



**INTARGIA**

a valantic company



# Was ist eigentlich der Unterschied zwischen Change und Transformation?

Aus der Reihe:  
**Gedanken zur Digitalisierung!**

**Matthias | Ralf**

„Wenn ich ein Ei in die Pfanne schlage, ist das dann ein Change oder eine Transformation?“

„Keine Ahnung! Auf alle Fälle ist das Ei verändert.“

„Und zwar nachhaltig und irreversibel verwandelt.“

„Noch so ein Begriff: Wandel. Was, wenn das Ei angemalt wird?“

„Klarer Change, würde ich sagen. Immer noch das gleiche Ei, nur als Deko. Kann wieder abgemacht werden, also rückgängig gemacht werden.“

„Ist das wichtig? Alles ist Veränderung?“

„Ich glaube schon.“

„Ich auch. Sonst weiß keiner, worum es eigentlich geht.“

So fing unsere Diskussion an. Danach haben wir uns das Thema näher angeschaut. Dabei haben wir festgestellt, dass die begriffliche Klarheit wichtig für alle Beteiligten ist. Die Treiber und Akteure einer Veränderung und alle davon Betroffenen müssen wissen, worum es geht. Dies ist die erste vertrauensbildende Maßnahme für alle Beteiligten. Ein gleiches Verständnis trägt den Prozess hinsichtlich ableitbarer Strategien und Maßnahmen. Unser Definitionsvorschlag soll Orientierungshilfe sein. Er entspringt unserem Verständnis und ist hoffentlich nachvollziehbar. Ob er richtig ist, ist unwichtig. Wichtig ist die Auseinandersetzung mit dem, was Sie genau wollen, je genauer desto besser.



Das Beispiel Digitalisierung in Deutschland hat in der Pandemie offen gelegt, wie wenig wir uns dem Thema „Digitaler Wandel“ gewidmet haben, häufig aus Angst vor dem Unbekannten oder aus Trägheit. Trägheit führt schnell zu einer strategischen oder technologischen Schuldenlast, die erhöhten Aufwand benötigt. Angst beginnt damit, dass Begrifflichkeiten unklar sind, zu viel Interpretationsspielraum lassen und zu Missverständnissen führen. Wir sollen uns kontinuierlich verändern, den Wandel oder Change vorantreiben und als Königsdisziplin in der digitalen Transformation zu einem neuen Menschen oder Unternehmen werden.

Wandel  
Anpassung Transformation  
Verbesserung  
Veränderung Change

Wir beginnen deshalb mit den Begrifflichkeiten und sind überzeugt, dass darüber auch der erste Schritt in eine Transformation leichter fällt. Je genauer Sie wissen, was Sie wollen, desto leichter fällt die Festlegung von geeigneten Maßnahmen. Wir wollen keine neuen Begriffe erfinden, sondern die Begriffe genauer anschauen und uns eine eigene Meinung verschaffen. Die hier beschriebenen Interpretationen sind unser Verständnis aus unseren Erfahrungen. Eine gemeinsame Deutung, worüber geredet wird, ist notwendig, damit alle gemeinsam die wichtigen Fragen nach Warum, Wie, Wann, Wer und Was diskutieren und nachvollziehen können.

**Wir brauchen eine gemeinsame Sprache und Deutung für Veränderungen in der Digitalisierung!**

## Worüber sprechen wir?

Um diesen zentralen Punkt anschaulicher zu machen, bedienen wir uns einer anderen Metapher, dem Schmetterling. Metaphern wie diese veranschaulichen, was man sagen will, beanspruchen aber keine Wahrheit. Jede Metapher hat Grenzen in ihrer Gültigkeit. Wir wollen sie hier nutzen, um unsere Begriffsdefinitionen besser sortieren zu können.

Die Entstehung von Schmetterlingen findet in den drei bekannten Phasen statt: das Leben als Raupe, die Verpuppung und das Leben als Schmetterling. Der Schmetterling hat fundamental andere Eigenschaften als die Raupe.



