

# 1 Woher der Wind des Wandels weht: Von Megatrends und Hintergründen – die Ausgangssituation

*Wind of change – Megatrends – VUKA – von Globalisierung und anderen externen Faktoren – interne Faktoren – Auswirkungen auf die Märkte – Ergebnisse für Unternehmen – Schauen Sie den Wetterbericht!*

## Megatrends und aktuelle Lage

Kaum ist ein großer Sturm durchgezogen und die größten Schäden behoben, die Dächer repariert und die Häuser wieder aufgebaut, naht auch schon das nächste gewaltige Naturereignis, ob es Stürme, Erdbeben oder Überschwemmungen sind! In den Gebieten unserer Erde, die regelmäßig den Auswirkungen großer Wetter- und Naturphänomene ausgesetzt sind, wird meist umgedacht. Häuser werden erdbebensicher gebaut, Keller anders konzipiert, Notfallpläne geschmiedet. Der Umgang mit den Ereignissen wird flexibler und geübter. Die Bewohner wissen, es wird nicht bei dem einen Hurrikan bleiben.

Wie ein Sturm kann auch ein Veränderungsprozess durch ein Unternehmen fegen. Und es scheint, dass das immer öfter passiert. Kaum ist ein neuer Prozess eingeführt, werden an einer anderen Stelle Veränderungen notwendig. Manchmal überschneiden sich die Dinge sogar und manch ein Skeptiker fragt sich, warum überall von Change gesprochen wird. Und wieso schon wieder, ist doch das Projekt »XY« gerade erst beendet.

Der stetige Wandel ist kein Phänomen unserer Zeit. Schon Heraklit von Ephesus und Charles Darwin stellten fest »Nichts ist so beständig wie der Wandel.« Oder: »Nichts in der Geschichte des Lebens ist beständiger als der Wandel.« Doch

Veränderung scheint heutzutage schneller und öfter vonnöten zu sein. Genauso wie die zunehmenden Extremwetterlagen häufiger und deutlicher vorzukommen scheinen. Es ist interessant, sich anzusehen, woher dieser Druck zur Veränderung kommt. Anders als beim Wetter sind die Ursachen wohl unumstritten: Globalisierung und Digitalisierung sind in aller Munde. Das ganze Thema lässt sich unter der Überschrift »Megatrends« systematischer betrachten.

Megatrends sind Entwicklungen, die nicht nur eine einzelne Branche, eine einzelne Generation, eine einzelne Kultur- oder Bevölkerungsgruppe, sondern alle und jeden Einzelnen global beeinflussen. Das Zukunftsinstitut schreibt dazu auf seiner Website: »Megatrends sind die ›Blockbuster‹ des Wandels. Es handelt sich um langfristige Entwicklungen, die für alle Bereiche von Gesellschaft und Wirtschaft prägend sind.« Um von einem Megatrend zu sprechen, müssen drei Faktoren erfüllt sein:

- Megatrends treten global auf, können aber unterschiedlich stark ausgeprägt sein.
- Megatrends ist zu unterstellen, dass sie auch noch nach 30 Jahren signifikanten Einfluss haben bzw. ihr Einfluss noch deutlich sichtbar geworden ist.
- Megatrends beeinflussen mehr als einen Lebensbereich – nicht nur die Politik, sondern auch die Ökonomie, die Demographie, die Migration, die Gesundheit etc.

Aktuell existiert eine hohe Anzahl an Trends. Aber nur einige davon sind Megatrends. Manchmal werden sie unterschiedlich benannt, zusammengefasst und gewichtet. Die Hauptüberschriften lauten jedoch Globalisierung, Digitalisierung (inklusive künstlicher Intelligenz), demographischer Wandel (inklusive medizinischem Fortschritt) und Verschärfung der Ressourcen- und Energielage. Megatrends sind also per se Veränderungen. Da sie global sind und sich auf sämtliche Bereiche des Lebens auswirken, ziehen sie weitere Veränderungen nach sich. Für

Unternehmen bilden sie die sogenannten externen Faktoren für Change-Prozesse.

## Globalisierung

Die Vernetzung unserer Welt, unseres »Globusses«, nimmt in allen Bereichen zu. In diesem Zusammenhang spricht man seit Anfang der 1960er Jahre von der Globalisierung. Sie beschreibt über die Staatsgrenzen hinaus die Interaktion von Ländern, Branchen, Unternehmen und Einzelpersonen in Wirtschaft, Politik und Kultur. Leicht verdeutlichen lässt sich das am Thema Sprache: Englischkenntnisse sind immer wichtiger geworden, um im Job erfolgreich zu sein, sich auf (Fern-)Reisen verständigen zu können, neuesten Trends zu folgen und sich in der Welt zurechtzufinden.

