



Geschäftsprozesse proaktiv managen

Um der Komplexität heutiger Geschäftsprozesse inmitten einer hohen Marktdynamik erfolgreich zu begegnen, müssen Unternehmen neue Technologien in ihre Produktions- und Logistikprozesse integrieren und neue Geschäftsmodelle schaffen. Unternehmen, die im Kontext dieser Herausforderungen sowie eines sich schnell verändernden Wettbewerbs lernen, Veränderungen nicht als Risiko wahrzunehmen, sondern sie aktiv und kontinuierlich selbst herbeizuführen, haben in der Umsetzung ihrer Ziele einen entscheidenden Vorteil.



Michael Bauer, Diplom-Kaufmann und Master of International Business, ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Juniorprofessur für BWL, insbesondere Digitale Transformation im Operations Management, an der Universität des Saarlandes.



Jun.-Prof. Dr. Eric Grosse leitet die Juniorprofessur für BWL, insbesondere Digitale Transformation im Operations Management, an der Universität des Saarlandes.

Kontakt

michael.bauer@uni-saarland.de
www.uni-saarland.de/lehrstuhl/grosse

Schlüsselwörter

Coaching, Change Leadership, Kulturwandel, Resilienz, agile Arbeitsmethoden, Anpassungsfähigkeit, digitaler Wandel, Mitarbeitereinbindung, Risikomanagement, Behavioral Operations Management, Change Management

DOI: 10.30844/I4SD.24.3.33

Digital Transformation Coaching

Persönlichkeitsentwicklung als Ergänzung zum Change Management in der Digitalisierung

Michael Bauer und Eric Grosse, Universität des Saarlandes, Saarbrücken

Digitale Transformationsprozesse unterliegen einer starken Tendenz sich zu verspäten, zu verteuern oder ganz zu scheitern. Das stellt für Unternehmen und deren Belegschaft im globalen Wettbewerb um Marktanteile und neue Geschäftsmodelle ein großes Risiko dar. Mitarbeitende durch menschzentrierte Führungsmethoden mittels eines Coaching-Prozesses während der digitalen Transformation in die Veränderung einzubeziehen, kann Ängste und Widerstände mindern und zu einem Paradigmenwechsel in der Betrachtung der digitalen Transformation selbst führen: als ein agiler Kulturwandel mit hohen Ertragspotenzialen. Dieser Beitrag zeigt, wie Unternehmen mit überschaubarem Aufwand ihr Change Management um Coaching erweitern und so kosteneffizient die Erfolgswahrscheinlichkeit der Innovation und zugleich die Leistungsfähigkeit und Kompetenz ihrer Mitarbeitenden steigern können.

Die durchschnittliche Erfolgsquote von Projekten in der digitalen Transformation ist in der Praxis noch immer ernüchternd. Ob Einführung eines fahrerlosen Transportsystems, einer Augmented-Reality-Brille (AR-Brille) für das Lager oder die vernetzte Fabrik: Bis zu 84 % der Projekte verfehlen ihre Ziele, sie verspäten sich, werden deutlich teurer oder scheitern gar vollständig [3] – mit

Um die Risiken im Kontext der digitalen Transformation in Chancen umzuwandeln, müssen Unternehmen strategisch sinnvoll und erfolgreich neue Technologien in ihre Produktions- und Logistikprozesse integrieren und ggf. neue Geschäftsmodelle durch digitale Dienstleistungen schaffen [1]. Organisationen, denen das heute schon erfolgreich gelingt, hängen die Konkurrenz systematisch ab. Durch die Covid-19-Pandemie wurde dieser Effekt noch verstärkt: 10 % der erfolgreichsten Unternehmen steigerten vor Covid ihren Umsatz noch doppelt so schnell wie 25 % der technologischen Nachzügler. Während der Pandemie, die eine besondere Herausforderung für die technologische Reife der integrierten Prozesse darstellte, wuchsen diese Top-Unternehmen schließlich sogar mit der fünffachen Geschwindigkeit [2]. Dies könnte an einer anderen Grundeinstellung liegen: Sie sehen Veränderung nicht als Risiko, sondern führen sie aktiv und kontinuierlich selbst herbei.