### Die Phase der Raupe:

Das Leben läuft gut, es gibt genug zu fressen und man kommt langsam voran. Gefahren gibt es überall. Ständig soll man gefressen werden und andere Lebewesen machen einem den Futterplatz streitig. Darauf kann man reagieren, passt sich an, geht Gefahren aus dem Weg, verbessert seine Gangart. Es finden viele evolutionäre „Changes“ statt, damit das Überleben der Art gesichert wird.

### Die Phase der Verpuppung:

Die Raupe hat sich entschieden, ein Schmetterling zu werden, juchhu! Dazu muss die Raupe sich in eine „Transformation“ begeben. Der Umbau, die vielen „Changes“, sind groß und grundlegend. Obwohl viel passiert, ist von außen wenig davon wahrnehmbar. Diese Phase dauert unterschiedlich lange, birgt Gefahren, kann aber leider nicht vermieden werden!

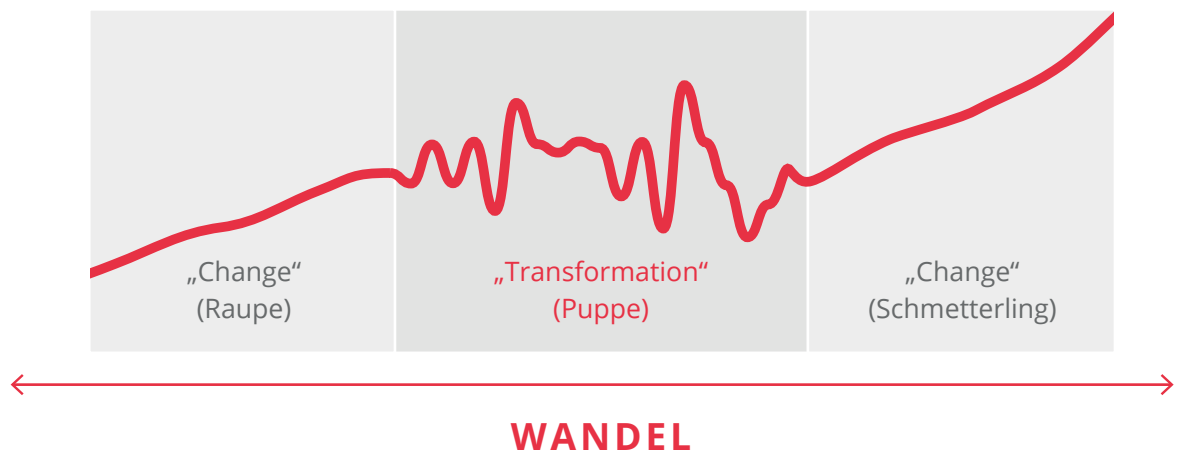
### Die Phase des Schmetterlings:

Aus der Puppe schlüpft der Schmetterling, mit ganz neuen Eigenschaften im Vergleich zur Raupe. Er kann fliegen, hat eine viel größere Reichweite, ist schneller unterwegs und muss sich völlig neuen Herausforderungen stellen. Wieder finden viele evolutionäre „Changes“ statt, damit das Überleben besser gelingen kann.

**Die Transformationsphase ist essentiell, wenn man sich grundlegend neue Eigenschaften aneignen, wenn man sich wandeln will!**



Am Beispiel des Schmetterlings könnten die uns interessierenden Begriffe so dargestellt werden:



Das führt uns zu einem Definitionsversuch, wobei die Reihenfolge der Definitionen keine Bedeutung hat. Wir haben sie gewählt, weil wir darin eine kleine Hierarchie sehen. Die Impulse für Veränderung kommen aber selten in einer geordneten Reihenfolge. Der Start kann eine neue Website sein, die zu Überlegungen über neue Geschäftsmodelle führt. Die Geschäftsführung beschließt, die Digitale Transformation ernst zu nehmen und das erste Projekt dafür ist, ein Architektur Board ins Leben zu rufen. Und so geht es auch in der Umsetzung munter hin und her. Da Definition alleine nicht hilft, haben wir uns erlaubt, Handlungen für das Management vorzuschlagen.

