

Werner Bünnagel

# Mitarbeiter als Change Agents

Dynamik im Unternehmen neu denken,  
Strategie und Führung neu ausrichten



Springer Gabler



# Mitarbeiter als Change Agents

---

Werner Bünnagel

# Mitarbeiter als Change Agents

Dynamik im Unternehmen neu denken,  
Strategie und Führung neu ausrichten

Werner Bünnagel  
Wasserburg, Deutschland

ISBN 978-3-662-63642-8      ISBN 978-3-662-63643-5 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-63643-5>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Mareike Teichmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

*Wer führt, gewinnt. Wer erklärt, statt zu handeln,  
verliert. Wandel braucht Dynamik, Dynamik  
braucht aktive Mitarbeiter. Mehr ist nicht zu  
sagen, mehr braucht es nicht.*

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>In Bewegung kommen</b> .....	1
<b>2</b>	<b>Modernes <i>Change Management</i></b> .....	7
2.1	Mensch und Maschine – eine unendliche Geschichte .....	9
2.2	Paradigmenwechsel – jetzt. ....	10
2.3	Nachhaltigkeit mit Motivation .....	11
2.4	Vernetzt sein ist alles .....	12
2.5	Und Führung? .....	13
2.6	Strategie verbindet .....	14
<b>3</b>	<b>Bedeutungsdimensionen der Dynamik</b> .....	17
3.1	Dynamik und Existenz – untrennbar verknüpft .....	19
3.2	Dynamik als erfolgskritisches Moment .....	20
3.3	Dynamik als Zukunftsfaktor .....	21
3.4	Dynamik und Digitalisierung .....	22
<b>4</b>	<b>Humanes Wissen als Einflussgröße</b> .....	25
4.1	Wissen als Kontinuum .....	26
4.2	Eine Annäherung an das Mitarbeiterwissen .....	27
4.3	Was tun mit Wissen? .....	28
4.4	Wie entsteht Wissen? .....	29
4.5	Wie bewegt sich Wissen? .....	29
<b>5</b>	<b>Viel Modernes und (dann noch) Dynamiksteuerung</b> .....	33
5.1	Geschwindigkeitsrekord bei der Digitalisierung .....	36
5.2	Agiles Projekt-Management .....	37
5.3	Betriebliches Ideen-Management .....	39
5.4	Wissens- und Kompetenzmanagement .....	41
5.5	Moderne Führung .....	44
5.5.1	Wertschätzung .....	46
5.5.2	Aufbauen statt Eingrenzen und vor allem Vorbild sein .....	46
5.5.3	Führungsverhalten – von Reflektion bis Coaching .....	47

5.5.4	Wer führt, gewinnt . . . . .	48
5.6	Moderne Projektwirtschaft. . . . .	48
5.6.1	Projekte als Organisationsentwicklung . . . . .	49
5.6.2	Prozesse ganz allgemein und Bausteine des Projektierens . . . . .	50
5.6.3	Bausteine des Projektmanagements. . . . .	51
<b>6</b>	<b>Moderne Wissenswirtschaft und übergreifende Dynamik . . . . .</b>	<b>55</b>
6.1	Wichtige Präsuppositionen einer modernen Wissenswirtschaft . . . . .	57
6.2	Wissen managen – das alles bedarfskonform . . . . .	58
6.3	Wissen vernetzen und Wissen teilen . . . . .	62
6.4	Wissen in der Organisation . . . . .	63
6.5	Komplexität auflösen mit Modellierung . . . . .	65
6.5.1	Wissen – Synergien im System . . . . .	67
6.5.2	Vom expliziten und impliziten Wissen zur Wissensvernetzung. . . . .	69
6.5.3	Den Weg zur Modellierung finden. . . . .	72
6.5.4	Mit Richtung zum Ziel. . . . .	76
6.5.5	Funktionen der Wissenswirtschaft und Vorgehen . . . . .	77
6.5.6	Transfer organisieren . . . . .	79
6.5.7	Besonderheit des strategischen Ansatzes . . . . .	81
<b>7</b>	<b>Vom Aufbruch zum Umbruch . . . . .</b>	<b>85</b>
7.1	Modellierungen für morgen – warum? . . . . .	87
7.2	Durch und durch digital. . . . .	88
7.2.1	Digitale Strategie . . . . .	89
7.2.2	Digitale Praxis und digitale Welt als Taktgeber. . . . .	90
7.2.3	Von heute auf morgen . . . . .	91
7.2.4	Digitalisierung fassbar . . . . .	92
7.2.5	Wege in die Zukunft bauen, Zukunft schaffen und nach vorn schauen . . . . .	93
7.2.6	Die Botschaft und die Eckpunkte. . . . .	95
7.3	Kultur kommt von Kultivieren. . . . .	97
7.4	Wissenswirtschaft auf Start . . . . .	100
7.5	Zukunft mit Dynamik – von Faktoren und Variablen . . . . .	104
<b>8</b>	<b>Humanoides Change-Modell . . . . .</b>	<b>107</b>
8.1	Der Einflussfaktor Mensch. . . . .	110
8.1.1	Lernen . . . . .	111
8.1.2	Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit . . . . .	113
8.1.3	Motivraster. . . . .	113
8.1.4	Anreizmodell . . . . .	116
8.2	Kooperation und Kollaboration . . . . .	118
8.3	Steuerungsmöglichkeiten und Steuerungsinstrumente . . . . .	120