Kosten je betroffenes Unternehmen von durchschnittlich 5,5 Mio. US-Dollar [4]. Erfolgreiche Transformationsprojekte kosten ebenso Zeit wie Ressourcen und verringern die Bereitschaft der Belegschaft, weitere Innovationen zu unterstützen, was ein erhebliches betriebswirtschaftliches Risiko für die betroffenen Unternehmen darstellt [5]. Dabei ist auch der durch die Digitalisierung bedingte Umbruch für die Mitarbeitenden selbst tiefgreifend, und Abwarten angesichts der kommenden Herausforderungen eine riskante Strategie. Das Weltwirtschaftsforum erwartet, dass bis zu 44 % der Arbeitskräfte 2023 bis 2027 ihre Fähigkeiten signifikant erweitern oder verändern müssen („Reskilling“), um im Arbeitsmarkt eine Zukunft zu haben. Auf den Top 5 der Schwerpunktthemen für dieses Reskilling bis 2027 sind analytisches und kreatives Denken (Platz 1 und 2), Künstliche Intelligenz (KI) und Big Data (Platz 3), Leadership, also Führungsvermögen von Menschen, das über die fachliche und disziplinarische Vorgesetztenfunktion hinausgeht (ggf. sogar ohne formelle organisatorische Führungsfunktion) und sozialer Einfluss (Platz 4). Auf Platz 5 folgen schließlich Resilienz, also die Anpassungsfähigkeit, externe Störungen zu verkraften, sowie Flexibilität und Agilität [6].



Die ORCID-Identifizierungsnummern der Autoren dieses Beitrags sind einsehbar unter <https://doi.org/10.30844/I4SD.24.3.33>

Dies ist ein Open-Access-Artikel unter den Bedingungen der Creative Commons Attribution License, die die Nutzung, Verbreitung und Reproduktion in jedem Medium erlaubt, sofern das Originalwerk ordnungsgemäß zitiert wird.

Auch die nachfolgenden Punkte auf der Liste (**Bild 1**) zeigen: Es sind in hohem Maße weiche Faktoren, bei denen die Unternehmen in den kommenden Jahren einen Entwicklungsbedarf sehen und in die sie im Rahmen ihrer Reskilling-Strategie Geld investieren wollen.

Unternehmen sind auf die Lern- und Veränderungsbereitschaft ihrer Belegschaft angewiesen. Hierbei wirkt



Bild 1: Reskilling-Bedarf für Personal von 2023 bis 2027 (eigene Darstellung nach [6]).

sich die aktive, partizipative Einbeziehung und Mitbestimmung der Betroffenen sowie des Betriebsrats grundsätzlich begünstigend auf die Akzeptanz von Veränderungen durch die Belegschaft aus. Dennoch zeigt sich in der Praxis: Probleme in Transformationsprozessen haben ihre Ursache häufig nicht in Hard- und Software. Es sind menschliche Faktoren, die den Erfolg von Innovationsprojekten, wie etwa die Einführung einer AR-Brille im Logistiklager, maßgeblich beeinflussen und über deren Akzeptanz entscheiden können [1]. Da die Kompetenz und Motivation zur Unterstützung von Veränderungen in jedem Betroffenen variiert, könnten granulare Ansätze zur individuellen Entwicklung globale Change-Management-Ansätze bereichern [7].

Menschliche Herausforderungen der Industrie 4.0

Schon bei der Formulierung der Ziele von Industrie 4.0 wurde gewarnt, dass Szenarien denkbar sind, die eher einer Dystopie gleichen als einer positiven Zukunftsvision

[8]. Darum war der Appell an die Unternehmen eindeutig: Das System solle dem Menschen dienen – nicht umgekehrt. Doch zehn Jahre später sind viele Jobs nicht herausfordernder geworden, sondern monotoner [9] und insbesondere für ungelernete Arbeitskräfte existiert eine starke Fremdbestimmung durch Vorgaben von Computersystemen [1]. Während ein Großteil der Beschäftigten diese Veränderung kompensieren kann, gibt es eine relevante kritische Menge von Mitarbeitenden, die dies ablehnen, sich der Entwicklung nicht gewachsen fühlen, Angst vor der Technologie und den damit verbundenen Veränderungen des Tätigkeitsprofils oder Sorge vor dem Verlust des Arbeitsplatzes haben [10]. Dies wirkt sich wiederum auf den Rest der Belegschaft aus, hohe Ausfallquoten und Fluktuation sind die Folge [11], psychosoziale Belastungen nehmen zu [9]. So ist von 2011 bis 2021 die Anzahl der Fehltag aufgrund von psychischen Erkrankungen um 41 % gestiegen [12], während die Fehltag insgesamt nur um 2 % gestiegen sind.

Immer mehr Mitarbeitende ziehen daher die Notbremse. Die „Great Resignation“-Welle in den USA, in der die Kündigungsraten auf den Höchststand der letzten 50

