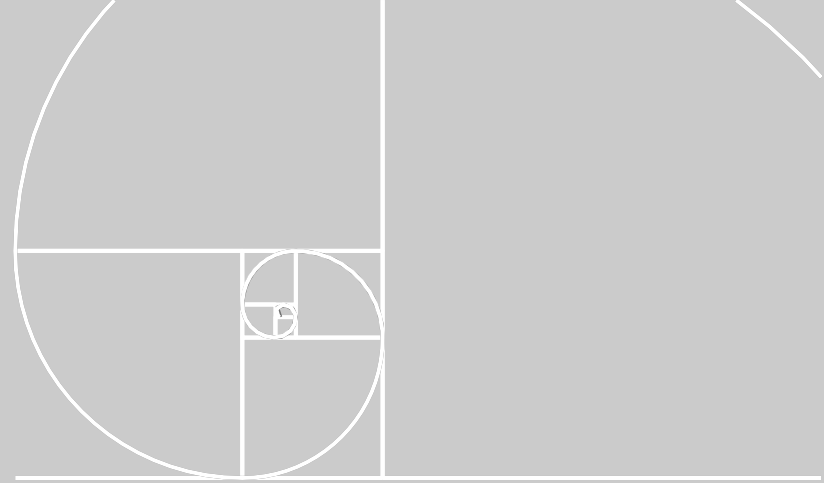


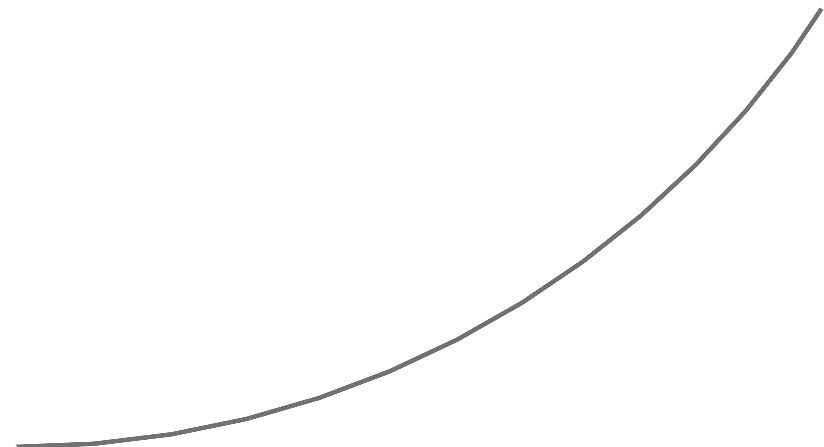
White Paper



Die Positionierung von Human Resources zu Digitalisierung und Change Management

Frankfurt | 2015

CHUR & PARTNER



Human Resources - Change Management - Digitalisierung

Management Summary

- Folgende drei große Themenfelder sind feststellbar:
 1. HR sollte als kompetenter strategischer Partner in Change-Prozessen fungieren und dabei 'Process Owner' sein für wichtige Change-Themen.
 2. HR sollte zusätzlich zu den 'klassischen' weichen HR-Themen – wie Motivation, Kommunikation etc. – belastbare (Kenn-)Zahlen und messbare Ergebnisse anbieten können sowie innovative Konzepte und Tools nutzen und individuell anwenden.
 3. Der HR Bereich sollte zudem in der Digitalisierung von Unternehmen als aktuellem großem Change-Thema eine Vorreiter- und Führungsrolle einnehmen, indem er Kernprozesse mit Bottom-Line-Effekt digitalisiert (z. B. E-Recruiting).
- Aufbauend auf John P. Kotter's 8-Stufen-Modell (1996) hat das Human Resources Management in den letzten Jahrzehnten systematisch Business-Know-how aufgebaut, eine effiziente Infrastruktur implementiert und geschäftsprozessbezogene Kompetenzmodelle zur Grundlage seiner Evaluierungen und Entscheidungen gemacht.
- HR als strategischer Partner im Change-Prozess sollte klarer 'Process Owner' und Inputgeber für die Themen 'Change Readiness', Motivation, Wissenstransfer/Kompetenzen/Leadership und Kommunikation sein. In einem Change-Prozess ist es eine wichtige Aufgabe des Human Resources Bereichs, zu mobilisieren, motivieren, messen und monitoren.
- Die Verwendung von in wissenschaftlichen Studien entwickelten Messmodellen bzw. Tools für den HR Bereich gewinnt hierbei immer stärker an Bedeutung. Anzuführen sind hier bspw. eine 'Change-Readiness-Analyse', die Messung der totalen Motivation (ToMo) in einem Change-Prozess, der 'DICE Framework' oder eine 'Risk Analysis'.
- Durch die Digitalisierung müssen teils enorme neue Kompetenzen erworben werden. Unternehmen sind immer stärker auf zuverlässige Informations- und Kommunikationssysteme angewiesen. Unternehmen – und vor allem die HR als strategischer Partner – müssen Themen wie Datensicherheit, neue Rechtsfragen, Infrastruktur, erhöhten Investitionsbedarf, neue Qualifizierungsanforderungen, Entörtlichung und Entzeitlichung von Fortbildung, organisatorische Risiken oder Marktverständnis, Kommunikation mit Kunden und Neudenken von Arbeitsabläufen kompetent angehen.
