd., S. 7–8).

Jedoch besteht die Herausforderung für Unternehmen nicht nur darin, die neuesten Technologien einzusetzen, sondern auch angemessen auf die Herausforderungen und Möglichkeiten der Digitalisierung zu reagieren. Unternehmen müssen die Technologien zielgerecht und überlegt einführen und nutzen. So entstanden beispielsweise in den 1990er-Jahren die ersten digitalen Produkte. Ferner kam es zu wichtigen Entwicklungen in der technologischen Infrastruktur wie etwa Telekommunikation, Internet und Software. Mit der Jahrtausendwende begann der Siegeszug der digitalen Distribution. E-Commerce stellt heute für nahezu jedes Unternehmen aufgrund seiner vielfältigen Möglichkeiten den Geschäftsalltag dar. In immer kürzeren Abständen entstehen weitere technologische Innovationen, woran sich Unternehmen anpassen müssen. Diese Entwicklungen kennzeichnen die Phase der digitalen Transformation von Geschäftsmodellen (vgl. ebd., S. 9).

Besondere Kennzeichen der digitalen Transformation sind, dass erstens eine neue Technologie wesentlichen Einfluss auf Prozesse und Produkte von Unternehmen haben kann und zweitens ein Kundenbedürfnis (Pain Point) besteht. Das Kundenbedürfnis bzw. der Kundennutzen sind bei digitalen Geschäftsmodellen von zentraler Bedeutung, denn diese benötigen für ihren Erfolg ein konstant hohes Nutzer-Engagement (vgl. Locher, 2022, S. 242–243).

Digitale Transformation wird also – im Gegensatz zum Begriff der Digitalisierung – „(...) als die Einführung oder Nutzung von digitalen Technologien definiert, um die Produktivität zu erhöhen, Werte zu schaffen oder die soziale Wohlfahrt zu verbessern“ (Harwardt, 2022, S. 12).

Dieser Definition folgend können verschiedene Zielsetzungen der digitalen Transformation unterschieden werden:

Tabelle 5: Potenzielle Zielsetzungen der digitalen Transformation

Fokus	Potenzielle Zielsetzungen
Unternehmen	Implementierung neuer Geschäftsmodelle Überarbeitung bestehender Geschäftsmodelle Erhöhung der Produktivität Erhöhung des Umsatzes Entwicklung neuer Werte und Wettbewerbsvorteile, zum Beispiel neue Möglichkeiten der Kundenkommunikation Verbesserung der technischen Standards
Gesellschaft	Förderung einer innovativen und kooperativen Kultur Veränderung des Bildungssystems, sodass die Lernenden auf die neuen Technologien und deren Anwendung vorbereitet werden Einführung neuer Kommunikationsinfrastrukturen, die nicht nur schnell und wenig wartungsintensiv sind, sondern die auch günstig sind und eine hohe Verfügbarkeit haben Beachtung von Datenschutz und Datensicherheit trotz zunehmender Digitalisierungsbestrebungen Verbesserung der Verfügbarkeit und Qualität von digitalen Dienstleistungen, die der Bevölkerung angeboten werden, beispielsweise durch Behörden

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Harwardt 2022, S. 12

Aus unternehmerischer Perspektive beschreibt die digitale Transformation also bewusst herbeigeführte Veränderungen mit konkreten Zielsetzungen basierend auf Technologien, die neue Möglichkeiten erschließen oder für Optimierungen genutzt werden können. Somit handelt es sich bei der digitalen Transformation um einen dynamischen Prozess. Die digitale Transformation betrifft eine Vielzahl von Unternehmensprozessen und -ressourcen sowie die internen und externen Anspruchsgruppen (vgl. Harwardt, 2022, S. 12).

3.2 Gegenstände und Ziele von Arbeitsgestaltung

„Allgemein werden unter Arbeitsgestaltung alle technischen, organisatorischen und ergonomischen Maßnahmen verstanden, die sich auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsumgebung, des Arbeitsablaufs, der Arbeitsorganisation und der Aufgabeninhalte beziehen. Neben der Erreichung unternehmensbezogener Ziele wie z. B. Produktivitätssteigerung soll psychologische Arbeitsgestaltung dazu dienen, die Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung der Beschäftigten zu fördern sowie ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit langfristig zu erhalten. Arbeitstätigkeiten sollen also einseitige Belastungen und Beanspruchungen vermeiden, vielseitige Anforderungen stellen und lernförderlich gestaltet sein“ (Schaper, 2019, S. 412).

