



## Zwischen Datenflut und Gänsehaut

Wie technologische Innovationen das digitale Marketing transformieren – und warum echte Gefühle unersetzlich bleiben

Laura Wundt

Praxisarbeit im Rahmen des St. Galler Praxisstudiums

## Zwischen Datenflut und Gänsehaut

### Wie technologische Innovationen das digitale Marketing transformieren – und warum echte Gefühle unersetzlich bleiben

**Autorin:** Laura Wundt

**Herausgeber:** St. Galler Forschungsverbund, St. Gallen 2026

**Schriftenreihe:** Ganzheitliches Management in der Praxis  
Publikation des St. Galler Forschungsverbunds, einem gemeinnützigen Verein zur Verbreitung der ganzheitlichen St. Galler Management Lehre mit dem Ziel, die Qualität des Managements in Unternehmen und Organisationen zu fördern und zu entwickeln.

**Rechte:** Alle Autorenrechte und Autorenpflichten liegen bei der Autorin. Das Exklusivrecht zur Publikation liegt bei der St. Gallen Business School, als Verlag amtet der St. Galler Forschungsverbund. Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

**Kontakt:** E-Mail: [seminare@sgbs.ch](mailto:seminare@sgbs.ch) | Internet: [www.sgbs.ch](http://www.sgbs.ch)

**Konzept:** Diese Publikation ist eine von der Autorin verfasste Projektarbeit im Rahmen des St. Galler Praxisstudiums zum 'SGBS Certified Expert St. Gallen'. Das Thema adressiert ein aktuelles Thema der betreffenden Branche, zeigt Herausforderungen und Handlungsbedarf. Die Autorin versucht, für die aufgezeigten Herausforderungen geeignete Lösungen zu entwickeln. Die Arbeit ist bewusst praxisorientiert und nicht wissenschaftlich ausgerichtet. Das St. Galler Praxisstudium ist ein bewusst nicht akademisches, berufsbegleitendes Studium für Führungskräfte, das sich voll auf die Bedürfnisse der Praxis ausrichtet. So werden gezielt jene Kompetenzen erlernt, die für das Berufsziel der Teilnehmenden besonders wichtig sind. Das Motto: «Lernen, was wirklich nützt». Mehr dazu: [www.sgbs.ch/experts](http://www.sgbs.ch/experts)

**Disclaimer:** Der Herausgeber übernimmt keine Verantwortung für Darstellungen, Inhalt, jedwelchen Aussagen, Zitaten oder Verbindungen, die von der Autorin in diesem Werk beschrieben werden.



## Zwischen Datenflut und Gänsehaut

Wie technologische Innovationen das digitale Marketing transformieren – und warum echte Gefühle unersetzlich bleiben