Apropos Sprachen: Der Trend zur Globalisierung trägt nachweislich dazu bei, dass sich die Anzahl der lebenden Sprachen stetig verringert. Nach groben Schätzungen sollen auf unserem Planeten vor 12 000 Jahren ca. 20 000 verschiedene Sprachen gesprochen worden sein. Um das Jahr 1 000 n. Chr. wird die Sprachvielfalt noch mit 9 000 Sprachen beziffert. Heute – so sagt es Wikipedia – sind noch 6 502 Sprachen aktiv existent. In den kommenden 30 bis 50 Jahren werden wohl weitere 3 000 ad acta gelegt worden sein und für das Jahr 2200 wird prognostiziert, dass unsere Nachfahren ihre Konversationen in nur mehr 100 Sprachen halten. Warum erzählen wir Ihnen das? Das Beispiel eignet sich hervorragend, um folgende Aussagen zum Megatrend Globalisierung zu unterlegen:

- Globalisierung ist kein neuer Trend, er existiert auch nicht erst seit den 1960er Jahren, sondern ist Teil unserer Entwicklungsgeschichte.
- Globalisierung ist – trotz gegenläufiger, regionaler, branchenbezogener Trends – ein sich rapide beschleunigender Prozess.

### **Was hat das aber nun mit Change Management zu tun?**

Durch schnellere und einfachere Kommunikation sowie erschlossene Verkehrswege, dadurch, dass es Zollabkommen und gemeinsame Richtlinien gibt, vergrößern sich auch die Märkte. Zum Beispiel ist der Zulieferer aus China billiger, der Mitbewerber aus den USA innovativer, das Start-up eines Digital Nomaden auf Bali eine ernstzunehmende Konkurrenz und der Absatzmarkt quasi riesig. Damit ist auch die Notwendigkeit gegeben, sich stetig an diese veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Denn so wie sich die Welt stetig verändert, so wird auch die Notwendigkeit zur Anpassung immer stärker. Das muss nicht immer heißen, alles Altbewährte über den Haufen zu werfen. Nicht immer gibt es einen direkten Einfluss, manchmal sind es indirekte Auswirkungen. So kann es auch eine bewusste Besinnung auf zum Beispiel regionale Zusammenarbeit sein, die dann allerdings Anpassungen im Marketing und die Heraushebung dieser bewussten Entscheidung bedeutet.

Um auf unser Sturmbeispiel vom Anfang zurückzukommen: Das Zusammenrücken der Welt bedeutet, dass ein Teil der Welt vom guten Wetter des anderen Teils profitieren kann. Es kann aber auch bedeuten, dass es durch den Sturm eines weiteren Teils in Mitleidenschaft gezogen wird. Systeme können anfälliger werden, umso komplexer sie miteinander verbunden sind.

Die Globalisierung bringt also viel Potenzial, aber auch einige Gefahren mit sich. Beides macht Veränderung, Anpassung, bewusste Beständigkeit und zumindest Wachsamkeit unbedingt nötig.

### **Digitalisierung**

Digitalisierung wird häufig unter dem Begriff Technologisierung geführt. Diese gibt es genau genommen schon lange: seit es »Technik« gibt, seit es Hilfsmittel gibt, die den Menschen bei

einzelnen Schritten seines Tuns unterstützen. Heute ist eher die *zunehmende* Technologisierung gemeint (streng genommen, nimmt sie auch schon immer zu, denn ein Weniger an Hilfsmitteln, Technik, Maschinen gab es noch nie). Sowohl die Dichte der einzelnen Technologien als auch ihre Wirkung in die Tiefe nimmt allerdings überproportional zu. Und das durch den nächsten Schritt: Die Digitalisierung ist auf dem Vormarsch und es gibt zu diesem Thema zahlreiche Foren, Kongresse, Ausschüsse und Konferenzen. Und doch stellt sie für viele Menschen eine unklare Begriffslage dar.