- Das HR Management sollte im Zuge der Digitalisierung eine Vorreiter- und Führungsrolle übernehmen, indem es seine eigenen Prozesse stark digitalisiert, digitale Kompetenz signalisiert und innovative Wege geht – wie bspw. mobiles Lernen am Smartphone oder digitale Erfassung des Change-Klimas im Unternehmen über die sog. 'Sentiment Analysis Software'.

Change-Prozesse generieren im Allgemeinen – wie auch aktuell die Digitalisierung in Unternehmen im Besonderen – Turbulenzen, Unsicherheiten und Konflikte und drohen in ca. 70% der Fälle zu scheitern. Bereits Dave Ulrich (1997) hob in seiner bahnbrechenden Arbeit die Rolle des Human Resources Bereichs, vor allem im Aufgabenfeld 'Change Management' hervor. Um heutzutage den Herausforderungen des Change-Managements kompetent zu begegnen und den Change-Prozess zu lenken, ist es wichtig, dass Unternehmen den **Human Resources Bereich** (HR) noch stärker **als strategischen Partner** des Top-Managements verstehen und von Anfang an in einen Change-Prozess einbinden.

Für die HR wiederum ist, damit sie als strategischer Partner akzeptiert wird, von grundlegender Bedeutung, über geeignete Fähigkeiten, Methoden und Systeme zu verfügen, welche sie in die Lage versetzen, die Rolle eines 'Change Agents' zu übernehmen. Hierfür wäre ein für den HR Bereich proprietäres 'Change Model' äußerst hilfreich; John P. Kotter's 8-Stufen-Modell (Kotter, 1996) erlangte hierbei für den strategischen wie operativen Change-Management-Prozess eine enorme Bedeutung. Es beinhaltet folgende Stufen, die alle komplett und in der vorgegebenen Reihenfolge durchlaufen werden müssen: 1. Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen, 2. Eine Führungskoalition aufbauen, 3. Eine Vision des Wandels entwickeln, 4. Die Vision des Wandels kommunizieren, 5. Hindernisse aus dem Weg räumen, 6. Kurzfristige Ziele festsetzen, 7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten, 8. Veränderungen in Unternehmenskultur verankern. Die acht Schritte lassen sich dabei in drei Phasen einteilen: das Schaffen eines Klimas für Veränderungen (Schritte 1 bis 3), die Einbindung und das Empowerment der gesamten Organisation (Schritte 4 bis 6) und die nachhaltige Umsetzung des Wandels (Schritte 7 bis 8). Das 8-Stufen-Modell von Kotter bietet eine solide Checkliste für die meisten Dinge, die es während eines Change-Prozesses zu beachten gilt. Wichtige Voraussetzungen für jeden einzelnen Schritt sind dabei die Steuerung durch erstklassige Führungskräfte, ein Gefühl für Dringlichkeit, ein offener Informationsaustausch sowie die fortlaufende Kommunikation auf allen Ebenen.