Laura Wundt

## Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Einleitung</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>2. Ausgangslage und Problemstellung</b> .....                                       | <b>5</b>  |
| <b>3. Grundlagen des Change Managements</b> .....                                      | <b>6</b>  |
| 3.1 Begriffsverständnis und Zielsetzung von Change Management.....                     | 6         |
| 3.2 Das Drei-Phasen-Modell nach Kurt Lewin .....                                       | 7         |
| 3.3 Das Acht-Stufen-Modell nach John P. Kotter .....                                   | 7         |
| 3.4 Vergleich und Einordnung der Modelle im Kontext digitaler Transformation .....     | 8         |
| <b>4. Digitale Transformation im Marketing</b> .....                                   | <b>9</b>  |
| 4.1 Technologische Treiber der Transformation .....                                    | 9         |
| 4.2 Auswirkungen auf Organisationen, Rollen und Kompetenzen.....                       | 10        |
| 4.3 Veränderung von Prozessen und Entscheidungslogiken .....                           | 10        |
| 4.4 Grenzen einer rein technologischen Transformation .....                            | 11        |
| 4.5 Szenario: Digitale Marketing-Agenturen im Zustand permanenter Transformation ..... | 12        |
| <b>5. Menschliche und organisationale Faktoren im Wandel</b> .....                     | <b>14</b> |
| 5.1 Emotionen, Widerstände und Unsicherheit im Veränderungsprozess .....               | 14        |
| 5.2 Psychologische Sicherheit, Führung und Kommunikation .....                         | 15        |
| 5.3 Rolle von HR und Change Experts im digitalen Wandel .....                          | 17        |
| <b>6. Praxisbeispiel: Analyse eines gescheiterten Transformationsprozesses</b> .....   | <b>18</b> |
| 6.1 Ausgangssituation und Zielsetzung des Veränderungsvorhabens .....                  | 18        |
| 6.2 Analyse des Transformationsprozesses entlang des Modells von Lewin.....            | 19        |
| 6.3 Analyse des Transformationsprozesses entlang des Modells von Kotter .....          | 20        |
| 6.4 Zentrale Fehler, Dynamiken und Wirkungen .....                                     | 21        |
| <b>7. Handlungsoptionen und Erfolgsfaktoren für digitale Marketing-Agenturen</b> ..    | <b>23</b> |
| 7.1 Zielsetzung und Struktur des Kapitels.....   | 23        |
| 7.2 Gestaltung von Veränderung als sozialer Prozess .....                              | 23        |
| 7.3 Förderung psychologischer Sicherheit im Change .....                               | 23        |
| 7.4 Dialogische Kommunikation und Einbindung relevanter Akteure .....                  | 24        |
| 7.5 Zusammenführung der Erfolgsfaktoren.....   | 25        |
| <b>8. Fazit und persönlicher Ausblick</b> .....  | <b>26</b> |
| <b>Literaturverzeichnis</b> .....  | <b>28</b> |

## 1. Einleitung

Die digitale Transformation ist längst kein Zukunftsthema mehr, sondern prägt den Arbeitsalltag von Organisationen in nahezu allen Branchen. Besonders deutlich zeigt sich dieser Wandel im Marketing, wo technologische Innovationen wie Künstliche Intelligenz, Automatisierung, datengetriebene Analysen und neue digitale Kanäle die Art und Weise verändern, wie Unternehmen mit ihren Kundinnen und Kunden interagieren. Marketing wird zunehmend messbarer, schneller und zugleich komplexer.

Mit den neuen technologischen Möglichkeiten steigen jedoch auch die Anforderungen an Organisationen und Mitarbeitende. Rollenprofile verändern sich, gewohnte Arbeitsweisen verlieren an Bedeutung und neue Kompetenzen werden erforderlich. Digitale Transformation erweist sich folglich nicht allein als technologische Herausforderung, sondern als tiefgreifender organisationaler Wandel.

In der Praxis reagieren viele digitale Marketing-Unternehmen auf diese Entwicklung zunächst mit gezielten Investitionen in technologische Lösungen. Cloud-basierte Infrastrukturen, Marketing-Automation-Plattformen oder KI-gestützte Analyse- und Optimierungswerkzeuge sollen Prozesse beschleunigen, Effizienzpotenziale heben und Wettbewerbsvorteile im zunehmend datengetriebenen Marktumfeld sichern. Gleichzeitig wird damit ein klares strategisches Signal an Kundinnen und Kunden gesendet: Digitale Marketing-Unternehmen positionieren sich nicht mehr ausschließlich als ausführende Dienstleister, sondern zunehmend als strategische Partner, die Künstliche Intelligenz nicht nur intern einsetzen, sondern diese auch in Form eigener, entgeltlicher KI-Tools als skalierbare Basislösungen zur Verfügung stellen. Diese dienen als technologische Grundlage, um anschließend kundenspezifisch weiterentwickelt und passgenau an individuelle Anforderungen und Use Cases angepasst zu werden.