### **Wo zeigt sich nun die Digitalisierung genau?**

In den Unternehmen, in der Öffentlichkeit und im Privaten ist die Welt zunehmend vernetzt. Diese Vernetzung macht die Digitalisierung möglich. Es kann pausenlos über verschiedene Medien kommuniziert werden, Menschen können in Echtzeit virtuell an privaten, medialen und gesellschaftlichen Ereignissen teilnehmen. Dabei wird interagiert: kommentiert, geliked, weitergeleitet oder der Versuch einer Revolution gestartet. Auch der ständige Zugriff 24/7 auf (fast) das gesamte Wissen der Menschheit und das Sammeln von Daten aller Art ist nur auf Grund der fortschreitenden Technik möglich. Prozesse werden digital unterstützt, die Kundendatenbank immer dichter und flexibler, Rechnungen erstellen sich automatisch, Systeme interagieren miteinander, das Internet der Dinge ist längst keine Zukunftsmusik mehr. Unternehmen wie Microsoft, Google, Apple oder auch Rolls Royce zeigen, was alles möglich ist. Intelligentes Verhalten wird zunehmend automatisiert, Maschinen werden mehr und mehr in der Lage sein, selbst zu lernen. Künstliche Intelligenz wird unserer Welt gravierend verändern. Zum Beispiel können heute bereits Blinde über eine Brille und die digitale Gesichtserkennung erfahren, wie ihr Gegenüber gerade fühlt (und das inzwischen mit einer überwältigenden Treffsicherheit), Flugzeuge und Triebwerke können längst über große Distanzen technische Daten kommunizieren und sind mit

Ersatzteillagern, Reparaturcrews, der Fluggesellschaft und den jeweiligen Piloten vernetzt. Es ist faszinierend – vielleicht bisweilen fast ein bisschen beängstigend –, wenn das Auto vor dem Fahrer (der in absehbarer Zeit nur noch ein Mitfahrer sein wird) weiß, dass es morgen in die Reparatur geht.

Die Digitalisierung betrifft alle Bereiche des Lebens. Auch für Unternehmen besteht die Notwendigkeit aktiv zu werden, um mithalten zu können. Im Marketing, in der Prozessoptimierung und in der Kommunikation. Um nicht nur mitzuhalten, sondern voranzugehen, wird es nötig werden, neue Produkte, Formate oder Dienstleistungen zu entwickeln. Aber auch die Arbeitswelt selbst wird sich stark verändern: Home-Office, Vernetzung über Landesgrenzen hinweg oder die Mensch-Maschine-Interaktion werden neue Maßstäbe setzen.

Die Digitalisierung ist der Katalysator unter den Megatrends und wird vor niemandem und vor keiner Branche Halt machen. Sie beschleunigt beispielsweise die Globalisierung oder tangiert die Generationsproblematik, die zum demographischen Wandel gehört. Sie ist mehr als Social Media, Big Data und digitale Prozessunterstützung. Sie wird zur Veränderung der Kultur und des Mindsets beitragen. Wir gehen soweit, davon auszugehen, dass ein neues Zeitalter, eine neue Epoche angebrochen ist, die in Zukunft vielleicht als »digitale« oder »vernetzte Neuzeit« bezeichnet wird.

## **Demographischer Wandel**

Über den demographischen Wandel wurde viel gesprochen und geschrieben. Oft im Zusammenhang von Mitarbeitergewinnung, der Verknappung von Fachkräften und der Generation Y, den Millennials. Dabei ist das Thema viel weitgreifender.

Das griechische »demos« steht für Volk, »grafé« ist die Beschreibung. Es handelt sich bei der Demographie also um die Beschreibung des Volkes. Es sind vor allem drei Faktoren, die die

demografische Entwicklung beeinflussen: die Fertilitätsrate, die Sterblichkeit und die Wanderungssalden. Und nun wird es kurz ein wenig zahlenlastig (Quelle ist das statistische Bundesamt).

Die Fertilitätsrate (Kinder pro Frau) liegt idealerweise bei 2,1. Das bedeutet, dass beide Elternteile quasi jeweils einen Nachfolger haben. In Deutschland lag sie 2016 bei 1,59. Also deutlich unterhalb des Idealwerts. Gleichzeitig ist in den letzten zehn Jahren (2006: 1,33) ein leichter, kontinuierlicher Anstieg zu erkennen. Zum Vergleich: in den USA lag die Fertilitätsrate im selben Jahr bei 1,8 (absteigend in den letzten zehn Jahren), in Japan bei 1,4 (ansteigend), in Nigeria (das bevölkerungsreichste Land Afrikas) bei 5,53, in Indien bei 2,3 (abnehmend) und in China bei 1,62. Angeführt wird diese Statistik übrigens vom Niger (6,62), das Schlusslicht ist Singapur (0,82).

