

Schriftenreihe bruhnpartner

Manfred Bruhn/Karsten Hadwich

Gestaltung des Wandels im Dienstleistungsmanagement – Ursachen, Konzepte, Strategien

Erschienen: 2023

Die frei verfügbaren Artikel stehen
als Download bereit ► bruhnpartner.com



Manfred Bruhn und Karsten Hadwich

Gestaltung des Wandels im Dienstleistungsmanagement – Ursachen, Konzepte, Strategien

1. Dienstleistungsmanagement im Umbruch
 - 1.1 Belege für Zeiten des Umbruchs
 - 1.2 Herausforderungen für Unternehmen
 - 1.3 Anforderungen an die Gestaltung des Wandels
2. Ursachen des Wandels und Tendenzen in den Dienstleistungsmärkten
 - 2.1 Wandel durch die Demografie
 - 2.2 Wandel durch die Gesellschaftsveränderungen
 - 2.3 Wandel durch die Geopolitik
 - 2.4 Wandel durch die Globalisierung
 - 2.5 Wandel durch die Nachhaltigkeit
 - 2.6 Wandel durch die Klimaentwicklung
 - 2.7 Wandel durch die Digitalisierung
3. Konzepte und Phasenmodelle zur Gestaltung des Wandels
 - 3.1 Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin
 - 3.2 Acht-Stufen-Modell von John P. Kotter
 - 3.3 Fünf-Phasen-Modell von Wilfried Krüger
4. Strategien und Anforderungen an Dienstleistungsunternehmen zur Bewältigung des Wandels
 - 4.1 Bewältigung der Komplexität dynamischer Systeme (Komplexitätsmanagement)
 - 4.2 Change Management als Top-down- und Bottom-up-Prozesse
 - 4.3 Dienstleistungsunternehmen als lernende Organisationen

5. Ausblick

Literaturverzeichnis

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. *Manfred Bruhn* ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München. Prof. Dr. *Karsten Hadwich* ist Inhaber des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement an der Universität Hohenheim.

1. Dienstleistungsmanagement im Umbruch

1.1 Belege für Zeiten des Umbruchs

In den letzten Jahren findet auf vielfältige Weise ein Umbruch in Wirtschaft und Gesellschaft statt. Die *nationalen und internationale Krisen* zeigen, wie wichtig es für Unternehmen ist, sich in kurzer Zeit an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. So hatten Unternehmen in der COVID-19-Pandemie sehr schnell neue Arbeitsmodelle wie Home-Office einzuführen und Lieferketten anzupassen (Heinonen & Strandvik 2020; Helmold, 2022). Die Flüchtlingskrise führte dazu, dass sich Unternehmen kurzfristig mit neuen sozialen Herausforderungen, mehr kultureller Vielfalt und der Integration von Flüchtlingen in die Arbeitswelt beschäftigten (Bertelsmann Stiftung, 2018; Wrobel, 2016). Die Klimakrise erzeugt auf Unternehmen einen hohen Druck, ihre Geschäftsmodelle und Produktionen in kurzer Zeit umweltfreundlicher zu gestalten und nachhaltige Alternativen für Produkte und Dienstleistungen zu finden (Jacob & Jacob, 2019). Schließlich sind Unternehmen auch von den politischen Krisen wie Kriegen, Handelskonflikten oder politischen Spannungen zwischen Ländern betroffen und gezwungen, ihr Risikomanagement anzupassen und Krisenbewältigungspläne zu entwickeln.

Der Umbruch wird zudem stark durch die aktuellen *Entwicklungen von Technologien* bestimmt. Die Automatisierung von Arbeitsabläufen und die Nutzung von Robotik werden in vielen Branchen immer wichtiger (Buxbaum & Kleutges, 2020). Die Künstliche Intelligenz (KI) führt zu disruptiven Entwicklungen in zahlreichen Branchen (z. B. Bongomin et al., 2020; Scheer, 2019). Hier sind Unternehmen gefordert, sich mit den technologischen Entwicklungen auseinanderzusetzen und sich entsprechend anzupassen, um langfristig erfolgreich zu sein und sich im Wettbewerb zu behaupten.

Auch und insbesondere *aktuelle Ereignisse* führen zu einem erheblichen Umbruch. So hat der Ukraine-Krieg nicht nur eine direkte Auswirkung auf die betroffenen Länder, sondern auch auf die globale Wirtschaft. Die hohe Inflation führt zu Preiserhöhungen, einem Rückgang von Konsum und Wirtschaftswachstum. Die Verknappung von Energie und die steigenden Energiekosten verlangsamen das Wirtschaftswachstum und erhöhen die Kosten für Unternehmen (Sachverständigenrat, 2022). Gleichzeitig führt die Umstellung auf erneuerbare Energien zu Veränderungen für Unternehmen, da ihre Geschäftsmodelle und Investitionen anzupassen sind. Der aktuelle Personalmangel führt in vielen Bereichen zu einer Unterbrechung der Geschäftsabläufe und zu einem Rückgang der Produktivität.

Die *Resilienz von Unternehmen* ist in der heutigen Zeit von zunehmender Bedeutung. Sie bezieht sich auf die Fähigkeit eines Unternehmens, sich schnell und effektiv an unvorhergesehene Ereignisse anzupassen. Insgesamt sind Unternehmen gefordert, ihre Resilienz zu stärken, um in einer sich ständig ändernden Geschäftswelt erfolgreich zu sein (Schäffer

& Weber, 2020; Shin & Park, 2021). Nur durch eine extreme Anpassungsfähigkeit können Unternehmen sicherstellen, dass sie auch in schwierigen Zeiten wettbewerbsfähig bleiben und langfristig erfolgreich sind.

Vor diesem Hintergrund werden im vorliegenden „Forum Dienstleistungsmanagement“ die Diskussionen zur Gestaltung des Wandels im Dienstleistungsmanagement neun *Themenbereichen* zugeordnet, die sich in der Gesamtgliederung des „Forums Dienstleistungsmanagement“ wiederfinden:

- (1) Zunächst wird der *Wandel durch Innovation* erörtert und dabei die Rolle von innovativen Geschäftsmodellen, Innovationsmethoden und Produkt- sowie Serviceinnovationen diskutiert.
- (2) Im Weiteren wird der *Wandel durch Servicetransformation* diskutiert, also die Entwicklung vom Produkthanbieter zum Dienstleistungsunternehmen.
- (3) Der *Wandel durch digitale Transformation* betrachtet dann die Gestaltung des Wandels in einer vernetzten Wertschöpfung und den damit entstehenden Ecosystemen und Plattformen.
- (4) Im Rahmen des *Wandels in der Nachhaltigkeitsperspektive* wird die Gestaltung von nachhaltigen Veränderungsprozessen in Dienstleistungsunternehmen und Dienstleistungsbranchen thematisiert.
- (5) Bei der Betrachtung des *Wandels in der Kundenperspektive* wird der Kunde ins Zentrum gestellt und seine Rollen und Bedürfnisse im Kontext des Dienstleistungswandels analysiert.
- (6) Die *Kundeninteraktionen im digitalen Wandel* befasst sich mit der Veränderung von (digitalen) Kundeninteraktionen sowie deren Gestaltungsfaktoren und Konsequenzen.
- (7) Der *Wandel in der Anbieterperspektive* behandelt die Gestaltung des Wandels von Organisationen und der Unternehmenskultur aus Managementsicht.
- (8) Der *Wandel in der Mitarbeiterperspektive* analysiert die Rollen sowie die Treiber und Barrieren von Veränderungsprozessen bei Mitarbeitenden.
- (9) Nicht zuletzt werden *branchenspezifische Besonderheiten* der Gestaltung des Wandels in ausgewählten Branchen behandelt.

In *Band 1* wird die Gestaltung des Wandels im Dienstleistungsmanagement aus der Innovationsperspektive, Digitalisierungsperspektive und Nachhaltigkeitsperspektive behandelt. *Band 2* befasst sich mit der Gestaltung des Wandels im Dienstleistungsmanagement aus der Kundenperspektive, Anbieterperspektive und Mitarbeiterperspektive.

1.2 Herausforderungen für Unternehmen

Angesichts des Umbruchs stehen Unternehmen heute vor zahlreichen Herausforderungen. Diese lassen sich mit Blick auf das Management von Dienstleistungsunternehmen zu drei *übergreifenden Herausforderungen* zusammenfassen. Diese bestehen in der Bewältigung der Komplexität, der Dynamik und von disruptiven Ereignissen.

(1) *Bewältigung der Komplexität*

Die Komplexität des Managements von Unternehmen erhöht sich zunehmend. Die Entwicklung von Unternehmen wird von immer mehr, sich gegenseitig beeinflussenden Faktoren bestimmt. Die Anzahl der relevanten Akteure hat sich durch die Digitalisierung und Globalisierung vermehrt. Die Wechselwirkungen der (dynamischen) Entwicklungen in Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Technologie, Ökologie und Recht auf nationaler und internationaler Ebene sind für Unternehmen kaum mehr überschaubar. Daraus resultieren zunehmend komplexere Anforderungen (Wirtz, 2022).

(2) *Bewältigung der Dynamik*

Eine weitere Herausforderung für Unternehmen ist die Bewältigung der Dynamik. Die technologischen Entwicklungen, die Globalisierung und die veränderten Kundenbedürfnisse stellen Unternehmen vor ständige Veränderungen. Unternehmen haben in der Lage zu sein, schnell auf diese Veränderungen zu reagieren und ihre Geschäftsmodelle entsprechend anzupassen. Dies erfordert Flexibilität und Agilität (Rump & Eilers, 2020).