Entwicklungsmethoden und deren Wirkebenen in Individuen und Organisationen

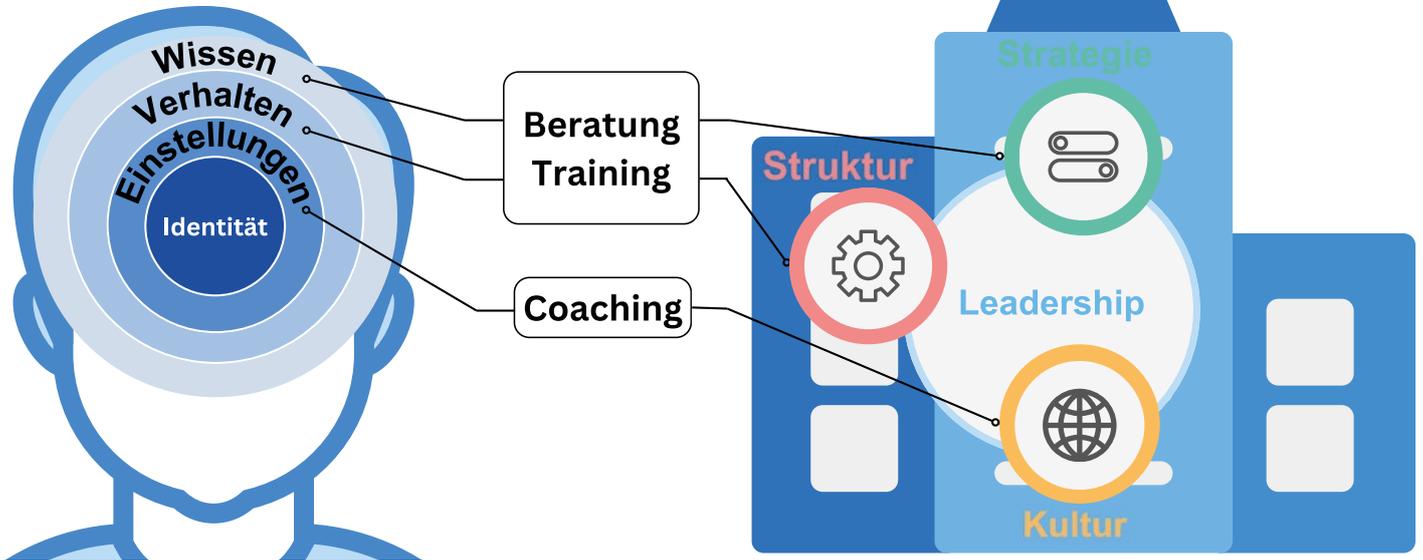


Bild 2: Entwicklungsmethoden und deren Wirkebenen in Individuen und Organisationen; eigene Darstellung in Anlehnung an [21, 22].

Jahren gestiegen sind, hat gezeigt: Mitarbeitende sind immer weniger bereit, schlechte Arbeitsbedingungen klaglos hinzunehmen [13]. Firmen mit toxischer Unternehmenskultur werden 10-mal so häufig verlassen wie andere. Sull u. a. [14] haben als Faktoren, die maßgeblich zu einer toxischen Kultur führen, folgende identifiziert: unzureichende Förderung von Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion in der Belegschaft, mangelnder Respekt gegenüber den Bedürfnissen von Arbeitnehmenden sowie unethisches Verhalten. Die Arbeitskräfte wandern zu Unternehmen bzw. in Branchen ab, in denen die menschlichen Faktoren besser gewürdigt werden [15].

Diese Verluste kosten Unternehmen viel Geld für die Nachbesetzung und Abfluss von Wissen und Expertise. Individuelle Ressourcenaktivierung und Umsetzungsbegleitung für Mitarbeitende könnten helfen, diesem Trend entgegenzuwirken [7]. Eine frühzeitige Investition in Mitarbeitendenzufriedenheit und Empowerment, also die Stärkung der Eigenverantwortung der Beschäftigten, könnte sich also schnell wirtschaftlich rechnen – und die Belegschaft, wie auch die Firmen als Ganzes resilienter gegen Veränderungen und Krisen machen [16]. Den durchschnittlichen Ausfallkosten in Höhe von 5,5 Mio. US-Dollar für ein verfehltes digitales Transformationsprojekt könnte ein Team erfahrener Business Coaches mit einem Tagessatz von ca. 2000 € [17] entgegengestellt werden, die innerhalb von 25 Personentagen die Coaching-Begleitung

eines mittelgroßen Projekts sicherstellen könnten. Bereits ab einer daraus resultierenden, marginalen Steigerung des Projekterfolgs um 1 % wären die Zusatzkosten von 50 000 € kompensiert.

Methoden zur Entwicklung von Mitarbeitenden

Bei der Entwicklung von Mitarbeitenden und Organisationen wird häufig auf eine Kombination aus eigenem Change Management – ggf. mit externer Unterstützung durch eine Unternehmensberatung – für die Strategieentwicklung und -umsetzung sowie die Schulung von Mitarbeitenden zurückgegriffen [18]. Wie **Bild 2** zeigt, wirken Schulungen und Beratung auf der kognitiven Ebene und sind somit wichtig, um Fähigkeiten zu erlernen und das Wissen sowie das Verhalten bei rationalen Entscheidungen zu beeinflussen [19]. Auf die tieferliegende Ebene der Einstellungen können diese Methoden allerdings keinen unmittelbaren Einfluss nehmen, wenn das Individuum nicht innerlich vom Nutzen der Veränderung überzeugt ist [20]. Im Beispiel der Einführung von AR-Brillen im Logistiklager, die bspw. eine optimale Route vorschlagen, kann der Mitarbeitende hier infolge einer Produktschulung die Technologie vollständig verstehen und in der Lage sein, diese effektiv einzusetzen (Wissenzebene). Dank Informationen über die Motivation der

Einführung, bspw. der kommunizierten geplanten Effizienzgewinne durch verkürzte Pick-Zeiten seitens der verantwortlichen Führungskraft, kann der Sinn der Technologieeinführung nachvollzogen werden.