Das Human Resources Management hat in den letzten Jahrzehnten systematisch Business-Know-how aufgebaut, eine effiziente Infrastruktur implementiert und geschäftsprozessbezogene Kompetenzmodelle zur Grundlage seiner Evaluierungen und Entscheidungen gemacht. HR als strategischer Partner im Change-Prozess sollte klarer 'Process Owner' und Inputgeber für die Themen 'Change Readiness', Motivation, Wissenstransfer/Kompetenzen/Leadership und Kommunikation sein. Dabei ist die Bedeutung von in wissenschaftlichen Studien entwickelten **Messmodellen** bzw. **Tools** für den HR Bereich hervorzuheben (bspw. McGregor & Doshi, 2015, Sirkin et al. & Boston Consulting Group, 2005, s. u.). Die Einbindung aller Change Agents und Stakeholder (bspw. Betriebsrat) in den Change-Prozess über den HR Bereich ist dabei unabdingbar.

Am Anfang eines Change-Prozesses sollte als strategischer Beitrag des HR Bereichs eine Change-Readiness-Analyse bzw. ein Assessment (GAP-Analyse) im Sinne eines Start-Instrumentariums stehen. Hierbei kann festgestellt werden, in welchem Grad ein Unternehmen bereit und gut aufgestellt für den Wandel ist. Dabei spielt die Unternehmenskultur eine gewichtige Rolle: ist sie bereit für den Transformationsprozess oder stehen dem Wandel Hindernisse entgegen (Aguirre et al., 2013)? Es sollte konkret erhoben werden, welche Teams zusammen passen, ob die involvierten 'Change Agents' bspw. erfahren genug in Change-Prozessen und Projektmanagement sind und wie der Kenntnisstand für Change-Projekte ist. Weiterhin sollte festgestellt und benannt werden, wie groß der Gap ist und welche Maßnahmen der HR Bereich ergreifen möchte, um den Gap zu schließen. Ergibt die GAP-Analyse, dass das Unternehmen nicht bereit ist für den Wandel – betreffend Organisation, Personal, Kultur und v. a. Leadership –, ist es die vordringliche Aufgabe des Human Resources Bereichs, zu *mobilisieren, motivieren, messen* und *monitoren* (4 M's).

Eine *Mobilisierung* kann der Human Resources Bereich bspw. erreichen über adäquate Trainings, die Bereitstellung von benötigtem Wissen sowie dadurch, die richtige Einstellung zum Change-Projekt wie auch die Bereitschaft zur Zusammenarbeit zu erzeugen und das positive Potenzial des Change-Projektes sowie die Chancen für die Zukunft für die Betroffenen herauszustellen (Kotter, 1996).

Branchenübergreifende und umfassende Studien identifizieren sechs Hauptmotive, warum Menschen arbeiten: Play, purpose, potential, emotional pressure, economic pressure und inertia (vgl. McGregor & Doshi, 2015). Die ersten drei direkten Motive tendieren dazu, die Arbeitsleistung zu erhöhen, und können so wiederum dazu beitragen, dass das Change-Projekt ein Erfolg wird; die letzteren drei – indirekten Motive – mindern sie eher. 'Play' meint hierbei die Motivation durch die Arbeit selbst (intrinsische Arbeitsmotivation), 'purpose' die Wertschätzung der Auswirkungen der Arbeit – im Sinne, dass das Arbeitsergebnis der eigenen Persönlichkeit entspricht –, und 'potential', dass die Arbeit das persönliche Entwicklungspotenzial erhöht. Eine erfolgreiche Unternehmenskultur maximiert die von den Mitarbeitern wahrgenommenen Motive play, purpose und potential und minimiert emotionalen und ökonomischen Druck sowie fehlende Sinnhaftigkeit; dies zusammengenommen führt zu *totaler Motivation* (ToMo).

Die *Messung* der individuellen totalen Motivation erfolgt über eine Formel, welche die Befragung zu diesen sechs Motiven, deren Gewichtung und Umrechnung in einen Faktor beinhaltet. Die individuelle totale Motivation wiederum mündet in die Berechnung der Gesamtmotivation des Unternehmens (vgl. McGregor & Doshi, 2015). Gelingt es dem HR Bereich, über die Messung der totalen Motivation zu Beginn eines Change-Prozesses, einen substanziellen Beitrag zum Erfolg des Change-Prozesses zu liefern und eine positive Aufbruchsstimmung zu erzeugen, wird dies voraussichtlich wiederum zu einer verstärkten Anerkennung und Einbindung als strategischer Partner im Change-Prozess führen.