(3) *Bewältigung von disruptiven Ereignissen*

Eine weitere Herausforderung für Unternehmen sind disruptive Ereignisse. Diese Ereignisse können von Naturkatastrophen über politische Instabilität bis hin zu technologischen Durchbrüchen reichen. Disruptive Ereignisse können unvorhersehbare Folgen haben und Unternehmen haben in der Lage zu sein, schnell und effektiv auf diese Ereignisse zu reagieren. Eine Stärkung der Resilienz und eine schnelle Anpassungsfähigkeit sowie Innovationen sind in diesen Fällen entscheidend (Heinonen & Strandvik 2020; Hillmann & Guenther, 2021).

Die Bewältigung von Komplexität, Dynamik und disruptiven Ereignissen erfordern einen ständigen Wandel von Unternehmen. *Auslöser dieses Wandels* können unternehmensexterne und -interne Faktoren sein. *Unternehmensexterne Ursachen des Wandels von Unternehmen* sind beispielsweise politische Entscheidungen (neue Handelsabkommen, Gesetzesänderungen usw.), neue Technologien (KI, Blockchain-Technologie usw.), Veränderungen im Markt (neue Wettbewerber, neue Kundenbedürfnisse usw.), Naturkatastrophen u. a. *Unternehmensinterne Ursachen des Wandels von Unternehmen* sind oft die Veränderung der Unternehmensstrategie, eine Übernahme oder Fusion mit anderen Unternehmen, eine Veränderung der Geschäftsprozesse oder eine Änderung der Mitarbeiterstruktur.

1.3 Anforderungen an die Gestaltung des Wandels

Die Gestaltung des Wandels ist eine komplexe Aufgabe, die eine gute Planung und Umsetzung erfordert. Bei der Lösung von Problemen im Zusammenhang mit der Veränderung von Unternehmen gilt es, verschiedenen *Anforderungen* gerecht zu werden.

Eine der wichtigsten Anforderungen ist die *Fähigkeit zur Transformation*. Unternehmen müssen sich kontinuierlich weiterentwickeln, um den sich ändernden Marktbedingungen und Kundenbedürfnissen gerecht zu werden. Die Transformation erfordert in der Regel eine Anpassung der Geschäftsmodelle, der Prozesse und der Mitarbeiterstruktur (Verhoef et al., 2021). Ein erfolgreicher Wandel erfordert eine klare Vision und eine Strategie, die auf die Ziele des Unternehmens ausgerichtet ist (Hanelt et al. 2021).

Eine weitere wichtige Anforderung ist die *Fähigkeit zum Change Management*. Eine erfolgreiche Transformation erfordert ein effektives Management, das sicherstellt, dass die Veränderungen reibungslos umgesetzt werden. Hierfür sind die Mitarbeitenden und Führungskräfte aktiv in den Wandel einzubinden und auf die Veränderungen vorzubereiten (Gfrerer et al., 2021; Thakhathi et al., 2019). Dabei ist ein offener und transparenter Kommunikationsprozess entscheidend, der Ängste und Bedenken der Mitarbeiter ernst nimmt und auf diese eingeht (Li et al., 2021).

Eine weitere Anforderung ist die *Anpassung der Strategie*. Unternehmen müssen in der Lage sein, ihre Strategien an die sich ändernden Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse anzupassen. Dies erfordert eine kontinuierliche Überprüfung der Strategien und der Ziele des Unternehmens, um sicherzustellen, dass sie auf die aktuellen Anforderungen abgestimmt sind.

Darüber hinaus ist die *Förderung des kulturellen Wandels* eine wichtige Anforderung bei der Gestaltung des Wandels. Eine Veränderung kann nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn eine positive Unternehmenskultur gefördert wird, die die Mitarbeitenden unterstützt und motiviert (Pathiranage, 2019). Hierbei spielen die Führungskräfte eine entscheidende Rolle, indem sie eine offene und unterstützende Arbeitsumgebung schaffen, die es den Mitarbeitenden ermöglicht, Veränderungen zu akzeptieren und sich aktiv an der Umsetzung zu beteiligen (Oreg & Berson, 2019).

Zusammenfassend erfordert die Problemlösung im Zusammenhang mit der Gestaltung des Wandels eine umfassende Herangehensweise. Unternehmen haben eine klare Vision und Strategie zu entwickeln, ein effektives Change Management umzusetzen, ihre Strategie anzupassen und eine positive Unternehmenskultur zu fördern. Wenn diese Anforderungen erfüllt sind, können Unternehmen den Wandel erfolgreich bewältigen und sich auf die Herausforderungen des sich ständig verändernden Marktes einstellen.

2. Ursachen des Wandels und Tendenzen in den Dienstleistungsmärkten

2.1 Wandel durch die Demografie

Der demografische Wandel bezieht sich auf die Veränderungen in der Größe, Struktur und Alterung der Bevölkerung in einer Gesellschaft. In der Regel umfasst er eine Abnahme der Geburtenraten, eine Erhöhung der Lebenserwartung und eine Zunahme der Zahl älterer Menschen.

Der demografische Wandel hat erhebliche *Auswirkungen* auf Unternehmen und die Gesellschaft insgesamt. Die steigende Lebenserwartung und niedrige Geburtenraten verändern die Altersstruktur der Bevölkerung und erfordern Anpassungen in der Personalpolitik, um die ältere Belegschaft zu nutzen und ihre Bedürfnisse zu erfüllen (Budliger, 2021). Die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen ändert sich ebenfalls, was zu neuen Geschäftsmöglichkeiten führen kann. Eine inklusive und offene Unternehmenskultur ist wichtig, um auf die zunehmende Diversität der Bevölkerung zu reagieren und von einer breiteren Kundenbasis zu profitieren (Sattelberger, 2019).

Der demografische Wandel wird in *Gesellschaft, Medien, Wissenschaft und Politik* intensiv diskutiert. So gibt es eine breite Debatte darüber, wie der demografische Wandel z. B. die soziale Sicherung, die Arbeitswelt, das Gesundheitssystem und die Pflege beeinflusst und welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um diesbezüglich die Zukunftsfähigkeit von Gesellschaft und Wirtschaft zu sichern (vgl. z. B. Wilke, 2020).

Der demografische Wandel hat erhebliche *Auswirkungen auf das Dienstleistungsmanagement*. Eine alternde Bevölkerung führt zu einer erhöhten Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen und Pflegeeinrichtungen, was zu einem Anstieg der Nachfrage nach Dienstleistungen in diesen Bereichen führt (Bocking et al., 2022; Schneiders & Schönauer, 2022). Gleichzeitig erfordern ältere Kunden oft spezifische Anforderungen an Dienstleistungen wie beispielsweise eine bessere Zugänglichkeit von Dienstleistungen und eine personalisierte Betreuung. Es ist daher erforderlich, dass Dienstleistungsunternehmen ihre Angebote an die Bedürfnisse einer alternden Bevölkerung anpassen. Der demografische Wandel hat auch Auswirkungen auf die Arbeitskräfte. Dienstleistungsunternehmen müssen sich auf die Anforderungen älterer Mitarbeitender einstellen und ihre Personalpolitik anpassen, um ältere Mitarbeitende zu halten und ihre Kompetenz und Erfahrung zu nutzen.

2.2 Wandel durch die Gesellschaftsveränderungen

Der Wandel wird auch durch vielfältige *gesellschaftliche Veränderungen* bestimmt (Hilmer & Müller-Hilmer, 2021). In vielen Ländern gibt es eine kontroverse gesellschaftliche Diskussion zum Thema *Einwanderung*. Auf der einen Seite wird eine Verschärfung von

Einwanderungsgesetzen gefordert und es kommt zu einer Zunahme von rassistischen Angriffen. Auf der anderen Seite gibt es aber auch eine wachsende Bewegung, die sich für die Rechte von Einwanderern einsetzt und eine humanitäre Einwanderungspolitik fordert (Hilmer & Müller-Hilmer, 2021). Die Zunahme von Naturkatastrophen und die sichtbaren Auswirkungen des Klimawandels haben zu einem wachsenden gesellschaftlichen Bewusstsein für die Notwendigkeit von Maßnahmen zum *Schutz der Umwelt* geführt. Immer mehr Menschen engagieren sich für den Umweltschutz und fordern von Regierungen und Unternehmen Maßnahmen zur Verringerung der Umweltbelastung (Drerup & Yacek, 2020).

Diese gesellschaftlichen Veränderungen haben erhebliche *Auswirkungen auf Politik und Wirtschaft*. Die Umweltdiskussionen führen zu einer stärkeren Gewichtung umweltpolitischer Maßnahmen, die sich auch auf Unternehmen auswirken. Ähnlich haben gesellschaftliche Debatten zur Einwanderung Auswirkungen auf die Wirtschaft, da Einwanderer oft eine wichtige Rolle bei der Schaffung von Arbeitsplätzen und der Stimulierung des Wachstums spielen (Hilmer & Müller-Hilmer, 2021). Der Wandel durch gesellschaftliche Veränderungen wird in den Medien, der Wissenschaft und der Politik intensiv und kontrovers als Chancen oder als Bedrohung diskutiert.

Die gesellschaftlichen Entwicklungen haben auch *Einfluss auf das Dienstleistungsmanagement*, weil sich damit auch die Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden und Mitarbeitenden ändern (Previte & Robertson, 2019). So verändern die Debatten über Umweltschutz das Entscheidungsverhalten von Konsumenten und die Einführung von Remote-Arbeit führt dazu, dass Dienstleistungsunternehmen ihre Arbeitsweise anpassen müssen, um sicherzustellen, dass ihre Mitarbeitenden weiterhin effektiv arbeiten können.