Allerdings zeigt die betriebliche Praxis, dass Erkenntnis allein nicht ausreichen muss, um Verhalten zu ändern. Das Behavioral Operational Management kennt eine Vielzahl von Gründen für die Dissonanz zwischen Wissen und Handeln [19]. Im Beispiel der AR-Brille könnte dies z. B. ein innerer Widerstand gegen Vorgaben von Computern (Algorithm Aversion) oder die Überschätzung des eigenen Wissens (Overconfidence) sein [9]. Bei einem Team von Beschäftigten kommt auch Gruppendenken (Group Think) in Frage, ein Phänomen, bei dem eine Gemeinschaft kompetenter Personen mitunter gemeinsam schlechtere Entscheidungen trifft, weil sich die Individuen der Gruppenmeinung anschließen und so suboptimale Lösungen unterstützen bzw. eine Verbesserung ablehnen [19]. Die negative Einstellung, die im Widerspruch zum erworbenen Wissen steht, kann in diesem Fall die Wissensebene unterminieren und zu einem ungewünschten Handeln führen [10].

In der betrieblichen Praxis werden zunehmend auch persönlichkeitsbezogene Methoden der Mitarbeitendenentwicklung eingesetzt. Hierzu zählen Mentoring, eine Form der individuellen Förderung insbesondere von jungen Mitarbeitenden durch erfahrene, in der Regel höherrangige Führungskräfte [23] sowie Coaching, eine lösungsorientierte Methode zur persönlichen Entwicklung durch Unterstützung bei der Erreichung individueller Ziele mittels Aktivierung eigener, bisher verborgener Ressourcen [24]. Das Wissen, das für die Problemlösung erforderlich ist, liegt beim Coaching in der gecoachten Person. Coach und Coachee begegnen sich auf Augenhöhe. Der Schwerpunkt von Mentoring liegt hingegen auf Wissenstransfer, basierend auf dem Erfahrungsschatz des Mentors und geht somit von einer überlegenen Position und Wissen des Mentors aus [23]. Dies kann ein wirkungsvolles Mittel sein, hängt in seiner Ausgestaltung jedoch von den persönlichen Präferenzen von Mentor und Mitarbeitendem ab, unterliegt keiner systematischen Qualifikation und ist daher kaum skalierbar oder wiederholbar. Daher soll es hier nicht näher betrachtet werden. Coaching hingegen verfügt bei richtigem Einsatz über das Potenzial, einer übergeordneten Struktur zu folgen und so einen replizierbaren Effekt auf Mitarbeitende und Teams zu bewirken [25].

Verhaltensmodifikation durch Coaching

Coaching greift auf der Ebene der persönlichen Einstellungen ein und kann so helfen, auch Ängste und innere Widerstände zu überwinden und Verhalten dauerhaft anzupassen [26]. Im Kontext organisationaler Verände-

rungen ist die Abgrenzungen zwischen Coaching, Schulung und Beratung wichtig: Coaching kann langfristig und ergebnisoffen angelegt sein. Die anderen beiden verfolgen dagegen i. d. R. einen konkreten, abgegrenzten Zweck der Wissensvermittlung, dessen Inhalt und Umfang vorgegeben und limitiert ist [7]. In unserem Beispiel sind das die Einführung einer AR-Brille und die Schulung bzgl. der Nutzung.

Auch Change Management ist in der Regel projektbezogen und hat somit einen klar definierten Start- und Endpunkt [28]. Die Herausforderungen der digitalen Transformation und deren Wirkung auf die Mitarbeitenden gehen jedoch über die Grenzen einzelner Projekte hinaus [5]. Vielmehr charakterisiert diesen Prozess seine kontinuierliche, iterative Entwicklung ohne absehbares Ende. Zum Beispiel führt die Einführung der AR-Brille noch nicht zu einer digitalen Fabrik. Und selbst ein hochgradig automatisiertes Lager, wie wir es etwa bei Amazon finden, ist niemals „fertig“ – es wird kontinuierlich optimiert und in zehn Jahren kaum mehr dem heutigen Zustand gleichen. Was bleibt, sind die Mitarbeitenden der Organisation, die häufig viel länger im Unternehmen sind als einzelne Technologien [29]. Bei der digitalen Transformation hängt folglich viel von deren Resilienz, Veränderungsbereitschaft und Fähigkeit ab, sich auf neue Technik einzustellen [16].