Ergänzend stellt der 'DICE Framework' (Duration, Integrity, Commitment, Effort; vgl. Sirkin et al. & Boston Consulting Group, 2005) eine Messmethode von sog. 'hard factors' dar, welche direkt oder indirekt messbar, leicht in ihrer Bedeutung zu vermitteln und von den Unternehmen gut zu beeinflussen sind. Die Berücksichtigung dieser Faktoren zu Beginn eines Change-Prozesses ist elementar für den erfolgreichen Start und den letztlichen Erfolg des Prozesses. Der errechnete, gewichtete DICE-Score ist demnach in der Lage, das Projektausführungsergebnis vorauszusagen und somit ein weiteres wichtiges Mittel für die HR-Verantwortlichen im Sinne eines frühen Warnsystems im Change-Prozess.

Ein 'Recognition and Reward System' des HR Bereichs (Dewhurst, Guthridge & Mohr, 2009) ist ein weiteres bedeutsames Motivationsinstrument. Hierbei wird die Leistung des Einzelnen gewürdigt und anerkannt. Für große Change-Projekte sollte das HR Management mit einem speziellen Anerkennungs- und Belohnungssystem aufwarten (bspw. Geld, Training, Beförderung oder Lernchancen). Hier sollte eine 'Wertschätzungskette' in eine Wertschöpfungskette transformiert werden.

Der HR Bereich sollte schließlich über passgenaue eine 'Risk Analysis' (vgl. Deloitte Development LLC, 2010) laufend *monitoren*, wo Schwierigkeiten im Change-Prozess auftreten, um rechtzeitig warnen und gegensteuern zu können.

Für den HR Bereich als 'Process Owner' für Wissenstransfer/Kompetenzen/Leadership und Kommunikation ist ein konsequenter Wissens- und Austauschprozess substanziell, der laufend überprüft und verbessert wird. Neben den enormen Lernprozessen, die durch ein Change-Projekt angestoßen werden, ist es von großer Wichtigkeit, dass die Teams zu einer offenen Kommunikation untereinander bereit sind. Die meisten Change-Projekte scheitern, weil die

beteiligten Menschen ihre Meinung nicht wiederfinden bzw. nicht eingebunden und befragt werden, was sich in der Regel höchst demotivierend auf die Beteiligten auswirkt. Wissensabfragen, Mitarbeiterbefragungen und Change Tools wie Assessments, Templates, Modelle und Checklisten bieten sich hier an (vgl. bspw. Jacoby, 2012).

Die **Digitalisierung** ist das aktuelle große Change-Prozess-Thema und Herausforderung für nahezu alle Unternehmen. Großunternehmen wie EON, ThyssenKrupp oder RWE führen hier derzeit große Transformationsprozesse durch. Nahezu jedes Unternehmen – ob mittelständisches oder Großunternehmen – ist von der Digitalisierung direkt betroffen.

Durch die Digitalisierung wird in großem Umfang 'altes Wissen' nicht mehr gebraucht, das Geschäftsmodell kann teilweise über Nacht obsolet werden, teils enorme neue Kompetenzen müssen erworben werden (Cachelin, 2012).

Mit zunehmendem Grad der Digitalisierung sind die Unternehmen somit immer stärker auf zuverlässige Informations- und Kommunikationssysteme angewiesen. Themen wie Datensicherheit, viele neue Rechtsfragen, Infrastruktur (Breitbandanschluss), erhöhter Investitionsbedarf und neue Qualifizierungsanforderungen, die Entörtlichung und Entzeitlichung von Fortbildung, organisatorische Risiken im Zuge der Öffentlichmachung von Geschäftsprozessen sowie Marktverständnis, Kommunikation mit Kunden und Neudenken von Arbeitsabläufen müssen von den Unternehmen und der HR kompetent angegangen werden (Klatt, 2015).