2.3 Wandel durch die Geopolitik

Die derzeitige geopolitische Situation ist durch eine *Vielzahl von kritischen Faktoren* geprägt, darunter der Aufstieg neuer Mächte wie China, die anhaltende Dominanz der USA, der Ukraine-Krieg von Russland sowie die Instabilität in Teilen des Nahen Ostens und Nordafrikas (Gaub, 2019; Mbah & Wasum, 2022). Auch technologische Entwicklungen tragen dazu bei, dass sich das Kräfteverhältnis zwischen den Staaten verändert. Beispiele hierfür sind der Wettbewerb zwischen den USA und China im Bereich der KI und der Cybersicherheit sowie die Bedeutung der Digitalisierung für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von Staaten und Unternehmen (Gaub, 2019). Darüber hinaus beeinflussen die globale Erwärmung und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Umwelt die geopolitische Lage. Die Knappheit von Ressourcen wie Wasser und Energie sowie die Bedrohung durch Naturkatastrophen führen zu Konflikten zwischen den Staaten (Gaub, 2019).

Geopolitische Entwicklungen haben erhebliche *Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft*. Beispielsweise führen Handelskriege oder Sanktionen zwischen Ländern dazu,

dass sich die Bedingungen für den internationalen Handel verändern. Konflikte oder Spannungen zwischen Ländern verschlechtern die Sicherheitsbedingungen in bestimmten Regionen, sodass Unternehmen, die in diesen Regionen tätig sind, möglicherweise Maßnahmen ergreifen müssen, um ihre Mitarbeitenden und ihr Eigentum zu schützen.

Die geopolitischen Entwicklungen beeinflussen auch das *Dienstleistungsmanagement*. Insbesondere im Kontext der Internationalisierung von Dienstleistungen durch die Unternehmen sind geopolitischen Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Dabei spielen zunehmend nicht nur die kulturellen Unterschiede zwischen Ländermärkten, sondern immer mehr auch die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle.

2.4 Wandel durch die Globalisierung

Die derzeitige Situation des Wandels durch die *Globalisierung* spiegelt sich in verschiedenen Entwicklungen wider. Der Welthandel hat in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen. Im Jahre 2021 wurden Waren und Dienstleistungen im Wert von rund 23 Billionen USD gehandelt, verglichen mit 3,5 Billionen USD im Jahre 1990 (Statista, 2023b). Die Anzahl der Menschen, die in Länder außerhalb ihrer Herkunftsregion ziehen, hat in den letzten Jahrzehnten zugenommen.

Die Globalisierung ist ein wichtiges Thema, weil sie weitreichende *Auswirkungen* auf die Weltwirtschaft, die Kultur, die Umwelt und die Gesellschaft hat. Die Globalisierung fördert den internationalen Austausch von Waren, Dienstleistungen und Kapital, wodurch sich auch Abhängigkeitsstrukturen verfestigen. Die Globalisierung führt darüber hinaus zu einem stärkeren kulturellen Austausch zwischen den Ländern, hat aber auch Auswirkungen auf die Umwelt, weil der Handel über große Entfernungen hinweg führt und damit einen Anstieg der Emissionen und des Ressourcenverbrauchs verursacht (Braml & Felbermayr, 2021).

Die *Diskussion zum Wandel durch die Globalisierung* in den verschiedenen Bereichen von Gesellschaft, Medien, Wissenschaft und Politik wird sehr kontrovers geführt. Die verschiedenen Positionen in der Debatte decken das ganze Spektrum ab zwischen zum einen der Betrachtung der Globalisierung als Chance für wirtschaftliches Wachstum, Wohlstand sowie Entwicklungsmöglichkeiten und zum anderen der Betonung der negativen Auswirkungen auf Umwelt, Arbeitsplätze und sozialer Gerechtigkeit (Dürschmidt, 2022).

Der Wandel durch die Globalisierung hat auch *Auswirkungen auf das Dienstleistungsmanagement*. Unternehmen müssen in der Lage sein, ihre Dienstleistungen auf den globalen Markt auszurichten und kulturelle Unterschiede zu berücksichtigen (z. B. Kolagar et al., 2022). Dies erfordert oft eine Anpassung der Dienstleistungen an lokale Bedürfnisse und Erwartungen. Durch die Globalisierung ist dabei mit einer zunehmenden Konkurrenz und Diversifizierung zu rechnen. Unternehmen haben sich darauf einzustellen, dass sie in einer globalisierten Welt agieren und mit Konkurrenten aus aller Welt konkurrieren.

2.5 Wandel durch die Nachhaltigkeit

Klimawandel, Ressourcenknappheit, Umweltverschmutzung, soziale Ungleichheit und Armut haben zu einer stärkeren Forderung nach einem nachhaltigen Wandel geführt. *Nachhaltigkeit* bezieht sich dabei auf die Fähigkeit, die Bedürfnisse der heutigen Generation zu erfüllen, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zu beeinträchtigen, ihre eigenen Bedürfnisse zu erfüllen. Es geht also um die Schaffung einer ausgewogenen und langfristigen Entwicklung, die *ökologische, soziale und wirtschaftliche Faktoren* gleichermaßen berücksichtigt (Bundschuh et al., 2018).

Der Wandel durch die Nachhaltigkeit ist ein wichtiges Thema in der *Diskussion mit zentralen Stakeholdern*. So wird in den Medien zunehmend über die Auswirkungen des Klimawandels und die Bedeutung von Nachhaltigkeit berichtet (Brüggemann et al., 2018). In verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen wird intensiv an der Erforschung von Nachhaltigkeitsstrategien und -lösungen gearbeitet (Jahn, 2021). In der Politik gibt es internationale Initiativen zur Förderung von Nachhaltigkeit (UNFCCC, 2022). In der Gesellschaft gewinnt die Nachhaltigkeit ebenfalls an Bedeutung. Immer mehr Menschen setzen sich für Umweltschutz und Nachhaltigkeit ein und achten bei ihrem Konsumverhalten auf ökologische und soziale Aspekte.

Der Wandel durch Nachhaltigkeit hat erhebliche *Auswirkungen auf das Dienstleistungsmanagement*. Unternehmen richten sich verstärkt auf die Nachhaltigkeit aus, um sich gegenüber Wettbewerbern zu differenzieren und damit einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Unternehmen entwickeln zunehmend nachhaltige Dienstleistungen, da Kunden mehr Wert auf Nachhaltigkeit legen (Löbner, 2016). Nachhaltigkeit erfordert oft eine Veränderung der Geschäftsmodelle, z. B. durch die Umstellung auf erneuerbare Energien oder die Implementierung von Kreislaufwirtschaft (Claudy & Peterson, 2022). Unternehmen überdenken daher ihre Geschäftsmodelle und entwickeln nachhaltige Geschäftsmodelle. Schließlich erfordert Nachhaltigkeit oft eine enge Zusammenarbeit und Kooperation zwischen Unternehmen, sodass verstärkt Netzwerke aufzubauen sind und Partnerschaften eingegangen werden, um Nachhaltigkeit zu fördern.

Insgesamt erfordert der Wandel durch Nachhaltigkeit eine grundlegende Überarbeitung des Dienstleistungsmanagements. Dienstleistungsunternehmen und -organisationen müssen sich mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen und Strategien entwickeln, um nachhaltige Dienstleistungen zu erbringen.

2.6 Wandel durch die Klimaentwicklung

Der Wandel durch die Klimaentwicklung ist ein wichtiges Thema, da der *Klimawandel* erhebliche Auswirkungen auf die Umwelt, die Gesellschaft und die Wirtschaft hat. Durch den Einsatz fossiler Brennstoffe, die Abholzung von Wäldern und die Landnutzung wird ein hoher Anteil an Treibhausgasemissionen in der Atmosphäre verursacht, was zu einer

Erwärmung des Planeten und Veränderungen des Klimas führt (IPCC, 2021). Die Klimaentwicklung kann zu vielen Problemen führen wie z. B. steigenden Meeresspiegeln, häufigeren und intensiveren Naturkatastrophen wie Dürren, Überschwemmungen und Stürmen sowie zu einer Verknappung von Wasser und Nahrungsmitteln (IPCC, 2021). Aus diesem Grund ist es wichtig, Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels zu ergreifen, um eine nachhaltige Zukunft zu sichern.

Die *Diskussion über den Wandel durch die Klimaentwicklung* ist in der Gesellschaft, in den Medien, in der Wissenschaft und in der Politik sehr präsent und wird kontrovers geführt. Viele Menschen sind mittlerweile überzeugt, dass der Klimawandel ein ernstes Problem darstellt und Maßnahmen zu ergreifen sind, um ihn zu bekämpfen. Allerdings gibt es unterschiedliche Meinungen darüber, welche Maßnahmen am besten geeignet sind, um den Klimawandel zu stoppen oder zumindest zu verlangsamen.

Der Wandel durch die Klimaentwicklung hat auch *Auswirkungen auf das Dienstleistungsmanagement*. Unternehmen müssen sich auf die Herausforderungen durch den Klimawandel einstellen und nachhaltige Geschäftsmodelle entwickeln. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, ihre Geschäftsprozesse zu überdenken und umweltfreundlichere Alternativen zu finden. Zudem können Unternehmen ihre Dienstleistungen nachhaltiger gestalten, indem sie beispielsweise umweltfreundliche Materialien verwenden oder den Einsatz von Ressourcen reduzieren. Darüber hinaus können Unternehmen in Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten innovative Lösungen entwickeln, um den Klimawandel zu bekämpfen.