Für digitale Marketing-Unternehmen stellt dies einen weiteren Entwicklungsschritt im Umgang mit KI dar. Gefragt ist nicht mehr allein der operative Einsatz bestehender Technologien, sondern die Fähigkeit, technologische Innovationen aktiv mitzugestalten, eigene KI-basierte Lösungen zu entwickeln und diese entlang konkreter Kundenbedürfnisse zu individualisieren. Damit übernehmen sie eine erweiterte Rolle als spezialisierte Beratungs- und Umsetzungspartner, die sowohl

technologische als auch strategische Kompetenz vereinen und auf die aktuellen sowie zukünftigen Anforderungen im digitalen Marketing reagieren können.

Gleichzeitig bleibt jedoch häufig unklar, wie diese tiefgreifenden technologischen Veränderungen strukturell, kulturell und auf menschlicher Ebene nachhaltig in den Organisationen verankert werden sollen – insbesondere vor dem Hintergrund, dass geeignetes Fachpersonal nicht nur gewonnen, aufgebaut und langfristig gebunden werden muss, sondern Unternehmen hierfür auch entsprechende Budgets bereitstellen und gezielt als strategisches Investment in Zukunftsfähigkeit, Innovationskraft und Wettbewerbsposition aufbringen müssen. Mitarbeitende in digitalen Marketing-Unternehmen erleben den Wandel dadurch nicht selten als unübersichtlich, fremdbestimmt oder widersprüchlich, was Unsicherheit, Widerstand oder Rückzug begünstigen kann. Vor diesem Hintergrund zeigt sich, dass zahlreiche Transformationsinitiativen weniger an der Qualität technischer Lösungen scheitern als an ihrer fehlenden Anschlussfähigkeit auf individueller und organisationaler Ebene. Veränderung wird häufig rational begründet, ohne emotionale Reaktionen, Sinnfragen und individuelle Wahrnehmungen ausreichend zu berücksichtigen. Dadurch entsteht eine Diskrepanz zwischen strategischem Anspruch und gelebter Realität, die nachhaltige Veränderung erheblich erschwert.

Diese Beobachtungen verdeutlichen, dass digitale Transformation ohne professionelles Change- und Transformationsmanagement nur begrenzt wirksam bleibt. Technologische Veränderungen müssen daher auch strukturell, kulturell und auf menschlicher Ebene aktiv gestaltet werden.

Ziel dieser Praxisarbeit ist es daher, digitale Transformation im Marketing aus der Perspektive des Change-Managements zu betrachten. Im Mittelpunkt steht die Frage, warum Transformationsvorhaben trotz moderner Technologien scheitern können und welche Rolle Führung, Kommunikation, Unternehmenskultur und menschliche Faktoren dabei spielen. Die Arbeit richtet sich an Führungskräfte, HR-Verantwortliche und Change Experts, die digitale Transformation nicht nur technisch umsetzen, sondern nachhaltig im Unternehmen verankern möchten, und fokussiert sich dabei auf digitale Marketing-Agenturen als spezifischen organisationalen Kontext, da sich hier die Dynamiken digitaler Transformation besonders verdichtet und sichtbar zeigen.

## 2. Ausgangslage und Problemstellung

Die Ausgangslage vieler Organisationen ist durch eine hohe Veränderungsdynamik geprägt. Märkte werden volatiler, Kundenansprüche differenzierter und Wettbewerber agieren zunehmend digital und global. Insbesondere im Marketing führt diese Entwicklung dazu, dass klassische Strukturen und Prozesse an ihre Grenzen stoßen. Gleichzeitig wächst der Erwartungsdruck seitens der Geschäftsführung, mit weniger Ressourcen mehr Wirkung zu erzielen.

Digitale Transformation wird in diesem Kontext häufig als notwendige Antwort verstanden. Neue Systeme und Technologien versprechen Transparenz, Effizienz und Skalierbarkeit. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass technologische Lösungen allein die zugrunde liegenden Probleme nicht lösen. Prozesse bleiben fragmentiert, Verantwortlichkeiten unklar und Abstimmungsaufwände hoch.