8.4	Wenn's zuverlässig sein soll: die Quantifizierung .....	122
8.5	Auch der Mitarbeiter ist <i>Change Agent</i> .....	124
<b>9</b>	<b>Praxis des Veränderungsmanagements.</b> .....	<b>127</b>
9.1	Lebendige Wissenswirtschaft. ....	128
9.1.1	Von der Strategie zum Operativen .....	131
9.1.2	Die Kraft und Macht des Operativen .....	132
9.1.3	Modularisierung und operative Bausteine .....	137
9.1.4	Wissenstransfer – Wege, Methoden, Instrumente .....	139
9.2	Lernen, der Nukleus der Veränderung .....	142
9.3	Neues wagen: selbstorganisiertes Lernen .....	145
9.3.1	Herausforderungen – Lernreise als Schnittstelle .....	146
9.3.2	Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis. ....	147
9.3.3	SoL (Selbstorganisiertes Lernen) und ganz viel Kybernetik .....	148
9.3.4	Wenn einer eine Reise tut. ....	152
9.3.5	Reiseetappen und Impulse .....	153
9.3.6	EVA .....	155
9.3.7	Und über allem die Motivation .....	157
9.3.8	Reise ist Weg – Nachhaltigkeit ist Erfolgsgarant. ....	158
9.4	Lebhafte Veränderung – vom Fragen-Antworten-Katalog zum Chatbot. ....	160
9.4.1	Bedarf an Antworten decken – automatisiert. ....	161
9.4.2	Wissens-/Informationsobjekte und Formate festlegen. ....	165
9.4.3	Objekt-Grundstruktur. ....	165
9.4.4	Am Ende neues Wissen durch automatisierte Wissensgenerierung .....	168
9.5	Kultur, Solidarität und Kollektivität als Impulserhaltung .....	169
9.6	Transparenz, Wertschätzung und Achtsamkeit, Vertrauen und Selbstorganisation .....	173
9.7	Erst Kommunikation, dann Nachhaltigkeit .....	174
9.8	Controlling muss sein – dann <i>Return on Investment</i> .....	180
9.9	Korridor zum Erfolg. ....	184
<b>10</b>	<b>Führung und Maßstäbe</b> .....	<b>187</b>
10.1	Die sprechende und redende Führungskraft .....	193
10.2	Gute Führung schafft Identität und setzt Motivation frei. ....	195
10.3	Neues wagen? Zumindest immer aktiv bleiben. ....	198
<b>11</b>	<b>Strategie operativ machen</b> .....	<b>201</b>
11.1	Strategie im Blick. ....	202
11.2	Ohne Strategie keine Struktur .....	204
11.3	Strategische Felder besetzen .....	207



---

11.4	Digitalisierung – offensiv und strategisch . . . . .	210
11.5	Wissenswirtschaft – modern und demokratisch. . . . .	211
11.6	Konkrete Orientierungs- und Eckpunkte . . . . .	215
11.7	Strategie-Controlling ist mehr als gefühlte Zielerreichung . . . . .	217
11.8	Zu guter Letzt. . . . .	218
<b>12</b>	<b>Eine Wandlungskultur begründen . . . . .</b>	<b>219</b>
12.1	Schluss mit der Eindimensionalität – Formate sprengen . . . . .	222
12.2	Zukunft heute . . . . .	226
12.3	Gesellschaft – <i>quo vadis</i> . . . . .	229
<b>13</b>	<b>Quintessenz . . . . .</b>	<b>233</b>