2.7 Wandel durch die Digitalisierung

Der Wandel durch die Digitalisierung ist ein Thema, das alle Bereiche der Gesellschaft betrifft. Die *Digitalisierung* hat die Art und Weise verändert, wie Menschen kommunizieren, arbeiten, lernen und ihre Freizeit gestalten. Sie hat auch neue Möglichkeiten in Bereichen wie z. B. Finanzen, Handel, Gesundheitswesen, Bildung und Verkehr geschaffen (z. B. Hasija et al., 2020; Tomaszewska & Florea, 2018). Darüber hinaus hat die Digitalisierung das Potenzial, den globalen Zugang zu Informationen und Ressourcen zu verbessern und sozialen und wirtschaftlichen Fortschritt zu fördern. Allerdings gibt es auch Bedenken hinsichtlich der Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeitsplätze, Privatsphäre, Sicherheit und soziale Ungleichheit, die ebenfalls zu diskutieren sind (Lang, 2019).

Der Wandel durch die Digitalisierung erstreckt sich auf verschiedene *Betroffenheitsbereiche*. Der digitale Wandel hat in den letzten Jahren zu einem starken Anstieg der Internetnutzung und der Verbreitung von Smartphones und anderen internetfähigen Geräten geführt. So haben mittlerweile weltweit mehr als 5,2 Mrd. Menschen einen Zugang zum Internet (Statista, 2022). Die Digitalisierung verändert auch die Art und Weise, wie Unternehmen arbeiten. Immer mehr Unternehmen setzen auf digitale Technologien wie KI, Robotik und das Internet der Dinge, um ihre Produktions- und Geschäftsprozesse zu optimieren (De Keyser & Kunz, 2022; Huang & Rust, 2018). Diese Beispiele zeigen, dass der

Wandel durch die Digitalisierung bereits in vollem Gange ist und sich in Zukunft noch weiter beschleunigen wird.

Zum Wandel durch die Digitalisierung gibt es eine *breite Diskussion und Auseinandersetzung* in allen gesellschaftlichen Bereichen. In der Gesellschaft gibt es zum einen Begeisterung für die neuen technologischen Entwicklungen, zum anderen aber auch Bedenken hinsichtlich der Auswirkungen auf Arbeitsplätze, Datenschutz und Privatsphäre.

Der Wandel durch die Digitalisierung hat auch auf das *Dienstleistungsmanagement* erhebliche Auswirkungen. Zum einen ermöglicht die Digitalisierung die Entwicklung neuer Dienstleistungen und Geschäftsmodelle, z. B. durch die Nutzung von Daten und Technologien wie KI oder Blockchain.

Zum anderen verändert die Digitalisierung auch die Art und Weise, wie Dienstleistungen erbracht werden. So können viele Dienstleistungen heute online oder digital angeboten werden, was neue Möglichkeiten der Kundeninteraktion und -kommunikation schafft.

Auch *interne Prozesse* im Dienstleistungsmanagement können durch die Digitalisierung optimiert und automatisiert werden, was eine höhere Effizienz und Produktivität ermöglicht. Gleichzeitig stellt die Digitalisierung aber auch neue Herausforderungen an das Dienstleistungsmanagement, z. B. im Hinblick auf die Qualifikation der Mitarbeitenden im Umgang mit neuen Technologien.

3. Konzepte und Phasenmodelle zur Gestaltung des Wandels

In Wissenschaft und Praxis werden verschiedene Modelle angeboten, die als Phasenmodelle idealtypisch aufzeigen, wie der Wandel in Unternehmen zu gestalten ist. Diese Konzepte und Modelle helfen Unternehmen dabei, Veränderungen systematisch und erfolgreich zu planen und umzusetzen. Im Folgenden werden drei ausgewählte *Modelle zur Gestaltung des Wandels* vorgestellt und diskutiert:

- Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin,
- Acht-Stufen-Modell von John P. Kotter,
- Fünf-Phasen-Modell von Wilfried Krüger.

3.1 Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin

Das Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin ist ein älteres theoretisches Konzept aus der Psychologie, das beschreibt, wie Veränderungen in Gruppen und Organisationen erreicht werden können (Lewin, 1947; Cummings et al., 2015). Es handelt sich um einen in der

Change-Management-Praxis wichtigen und weit verbreiteten Ansatz, der bis heute großen Einfluss auf die Organisationsentwicklung hat (Elke, 2007).

Das Modell besteht aus den drei *Phasen* Unfreeze (Auftauen), Change (Veränderung) und Refreeze (Einfrieren) (siehe Abbildung 1).

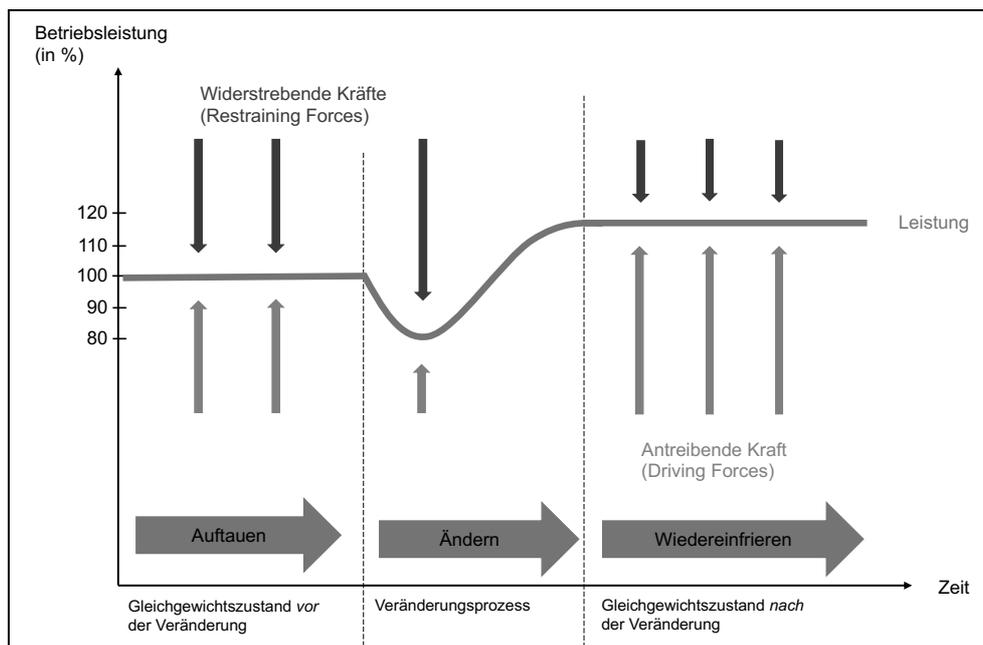


Abbildung 1: Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin
(Quelle: Staehle, 1999, S. 592)

Das Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin kann auch in *Dienstleistungsunternehmen* zur Gestaltung des Wandels eingesetzt werden (Sturm et al., 2011; Cummings et al., 2015). Die drei Phasen sind durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- (1) In der *Phase des Auftauens* hinterfragen Dienstleistungsunternehmen den Status quo und die bestehenden Prozesse, um zu verstehen, welche Veränderungen notwendig sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Durch die Motivation der Mitarbeitenden und die Einbeziehung von Kundenfeedback kann die Organisation eine Vision für die Zukunft entwickeln und die Veränderungen auf eine positive Art und Weise kommunizieren.
- (2) In der *Phase der Veränderung* können neue Prozesse und Strukturen eingeführt werden, um das Ziel der Veränderung zu erreichen. Insbesondere in Dienstleistungsunternehmen kann dies bedeuten, dass neue Technologien und Tools zur Verbesserung der Kundenerfahrung oder zur Optimierung von Geschäftsprozessen eingesetzt wer-

den. Wichtig ist dabei, die Mitarbeitenden während des gesamten Prozesses einzubeziehen und Schulungsprogramme anzubieten, um sicherzustellen, dass sie die neuen Prozesse und Technologien erfolgreich umsetzen können.

- (3) In der *Phase des Einfrierens* ist das neue System im Dienstleistungsunternehmen zu stabilisieren und zu institutionalisieren. Hier können Schulungen und Anreize angeboten werden, um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden das neue System erfolgreich umsetzen und dass es langfristig in der Organisation verankert wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin auch für Dienstleistungsunternehmen geeignet ist, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen und langfristig zu etablieren. Trotz der sehr allgemein gehaltenen Phasen kann es dazu beitragen, eine Kultur des kontinuierlichen Wandels zu etablieren und Dienstleistungsunternehmen dabei unterstützen, wettbewerbsfähig zu bleiben (Werther & Jacobs, 2014; Gairing, 2017; Burnes, 2020).

Obwohl das Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin eine bekannte und bewährte Methode im Veränderungsmanagement ist, gibt es auch einige *Kritikpunkte*, die bei der Anwendung des Modells zu berücksichtigen sind (Werther & Jacobs, 2014; Gairing, 2017; Burnes, 2020). Zunächst ist das Modell aufgrund seines sequenziellen Charakters linear und statisch. In der Realität können Veränderungsprozesse komplexer und dynamischer sein, da sie von vielen Faktoren wie der Unternehmenskultur, den individuellen Perspektiven und den äußeren Umständen beeinflusst werden. Das Modell berücksichtigt auch nicht die Möglichkeit von Rückschritten oder unerwarteten Hindernissen, die während des Prozesses auftreten können. Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass das Modell primär auf die Führungskräfte konzentriert und nicht ausreichend auf die Beteiligung und Einbeziehung der Mitarbeitenden eingeht. Schließlich geht das Modell zu wenig auf die langfristige Nachhaltigkeit der Veränderung ein. Eine erfolgreiche Veränderung erfordert oft eine kontinuierliche Anpassung und Weiterentwicklung, um sicherzustellen, dass das Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt und sich den verändernden Marktbedingungen anpassen kann.