Digital Transformation Coaching im Change Management

Schmitz [7] identifizierte Wirkpotenziale des Coachings im Kontext des Change Managements, die sich auf die Digitale Transformation erweitern lassen (**Bild 3**).

Die dargestellten Wirkpotenziale lassen sich als Gegenpol zu häufig genannten Gründen für das Scheitern von Transformationsprozessen betrachten [3, 28]. Wenn Coaching die in **Bild 3** genannten Wirkpotenziale in einer Organisation innerhalb eines Veränderungsprozesses entfalten kann, wäre es möglich, die Bedürfnisse und Emotionen von Mitarbeitenden besser zu adressieren und die psychische Belastung sowie die aus dem Behavioral Operations Management bekannten Widerstände zu reduzieren [20]. Dies kann sich positiv auf die Motivation und Veränderungsbereitschaft auswirken. Das auf dieser Annahme basierende Konzept bezeichnen wir als „Digital Transformation Coaching“ (DTC). Es ist als langfristig angelegter Begleitprozess zu verstehen, der das Change Management in digitalen Transformationsprojekten unterstützt. Das Konzept lässt sich mit allen bekannten Change-Management-Methoden kombinieren, da es nicht inhaltlich eingreift, sondern speziell die menschlichen Faktoren im Rahmen des Veränderungsprozesses ergänzt [23]. Der Fokus liegt auf der

Digital Transformation Coaching

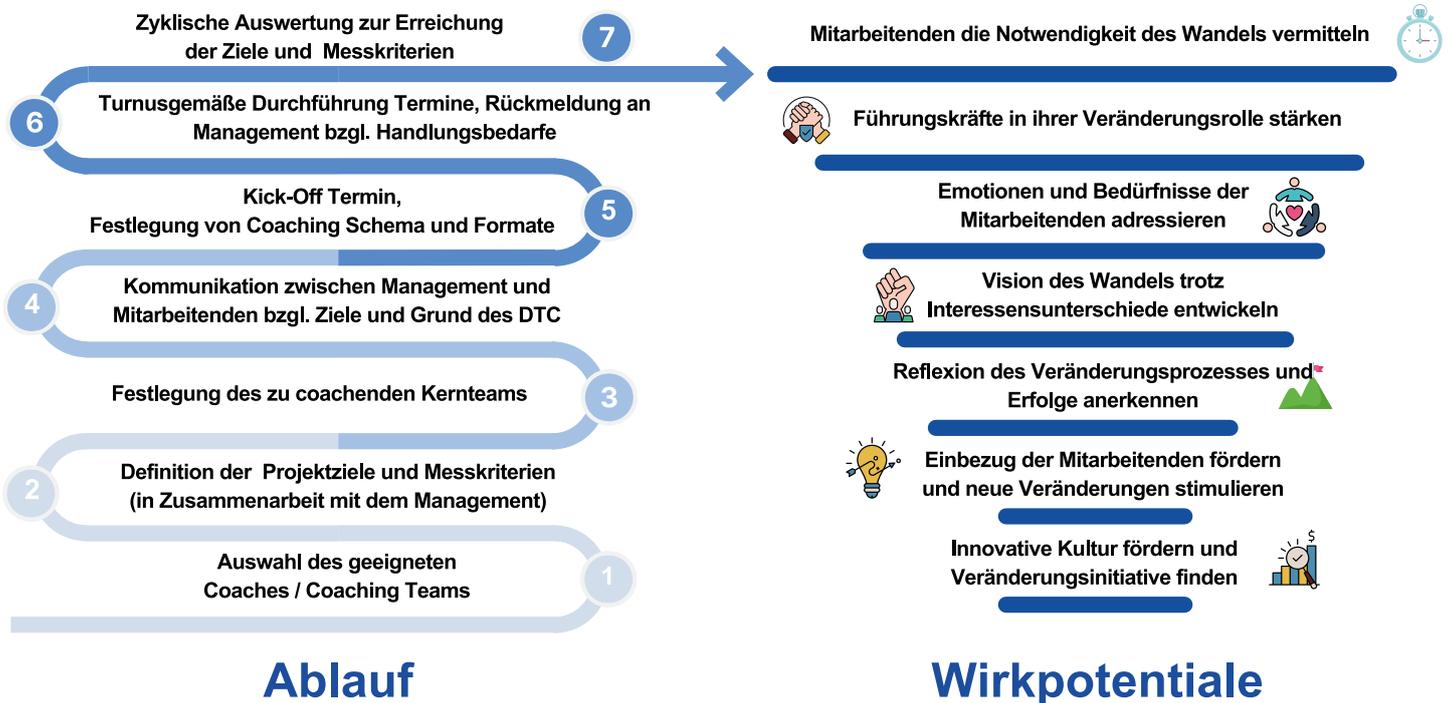


Bild 3: Ablauf und Wirkpotenziale von Digital Transformation Coaching; eigene Darstellung in Anlehnung an [26].