Ein zentrales Problem besteht darin, dass der menschliche Faktor im Veränderungsprozess unterschätzt wird. Mitarbeitende werden häufig erst spät informiert oder lediglich mit fertigen Konzepten konfrontiert. Führungskräfte sollen Veränderungen umsetzen, ohne selbst ausreichend eingebunden gewesen zu sein. Dies führt zu einer Diskrepanz zwischen strategischen Zielbildern und operativer Realität.

Die Problemstellung dieser Arbeit liegt daher in der Frage, wie digitale Transformation so gestaltet werden kann, dass sie von den beteiligten Menschen verstanden, akzeptiert und aktiv mitgetragen wird. Es wird davon ausgegangen, dass nachhaltige Veränderung nur dann gelingt, wenn technologische, organisatorische und menschliche Aspekte gemeinsam betrachtet werden.

Die Auswahl der theoretischen Perspektiven folgt der Annahme, dass organisationale Veränderung nicht ausschließlich durch formale Strukturen oder lineare Modelle erklärbar ist. Vielmehr entstehen Bedeutung, Orientierung und Handlungsfähigkeit in Veränderungsprozessen durch soziale Interaktion, Kommunikation und gemeinsame Sinnzuschreibung. Insbesondere in dynamischen und unsicheren Kontexten wird deutlich, dass Lernen, psychologische Sicherheit und kollektive Sinnbildung zentrale Voraussetzungen für nachhaltige Veränderungsfähigkeit darstellen.

### 3. Grundlagen des Change-Managements

Change-Management befasst sich mit der bewussten Gestaltung, Steuerung und Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Ziel ist es, Übergänge von einem bestehenden Zustand in einen gewünschten Zielzustand so zu gestalten, dass Veränderungen von den betroffenen Menschen verstanden, akzeptiert und langfristig mitgetragen werden. Dabei umfasst Change-Management sowohl die strukturelle Anpassung von Prozessen, Rollen und Verantwortlichkeiten als auch die gezielte Unterstützung von Mitarbeitenden und Führungskräften im Umgang mit neuen Anforderungen.

Im Zentrum steht somit nicht allein die Einführung neuer Strukturen oder Technologien, sondern vor allem die Veränderung von Verhalten, Einstellungen und Formen der Zusammenarbeit innerhalb der Organisation. Veränderungsprozesse sind dabei nicht ausschließlich rational gesteuert, sondern werden wesentlich durch soziale Dynamiken geprägt. Emotionen, Erwartungen, individuelle Erfahrungen sowie bestehende Machtstrukturen und informelle Beziehungen beeinflussen maßgeblich, wie Veränderungen wahrgenommen und im Arbeitsalltag umgesetzt werden. Erfolgreiches Change-Management berücksichtigt daher sowohl strukturelle Rahmenbedingungen als auch menschliche Faktoren und schafft Bedingungen, unter denen Orientierung, Beteiligung und Sinnvermittlung möglich werden.

Gerade im Kontext technologischer Entwicklungen gewinnt Change-Management zunehmend an Bedeutung. Digitale Innovationen verändern nicht nur Arbeitsprozesse, sondern wirken sich auch auf Rollenprofile, Entscheidungslogiken und Formen der Zusammenarbeit aus. Organisationale Veränderung entsteht daher nicht allein durch die Einführung neuer Technologien, sondern erfordert eine bewusste Gestaltung der sozialen und organisatorischen Rahmenbedingungen, in denen diese Technologien genutzt werden.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird der Begriff Transformation ergänzend verwendet, um tiefgreifende organisationale Veränderungen zu beschreiben, die über einzelne Veränderungsmaßnahmen hinausgehen und langfristige Anpassungen von Strukturen, Kompetenzen und kulturellen Mustern innerhalb der Organisation erfordern.