3.2 Acht-Stufen-Modell von John P. Kotter

Das Acht-Stufen-Modell von John P. Kotter ist ein Konzept zur Planung und Umsetzung von Veränderungen in Organisationen. Es gliedert den Veränderungsprozess in acht aufeinander aufbauende *Phasen* (siehe Abbildung 2; Kotter, 2007, 2011):

- (1) *Dringlichkeit vermitteln*: In dieser Phase ist eine klare und überzeugende Begründung für die Veränderung zu vermitteln, um bei den Beteiligten eine emotionale Reaktion hervorzurufen und ein Gefühl der Dringlichkeit zu erzeugen.
- (2) *Führungscoalition aufbauen*: Hierbei geht es darum, eine Gruppe von Schlüsselpersonen innerhalb der Organisation zu identifizieren und zu mobilisieren, die die Veränderung unterstützen und vorantreiben.

- (3) *Vision und Strategie entwickeln*: Eine klare und einheitliche Vision und Strategie für die Veränderung ist zu entwickeln und zu kommunizieren, um eine gemeinsame Ausrichtung und Orientierung zu schaffen.
- (4) *Kommunikation der Vision*: Die Vision und Strategie sind kontinuierlich zu kommunizieren, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten verstehen, wohin die Organisation sich entwickeln soll und welche Ziele verfolgt werden.
- (5) *Hindernisse aus dem Weg räumen*: In dieser Phase sind Hindernisse und Widerstände zu identifizieren und auszuräumen, um den Veränderungsprozess nicht zu behindern. Dabei ist die Bevollmächtigung für die Veränderungen auf eine möglichst breite Basis zu schaffen.
- (6) *Kurzfristige Erfolge erzielen*: Kurzfristige Erfolge tragen dazu bei, das Vertrauen und die Motivation der Beteiligten zu stärken und den Erfolg des Veränderungsprozesses zu demonstrieren.
- (7) *Erfolg konsolidieren und weitere Veränderungen planen*: In dieser Phase geht es darum, den erreichten Erfolg zu konsolidieren und weitere Veränderungen zu planen, um das Ziel der Veränderung zu erreichen.
- (8) *Neue Verhaltensweisen verankern*: Die neuen Verhaltensweisen und Praktiken sind in der Organisation zu verankern und zu institutionalisieren, um sicherzustellen, dass die Veränderung langfristig Bestand hat.

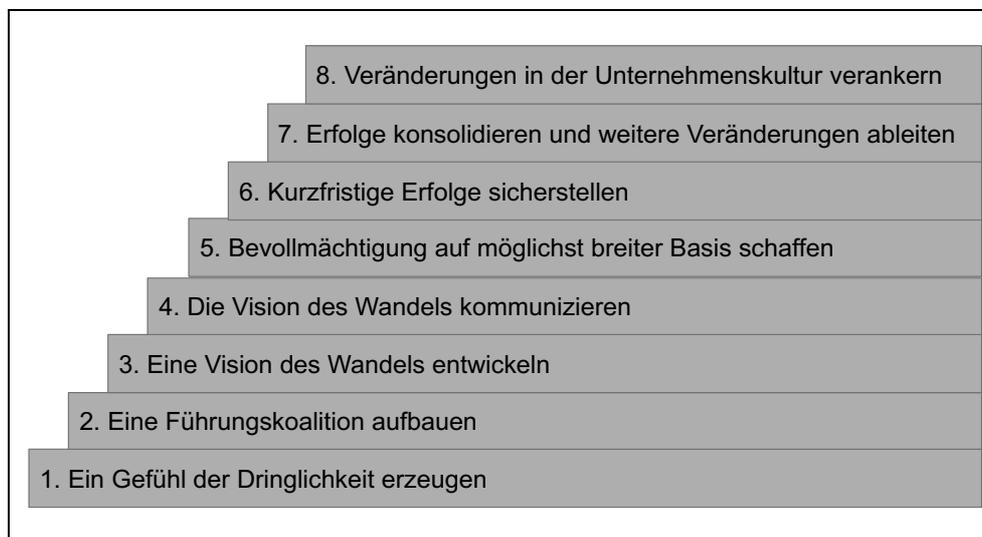


Abbildung 2: Acht-Stufen-Modell von John P. Kotter
(Quelle: Kotter, 2011)

Das Acht-Stufen-Modell von John P. Kotter ist grundsätzlich geeignet, die Gestaltung des Wandels in *Dienstleistungsunternehmen* zu erklären, da es einen klaren und strukturierten Rahmen für die Planung und Umsetzung von Veränderungen bietet. Das Modell kann dazu

beitragen, eine flexible und anpassungsfähige Organisationsstruktur zu schaffen und die Akzeptanz der Veränderung in der Organisation zu erhöhen, indem es die Bedeutung der Veränderung klar kommuniziert und die Zusammenarbeit von Führungskräften und Mitarbeitern fördert. Auch Hindernisse und Widerstände werden durch das Modell berücksichtigt und gezielt angegangen (Kotter, 2007; Appelbaum et al., 2012; Werther & Jacobs, 2014; Gairing, 2017).

Allerdings ist zu beachten, dass das Acht-Stufen-Modell nicht als universelles Werkzeug zur Veränderungsbewältigung anzusehen ist (Kotter, 2007; Appelbaum et al., 2012; Werther & Jacobs, 2014; Gairing, 2017). Jede Organisation ist einzigartig und es bedarf daher individueller Anpassungen und Interpretationen des Modells. Auch ist es wichtig, dass die Umsetzung des Modells von einem kompetenten Change-Management-Team begleitet wird, um eine erfolgreiche Veränderung sicherzustellen.

3.3 Fünf-Phasen-Modell von Wilfried Krüger

Das Fünf-Phasen-Modell von Wilfried Krüger ist ein Change-Management-Modell, das den Prozess des Wandels in die folgenden *Phasen* strukturiert (siehe Abbildung 3):

- (1) *Analysephase*: In dieser Phase werden die Ausgangssituation und die Ziele der Veränderung analysiert. Es wird untersucht, welche Faktoren die Veränderung notwendig machen, welche Auswirkungen sie haben wird und welche Ressourcen benötigt werden.
- (2) *Konzeptionsphase*: In dieser Phase wird ein Konzept für die Veränderung erstellt. Es werden Maßnahmen definiert, um die Veränderung umzusetzen und es wird ein Zeitplan erstellt.
- (3) *Realisierungsphase*: In dieser Phase werden die Maßnahmen umgesetzt. Es werden Teams gebildet und die erforderlichen Ressourcen bereitgestellt. Es wird eng mit den betroffenen Mitarbeitenden zusammengearbeitet, um die Veränderung erfolgreich umzusetzen.
- (4) *Implementierungsphase*: In dieser Phase werden die Veränderungen in der Organisation umgesetzt und in den täglichen Arbeitsablauf integriert. Dabei wird sichergestellt, dass die betroffenen Mitarbeitenden die neuen Prozesse und Strukturen verstehen und anwenden können.
- (5) *Evaluationsphase*: In dieser Phase wird die Veränderung evaluiert, um festzustellen, ob die Ziele erreicht wurden. Auch mögliche Verbesserungen für zukünftige Veränderungen werden identifiziert.

Das Fünf-Phasen-Modell von Wilfried Krüger ist ein praktisches und anwendbares Modell für die Umsetzung von Veränderungen in Organisationen (Gairing, 2017). Es gibt eine klare Struktur für die Planung und Umsetzung von Veränderungen und legt besonderen Wert auf die Zusammenarbeit mit den betroffenen Mitarbeitenden. Durch die Evaluationsphase wird sichergestellt, dass die Veränderung nachhaltig ist und dass zukünftige Veränderungen auf der Grundlage der gewonnenen Erfahrungen verbessert werden können.

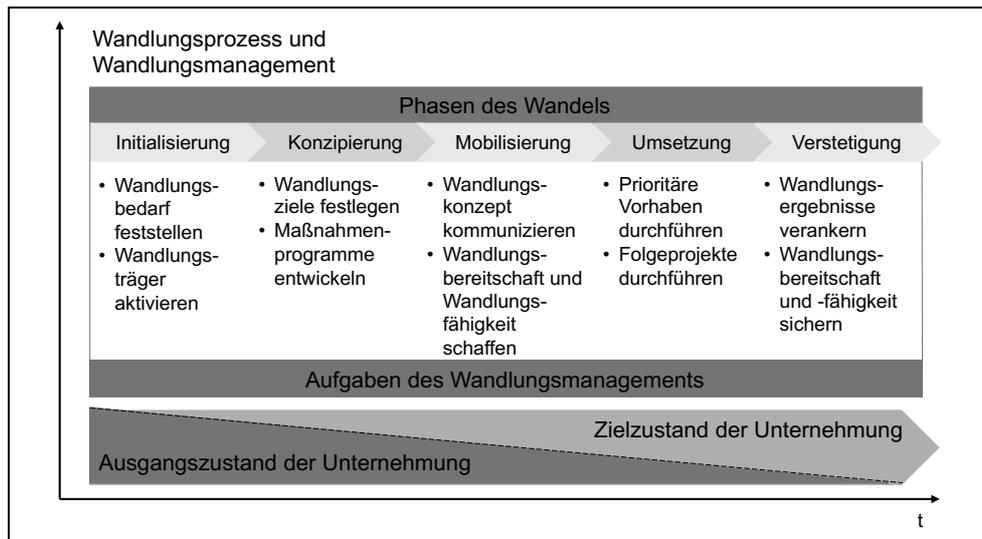


Abbildung 3: Fünf-Phasen-Modell von Wilfried Krüger
(Quelle: Krüger 2014, S. 40)

Das Fünf-Phasen-Modell von Wilfried Krüger ist grundsätzlich geeignet, die *Gestaltung des Wandels in Dienstleistungsunternehmen* zu erklären und Ablaufschritte aufzuzeigen. Die Struktur des Modells ermöglicht eine systematische Planung und Umsetzung des Wandels, was insbesondere bei komplexen Veränderungen von Bedeutung ist (Werther & Jacobs, 2014; Gairing, 2017). Allerdings folgt das Modell starren Strukturen. Darüber hinaus enthält das Modell keine detaillierten Informationen über die Prozesse innerhalb jeder Phase. Es bietet lediglich eine grobe Übersicht über die Schritte, die in jeder Phase durchzuführen sind. Schließlich ist zu kritisieren, dass das Modell zu linear ist und keine Berücksichtigung von Iterationen oder Feedback-Schleifen bietet (Werther & Jacobs, 2014).