Begleitung der Mitarbeitenden und Teams, die von den Veränderungen betroffen sind. Konkret gestaltet sich der Ablauf wie in **Bild 3** dargestellt.

Das DTC selbst umfasst an die Problemstellung angepasste Techniken und kann sowohl Einzel- als auch Teamcoachings beinhalten [30]. Im Falle des Beispiels einer AR-Brille in der Logistik würden Einzel- und Gruppencoachings durchgeführt. Letztere dienen dazu, in den betroffenen Teams einen Konsens für die gemeinsame Zielsetzung zu erreichen, Wege dorthin zu erarbeiten und Vorbehalte zu adressieren [7]. Der Coach fungiert als neutraler Partner, der durch den Prozess führt und die passenden Techniken einsetzt [24]. Anders als bspw. in einer Schulung werden gruppenspezifische Konflikte direkt adressiert und gelöst [29]. Es lassen sich Analogien zum agilen Projektmanagement ziehen, das konventionelles Projektmanagement in vielen Bereichen abgelöst hat und einerseits flexibel ist, was die Zielerreichung betrifft, andererseits aber mit festgelegten Formaten für Stabilität, Kontinuität und Transparenz sorgt [29]. Einzelcoachings helfen bei der Erkenntnis eigener Vorbehalte und Ängste, wie die aus dem Behavioral Operations Management bekannten Widerstände [19]. Ebenso können hier systematische Vorgehensweisen entwickelt werden, um den Umgang mit der veränderten Situation zu verbessern [20].

Im Beispiel der Einführung der AR-Brille wäre folgendes Szenario denkbar: Ein Beschäftigter arbeitet schon sehr lange im Lager des Unternehmens, er kennt sich sehr gut aus, ist bei Vorgesetzten und anderen Beschäftigten als Experte anerkannt. Über die Einführung der neuen Technologie, von der er sich bevormundet fühlt, ist er verärgert. Zudem befürchtet er insgeheim, dass er mittelfristig durch einen Roboter ersetzt werden könnte. Das Coaching kann hier sowohl zu einer konstruktiveren Betrachtungsweise beitragen, indem der Ursache für diese Ängste auf den Grund gegangen und die Resilienz gesteigert wird [8]. Auch können Strategien entwickelt werden, wie der Mitarbeitende durch den Einsatz seiner Erfahrungen in Verbindung mit dem Erlernen neuer Fähigkeiten weiterhin seinen Status als wertvoller Experte im Lager erhalten und sogar steigern kann [5].

Da diese und weitere Probleme im Laufe komplexer Projekte immer wieder auftauchen, ist der DTC Prozess agil, regelmäßig und langfristig. So können neue Herausforderungen schnell adressiert werden, bevor sie sich verfestigen [27]. Dieser dynamische Umgang mit Problemen wird von den Gruppenmitgliedern erlernt [32], da die Coachings nicht nur auf das aktuelle Vorhaben reduziert sind, sondern einem wirksameren Umgang mit Veränderung im Allgemeinen dienen [23]. Dies wirkt sich wiederum positiv auf das Selbstverständnis der Mitarbei-

tenden beim Einsatz neuer Technologien aus und kann sich mittelfristig in der Unternehmenskultur niederschlagen [32]. Hierdurch kann es schließlich zu den Kompetenzen der Organisation ausgebaut werden, die Veränderungen nicht als Risiko sehen, sondern als Chance und folglich im Wettbewerb bessere Ergebnisse erzielen [2].

Limitationen und Forschungsbedarf

Auch wenn die Wirksamkeit von Coaching im Allgemeinen in verschiedenen Studien nachgewiesen werden konnte [7, 20, 27, 33], ist langfristiges Coaching zur Begleitung speziell in der digitalen Transformation bislang nicht umfassend wissenschaftlich untersucht. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass der Einzelne und die Gruppe von professionell durchgeführtem Coaching durch einen gut ausgebildeten Coach profitiert [26, 27]. Auch negative Erfahrungen kommen vor, sie hängen jedoch häufig mit unzureichend qualifizierten Coaches, unkooperativen gecoachten Personen oder einer gestörten Beziehung zwischen Coach und gecoachter Person zusammen [34]. Auf die sorgfältige Auswahl des passenden Coaches ist daher besonderer Wert zu legen. Im Falle einer ungeeigneten Konstellation sollte der Coach gewechselt werden [27]. Bei Konflikten der Team-Mitglieder sollten zusätzliche Maßnahmen wie Streitschlichtung und Team-Coachings intensiviert werden. Eine übergreifende Wirkung auf die Gesamtorganisation und -kultur, wie im Konzept des DTC vorgeschlagen, muss noch weiter erforscht werden [25]. Die Wirksamkeit von DTC setzt zudem voraus, dass auch andere Rahmenbedingungen, wie die Unterstützung des Managements, Verfügbarkeit von Zeit und Ressourcen für die Coaching-Einheiten und eine entsprechend hohe Priorisierung, Bereitschaft zur Teilnahme an Coaching, sowie Veränderungsbereitschaft der Teilnehmenden vorhanden sind [35].