### 3.1 Begriffsverständnis und Zielsetzung von Change-Management

Der Begriff Change-Management beschreibt einen systematischen Ansatz zur Planung und Umsetzung von Veränderungen. Dabei geht es nicht darum, Widerstand zu vermeiden oder zu unterdrücken, sondern ihn als natürliche Reaktion auf Unsicherheit zu verstehen. Widerstand liefert wertvolle Hinweise darauf, wo Ziele unklar sind, Kommunikation fehlt oder Ängste nicht ernst genommen werden.

Ziel von Change-Management ist es, Orientierung zu geben, Sinn zu stiften und Beteiligung zu ermöglichen. Mitarbeitende sollen verstehen, warum Veränderung notwendig ist, welchen Beitrag sie leisten können und welchen Nutzen sie persönlich daraus ziehen. Gerade in digitalen Transformationsprozessen ist diese Sinnvermittlung entscheidend, da Veränderungen oft abstrakt und langfristig wirken.

### 3.2 Das Drei-Phasen-Modell nach Kurt Lewin

Das Drei-Phasen-Modell nach Kurt Lewin zählt zu den klassischen Referenzmodellen des Change-Managements und dient vor allem der strukturellen Einordnung von Veränderungsprozessen. Lewin unterscheidet die Phasen Unfreeze, Change und Refreeze und macht damit deutlich, dass Veränderung nicht allein aus der Einführung neuer Maßnahmen besteht, sondern vorbereitende und stabilisierende Elemente erfordert.

Im Kontext dieser Arbeit ist das Modell weniger als operatives Vorgehensmodell zu verstehen, sondern als analytischer Bezugsrahmen. Es verdeutlicht insbesondere die Bedeutung einer bewussten Vorbereitung von Veränderung sowie die Notwendigkeit, neue Arbeitsweisen zu stabilisieren. Gerade diese Aspekte werden in der Praxis digitaler Transformation häufig unterschätzt, da Veränderungen oft unter hohem Zeitdruck erfolgen und keinen klar definierten Endpunkt besitzen.

### 3.3 Das Acht-Stufen-Modell nach John P. Kotter

Das Acht-Stufen-Modell von John P. Kotter erweitert klassische Phasenmodelle um eine stärkere führungs- und kommunikationsorientierte Perspektive. Kotter betont, dass Veränderung nur dann erfolgreich ist, wenn ein gemeinsames

Dringlichkeitsverständnis entsteht, Führung aktiv Verantwortung übernimmt und die Veränderung kontinuierlich kommuniziert wird.

Für die vorliegende Arbeit ist insbesondere Kotters Fokus auf emotionale Beteiligung, Orientierung und Kommunikation relevant. Weniger im Vordergrund stehen die einzelnen Stufen des Modells, sondern die grundlegende Erkenntnis, dass Veränderung nicht allein durch rationale Argumente getragen wird. Menschen müssen den Wandel verstehen, ihm Bedeutung zuschreiben und Vertrauen in den Prozess entwickeln. In der vorliegenden Arbeit dient das Modell daher nicht als Umsetzungsanleitung, sondern als konzeptioneller Hintergrund für die Betrachtung von Führung und Kommunikation im Wandel.

### 3.4 Vergleich und Einordnung der Modelle im Kontext digitaler Transformation

Sowohl das Modell von Lewin als auch das Modell von Kotter liefern wertvolle Grundannahmen für das Verständnis von Veränderungsprozessen. Sie verdeutlichen, dass Veränderung Vorbereitung, Führung, Kommunikation und Stabilisierung erfordert. Gleichzeitig zeigen sich im Kontext digitaler Transformation deutliche Grenzen klassischer Modelle.

Digitale Transformation verläuft selten linear, besitzt keinen klaren Zielzustand und ist häufig von parallelen Veränderungsprozessen geprägt. Klassische Phasen- oder Stufenlogiken können diese Dynamik nur bedingt abbilden. Ihr Wert liegt daher weniger in der konkreten Anwendung als vielmehr in der Sensibilisierung für typische Erfolgsfaktoren und Risiken.