Zusätzlich dazu gilt es auch im Digitalisierungs-Prozess für den HR Bereich, Ansprechpartner für Ängste und Unsicherheiten zu sein und die Chancen durch die Digitalisierung für das Unternehmen und die Mitarbeiter herauszustellen. So lassen sich für den HR Bereich durch freiwerdende Kapazitäten Ressourcen für strategische Ziele und Aufgaben gewinnen (z. B. Personalentwicklung). Zudem ermöglichen digitalisierte Prozesse, auf individuelle Mitarbeiterbedürfnisse einzugehen; denn obwohl dahinter standardisierte Prozesse stehen, lassen sich technisch bedingt eine Vielzahl von individuellen Lösungen für die Mitarbeiter abbilden. Das sog. 'Data Mining', also das Datenmanagement immer umfangreicherer Datensätze (vgl. Cachelin, 2015), gewinnt in diesem Zusammenhang aktuell immer stärker an Bedeutung.

Das HR Management sollte im Zuge der Digitalisierung selbst seine eigenen Prozesse stark digitalisieren und digitale Kompetenz signalisieren (bspw. im Recruitingprozess). Der HR Bereich sollte auch hier eine Vorreiter- und Führungsrolle übernehmen und innovative Wege gehen. Das Fraunhofer Institut bspw. schlägt bei Change-Projekten mobiles Lernen am Smartphone (u. Ä.) in kleinen Paketen vor, um den Beteiligten die einzelnen Elemente der Digitalisierung zu vermitteln (Mohring & Lucht, 2010).

Die Digitalisierung kann zusätzlich genutzt werden, um die Kommunikationsprozesse der Change-Projekte zu unterstützen. Eine Möglichkeit der digitalen Erfassung der Stimmung im Unternehmen ist die sog. 'Sentiment Analysis Software', welche in den Social Media (twitter, facebook, instagram u. a.) die Tweeds auswertet (vgl. bspw. Bürge, 2013). Zusätzlich bietet sich gerade in Großunternehmen die Nutzung einer Visualisierungs-Software an. Die technischen Möglichkeiten und Neuerungen sowie Prozessvereinfachungen durch die Digitalisierung sind vielfältig und es werden laufend neue, innovative Ideen generiert, die verdeutlichen können, welche Beiträge die Digitalisierung zu einem erfolgreichen HR Management in Unternehmen leisten kann (z. B. 'HR Safari' von good.school in 2016).

Literatur

Accenture (2011). Change Management and Communications Plan.

<http://www.doa.state.nc.us/procurement/documents/>

ChangeManagementCommunicationsPlan_2011.pdf (Abruf am 03.12.2015).

Accenture (2015). Growing the Digital Business: Accenture Mobility Research 2015.

[https://www.accenture.com/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-](https://www.accenture.com/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Microsites/Documents14/Accenture-Growing-The-Digital-Business-Acn-Mobility-Research-2015.pdf)

[Assets/Microsites/Documents14/Accenture-Growing-The-Digital-Business-Acn-Mobility-Research-2015.pdf](https://www.accenture.com/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Microsites/Documents14/Accenture-Growing-The-Digital-Business-Acn-Mobility-Research-2015.pdf) (Abruf am 03.12.2015).

Aguirre, DeA., von Post, R. & Alpern, M. (2013). Culture's role in enabling organizational change & Survey ties transformation success to deft handling of cultural issues.

[http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Cultures-Role-in-Enabling-](http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Cultures-Role-in-Enabling-Organizational-Change.pdf)

[Organizational-Change.pdf](http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Cultures-Role-in-Enabling-Organizational-Change.pdf); <http://www.strategyand.pwc.com/reports/cultures-and-change-infographic> (Abruf am 05.12.2015).

Aiken, C. & Keller, S. (2009). The irrational side of change management. McKinsey Quarterly.

<http://www.mckinsey.com/insights/organization/>

the_irrational_side_of_change_management (Abruf am 03.12.2015).

Benedict, A. et al. (2008). HR's Evolving Role in Organizations and Its Impact on Business Strategy.