Zusammenfassend können die dargestellten Modelle erste Anhaltspunkte über die Berücksichtigung von Aufgaben und Ablaufschritten für die Gestaltung des Wandels geben. Insgesamt sind sie jedoch als idealtypisch in ihrem Verlauf anzusehen. Bei der Komplexität und Dynamik des Wandels in vielen Bereichen ist in Frage zu stellen, ob der Wandel in dieser Form systematisch planbar ist. Auch wird von der Fiktion ausgegangen, dass sich das Unternehmen in einem Ungleichgewicht befindet und durch verschiedene Maßnahmen wieder in ein Gleichgewicht zu bringen ist und der Wandel ist dann vorbei. Dies wird für die Praxis kaum zutreffen. Es liegt deshalb die Vermutung nahe, dass bei tiefgreifenden Wandlungsprozessen die geschlossenen Planungs- und Phasenmodelle nicht ausreichend sind. Eine Hilfestellung bei der Bewältigung dieser Veränderungsprozesse könnten *Strategien und Prinzipien* der Unternehmensführung leisten, die verschiedene Komponenten

bei der Gestaltung des Wandels betonen. Im Folgenden werden vor allem das Komplexitäts- und Change Management sowie das Prinzip der lernenden Organisation hervorgehoben.

4. Strategien und Anforderungen an Dienstleistungsunternehmen zur Bewältigung des Wandels

4.1 Bewältigung der Komplexität dynamischer Systeme (Komplexitätsmanagement)

Das *Komplexitätsmanagement* bezieht sich auf die Fähigkeit einer Organisation, mit der wachsenden Komplexität ihrer Geschäftstätigkeiten umzugehen (Blockus, 2010; Schoeneberg, 2014). Im Rahmen des Komplexitätsmanagements gilt es, jene Herausforderungen zu bewältigen, die durch die Notwendigkeit entstehen, mit einer zunehmenden Anzahl von Variablen, Abhängigkeiten, Risiken und Unsicherheiten umzugehen, die in einer sich schnell verändernden Geschäftswelt auftreten.

Ein systematisches Komplexitätsmanagement umfasst die Identifikation von Schlüsselkomponenten und -prozessen im System, die Analyse ihrer Wechselwirkungen und Auswirkungen sowie die Entwicklung von Strategien zur Steuerung und Anpassung des Systems im Laufe der Zeit (Schoeneberg, 2014).

Ein wichtiger Aspekt des Komplexitätsmanagements ist die *Verwendung von Modellen und Simulationen*, um das Verhalten des Systems unter verschiedenen Bedingungen zu untersuchen und alternative Szenarien zu entwickeln (Schoeneberg, 2014). Durch die Verwendung von Modellen können Entscheidungsträger verschiedene Strategien testen und deren Auswirkungen auf das System vorhersagen, bevor sie tatsächlich implementiert werden. Darüber hinaus sind Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Anpassungsfähigkeit des Systems unterstützen. Dies kann die Schaffung von flexiblen Strukturen und Prozessen, die Förderung von Innovation sowie die Schaffung einer Kultur des Lernens und der kontinuierlichen Verbesserung umfassen.

Insgesamt spielt das Komplexitätsmanagement eine wichtige Rolle bei der Bewältigung der Komplexität dynamischer Systeme, indem es Entscheidungsträgern dabei hilft, Schlüsselkomponenten und -prozesse zu identifizieren, die Auswirkungen ihrer Wechselwirkungen zu verstehen, Strategien zur Steuerung des Systems zu entwickeln und Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Anpassungsfähigkeit des Systems unterstützen (Schoeneberg, 2014).

4.2 Change Management als Top-down- und Bottom-up-Prozesse

Change Management bezieht sich auf den Prozess der Planung, Umsetzung und Überwachung von Veränderungen in einem Unternehmen (Lauer, 2014). Das *Ziel des Change Managements* ist es, sicherzustellen, dass Veränderungen in einer Organisation effektiv und effizient durchgeführt werden. Es umfasst die Zusammenarbeit mit Stakeholdern, die Identifikation von Risiken und die Entwicklung von Plänen zur Minimierung von Risiken sowie die Durchführung von Schulungen und Schulungsprogrammen für die Mitarbeitenden.

Change Management als *Top-down-Prozess* bedeutet, dass die Veränderung von der obersten Führungsebene eines Unternehmens initiiert, gesteuert und umgesetzt wird (Schinnenburg & Schambeck, 2015; Schridde, 2019). Die Verantwortung für die Planung und Umsetzung der Veränderung liegt in der Regel beim Management. Dabei wird das Ziel verfolgt, dass die Veränderung auf alle Ebenen des Unternehmens heruntergetragen wird, um eine einheitliche Umsetzung zu gewährleisten. Bei diesem Ansatz ist es wichtig, dass das Management die Ziele und Pläne klar kommuniziert und alle betroffenen Mitarbeitenden informiert und einbindet.

Change Management als *Bottom-up-Prozess* hingegen bedeutet, dass die Veränderung von den Mitarbeitenden selbst initiiert und vorangetrieben wird (Schinnenburg & Schambeck, 2015; Schridde, 2019). Hierbei können Mitarbeitende auf allen Ebenen des Unternehmens Ideen und Vorschläge für Veränderungen einbringen, die dann von der Führungsebene unterstützt und umgesetzt werden. Die Veränderungen werden also von unten nach oben getragen und es ist davon auszugehen, dass die Mitarbeitenden sich mit der Veränderung bei diesen Prozessen dann stärker identifizieren und sie aktiv unterstützen.

Es ist wichtig zu betonen, dass Change Management oft eine *Kombination aus Top-down- und Bottom-up-Prozessen* erfordert, um erfolgreich zu sein (Schridde, 2019). Während das Management die Veränderung zu initiieren und steuern hat, sind auch die Ideen und Unterstützung der Mitarbeitenden wichtig, um die Veränderung zu ermöglichen und erfolgreich umzusetzen. Eine gemeinsame Vision und klare Kommunikation sind hierbei entscheidend, um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten.

In Dienstleistungsunternehmen können die Prinzipien des Change Managements besonders wichtig sein, da es oft notwendig ist, auf die sich schnell ändernden Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden zu reagieren. Hierbei können sowohl Top-down- als auch Bottom-up-Prozesse dazu beitragen, sicherzustellen, dass das Unternehmen flexibel genug ist, um sich anzupassen und gleichzeitig die Qualität der Dienstleistungen aufrechtzuerhalten.

4.3 Dienstleistungsunternehmen als lernende Organisationen

Das *Konzept der lernenden Organisation* wurde von Peter Senge in den 1990er Jahren entwickelt (Kumar et al. 2021; Senge, 1990; Sturm et al., 2011). Eine lernende Organisation ist eine Organisation, die kontinuierlich lernt und sich an Veränderungen anpasst, um erfolgreich zu sein und langfristig zu überleben. Das Konzept basiert auf der Idee, dass Organisationen wie lebende Organismen sind, die ständig wachsen und sich entwickeln müssen, um zu überleben (Sari, 2022).

Eine lernende Organisation zeichnet sich durch die folgenden *Prinzipien und Merkmale* aus (Kumar et al. 2021; Sturm et al., 2011):

- (1) *Systemisches Denken*: Eine lernende Organisation betrachtet das Unternehmen als Ganzes und betrachtet alle Teile als miteinander verbundene Systeme. Probleme werden nicht isoliert betrachtet, sondern im Kontext des gesamten Systems.
- (2) *Personal Mastery*: Eine lernende Organisation fördert die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden und unterstützt sie dabei, ihre individuellen Fähigkeiten und Talente zu entwickeln. Indem die Mitarbeitenden ihre eigenen Fähigkeiten und Interessen weiterentwickeln, können sie ihre Beiträge zur Organisation maximieren.
- (3) *Mentale Modelle*: Eine lernende Organisation fordert Mitarbeitende auf, ihre Denkweisen und Überzeugungen in Frage zu stellen und anzupassen, um sich an neue Herausforderungen anzupassen.
- (4) *Gemeinsame Vision*: Eine lernende Organisation hat eine gemeinsame Vision und Mission, die von allen Mitarbeitenden geteilt wird. Diese Vision motiviert die Mitarbeitenden und gibt ihnen eine klare Richtung, um sich auf gemeinsame Ziele zu konzentrieren.
- (5) *Team-Lernen*: Eine lernende Organisation fördert das Lernen im Team und schafft eine Umgebung, in der die Mitarbeitenden offen miteinander kommunizieren und ihre Ideen und Perspektiven teilen können.

Die systematische Gestaltung des Wandels in Unternehmen erfordert eine klare Vision, aber auch konkrete Prinzipien und Strategien, um den Wandel erfolgreich zu gestalten und die Organisation auf die zukünftigen Herausforderungen vorzubereiten (Sturm et al., 2011).