Folgende Bereiche sind Gegenstand der Arbeitsgestaltung (vgl. ebd., S. 412–413):

- **Arbeitsumgebung:** Die Optimierung der Arbeitsumgebung fokussiert auf die Verbesserung von Umgebungsbedingungen wie Lärm, Klima und Beleuchtung, etwa durch den Einbau von Schallschutzwänden oder Klimaanlage.
- **Arbeitsmittel:** Im Bereich der Arbeitsmittel beschäftigt sich die Arbeitsgestaltung beispielsweise mit Maßnahmen, die in der Anschaffung von Headsets für Callcenter-Mitarbeitende oder in der Bereitstellung von Akkuschaubern für Montage-Mitarbeitende liegen.
- **Arbeitsplatz:** Durch ergonomisch verstellbare Bürotische kann beispielsweise eine Verbesserung der Bedingungen am Arbeitsplatz erreicht werden.

- **Arbeitsinhalte:** Als gesundheits- und persönlichkeitsförderlich werden Gestaltungsmaßnahmen betrachtet, die auf die Bewältigung von Arbeitsaufgaben ausgerichtet sind, die Elemente der Planung, Organisation, Durchführung und Prüfung beinhalten.
- **Arbeitszeit:** Im Rahmen der Arbeitsgestaltung lassen sich hier beispielsweise Verbesserungen mit der Einrichtung von Kurzpausen erreichen.
- **Arbeitsablauf bzw. Arbeitsorganisation:** Hier werden zur verbesserten Arbeitsgestaltung Maßnahmen ergriffen, die beispielsweise unnötige Wegezeiten in der Produktion vermeiden und eine optimale Erreichbarkeit von Arbeitsmaterialien sicherstellen.

Bereits zu Beginn dieses Kapitels wurde die Dreifachzielstellung von Arbeitsgestaltung erwähnt. Diese Zielstellung lässt sich weiter in mitarbeiter- und unternehmensbezogene Ziele der Arbeitsgestaltung unterscheiden. Die Oberziele für die Gestaltung von humangerechter Arbeit lauten (vgl. Schaper, 2019, S. 413):

- **Ausführbarkeit:** Die Ausführbarkeit der Arbeitstätigkeit stellt eine Grundbedingung dar und beinhaltet, dass die Arbeit zuverlässig, anforderungsgerecht und langfristig ausgeführt werden kann. Dies kann dadurch sichergestellt werden, dass die physiologischen und psychischen Anforderungen die Kräfte der Mitarbeitenden nicht übersteigen. Ferner beinhaltet diese Grundbedingung die Berücksichtigung von Sicherheitsmaßnahmen bei der ergonomischen Gestaltung von Arbeitsplätzen, Möbeln und Werkzeugen.
- **Schädigungslosigkeit:** Auszuschließen bei der Tätigkeitsausübung sind ferner Gesundheitsschäden, die etwa durch Lärm, schlechte Beleuchtung oder Gefahrstoffe verursacht werden.
- **Beeinträchtigungsfreiheit:** Arbeit sollte so gestaltet sein, dass sie keine bzw. lediglich zumutbare subjektive Beeinträchtigungen aufweist, wie beispielsweise Über- oder Unterforderung, Monotonie, Stress.
- **Persönlichkeitsförderlichkeit:** Arbeitende Menschen sollten ihre Persönlichkeit im Sinne der Entfaltung ihrer eigenen Potenziale entwickeln können. Dazu muss die Arbeit vielfältige Anforderungen (z. B. fachliches Wissen, analytische Fähigkeiten, Sozialkompetenzen) aufweisen, und Beschäftigte müssen ihre Kompetenzen durch die Aufgabenbewältigung ausbauen können.