Ein weiterer Faktor der Demographie ist die Anzahl der Sterbefälle. In Deutschland lag diese 2017 mit 932 272 über der Zahl der Lebendgeborenen (784 901). Ist die Differenz zwischen Sterbefällen und Geburten ausgeglichen, könnte von einer stabilen Bevölkerungszahl ausgegangen werden. Der Wanderungssaldo allerdings kann diese Zahl noch einmal stark verändern. Hier geht es um die Einwanderungen im Vergleich zu den Auswanderungen. Die letzten Jahre und auch 2017 waren in Deutschland durch eine außergewöhnlich große Zahl an Zuwanderungen geprägt. Es ergab sich ein Wanderungssaldo von 416 000 Personen mehr, die nach Deutschland zugezogen sind als Menschen, die Deutschland verlassen haben.

Dieser Trend hält an. Laut verschiedener Institute und Studien steht uns in Deutschland und Europa, aber auch in der gesamten Welt, ein beispielloser Wandel der Bevölkerungsstrukturen bevor. Das zieht Konsequenzen in vielen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens nach sich: im Arbeitsmarkt, bei den sozialen Sicherungssystemen und auch in unserer Kultur. Die sich verändernden Bevölkerungsstrukturen wirken sich auf das

Konsumverhalten, die Infrastruktur, das politische Leben und das Wertesystem aus, verlaufen jedoch nicht unabhängig voneinander, sondern beeinflussen und bedingen sich wechselseitig – direkt oder indirekt, auf kurze, mittlere oder lange Sicht. Grundlegend muss daher die Art und das Ausmaß des Wandels an sich betrachtet werden, um dann die Auswirkungen auf die verschiedenen gesellschaftlichen Bereiche abschätzen und geeignete Maßnahmen treffen zu können.

### **Was bedeutet das nun ganz praktisch?**

Die Bevölkerung in Deutschland wird älter. Das hat zum Beispiel zur Folge, dass es weniger Menschen gibt, die Einkommen generieren und in unsere sozialen Kassen einzahlen. Das bedeutet auch, dass Produkte, die das Leben von älteren und kranken Menschen erleichtern, sicher gute Chancen haben, besonders erfolgreich zu werden. Auch von einer Verknappung der Fachkräfte sowie von einer immanenten Notwendigkeit der beruflichen Integration von zugewanderten Personen kann ausgegangen werden. Es lassen sich viele weitere Beispiele finden. Wichtig ist jedoch, auch diesen Megatrend nicht singulär zu betrachten. Manch scheinbares Problem kann vielleicht durch die sich ergebenden Möglichkeiten eines anderen Megatrends ausgeglichen werden.

### **Verschärfung der Ressourcen- und Energielage**

Die Verschärfung der Ressourcen- und Energielage macht sich in unserer westlichen Gesellschaft im verstärkten Bestreben nach Nachhaltigkeit bemerkbar. Ökologisches Denken und umweltbewusstes Leben bestimmen mehr und mehr unsere Gesellschaft. Ihren Ursprung hat diese Haltung in dem Bewusstsein, dass die Ressourcen dieser Erde endlich sind. Sie müssen geschont und vor Missbrauch und Verunreinigung bewahrt werden. Diese Handlungsweise kann global gesehen, jedoch nur von denjenigen praktiziert werden, die eine Wahl haben und es sich leisten können.



### **Doch welche Ressourcen betrifft diese Verschärfung eigentlich?**

Allen voran und schon seit Jahrzehnten bekannt, gibt es bereits heute eine Knappheit an Süßwasser, die sich in den nächsten Jahren noch verschärfen wird. Schon vor zwanzig Jahren ging man davon aus, dass die nächsten Kriege um Wasser geführt werden. Daneben gibt es aber auch zahlreiche andere Ressourcen, die nicht unerschöpflich sind. Öl, Gas, Kohle, Metalle, Naturkautschuk und verschiedene Hölzer werden knapper, erschöpfen sich unwiederbringlich oder regenerieren langsamer als der Mensch sie schonungslos abbaut. Seltene Erden (zum Beispiel Lithium) werden u. a. für Batterien gebraucht, die wiederum in der Autoindustrie eine wichtige Rolle bei der Entwicklung von Batterien für E-Mobilität spielen.

In der Zukunft wird es auch für Unternehmen darum gehen, sowohl ihre Produkte und Leistungen (inklusive Zulieferer), als auch ihre Prozesse auf Nachhaltigkeit zu überprüfen. Dies wiederum wird auch für die Markenbildung und die externe Kommunikation eine zunehmend wichtige Rolle spielen.