Society for Human Resource Management (SHRM). [http://www.shrm.org/research/](http://www.shrm.org/research/surveyfindings/documents/hr's%20evolving%20role%20in%20organizations.pdf)

[surveyfindings/documents/hr's%20evolving%20role%20in%20organizations.pdf](http://www.shrm.org/research/surveyfindings/documents/hr's%20evolving%20role%20in%20organizations.pdf) (Abruf am 05.12.2015).

Bersin, J. et al. (2015). Global Human Capital Trends. Leading in the new world of work.

Deloitte University Press, UK. [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/hc-trends-2015.pdf)

[Documents/human-capital/hc-trends-2015.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/hc-trends-2015.pdf) (Abruf am 03.12.2015).

Blunt, A. et al. (2014). Human Resources Professional Competency Framework. Human Resources Professionals Association (HRPA).

[http://www.hrpa.ca/](http://www.hrpa.ca/RegulationandHRDesignations/Documents/HRPA-Professional-HR-Competency-Framework.pdf)

[RegulationandHRDesignations/Documents/HRPA-Professional-HR-Competency-Framework.pdf](http://www.hrpa.ca/RegulationandHRDesignations/Documents/HRPA-Professional-HR-Competency-Framework.pdf) (Abruf am 03.12.2015).

Booz Allen Hamilton (2004). An Overall Approach to Change Management. Booz Allen Hamilton Inc.

<http://www.boozallen.com/media/file/139773.pdf> (Abruf am 03.12.2015).

Bürge, M. (2013). Was ist eigentlich ...: Social Sentiment Analysis?

<http://bernetblog.ch/2013/07/12/was-ist-eigentlich-social-sentiment-analysis/> (Abruf am

07.12.2015).

Cachelin, J. L. (2012). „HR-Abteilungen, die das Umdenken nicht schaffen, werden überflüssig“.

HR Today Special, 4/12. <https://www.wissensfabrik.ch/pdfs/ueberfluessig.pdf> (Abruf am

07.12.2015).

Cole, T. (2015). Digitale Transformation. Warum die deutsche Wirtschaft gerade die digitale Zukunft verschläft und was jetzt getan werden muss! Impulse für den Mittelstand. Vahlen, München.

Daub, M. & Wiesinger, A. (2015). Acquiring the capabilities you need to go digital. McKinsey & Company. http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/acquiring_the_capabilities_you_need_to_go_digital (Abruf am 05.12.2015).

Deloitte Development LLC (2010). The people side of Risk Intelligence. Aligning talent and risk Management. Risk Intelligence Series, Issue No. 10. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/dttl-grc-peoplesideofriskintelligence-aligningtalentandriskmanagement.pdf> (Abruf am 05.12.2015).

Dewhurst, M., Guthridge, M. & Mohr, E. (2009). Motivating people: getting beyond Money. http://www.mckinsey.com/insights/organization/motivating_people_getting_beyond_money (Abruf am 05.12.2015).

DGFP (2015). Schneller, flexibler, agiler – Die DGFP // Zukunftswerkstätten blicken in den Alltag und die Zukunft der Arbeit im digitalisierten Unternehmen. <http://www.dgfp.de/aktuelles/die-digitalisierung-der-arbeitswelt-die-dgfp-zukunftswerkstaetten/schneller-flexibler-agiler-die-dgfp-zukunftswerkstaetten-blicken-in-den-alltag-und-die-zukunft-der-arbeit-im-digitalisierten-unternehmen> (Abruf am 07.12.2015).

Ewenstein, B., Smith, W. & Sologar, A. (2015). Changing Change Management. McKinsey & Company. http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/changing_change_management (Abruf am 03.12.2015).

good-school.HR Safari. HR meets die Digitalisierung in freier Wildbahn. http://www.good-school.de/programme/hr-safari_hr-meets-die-digitalisierung-in-freier-wildbahn (Abruf am 07.12.2015).

Gora, W. (2015). Personalarbeit im Wandel: Digitalisierung als Chance. <http://www.personalpraxis24.de/aktuelles/thema-der-woche/archiv-themen-der-woche/personalarbeit-im-wandel-digitalisierung-als-chance/> (Abruf am 07.12.2015).

Hagel, J. et al (2013). Pragmatic Pathways. New approaches to organizational change. Deloitte University Press. <http://dupress.com/articles/pragmatic-pathways/> (Abruf am 05.12.2015).