Darüber hinaus sind unternehmensbezogene Ziele bei Arbeitsgestaltungsmaßnahmen zu berücksichtigen. Dies betrifft insbesondere organisatorische Ziele (z. B. Verbesserung des Informationsflusses, Erhöhung von Flexibilität und Kundenzufriedenheit), technische Ziele (z. B. ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Vermeidung von Schadstoffen) sowie Kostenziele (z. B. Senkung von Materialkosten, Senkung des Krankheitsstands und der Fluktuation, Verkürzung der Durchlaufzeiten). Mitarbeiterbezogene Ziele können in Konkurrenz zu den unternehmensbezogenen Zielen stehen. Die Aufgabe von Unternehmen besteht somit darin, die unterschiedlichen sozialen und wirtschaftlichen Interessen zu integrieren und zu einem fairen Ausgleich zu bringen. Beispielsweise gehen mitarbeiterbezogene Ziele im Sinne einer persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung in vielen Fällen mit unternehmensbezogenen Interessen konform, etwa bei der Prävention gesundheitsgefährdender Arbeitsprozesse, um hohe Krankenstände zu vermeiden (vgl. ebd., S. 413–415).

3.3 Strategien der Arbeitsgestaltung

Mit verschiedenen grundlegenden Strategien der Arbeitsgestaltung werden mehrere Ziele hinsichtlich ihres Zeithorizonts und ihrer Ausrichtung verfolgt. Daher wird zwischen Gestaltungsstrategien unterschieden, die einerseits verschiedene zeitliche Perspektiven bei der Arbeitsgestaltung berücksichtigen, andererseits inter- und intraindividuelle Unterschiede der Beschäftigten (vgl. ebd., S. 421).

Hinsichtlich verschiedener zeitlicher Perspektiven differenziert man zwischen der korrektiven, der präventiven und der prospektiven Arbeitsgestaltung:

- **Korrektive Arbeitsgestaltung:** Hierbei werden Arbeitssysteme und betriebliche Abläufe nach ihrer Einführung und der Identifizierung von Mängeln modifiziert. Zumeist geschieht das aus sicherheitstechnischen, ergonomischen, physiologischen oder psychologischen Erfordernissen (z. B. nachträgliches Anbringen von Bildschirmfiltern zur Vermeidung von Spiegelungen).
- **Präventive Arbeitsgestaltung:** Mögliche gesundheitliche Schädigungen und psychosoziale Beeinträchtigungen von Beschäftigten aufgrund der Ausübung der Arbeitstätigkeit werden im Vorfeld vorweggenommen und angepasst mithilfe arbeitswissenschaftlicher Konzepte zum Arbeits- und Gesundheitsschutz (z. B. Einrichtung eines kombinierten Steh- und Sitzarbeitsplatzes).
- **Prospektive Arbeitsgestaltung:** Bereits bei der Planung oder Neugestaltung von Arbeitsstrukturen werden Aufgaben, Anforderungen und Arbeitsplätze so gestaltet, dass sie sich positiv auf die Gesundheit und die Persönlichkeitsförderlichkeit der arbeitenden Menschen auswirken (z. B. Schaffen von Tätigkeitsspielräumen für die Beschäftigten, Gestaltung lernförderlicher Aufgaben).

In Bezug auf inter- und intraindividuelle Unterschiede der Beschäftigten können drei Gestaltungsstrategien unterschieden werden:

- **Flexible Arbeitsgestaltung:** Arbeitssysteme werden so gestaltet, dass Beschäftigte unterschiedliche Arbeitsweisen innerhalb einer vorgegebenen Arbeitsstruktur realisieren können (Zulassung von Freiheitsgraden und Spielräumen bei der Aufgabenbearbeitung).
- **Differenzielle Arbeitsgestaltung:** Beschäftigte können zwischen verschiedenen Arbeitsstrukturen wählen. Sie entscheiden selbst unter Berücksichtigung ihrer Kompetenzen, Bedürfnisse und Potenziale, welche Arbeitsstruktur für sie geeignet ist.
- **Dynamische Arbeitsgestaltung:** Arbeitsbedingungen werden analog zum Lernfortschritt, zur Kompetenz und zur Erfahrung der Beschäftigten geschaffen und weiterentwickelt.

4 Steuerung unternehmerischer Nachhaltigkeit

Lernziele:

Am Ende dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- die Implementierung unternehmerischer Nachhaltigkeit zu erläutern sowie
- die Zielbeziehung zwischen Nachhaltigkeit und Digitalisierung zu beschreiben.