### **Was heißt das in unserem thematischen Zusammenhang?**

Der Verzicht auf gebleichtes Papier, der Aufbau eines papierlosen Büros, der Zuliefererwechsel auf regionale Partner, die Suche nach Ersatzstoffen für bestimmte seltene Metalle, das Wegbrechen eines ganzen Absatzmarktes – all diese Beispiele können eine Veränderung in den Unternehmen nach sich ziehen. Je nach Branche und Kundensegment können diese sehr gering, aber auch sehr gravierend ausfallen.

Auch organisatorisch zieht die Verknappung eine erweiterte Sicht auf die Dinge nach sich. So bedeutet es, notwendige neue Regelungen zu integrieren. Stichworte sind hier Corporate Social Responsibility (CSR), Global Compact, von Organisationen oder nationalen Regierungen auferlegte Grundsätze etc. Es ist nicht nur der Wechsel auf nationale Zulieferer oder andere Ersatzstoffe,

sondern vor allem Überwachung und Verantwortlichkeit für die Wertschöpfungskette durch die Unternehmen selbst. Wir befinden uns hier im Bereich der Work Ethics, die in bestimmten Handlungsfeldern an Bedeutung gewinnen. Sollte diese Thematik auch Ihre Branche betreffen, sollten Sie hier deutlich tiefer einsteigen.

Grundsätzlich ein wichtiger Punkt bei der Betrachtung von Megatrends – und nun schlagen wir einen Bogen und bewegen uns wieder auf die Übersichtsebene – sind die Gegentrends. Es scheint so, dass die Möglichkeiten der Globalisierung – zumindest im mitteleuropäischen Raum – gleichzeitig eine Rückbesinnung auf die Heimat und die Familie bedeuten. Auch das Thema Nachhaltigkeit, resultierend aus der Verknappung der Ressourcen kann gegenläufige Trends zur Globalisierung bewirken. Regionale Produkte rücken besonders in der Nahrungsmittelbranche wieder in den Vordergrund. Es gilt also, genau hinzuschauen und sich die jeweiligen Verflechtungen für die eigene Thematik vor Augen zu führen.

## VUKA

Nach den Megatrends möchten wir noch auf ein Stichwort kommen, an dem im Moment kein Weg vorbeiführt, an dem Akronym VUKA. Oft wird von der heutigen »VUKA-Welt« gesprochen oder geschrieben. Es beschreibt den Zustand unserer Welt, bedingt durch die Megatrends, und somit die schwierigen Rahmenbedingungen der Unternehmensführung. Aber was versteckt sich hinter den einzelnen Buchstaben?

Das V steht für Volatilität. Grundsätzlich sind in der Statistik damit Schwankungen gemeint. Wirtschaftlich gesehen geht es konkreter um die Schwankungen von zum Beispiel Preisen, Aktien- oder Währungskursen. Diese Schwankungen nehmen zu und werden zunehmend unvorhersehbarer. Denken Sie einmal an die Benzin- oder Dieselpreise vor 30 Jahren. Über einen längeren Zeitraum und über die unterschiedlichen Anbieter

hinweg kostete ein Liter Treibstoff einen bestimmten Betrag, der, wenn es hochkam, um zwei, höchstens drei Pfennig schwankte. Heute können diese Schwankungen alleine an einem Tag beim gleichen Anbieter zehn Cent betragen. Während die Mineralölpreise im großen Zusammenhang noch einschätzbar sind, sind es viele andere Einflussfaktoren immer weniger.

Kommen wir zum U für Unsicherheit, die an vielen Stellen zunehmend zu spüren ist, auch wenn sie niemand zeigen oder zugeben möchte. Dabei geht es um die Unsicherheit, wie sich die Welt nun eigentlich verändert, was als Nächstes passiert, welche Systeme und Werte sich verschieben und nicht zuletzt, wie sicher Zukunftsprognosen überhaupt sind. Im Coachingteil finden Sie dazu noch einige interessante Zitate.

K für Komplexität ist der nächste Buchstabe unseres Akronyms. Über Komplexität haben wir bereits im Vorwort gesprochen (machen Sie sich darauf gefasst, dass das eines unserer Lieblingsstichworte ist). Die zunehmende Komplexität, wesentlich von den Megatrends verursacht, ist für uns die wichtigste Größe in diesem ganzen großen Zusammenhang. Nicht zuletzt bedingt sie die Unsicherheit, die Unplanbarkeit und die Notwendigkeit, offen, flexibel, immer wachsam und immer schneller mit geeigneten Mitteln zu agieren.

Als Letztes steht das A für Ambiguität. Sie kennen das Wort ambivalent – etwas ist mehrdeutig, hat zwei Seiten, ist nicht eindeutig zuordenbar. All das steckt im A von VUKA. Es geht dabei um auftauchende Paradoxien, die sich ergeben und die häufig nur mit etwas Abstand zu verstehen sind. Es wird darum gehen, diesen Zustand zu akzeptieren und zu lernen, mit ihm umzugehen.