Erfolgreiche Implementierung birgt hohes Potenzial

Zahlreiche Unternehmen wie SAP, Daimler AG, Novartis Pharma u. v. m. haben seit vielen Jahren eigene Coaching-Systeme in ihre Personalentwicklung integriert [36]. Die Verfügbarkeit von virtuellen Formaten von Anbietern wie TheNextWe, CoachHub etc. und sogar KI-gestützten Coachings erleichtern den Zugang und die Messbarkeit von Maßnahmen und helfen Unternehmen, die Coaching-Maßnahmen zielgerichtet einzusetzen. Ricola und Nestlé setzten bspw. seit einiger Zeit auf digitale Coaching Konzepte [37]. Die Literatur zum prozessbegleitenden Coaching bei Veränderungen legt nahe, dass die menschlichen Faktoren durch den Einsatz von Coaches wirkungsvoll beeinflusst werden können [23, 25]. Die Wirksamkeit des Prozesses hängt von einer systematischen Implemen-

tierung ab, die auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten ist [7]. Auf mittlere Sicht kann sich diese Investition in die Belegschaft, wenn sie systematisch und glaubhaft in die Personalentwicklung integriert wird, in Kombination mit anderen Methoden der Mitarbeitendenentwicklung, positiv auf die gesamte Unternehmenskultur auswirken und zu offener Kommunikation über alle Hierarchieebenen hinweghelfen [32]. Dies hilft Unternehmen, wie auch den einzelnen Beschäftigten, den Risiken der digitalen Transformation wirkungsvoll und proaktiv entgegenzutreten und diese in Chancen zu verwandeln [6].

Literatur

- [1] Grosse, E. H. u. a.: Human-Centric Production and Logistics System Design and Management: Transitioning from Industry 4.0 to Industry 5.0. In: *International Journal of Production Research* (61), S. 7749–7759 (2023).
- [2] Daugherty, P.; Wilson, H. J.: *Radically Human: How New Technology Is Transforming Business and Shaping Our Future*. Boston, Mass (2022).
- [3] Saldanha, T.: *Why Digital Transformations Fail: The Surprising Disciplines of How to Take Off and Stay Ahead*. Oakland, CA (2019).
- [4] Choudhury, S.: Failed Digital Transformation Projects Costs Businesses Big, *EnterpriseTalk*. URL: enterprisetalk.com/featured/failed-digital-transformation-projects-costs-businesses-big/, Abrufdatum: 14 April 2023.
- [5] Whysall, Z.; Owtram, M.; Brittain, S.: The New Talent Management Challenges of Industry 4.0. In: *Journal of Management Development* (38) 2, S. 118–129 (2019).
- [6] Di Battista, A. u. a.: *Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum, Genf (2023).
- [7] Schmitz, S.: *Systemisches Coaching als Erfolgsfaktor im Change Management: Eine empirische Untersuchung zur Darstellung wirksamer Interventionen*. Wiesbaden (2022).
- [8] Kagermann, H.; Wahlster, W.; Helbig, J.: *Recommendations for Implementing the Strategic Initiative Industrie 4.0*. In: *Final Report of the Industrie*, Frankfurt a. M. (2013).
- [9] Neumann, W. P. u. a.: Industry 4.0 and the Human Factor: A Systems Framework and Analysis Methodology for Successful Development. In: *International Journal of Production Economics* 233 (2021).
- [10] Jacob, F. u. a.: Mein Kollege ist ein Roboter: Akzeptanz der kollaborativen Robotik in Lagerhäusern. In: *Industrie 4.0 Management* 1, S. 23–26 (2023).
- [11] Staufenbiel, T.; König, C. J.: A Model for the Effects of Job Insecurity on Performance, Turnover Intention, and Absenteeism. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83 (1), S. 101–117 (2010).
- [12] DAK: *Psychreport 2022: Entwicklung der psychischen Erkrankungen im Job, 2011-2021*. URL: www.dak.de/dak/download/report-2533050.pdf, Abrufdatum 27.03.2023.
- [13] Ng, E.; Stanton, P: Editorial - The Great Resignation: Managing People in a Post COVID-19 Pandemic World. In: *Personnel Review* 52 (2), S. 401–407 (2023).
- [14] Sull, D.; Sull, C.; Zweig, B: Toxic Culture Is Driving the Great Resignation. In: *MIT Sloan Management Review* 63 (2), S. 1-9 (2022).