4.1 Implementierung unternehmerischer Nachhaltigkeit

Im Mittelpunkt des Veränderungsprozesses steht die Aufgabe, dass Prozessverantwortliche und ihre Teams ihren eigenen Beitrag für mehr unternehmerische Nachhaltigkeit analog zu den Leitlinien, d. h. den vereinbarten Ansprüchen bestimmen. Sie formulieren Ziele und Maßnahmen (vgl. Hinrichs, 2023, S. 295–296).

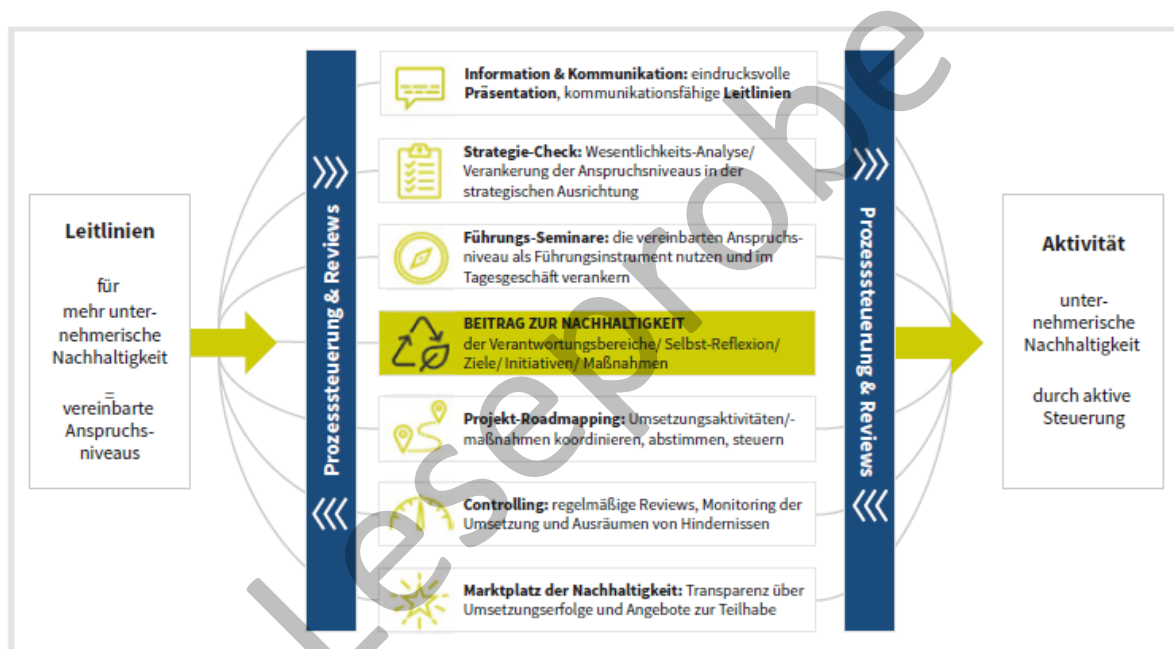


Abbildung 35: Module zur Implementierung unternehmerischer Nachhaltigkeit, Quelle: Hinrichs 2023, S. 296

Im Rahmen der Prozesssteuerung sind Projektmanagement, Projektplanung, die Priorisierung von Prozessschritten, eine realistische Meilensteinplanung und regelmäßig durchgeführte Reflexionen bzw. kritische Betrachtungen (Reviews) erforderlich für einen erfolgreichen Veränderungsprozess. Transportiert werden die Leitlinien durch die Erstellung von Informations- und Kommunikationsplänen (z. B. Stakeholderanalyse), das Aufbereiten der Inhalte sowie die Entwicklung und Umsetzung von Kommunikationsmitteln. Vereinbarte Anspruchsniveaus für mehr unternehmerische Nachhaltigkeit müssen in der Unternehmensstrategie verankert werden und mit den in der Wesentlichkeitsanalyse hoch priorisierten Themen abgeglichen werden. Ferner werden die vereinbarten Anspruchsniveaus als Führungsinstrument genutzt und im Tagesgeschäft verankert. Mit der Umsetzung der strategischen Leitlinien können alle Unternehmensbereiche ihren Beitrag für mehr Nachhaltigkeit leisten. Alle geplanten Aufgaben, Initiativen und Umsetzungsmaßnahmen müssen koordiniert, abgestimmt und gesteuert werden (Projekt-Roadmapping). Eine wesentliche Aufgabe kommt dem Controlling zu mit regelmäßigen Reviews, mit dem Monitoring der Umsetzung sowie dem Ausräumen von Hindernissen.