VUKA ist in aller Munde und nun auch mit dem nötigen Hintergrundwissen in Ihrem Kopf. Es wird häufig als Ausgangspunkt für das nächste Stichwort genutzt: Agilität. Mit dieser könnte man der VUKA-Welt erfolgreich begegnen. Und so ist es sicherlich auch in weiten Teilen. Viel mehr hat es aus unserer Sicht aber auch mit den einzelnen Menschen und ihrem Mindset

zu tun. Und daran wollen wir gemeinsam mit Ihnen insbesondere in den Coachingteilen arbeiten. Der Vollständigkeit halber gibt es in diesem Buch den Exkurs zum Thema Agilität, den Sie sich unbedingt vornehmen sollten.

## **Zwischenfazit**

Grundsätzlich gilt – ein Megatrend kommt selten allein! Das bedeutet, dass sich oft nicht mal eben so auseinanderhalten lässt, von welchem Trend der Impuls zur Veränderung ausgeht. Globalisierung und Technologisierung laufen oft Hand in Hand, der demographische Wandel kann in bestimmten Bereichen mit der Verknappung der Ressourcen zusammenhängen oder zu sozialem Ungleichgewicht führen. Dabei ist es auch gar nicht wichtig, genau einen Trend auszumachen. Zielführend ist es jedoch, sich mit den Einflüssen auseinanderzusetzen, sie auf die eigene Branche zu beziehen und allgemeine Trends des Marktes, die aus diesen Megatrends resultieren (können/könnten) herauszuarbeiten. Denn, wie heißt es so schön: Nur wer die Zukunft kennt (oder sich mit ihr auseinandersetzt), kann sich auf sie vorbereiten.

Und mit dem Blick aufs Wetter: Mehr Sonnenstunden weisen vielleicht auf die Gefahr einer Dürre hin. Durch Solaranlagen könnte jedoch auch Energie gewonnen werden, die eine Wasserpumpe betreibt. Dieses Beispiel hinkt. Das ist uns klar und wir haben es bewusst auch so gewählt. Es soll nur verdeutlichen, dass es wichtig ist, weiterzudenken und gleichzeitig auch das Thema Nachhaltigkeit im Blick zu behalten. Versuchen Sie, vermeintliche Probleme aus einer anderen Perspektive zu sehen oder auch als Chance, etwas anzupassen!

## **Interne Faktoren**

Neben den externen stehen auch interne Faktoren für Wandel. Diese können an Personen gekoppelt sein, wenn beispielsweise

der Inhaber wechselt, in einem Familienunternehmen eine neue Generation die Geschäfte übernimmt oder auch im Kleinen, wenn zum Beispiel in einer Abteilung eine neue Führung eingesetzt wird. Auch rund um das Produkt oder die Dienstleistung können Gründe für einen nötigen Wandel auftreten, wenn der Produktlebenszyklus sich dem Ende nähert, eine Dienstleistung nicht mehr nachgefragt wird, lange Zeit nicht investiert wurde oder das Zusammenspiel des Produktportfolios ins Wanken gerät. Auch auf der Ebene der Unternehmenskultur kann es Gründe geben, die einer Veränderung bedürfen. Eine überzogene Erfolgskultur, schlechte interne Kommunikation, wenig Commitment unter den Mitarbeitern – kurz: schlechte Stimmung – können Auslöser für einen Wandel sein. Zu guter Letzt zwingen manchmal auch positive Dinge zum Überdenken des bisherigen Tuns, denn auch ein zu schnelles Wachstum erfordert Anpassungen innerhalb des Unternehmens.

Schaut man bei vielen dieser scheinbar internen Faktoren genauer hin und analysiert die Hintergründe, verstecken sich oft externe Einflüsse hinter den vermeintlich internen Problemen. Zumindest handelt es sich häufig um eine Wechselwirkung, die oft auch durch eine Folge eines der Megatrends eintritt. Beispiel: Wird ein Produkt nicht mehr verkauft, liegt das häufig daran, dass es Substitutes, also Ersatzprodukte gibt, die den Artikel oder die Leistung überflüssig machen. Ein Trend, der zum Beispiel durch Technologisierung entstanden sein könnte, wurde verschlafen.

## **Fazit**

Zusammengefasst heißt das für Unternehmen: aufmerksam sein, Trends nachgehen, über den Tellerrand schauen, verwandte Branchen im Auge behalten, andere Länder beobachten, bereit sein, sich und die eigenen Produkte zu verändern, agil und wandlungsoffen zu sein.