- [15] Birinci, S.; Amburgey, A.: The Great Resignation vs. The Great Reallocation: Industry-Level Evidence. In: Economic Synopses, Federal Reserve Bank of St. Louis 4, S. 1+2 (2022).
- [16] Ivanov, D.: The Industry 5.0 Framework: Viability-Based Integration of the Resilience, Sustainability, and Human-Centricity Perspectives. In: International Journal of Production Research 61 (9), S. 1-13 (2023).
- [17] Stephan, M.; Wegner, C.: Coaching-Marktanalyse 2021/2022: 5. Marburger Coaching-Studie. Philipps-Universität Marburg (2022)
- [18] Errida, A.; Lotfi, B.: The Determinants of Organizational Change Management Success: Literature Review and Case Study. In: International Journal of Engineering Business Management 13, S. 1-15 (2021).
- [19] Katok, E.; Leider, S.; Donohue, K.: The Handbook of Behavioral Operations. Hoboken, NJ (2018).
- [20] Grant, A. M.: The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. In: Journal of Change Management 14 (2), S. 258-280 (2014).
- [21] Zacherl, M.; Dieckmann, B.; Bartram, A.: Veränderungsprozesse: Führungskräfteentwicklung durch Coaching. In: Organisation und Marketing von Coaching, S. 255-276 (2011).
- [22] Chandler, A. D.: Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Empire. Cambridge, Mass (1962).
- [23] Al Hilali, K. S. u. a.: Coaching and Mentoring: Concepts and Practices in Development of Competencies - A Theoretical Perspective. In: International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences 10 (1), S. 41-54 (2020).
- [24] Blackman, A.; Moscardo, G.; Gray, D. E.: Challenges for the Theory and Practice of Business Coaching. In: Human Resource Development Review 15 (4), S. 459-486 (2016).
- [25] Fleischhacker, M.; Graf, E.-M.: New Ways of Investigating Coaching: Linguistic Research on Executive, Business and Workplace Coaching – A Systematic Scoping Review. In: Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, S. 1-29 (2023).
- [26] Grant, A. M.; Curtayne, L.; Burton, G.: Executive Coaching Enhances Goal Attainment, Resilience and Workplace Well-Being: A Randomised Controlled Study. In: The Journal of Positive Psychology 4 (5), S. 396-407 (2009).
- [27] Greif, S.; Schmidt, F.; Thamm, A.: Warum und wodurch Coaching wirkt: Organisationsberatung, Supervision, Coaching 4.19, S. 375-390 (2012).
- [28] Kotter, J. P.: Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In: IEEE Engineering Management Review 37 (3), S. 42-48 (2009).
- [29] Fuchs, C.; Hess, T.: Becoming Agile in the Digital Transformation: The Process of a Large-Scale Agile Transformation. ICIS 2018 Proceedings 19 (2018).
- [30] Eichler, D.: Coaching und organisationale Veränderungsprozesse: Eine organisationstheoretische Betrachtung. In: Organisationsberatung Supervision Coaching 18 (1), S. 17-30 (2011).
- [31] Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A.: Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: Knowledge Management: Critical Perspectives on Business and Management 2 (7), S. 234 (2005).
- [32] Graham, J. R. u. a.: Corporate Culture: Evidence from the Field. In: Journal of Financial Economics 146 (2), S. 552-593 (2022).
- [33] Theeboom, T.; Beersma, B.; van Vianen, A. E. M.: Does coaching Work? A Meta-Analysis on the Effects of Coaching on Individual Level Outcomes in an Organizational Context. In: The Journal of Positive Psychology 9 (1), S. 1-18 (2014).
- [34] De Haan, E.: The Case Against Coaching. In: The Coaching Psychologist 17 (1), S. 7-13 (2021).
- [35] Wrede, B. A.; Wiesenthal, K.: Coaching für Industrie 4.0: Empowerment für Entwicklung und Transformation. Berlin, Heidelberg (2018).
- [36] Crummenerl, C.; Emmerich, P.: Fallstudie: Coaching bei der Daimler AG – globales Netzwerkmanagement. In: Organisation und Marketing von Coaching, S. 165-180 (2011).
- [37] Kapell, E.: Nestlé und Ricola rüsten sich mit TheNextWe. Lebensmittel-Zeitung (2023). URL: www.lebensmittelzeitung.net/handel/karriere/personalentwicklung-nestl-und-ricola-ruesten-sich-mit-thenextwe-170243, Abrufdatum 08.01.2024.

Anzeige

MANAGEMENT CIRCLE®
BILDUNG FÜR DIE BESTEN

KI in der Produktion

27. August 2024 in Frankfurt/M.

Lernen Sie auf unserer Fachkonferenz die Zukunft der Produktionstechnologien kennen – mit Künstlicher Intelligenz als zentraler Komponente. Profitieren Sie von spannenden Insights, wie KI die Produktion effizienter, flexibler und qualitativ hochwertiger gestaltet.

www.managementcircle.de/ki-produktion