**Veränderung** ist der Beginn von etwas Neuem und dem Loslassen von Altem. Veränderung ist der Oberbegriff, der auf alles zutrifft, was wir hier besprechen. Es können neue Organisationsstrukturen sein, neue geschäftliche Ziele durch eine neue Führung, neue Kultur bedingt durch Kauf/Verkauf, technische Veränderungen oder Prozessanpassungen und vieles andere mehr.

*Veränderung ist ein Prozess, in dem sich die Beteiligten möglichst positiv und konstruktiv streiten müssen. **Veränderungen gelingen am besten, wenn alle sie wollen.***

#### **Die Aufgaben des Managements:**

Viel Beteiligung gleich am Anfang herstellen, Gedanken über das Warum und das Was früh teilen, Feedback ernst nehmen und sich auf Anpassungen einlassen.

---

**Wandel** ist eine Veränderung, die nicht nur einen neuen Zustand anstrebt, sondern auch die gesamte Existenz betrifft. Im unternehmerischen Sinne betrifft das den Führungsstil, die Konzentration auf Kunden, die Einbeziehung von Betroffenen, die Delegation von Verantwortung. Der Wandel beschreibt grundlegende Veränderungen, die völlig neue Eigenschaften hervorbringen, wie eine fehlertolerante Kultur, ein innovationsoffenes Klima und nicht zuletzt ein neues Verständnis von Geschäftsmodellen.

Beispiele für den globalen Wandel sind die sich wandelnde Demographie, die Globalisierung, die Digitalisierung und der Klimawandel. Diese können zu einem Wandel des Unternehmens führen. Wollen Unternehmen glaubhaft nachhaltig am Markt und/oder als besonders sozial wahrgenommen werden? Will das Unternehmen die Technologie-Führerschaft übernehmen und/oder damit weltweit operieren?

*Wir verstehen unter Wandel mehr eine strategische Zielbeschreibung als einen konkreten Prozess.  
Die Kernfrage lautet: **Wie wollen wir sein?***

#### **Die Aufgaben des Managements:**

Gute Kommunikation, warum das Management glaubt, das Unternehmen auf diesen Wandel einstellen zu müssen. Warum ist das Unternehmen betroffen und wie stark? Das Was und Warum kommunizieren, nicht das Wie! Keine vorgefertigten Lösungen anbieten!



**Transformation** ist wiederum ein Zeitabschnitt innerhalb eines Wandels, um vom Zustand A in den Zustand B zu gelangen. Innerhalb der Transformation müssen viele Dinge parallel stattfinden und sie hat den Wandel als Ziel. Transformation bezieht sich auf das unternehmerische Denken und Handeln im Zusammenhang. Dinge wie Technologie, Prozesse und Führungskultur müssen zueinander passen, in Abhängigkeit zueinander geändert und synchronisiert werden. Neue Kompetenzen müssen eventuell aufgebaut werden. Deshalb ist die Dauer dieser Phase nicht vorhersehbar. Manche sagen, sie endet nie!

*Transformation ist eine Zeitspanne, in der viel Veränderung stattfindet. Die Kernfrage lautet:  
Was wollen (müssen) wir können?*

### **Die Aufgaben des Managements**

Langen Atem zeigen, die vielen notwendigen Maßnahmen gut visualisieren, organisieren und in umsetzbare Umfänge bündeln. Erfolge feiern und das Gelernte aus Misserfolgen herausstellen. Anpassungen an strategische Ziele und Entscheidungen klar kommunizieren und nachvollziehbar begründen. Weiterbildung ermöglichen! Und nicht zuletzt eine realistische Ressourcenplanung zu machen, nicht nur Geld. Nicht nachlassen mit der Kommunikation nach ersten Erfolgen. Zwischenschritten reichen nicht.

---

**Change** und Change Management sind die geläufigsten Begriffe in Unternehmen, denn damit haben sich die meisten schon einmal auseinander gesetzt. Change wird meist von außen hereingetragen und von oben angeordnet, weil es im direkten oder größerem Umfeld Veränderungen gibt, an die man sich anpassen muss. Auch hier kann es sich um vielfältige Themen handeln. Struktur-, Prozess- und Personalanpassungen, weil man auf etwas reagieren muss. Es gibt in der Regel eine Problem- und eine Zielbeschreibung.