Übertragen bedeutet das: Schauen Sie auf den Wetterbericht und sehen Sie zu, dass Ihr Häuschen richtig gedeckt ist, wenn Sie in einer Hurrikan-Region leben, und dass der Deich hoch genug ist, wenn Sie am Meer wohnen. In jedem Fall: Schließen Sie nicht die Augen und hoffen, dass der Sturm an Ihnen vorüberzieht. Denn das wird er nicht. Alles verändert sich ständig. Der Wandel wartet nicht!

**Zusammenfassung:** Es gibt sogenannte Megatrends, die global auftreten, sich gegenseitig beeinflussen und vor denen sich kein Markt, keine Branche, kein Business, kein Mensch verstecken kann. Sie haben großen Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung und müssen stets im Auge behalten werden. Diese Trends sind Globalisierung, Digitalisierung, demographischer Wandel und Verknappung der Ressourcenlage. Sie sind Auslöser von Change. Neben den externen Faktoren können aber auch interne Vorkommnisse eine Veränderung nach sich ziehen. Das Bewusstsein um unsere VUKA-Welt kann Sie/die Unternehmensführung dabei unterstützen, die schwierigen Rahmenbedingungen zu beschreiben.

### Ein erster Blick, um Ihren Wandel besser zu verstehen

Und nun sind Sie gefragt. Versetzen Sie sich in Ihre ganz persönliche Situation.



*Bei dieser Aufgabe gibt es zwei Blöcke. Einen für diejenigen, die bereits in einem Change-Prozess stecken und einen für diejenigen, bei denen in unmittelbarer Zukunft eine Veränderung bevorsteht.*

### Blog I – im Wandel

- Bitte überlegen Sie, welche internen und externen Faktoren Ihren aktuellen Wandel hauptsächlich bestimmen! Gibt es weitere Größen, die eine Rolle spielen? Wie verhalten sich all diese Umstände zueinander? Welche Umstände haben unterstützende, welche störende Wirkung? Welche Umstände entfalten die größte Unterstützungs- bzw. Störkraft?

Wenn Ihnen die Zusammenhänge komplex erscheinen (das ist sehr wahrscheinlich der Fall!), behelfen Sie sich mit Zettel und Stift. Bringen Sie die Faktoren und deren Wirkrichtungen zu Papier.

- Überlegen Sie sich im nächsten Schritt, ob diese Hintergründe/Faktoren/Umwstände Ihnen, Ihren Führungskräften, Ihren Mitarbeitern klar sind. Wurde darüber schon einmal geredet? Macht sich jeder seine eigenen Gedanken? Wird davon ausgegangen, dass es doch »nur logisch ist, dass XY das Z beeinflusst und daher UV erfolgen muss«? Wie haben Sie hier bisher kommuniziert? Was könnte das für Ihre Mitarbeiter bedeuten?
- Gab es ähnliche Impulse für Veränderung in der Vergangenheit? Wie wurde mit ihnen und mit Change-Prozessen insgesamt bisher umgegangen? War dieser Umgang von Erfolg gekrönt? Ist etwas bei den Mitarbeitern »hängen geblieben«? Wie haben sich Erfolg oder Misserfolg bereits durchgeführter Veränderungsprozesse ausgewirkt? Seien Sie ehrlich, auch wenn sich das mitunter unangenehm anfühlt.
- Welchen Wert würden Sie Ihrem aktuellen internen Prozess auf einer Skala von 1 bis 10 geben, wenn 1 »mangelhaft« und 10 »super erfolgreich« heißt? Was fällt Ihnen bereits jetzt spontan ein, das Sie ein Stück weiter nach oben auf der Skala bringen könnte?

## **Blog II – Vordenker**

- Wie werden die Megatrends zukünftig Ihre Branche betreffen? Wie könnten die erforderlichen Veränderungen aussehen? Gibt es bereits einen Fahrplan? Sind Reaktionsmöglichkeiten vorhanden?
- Schreiben Sie drei mögliche Gründe für zukünftige Veränderungen in Ihrem Markt auf und überlegen Sie sich jeweils drei Auswirkungen.
- Was könnte das konkret für Ihr Unternehmen bedeuten? Bitte nehmen Sie sich einen Moment Zeit und denken Sie an die verschiedenen Bereiche wie Human Resources (Recruiting, Entwicklung), Finanzen, Beschaffung und Logistik, Marketing, Programmgestaltung etc. Notieren Sie für jeden Bereich so viel wie möglich und denken Sie groß!
- Welche Maßnahmen könnten ergriffen werden? Wie schnell könnte die Veränderungsnotwendigkeit Sie und vor allem wo treffen? Erstellen Sie einen ersten groben Zeitrahmen!
- Wie machen es andere Unternehmen in Ihrer Branche? Gibt es hier Best-Practice-Beispiele? Gibt es Orientierung aus Ihrem Verband / ähnliche Zusammenschlüsse? Wo könnten Sie Informationen zu diesem Thema generieren, die speziell auf Ihren Markt zugeschnitten sind?