Hilb, M. & Oertig, M. (2012). Studie zu HR Governance legt Schwächen auf den Tisch. HR Today. <https://www.hrtoday.ch/article/studie-zu-hr-governance-legt-schw-chen-auf-den-tisch> (Abruf am 07.12.2015).

Initiative D21 (2015). D21-Digital-Index 2015. Die Gesellschaft in der digitalen Transformation. Eine Studie der Initiative D21, durchgeführt von TNS Infratest. http://www.initiatived21.de/wp-content/uploads/2015/11/D21_Digital-Index2015_WEB2.pdf (Abruf am 07.12.2015).

Jacoby, J. (2012). Building an Internal Change Management Capability. <http://blog.emergentconsultants.com/2012/02/27/building-an-internal-change-management-capability/> [Blueprint_for_building_an_internal_change_capability.pdf] (Abruf am 07.12.2015).

Jones, J., Aguirre, DeA. & Calderone, M. (2004). 10 Principles of Change Management. Tools and techniques to help companies transform quickly. strategy + business. <http://www.strategy-business.com/article/rr00006?gko=643d0> (Abruf am 03.12.2015).

Kaminski, J. (2000) Leadership and Change Management: Navigating the Turbulent Frontier. <http://www.nursing-informatics.com/changemant.html> (Abruf am 05.12.2015).

Keenan, P. et al. (2012). Changing Change Management. A Blueprint That Takes Hold. The Boston Consulting Group. https://www.bcgperspectives.com/content/articles/change_management_postmerger_integration_changing_change_management/ (Abruf am 03.12.2015).

Keenan, P. et al. (2013). Strategic Initiative Management: The PMO Imperative. The Boston Consulting Group. https://www.bcgperspectives.com/content/articles/program_management_change_management_strategic_initiative_management_pmo_imperative/ (Abruf am 03.12.2015).

Klatt (Hrsg.) (2015). Arbeit und Kompetenzmanagement in der digitalisierten Welt. Praeview. Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Nr. 2/2015. Dortmund. http://zeitschrift-praeview.de/data/praeview_215_doppelseiten_1.pdf (Abruf am 07.12.2015).

Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Vahlen, München.

LenCD (Learning Network on Capacity Development). How to assess change readiness. <http://www.len.cd.org/learning/howto-readiness> (Abruf am 05.12.2015).

Lesser, E., Ringo, T. & Blumberg, A. (2007). Transforming the workforce. Seven keys to succeeding in a globally integrated world. IBM Global Business Services. <http://www-935.ibm.com/services/de/gbs/pdf/2008/transforming-workforce.pdf> (Abruf am 07.12.2015).

Lüerßen, H. (2014). Lünendonk – Trendstudie 2014. Mobile Enterprise Review. Mehr Strategiewagen. Lünendonk GmbH. [http://lunendonk-shop.de/out/pictures/0/mc_mobileenterprisereview_studie_f210214\(1\)_fl.pdf](http://lunendonk-shop.de/out/pictures/0/mc_mobileenterprisereview_studie_f210214(1)_fl.pdf) (Abruf am 07.12.2015).

Lunenburg, F. C. (2010). Approaches to Managing Organizational Change. International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, Volume 12, Number 1. Sam Houston State University, Huntsville, Texas, USA.

McGregor, L. & Doshi, N. (2015). How Company Culture Shapes Employee Motivation. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation> (Abruf am 05.12.2015).

Milatz, M. (2015). Digitalisieren, bevor es zu spät ist. Human Resources Manager. <http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/digitalisieren-bevor-es-zu-spaet-ist-11753> (Abruf am 07.12.2015).

Mohring, M. & Lucht, M. (2010). Mobiles Lernen mit Hopscotch. Fraunhofer Verlag, Stuttgart. [<http://publica.fraunhofer.de/documents/N-219876.html>] (Abruf am 07.12.2015).

Picot, A. & Neuburger, R. (2013). Arbeit in der digitalen Welt. Zusammenfassung der Ergebnisse der AG1-Projektgruppe anlässlich des IT-Gipfels-Prozesses 2013. Ludwigs-

Maximilians-Universität München und MÜNCHNER Kreis. <https://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/A/arbeit-in-der-digitalen-welt,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (Abruf am 07.12.2015).