*Change ist eher ein Projekt, mit kurz- und mittelfristigen Zielen.  
Die Kernfrage lautet: Wie wollen wir es machen?*

### **Die Aufgaben des Managements:**

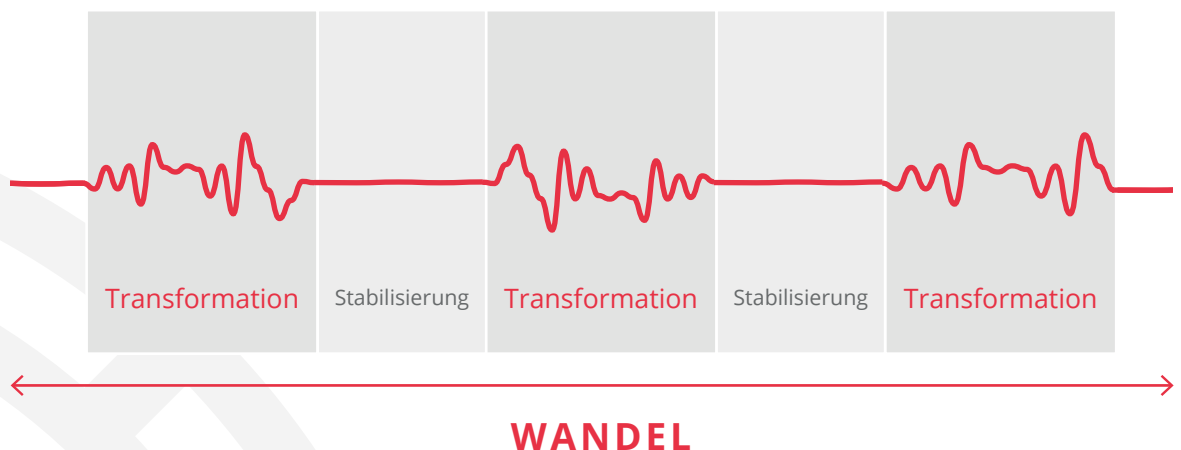
Freiraum für Ideen schaffen, messbare Unternehmensziele festlegen. Das Wie den Verantwortlichen und Betroffenen überlassen.

*Anmerkung:* Eine Organisation, die bei 120% Auslastung ist, tut sich schwer, sich motiviert zu verändern. Hier kommt es auf die Priorisierung an. Erste „Changes“ sollten Entlastung bringen und trotzdem in die richtige Richtung gehen.

Mit den enormen technischen Veränderungen Internet, iPhone, Cloud, Social Media, etc. haben sich die Ansprüche von Kunden und Mitarbeitern enorm gewandelt. Die Art der Kommunikation, die Reichweite, die Verfügbarkeit zu jeder Zeit und die gestiegene Transparenz führen immer mehr zu der Notwendigkeit, weg zu gehen von „Command & Control“ zu echter Beteiligung. Ein von oben angeordneter „Change“ kann bei manchen Herausforderungen noch notwendig sein, wird aber immer mehr obsolet. Agiles Arbeiten in Teams ist die Veränderung, die das Paradigma „Change“ selbst durchmacht, insbesondere kulturell.

Change Management alleine für die Digitalisierung anzuwenden, reicht nicht aus. Digitalisierung führt immer zu einer Veränderung der Organisation, strukturell und kulturell und braucht eine Transformation. Bei der lange zurückliegenden Einführung des Computer Aided Designs (CAD) war der Treiber für Veränderungen eine neue Technologie. Anfangs war die Anwendung der neuen Technologie Spezialisten vorbehalten, die speziell dafür geschult wurden. Nach und nach hat sich das Berufsbild des Entwicklers durch CAD dramatisch geändert. Diese Transformation hat Jahrzehnte gedauert, auch, weil es nicht als Transformation erkannt und organisiert wurde. Die Zeit haben wir in der Digitalen Transformation nicht mehr. Allerdings bringt hektischer Aktivismus eher Frust als Erfolg. Folgende Fragestellungen halten wir für hilfreich:

1. Was soll am Ende unseres Wandels anders sein?
2. Was müssen wir dann können?
3. Gibt es eine Reihenfolge von Bereichen, die transformiert werden sollen?
4. Wie schätzen wir die Veränderungsbereitschaft unserer Organisation ein?
5. Können wir es uns finanziell und kapazitiv leisten?
6. Wie groß dürfen dafür die Transformationsschritte sein?
7. Wer organisiert, steuert und setzt um?