**Am Ende dieses Kapitels sollten Sie wissen**

- Was einen Megatrend ausmacht und welche es gibt.
- Was VUKA bedeutet.
- Welche internen Faktoren Wandel nötig machen.
- Welche Faktoren bei Ihnen persönlich die Gründe für Change sind.
- Wie diese individuellen Faktoren in Abhängigkeit zueinander stehen.
- Inwieweit diese Hintergründe auch im Team/bei den Mitarbeitern bekannt sind.



## **B. Ihr aktueller Stand: Von Fortschritten und erstem Durchschnaufen**

Puh, nun haben Sie schon ein bisschen was getan. Wie fühlen Sie sich? Sind Sie schon gut vorbereitet? Wussten Sie das meiste schon? Das ist super! Klopfen Sie sich auf die Schulter, das ist ein prima Start! Sie haben sich Bewusstheit verschafft, hoffentlich Neues gelernt und an Erkenntnissen gewonnen? Ist das nicht toll? Sie sind auf einem guten Weg, Ihren Change besser zu verstehen und individuell zu meistern!

Und nun wieder unsere Aufgabe:

1. Denken Sie an das von Ihnen am Anfang definierte Ziel. Schauen Sie sich gerne Ihre persönliche Visualisierung an der Wand an und hören Sie in sich hinein. Sind Sie dem Ziel etwas nähergekommen? Auf unserer Skala von 1 (meilenweit entfernt) bis 10 (schon erreicht) – wo befinden Sie sich, wenn Sie an die Erreichung Ihres Ziels denken?
2. Beantworten Sie bitte wieder auf einer ähnlichen Skala, wie ernsthaft Sie die Fragen bearbeitet haben – 1 (schnell, schnell – überflogen) bis 10 (alle ausführlich durchdacht).
3. Fragen Sie sich bitte außerdem, was Sie zum jetzigen Zeitpunkt tun könnten – abgesehen davon, dieses Buch weiterzulesen –, um ein kleines Stück, vielleicht einen halben Skalenpunkt näher an Ihr Ziel zu kommen. Hier einige Vorschläge:
  - Recherchieren Sie über Ihren Verband oder das Internet etc., ob es Zukunftseinschätzungen gibt, Publikationen, die sich mit diesem Thema beschäftigen, Tagungen oder Ähnliches.
  - Besuchen Sie Veranstaltungen zu relevanten Themen – Kongresse, Tagungen, Abendveranstaltungen.
  - Suchen Sie das Gespräch zu Kollegen, Auftraggebern, wichtigen Kunden und bringen Sie in Erfahrung, wie dort die Lage, der Trend oder die Zukunft, die Relevanz für eine anstehende Veränderung eingeschätzt wird.
  - Lesen Sie viel, hören Sie Podcasts, bleiben Sie am Zahn der Zeit!

Es gibt noch viele andere Möglichkeiten jedoch keine absoluten Wahrheiten, die Sie auf diesem Weg in Erfahrung bringen werden. Denn selbst die größten Experten können sich »so« unwahrscheinlich irren. Schauen Sie mal die folgenden Zitate an:

»Ich denke, dass es einen Weltmarkt für vielleicht fünf Computer gibt.«  
*Thomas Watson, Vorsitzender von IBM, 1943*

»Das Internet ist eine Spielerei für Computerfreaks, wir sehen darin keine Zukunft.« *Ron Sommer, ehemaliger Telekom-Chef, 1990*

Es geht also nicht um das Entdecken von Tatsachen für die Zukunft, sondern vielmehr darum, ein Gefühl zu bekommen bzw. ein Bewusstsein zu etablieren und – was das Denken und Handeln betrifft – flexibel zu bleiben. Es geht um die Bereitschaft, für Neues offen und bereit zu sein. Wir kommen im Kapitel fünf noch einmal genauer darauf zurück. Für den Moment überlegen Sie bitte, was Sie zukünftig tun könnten, um noch besser am Zahn der Zeit zu bleiben.