Dienstleistungsunternehmen, die sich als lernende Organisationen verstehen, sind bereit und in der Lage, aus Erfahrungen und Fehlern zu lernen, neue Kenntnisse zu erwerben und innovative Lösungen zu entwickeln. Die Organisation fördert die *kontinuierliche Verbesserung und Innovation*, indem sie eine offene und lernbereite Kultur schafft und ihre Mitarbeitenden ermutigt, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten zu erweitern (Rupčić, 2019; Sturm et al., 2011). Dies kann durch die Förderung von Schulungen, Weiterbildungen, Mentoring-Programmen und die Schaffung von Communities of Practice erreicht werden. Es ist auch wichtig, ein Feedback-System zu implementieren, um Erfolge und Fehler zu bewerten und von ihnen zu lernen.

Eine lernende Organisation kann besser auf Veränderungen und Herausforderungen reagieren, da sie flexibler und anpassungsfähiger ist (Rupčić, 2019; Sturm et al., 2011). Sie kann schneller auf neue Technologien, Markttrends und Kundenbedürfnisse reagieren und so Wettbewerbsvorteile erlangen. Zudem fördert eine lernende Organisation die Kreativität und das Engagement der Mitarbeitenden, da sie ihnen die Möglichkeit gibt, sich aktiv am Wandel zu beteiligen und ihre Ideen einzubringen.

Zusammenfassend ist es bei der systematischen Gestaltung des Wandels in Unternehmen wichtig, das Dienstleistungsunternehmen als lernende Organisation zu verstehen, um die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu erhöhen und eine Kultur der Innovation und kontinuierlichen Verbesserung zu schaffen.

5. Ausblick

Aus den vorangegangenen Betrachtungen ergeben sich vielfältige *Praxisimplikationen für die Gestaltung des Wandels im Dienstleistungsmanagement*. Der Wandel im Dienstleistungsmanagement erfordert von Unternehmen Agilität und Flexibilität. Unternehmen sollten ihre Organisationen und Prozesse so gestalten, dass sie schnell und effektiv auf Veränderungen reagieren können. Neue Technologien und Trends sind für den Wandel von großer Bedeutung, um ihre Dienstleistungen effizienter und kundenorientierter zu schaffen. Daher sind entsprechende Investitionen zu tätigen. Im Rahmen des Wandels von Dienstleistungsunternehmen sind auch die Mitarbeitenden weiterzuentwickeln. Zur Vorbereitung der Mitarbeitenden auf den Wandel sind Schulungen und Trainings anzubieten, um die relevanten Fähigkeiten und Kenntnisse zu vermitteln. Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und Akteuren im Service-Ecosystem werden immer wichtiger. Dabei trägt die Vernetzung von Prozessen und Daten über alle Beteiligte dazu bei, Dienstleistungen zu verbessern und effizienter zu gestalten. Schließlich haben sich Dienstleistungsunternehmen ihrer Rolle für die Gesellschaft und Umwelt bewusst zu sein. Dienstleistungen sind daher nachhaltig zu gestalten und Dienstleistungsunternehmen sollten Verantwortung für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft und Umwelt übernehmen. Diese Implikationen können Unternehmen helfen, den Wandel im Dienstleistungsmanagement erfolgreich zu gestalten und ihre Dienstleistungen effektiver und kundenorientierter zu gestalten.

Für die *Wissenschaft* ergeben sich ebenfalls zahlreiche Implikationen für die Gestaltung des Wandels im Dienstleistungsmanagement. Es ist unabdingbar, dass sich die Forschung verstärkt auf neue Technologien und Trends konzentriert, die das Dienstleistungsmanagement beeinflussen, um die Potenziale dieser Technologien zu verstehen und zu analysieren. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu analysieren sind, um Unternehmen dabei zu helfen, Dienstleistungen kundenorientierter zu gestalten und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle zu fördern. Des Weiteren ist es von Bedeutung, dass die Wissenschaft sich mit den Auswirkungen des

Dienstleistungsmanagements auf die Gesellschaft und Umwelt auseinandersetzt und die Entwicklung nachhaltiger Dienstleistungen vorantreibt. In diesem Zusammenhang sind auch Themen wie z. B. Wissensmanagement und Mitarbeiterentwicklung mit einzubeziehen, um Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre Mitarbeitenden auf den Wandel im Dienstleistungsmanagement vorzubereiten und die nötigen Fähigkeiten und Kenntnisse zu vermitteln. Schließlich ist es die Aufgabe der Wissenschaft, Modelle und Methoden zu entwickeln, um den Wandel im Dienstleistungsmanagement besser zu analysieren, zu verstehen und bewältigen zu können.

Insgesamt wird der Wandel im Dienstleistungsmanagement intensiv in Wissenschaft und Praxis diskutiert, es zeigt sich aber auch, dass noch zahlreiche Fragestellungen offen sind, die von großer Bedeutung für die Forschung im Bereich des Dienstleistungsmanagements sind und auch in der Praxis von Unternehmen anzugehen sind, um den Wandel zukünftig erfolgreich zu gestalten.

Literaturverzeichnis

- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2012). Back to the Future: Revisiting Kotter's 1996 Change Model. *Journal of Management Development*, 31(6), 764–782.
<https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Becker, W., & Ulrich, P. (2015). *BWL im Mittelstand: Grundlagen, Besonderheiten, Entwicklungen*. Kohlhammer.
- Bertelsmann Stiftung (2018). *Vielfalt leben – Gesellschaft gestalten: Chancen und Herausforderungen kultureller Pluralität in Deutschland*. Bertelsmann Stiftung.
- Blockus, M.-O. (2010). *Komplexität in Dienstleistungsunternehmen: Komplexitätsformen, Kosten- und Nutzenwirkungen, empirische Befunde und Managementimplikationen*. Gabler.
- Bocking, H., Russell-Bennett, R., & Letheren, K. (2022). I'm No Expert, But...? Consumer Use of Supportive Digital Tools in Health Services. *Journal of Service Theory and Practice*, 32(2), 105–131.
<https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2020-0225>
- Bongomin, O., Gilibrays Ocen, G., Oyondi Nganyi, E., Musinguzi, A., & Omara, T. (2020). Exponential Disruptive Technologies and the Required Skills of Industry 4.0. *Journal of Engineering*, 32(2), 1–17.
<https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2020-0225>
- Braml, M. T., & Felbermayr, G. J. (2021). Außenwirtschaftliches Gleichgewicht als Staatsziel im 21. Jahrhundert, in: *Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft*, Bertelsmann

- Stiftung: Gütersloh. Abgerufen am 14. April 2023, von https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/W_Focus_Paper__1_Aussenwirtschaftliches_Gleichgewicht.pdf
- Brüggemann, M., Neverla, I., Hoppe, I., & Walter, S. (2018). Klimawandel in den Medien. In H. von Storch, I. Meinke, & M. Claußen (Hrsg.), *Hamburger Klimabericht: Wissen über Klima, Klimawandel und Auswirkungen in Hamburg und Norddeutschland* (S. 243–254). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-662-55379-4_12
- Budliger, H. (2021). *Demografischer Wandel und Wirtschaft*. Springer.
- Bundschuh, C., Dresch, M., & Emunds, P. (2018). *Nachhaltigkeit lohnt sich: Gesellschaft und Unternehmen im Wandel*. Blickpunkt. Abgerufen am 14. April 2023, von https://www.lbbw.de/konzern/research/2018/blickpunkte/lb_studie_nachhaltigkeit_wandel_7ax8ein8q_m.pdf
- Burnes, B. (2020). The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32–59.
<https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
- Buxbaum, H.-J., & Kleutges, M. (2020). Evolution oder Revolution? Die Mensch-Roboter-Kollaboration. In H.-J. Buxbaum (Hrsg.), *Mensch-Roboter-Kollaboration* (S. 15–33). Springer.
- Claudy, M. C., & Peterson, M. (2022). Sustainability: Understanding Consumer Behavior in a Circular Economy. In L. R. Kahle, T. M. Lowrey, & J. Huber (Hrsg.), *APA Handbook of Consumer Psychology* (S. 339–358). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/0000262-015>
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2015). Unfreezing Change as Three Steps: Rethinking Kurt Lewin's Legacy for Change Management. *Human Relations*, 69(1), 33–60.
<https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- De Keyser, A., & Kunz, W. H. (2022). Living and Working with Service Robots: A TCCM Analysis and Considerations for Future Research. *Journal of Service Management*, 33(2), 165–196.
<https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2021-0488>
- Drerup, J., & Yacek, D. (2020). Wir können, müssen aber nicht über alles kontrovers diskutieren: Über Grenzen des politischen Streits und die Kontroverse über Kontroversitätsgebote. *Journal für politische Bildung*, 10(4), 18-23.
- Dürschmidt, J. (2022). Globalisierung: Tendenzen, Ursachen und Konzepte. In P. Genkova (Hrsg.), *Handbuch Globale Kompetenz: Grundlagen–Herausforderungen–Krisen* (S. 1-16). Springer.
- Elke, G. (2007). Veränderung von Organisationen: Organisationsentwicklung. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 752–759). Hogrefe.