Umsetzungserfolge werden schließlich auf dem Marktplatz der Nachhaltigkeit transparent und inspirierend für alle Beteiligten aufbereitet (vgl. Hinrichs, 2023, S. 296–298).

Führungskräfte spielen bei der Gestaltung von Veränderungsvorhaben und der Implementierung unternehmerischer Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle. Sie sind Vorbilder, Träger und Treiber von Veränderungen. Wandel in Unternehmen findet in der Interaktion von Führungskräften mit den Mitarbeitenden statt. Führungskräfte müssen das Handeln der Mitarbeitenden hinsichtlich der Ziele und der vereinbarten Anspruchsniveaus positiv unterstützen (vgl. ebd., S. 299–301).

4.2 Nachhaltigkeit und Digitalisierung

Nachdem in diesem Studienheft das Thema Digitalisierung bzw. digitale Transformation seine Erwähnung bereits im Kontext der zukünftigen Arbeitsgestaltung sowie hinsichtlich der Rolle von Führungskräften gefunden hat, soll es an dieser Stelle noch in der Kombination mit Nachhaltigkeit betrachtet werden.

Als Schlüsseltechnologie für mehr unternehmerische Nachhaltigkeit bzw. eine nachhaltigere Entwicklung insgesamt wird die Digitalisierung sich nur dann erweisen, wenn sie mehr ökologische und soziale Herausforderungen löst, als sie neue schafft. Einerseits lassen sich beispielsweise Energie und Ressourcen durch die Technologie einsparen, indem Maschinen ferngewartet oder Produkte und Dienstleistungen dematerialisiert werden. Die Digitalisierung kann ferner dazu beitragen, Arbeitsplätze und Arbeitsprozesse sicherer zu machen. Der Zugang zu Bildung wird durch Digitalisierung barrierefreier. Andererseits benötigt jede Suchanfrage im Internet, jeder Stream, jede Videokonferenz, jede Datenspeicherung, jeder Online-Bestellvorgang und jeder einzelne Steuerungsimpuls für Roboter und Maschinen mehr oder weniger viel Energie und hinterlässt damit einen CO₂-Fußabdruck. Die Digitalisierung führt außerdem zum Verlust von Arbeitsplätzen und zur Zunahme schlecht bezahlter Jobs. Damit die in beiden Bereichen absehbaren, radikalen Strukturwandel sich nicht gegenseitig verstärken, müssen Digitalisierung und Nachhaltigkeit immer zusammengedacht werden (vgl. ebd., S. 211–218).

Der Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) beschreibt drei Dynamiken des digitalen Zeitalters (vgl. WBGU, 2019, S. 5):

- Digitalisierung für Nachhaltigkeit: Digitalisierung muss so genutzt werden, dass das System Erde geschützt sowie der soziale Zusammenhalt gesichert werden.
- Nachhaltige digitalisierte Gesellschaften: Digitaler Totalitarismus ist durch einen neuen Humanismus zu verhindern.
- Die Zukunft des Homo sapiens: Gemeint ist die Zukunftsfähigkeit und Identität des Menschen in der Gesellschaft und in der durch ihn umgestalteten Umwelt.

DIPLOMA

Private staatlich anerkannte Hochschule
University of Applied Sciences

DIPLOMA Hochschule

Zentralverwaltung

Herminenstraße 17f
31675 Bückeburg

Tel.: +49 (0)5722 28 69 97 32

info@diploma.de

www.diploma.de



Leseprobe



Sie wollen mehr erfahren?

Unser aktuelles Studienangebot und weitere Informationen finden Sie auf www.diploma.de oder besuchen Sie uns zu einer persönlichen Studienberatung an einem DIPLOMA-Studienzentrum in Ihrer Nähe.