In den Phasen der Stabilisierung finden viele kleine Anpassungen statt, in unserem Sinne „Changes“. Stabilisierung ist keine Ruhephase! Die Fragen, was und wie schnell etwas erreicht werden soll und was die Organisation und das Budget verkraften, ist immer Verhandlungssache. Zu viel Optimismus klingt meist gut, kann aber schnell zu Frustration und völliger Überlastung führen. Allerdings ist auch die systemische Verharrung ein zu berücksichtigender Fakt.

Das richtige Maß zu finden, ist die Königsdisziplin des Managements.

## Fazit

Es macht sehr viel Sinn, sich mit denjenigen, die Veränderungen treiben sollen und denen, die davon betroffen sein werden, begrifflich über das zu einigen, was der Weg der Veränderung ist. Eine Veränderung im Detail unter Beibehaltung der wesentlichen Prozesse, Strukturen und Einstellungen oder eine Veränderung, die das Vorgenannte in Frage stellt? Beides ist möglich, es muss nur allen Beteiligten klar sein. Nur dann reden alle über das Gleiche. Je konkreter Sie das benennen können, desto konkreter können sich Beteiligte einbringen. Dabei spielt es keine Rolle, wie Sie es letztendlich nennen.

Wir haben dazu einen Vorschlag unterbreitet. Ob Sie unserem Vorschlag folgen wollen oder Ihre eigenen Definitionen nutzen wollen, ist keine Frage von richtig oder falsch. Ein richtig oder falsch gibt es nicht, nur ein konsequent oder wankelmütig.

Die wichtigsten Fragen müssen vor der Veränderung beantwortet: Warum wollen Sie eine Veränderung – die dahinterliegende Strategie - und was soll hinterher messbar anders sein – die aus der Strategie abgeleiteten Ziele? Der Weg von heute ins morgen ist dabei niemals sicher, sondern muss beim Gehen entwickelt werden, Strategie und Ziele sollten aber nicht zu oft geändert werden, das führt zu Orientierungsverlust. Erkenntnisse können aber auch hier zu Änderungen führen, müssen dann sehr klar kommuniziert und in die weitere Vorgehensweise eingeplant werden.

Wir helfen Ihnen gerne bei allen Fragen und unterstützen gerne bei der Umsetzung.

*Ihr Team INTARGIA*

## Die Autoren



**Matthias Uhrig**

Vorsitzender der  
Geschäftsführung &  
CEO

[matthias.uhrig@intargia.com](mailto:matthias.uhrig@intargia.com)



**Dr. Ralf Brunken**

Associate Partner

[ralf.brunken@intargia.com](mailto:ralf.brunken@intargia.com)

## Kontakt

E-Mail: [info@intargia.com](mailto:info@intargia.com) | Tel.: +49 6103 5086 0

### Disclaimer

Alle Angaben basieren auf dem derzeitigen Kenntnisstand. Änderungen vorbehalten. Dieses Dokument der INTARGIA GmbH ist ausschließlich für den Adressaten bzw. Auftraggeber bestimmt. Es bleibt bis zu einer ausdrücklichen Übertragung von Nutzungsrechten Eigentum des Unternehmens. Jede Bearbeitung, Verwertung, Vervielfältigung und/oder gewerbsmäßige Verbreitung des Werkes ist nur mit Einverständnis des Unternehmens zulässig.

All content is based on the current state of communication. Subject to change. This document of INTARGIA GmbH is only intended for the client. It belongs to the company until its explicit transfer of usage rights. Any adaptation, utilization, copy and/or professional spreading has to be approved by the company.