- Gairing, F. (2017). *Organisationsentwicklung*. Kohlhammer.
- Gfrerer, A., Hutter, K., Füller, J., & Ströhle, T. (2021). Ready or Not: Managers' and Employees' Different Perceptions of Digital Readiness. *California Management Review*, 63(2), 23–48.
<https://doi.org/10.1177/0008125620977487>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197.
<https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hasija, S., Shen, Z.-J. M., & Teo, C.-P. (2020). Smart City Operations: Modeling Challenges and Opportunities. *Manufacturing & Service Operations Management*, 22(1), 203–213.
<https://doi.org/10.1287/msom.2019.0823>
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2020). Reframing Service Innovation: COVID-19 as a Catalyst for Imposed Service Innovation. *Journal of Service Management*, 32(1), 101–112.
<https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0161>
- Helmold, M. (2022). Neue Bürokonzepte in der Zeit nach COVID-19. In M. Helmond (Hrsg.), *New Work, transformatorische und virtuelle Führung: Was wir aus aktuellen Krisen lernen können* (S. 89–100). Springer Nature.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research?. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Hilmer, R., & Müller-Hilmer, R. (2021). Migrations-, Klima- und Corona-Politik: Eine Analyse der Bedeutung aktueller gesellschaftlicher Konfliktfelder. *Konflikt-dynamik*, 10(4), 253–262.
<https://doi.org/10.5771/2193-0147-2021-4-253>
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial Intelligence in Service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155–173.
<https://doi.org/10.1177/1094670517752459>
- IPCC (2021). Summary for Policymakers. In: V. Masson-Delmotte, P. Zhai, A. Pirani, S. L. Connors, C. Péan, S. Berger, N. Caud, Y. Chen, L. Goldfarb, M. I. Gomis, M. Huang, K. Leitzell, E. Lonnoy, J. B. R. Matthews, T. K. Maycock, T. Waterfield, O. Yelekçi, R. Yu, & B. Zhou (Hrsg.), *Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* (6. Aufl., S. 3–32). Cambridge University Press.
- Jacob, M. (2019). Digitalisierung und Nachhaltigkeit in Unternehmen. In M. Jacob (Hrsg.), *Digitalisierung & Nachhaltigkeit: Eine unternehmerische Perspektive* (S. 39–83). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-26217-4_2

- Jahn, T. (2021). Transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung: Methoden, Kriterien, gesellschaftliche Relevanz. In B. Blätzel-Mink, T. Hickler, S. Küster & H. Becker (Hrsg.), *Nachhaltige Entwicklung in einer Gesellschaft des Umbruchs* (S. 141–157). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31466-8_8
- Kolagar, M., Reim, W., & Parida, V. S., D. (2022). Digital Servitization Strategies for SME Internationalization: The Interplay between Digital Service Maturity and Ecosystem Involvement. *Journal of Service Management*, 33(1), 143–162. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2020-0428>
- Kotter, J. P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 96–103.
- Kotter, J. P. (2011). *Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. Vahlen. <https://doi.org/10.15358/9783800646159>
- Krüger, W. (2014). Strategische Erneuerung: Probleme und Prozesse. In W. Krüger & N. Bach (Hrsg.), *Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung* (5. Aufl., S. 33–62). Gabler https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4717-8_2
- Kumar, M., Paul, J., Misra, M., & Romanello, R. (2021). The Creation and Development of Learning Organizations: A review. *Journal of Knowledge Management*, 25(10), 2540–2566. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2020-0795>
- Lang, F. P. (2019). Quo vadis Digitale Revolution? Eine gesamtwirtschaftliche Analyse von Auswirkungen der Digitalisierung. In B. Hermeier, T. Heupel, & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft: Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert* (S. 3–22). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23397-6_1
- Lauer, T. (2014). *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (2. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-43737-7>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee Coping with Organizational Change in the Face of a Pandemic: The Role of Transparent Internal Communication. *Public Relations Review*, 47(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Löbler, H. (2016). Humans' Relationship to Nature: Framing Sustainable Marketing. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 73–82. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2016-0037>

- Oreg, S., & Berson, Y. (2019). Leaders' Impact on Organizational Change: Bridging Theoretical and Methodological Chasms. *Academy of Management Annals*, 13(1), 272–307.
<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0138>
- Pathiranage, J. (2019). Organizational Culture and Business Performance: An Empirical Study. *International Journal of Economics and Management*, 24(2), 264–278.
<https://doi.org/10.14445/23939125/IJEMS-V6I6P101>
- Previte, J., & Robertson, N. (2019). A Continuum of Transformative Service Exchange: Insights for Service and Social Marketers. *Journal of Services Marketing*, 33(6), 671–686.
<https://doi.org/10.1108/JSM-10-2018-0280>
- Rump, J., & Eilers, S. (2020). Agilität und Flexibilität – auf dem Weg zur Ambidextrie: Wie die Verbindung agiler Arbeitsmethoden mit flexiblen Arbeitsformen gelingt. In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Die vierte Dimension der Digitalisierung: Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen* (S. 227–235). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-662-59418-6_13
- Rupčić, N. (2019). Learning Organization: Organization Emerging from Presence. *The Learning Organization*, 27(1), 17–30.
<https://doi.org/10.1108/TLO-09-2019-0130>
- Sachverständigenrat (2022) *Konjunkturprognose für 2022 und 2023*, Abgerufen am 30. März 2022, von <https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/konjunkturprognose-2022.html>
- Sari, D. Y. (2022). The Study of Learning Organization Models: A Literature Review. *Journal Research of Social Science, Economics & Management*, 2(2), 188–202.
<https://doi.org/10.36418/jrsem.v2i2.251>
- Sattelberger, T. (2019). Alle Signale stehen auf Vielfalt: Der Weg zur diversen Arbeitswelt 2.0. In S. Sackmann (Hrsg.), *Führung und ihre Herausforderungen: Neue Führungskontexte erfolgreich meistern und zukunftsfähig agieren* (S. 41–64). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-25278-6_3
- Schäffer, U., & Weber, J. (2020). Resilienz ist gefragt. *Controlling & Management Review*, 64, 3–3.
<https://doi.org/10.1007/s12176-020-0136-0>
- Scheer, A. W. (2019). *Unternehmung 4.0: Vom disruptiven Geschäftsmodell zur Automatisierung der Geschäftsprozesse*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-27694-2>
- Schinnenburg, H., & Schambeck, C. (2015). Nachhaltiges Change Management. In K.-M. Griese (Hrsg.), *Nachhaltigkeitsmarketing: Eine fallstudienbasierte Einführung* (S. 401–421). Springer Gabler.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-05851-7_15
- Schneiders, K., & Schönauer, A. -L. (2022). Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft: Empirische Befunde zu Ursachen und Handlungsbedarfen. In C. Gehrlach, M. von

- Bergen, & K. Eiler (Hrsg.), *Zwischen gesellschaftlichem Auftrag und Wettbewerb: Sozialmanagement und Sozialwirtschaft in einem sich wandelnden Umfeld* (S. 355–370). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-35381-0_21
- Schoeneberg, K.-P. (2014). Komplexität: Einführung in die Komplexitätsforschung und Herausforderungen für die Praxis. In K.-P. Schoeneberg (Hrsg.), *Komplexitätsmanagement in Unternehmen: Herausforderungen im Umgang mit Dynamik, Unsicherheit und Komplexität meistern* (S. 13–27). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-01284-7_2
- Schridde, H. (2019). Change Management. In S. Veit, C. Reichard, & G. Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform* (5. Aufl., S. 691–703). Springer.
doi.org/10.1007/978-3-658-21563-7_61
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the learning Organization*. Doubleday.
- Shin, N., & Park, S. (2021). Supply Chain Leadership Driven Strategic Resilience Capabilities Management: A Leader-Member Exchange Perspective. *Journal of Business Research*, 122, 1–13.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.056>
- Stachle, W. H. (1999). *Management* (8. Aufl.) Vahlen.
- Statista (2023a): *Statistiken zur Internetnutzung weltweit für die Jahre 2005 bis 2022*. Statista. Abgerufen am 03. April 2023, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/805920/umfrage/anzahl-der-internetnutzer-weltweit/>
- Statista (2023b): *Entwicklung der weltweiten Exporte im Warenhandel von 1948 bis 2021*. Statista. Abgerufen am 03. April 2023, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/37143/umfrage/weltweites-exportvolumen-im-handel-seit-1950/>
- Sturm, A., Opterbeck, I. & Gurt, J. (2011). *Organisationspsychologie*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-531-93074-9>
- Thakhathi, A., le Roux, C., & Davis, A. (2019). Sustainability Leaders' Influencing Strategies for Institutionalising Organisational Change Towards Corporate Sustainability: A Strategy-as-Oractice Perspective. *Journal of Change Management*, 19(4), 246–265.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2019.1578985>
- Tomaszewska, E. J., & Florea, A. (2018). Urban Smart Mobility in the Scientific Literature: Bibliometric Analysis. *Engineering Management in Production and Services*, 10(2), 41–56.
<https://doi.org/10.2478/emj-2018-0010>
- UNFCCC (2022). The Glasgow Climate Pact: Key Outcomes from COP26. UNFCCC. Abgerufen am 04. April 2023, von https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-glasgow-climate-pact-key-outcomes-from-cop26?gclid=Cj0KCQjwla-hBhD7ARIsAM9tQKv144_qete-vim8WJBz5NggHv_TGZYMcf2u95hkwasY4MQelliNPin8aAocrEALw_wcB

- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Werther, S. & Jacobs, C. (2014). *Organisationsentwicklung*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-55442-1>
- Wilke, C. B. (2020). Demografischer Wandel in Deutschland: Hintergründe, Zukunftsszenarien und Arbeitsmarktpotenziale. In L. Rebggiani, C. B. Wilke, & M. Wohlmann (Hrsg.), *Megatrends aus Sicht der Volkswirtschaftslehre: Demografischer Wandel–Globalisierung & Umwelt–Digitalisierung* (S. 3–24). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-30129-3_1
- Wirtz, B. W. (2022). Komplexitätsmanagement. In B. W. Wirtz (Hrsg.), *Multi-Channel-Marketing: Grundlagen–Instrumente–Prozesse* (S. 483–491). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-03345-3_29
- Wrobel, R. (2016). *Der deutsche Arbeitsmarkt zwischen Fachkräftemangel und Immigration: Ordnungspolitische Perspektiven in der Flüchtlingskrise* Ordnungspolitische Diskurse.