Prosci. Change Management Guide for Managers. From obstacles to advocates: The six key research findings for enabling managers to become great change leaders. <http://www.change-management.com/tutorial-managers-guide-mod1.htm> (Abruf am 03.12.2015).

Prosci. Change Management Readiness Assessments. Are they useful when managing change? <http://www.change-management.com/tutorial-change-management-assessments.htm> (Abruf am 03.12.2015).

Reid-Powell, M. (2015). Making Change Stick: Change Management Metrics. CARA Group, Inc. <http://www.caracorp.com/insights/thought-leadership/making-change-stick-change-management-metrics/> (Abruf am 05.12.2015).

Ryan, M. (2012). Change Management: A New Role for Employee Recognition Programs? Performance Perspectives, Volume 21. <http://marketing.madisonpg.com/acton/attachment/3915/f-0228/1/-/-/-/Volume%2021.pdf?> (Abruf am 03.12.2015).

Schlotböller, D. et al. (2015). Wirtschaft 4.0: Große Chancen, viel zu tun. Das IHK-Unternehmensbarometer zur Digitalisierung. Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V., Berlin. <http://www.dihk.de/presse/meldungen/2015-02-05-unternehmensbarometer-digitalisierung> (Abruf am 07.12.2015).

Schwierz, C., Klempert, A., Kuptz, K. & Lorenz, C. (2009). Pluspunkt. Social Media und Personalarbeit: Potenzial erkannt. Und genutzt? IFOK GmbH. http://issuu.com/yannmann/docs/ifok_pluspunkt_socialmedia_hr/1 (Abruf am 07.12.2015).

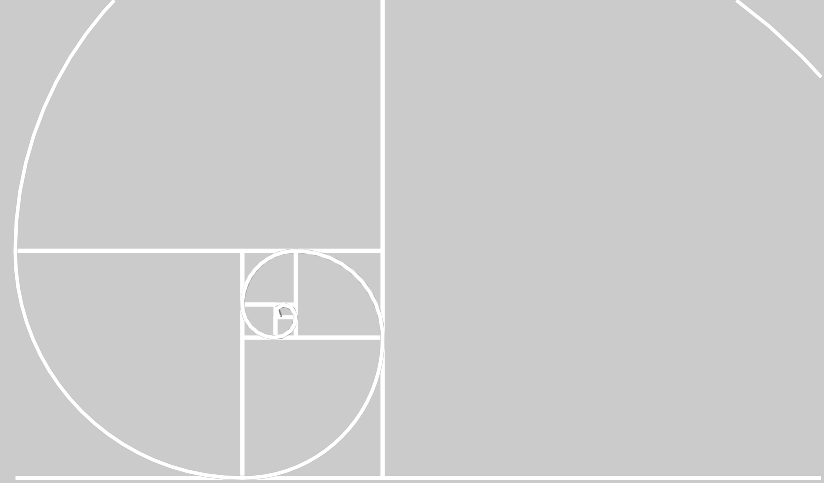
Self, D. R. (2007). Overcoming Resistance To Change By Managing Readiness For Change. Academia. http://www.academia.edu/9583509/OVERCOMING_RESISTANCE_TO_CHANGE_BY_MANAGING_READINESS_FOR_CHANGE (Abruf am 03.12.2015).

Sirkin, H. L., Keenan, P & Jackson, A. (2005). The Hard side of Change Management. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management> (Abruf am 05.12.2015).

Stewart, J. (2015). 4 Reasons Why Job Boards Are Still A Useful Tool For Employers. Xing Branchen-News, Organizational culture and motivation. [www.xing.com] (Abruf am 05.12.2015).

tural & company (2015). Think tank fit for 2020. Kompetenzen 2020. Die Digitalisierung verändert alles. <http://www.tural.de/kompetenzen-2020> (Abruf am 07.12.2015).

Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.



Management- und Organisationsentwicklung

D- 65195 Wiesbaden | Tel. ++49 (0) 611 - 45 08 588

Büro:
Wittelsbacher Allee 122, D-60385 Frankfurt

www.churpartner.de