Für Change Experts ergibt sich daraus die Notwendigkeit, klassische Modelle nicht schematisch anzuwenden, sondern sie durch Perspektiven zu ergänzen, die menschliche Wahrnehmung, Kommunikation, Sinnstiftung und Lernprozesse stärker berücksichtigen. Diese Dimensionen stehen im weiteren Verlauf der Arbeit im Mittelpunkt.

## 4. Digitale Transformation im Marketing

Die digitale Transformation hat das Marketing in den vergangenen Jahren grundlegend verändert. Kaum ein Unternehmensbereich ist so stark von neuen Technologien, veränderten Kundenanforderungen und einer zunehmenden Datenorientierung betroffen. Marketing ist heute nicht mehr ausschließlich kreative Kommunikation, sondern in hohem Maße analytisch, technologiegetrieben und prozessorientiert.

Digitale Kanäle haben klassische Medien weitgehend ergänzt oder ersetzt. Gleichzeitig erwarten Kundinnen und Kunden eine personalisierte und konsistente Ansprache über alle Kontaktpunkte hinweg. Diese Entwicklung erhöht die Komplexität der Marketingarbeit erheblich und erfordert neue Kompetenzen, Strukturen und Formen der Zusammenarbeit.

Darüber hinaus erwarten Kundinnen und Kunden zunehmend eine begleitende Rolle ihrer digitalen Marketing-Dienstleister, die über die reine Umsetzung hinausgeht. Gefragt ist nicht nur technisches und fachliches Know-how, sondern auch die Fähigkeit, die inhaltliche Tiefe komplexer Projekte transparent zu machen, Zusammenhänge zu erklären und als eine Art Sparringspartner Sicherheit zu vermitteln – insbesondere gegenüber internen Teams und Führungskräften auf Kundenseite des Unternehmens.

### 4.1 Technologische Treiber der Transformation

Zu den zentralen technologischen Treibern der digitalen Transformation im Marketing zählen künstliche Intelligenz, Marketing-Automation, Big Data und neue digitale Plattformen. KI-gestützte Systeme ermöglichen es, große Datenmengen in Echtzeit zu analysieren, Kundenverhalten vorherzusagen und Inhalte automatisiert auszuspielen.

Marketing-Automation unterstützt die Standardisierung und Skalierung von Kampagnenprozessen. Routineaufgaben wie Newsletter-Versand, Lead-Nurturing oder Reporting werden automatisiert, wodurch Ressourcen für strategische und kreative Tätigkeiten freierwerden. Gleichzeitig steigt die Abhängigkeit von Datenqualität und technischer Infrastruktur.

## 4.2 Auswirkungen auf Organisationen, Rollen und Kompetenzen

Die Einführung neuer Technologien bleibt nicht ohne Auswirkungen auf Organisationsstrukturen und Rollenprofile. Klassische Marketingrollen, die stark auf operative Umsetzung ausgerichtet waren, verändern sich hin zu analytischen, konzeptionellen und steuernden Aufgaben.

Gleichzeitig entstehen neue Rollen, etwa im Bereich Datenanalyse, Marketing Technology, künstliche Intelligenz sowie in der Entwicklung daten- und KI-basierter Marketingprodukte und -lösungen. Diese Rollen gehen über klassische Marketingfunktionen hinaus und erfordern eine enge, interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Marketing, IT, Produktentwicklung, Vertrieb und externen Dienstleistern. Insbesondere die Entwicklung, Weiterentwicklung und Individualisierung KI-gestützter Tools macht bereichsübergreifende Abstimmungen und neue Verantwortlichkeiten notwendig. Bestehende Silostrukturen geraten dadurch zunehmend unter Druck, da sie den Anforderungen an Geschwindigkeit, Innovationsfähigkeit und ganzheitliche Kundensicht nicht mehr gerecht werden.

Für Mitarbeitende bedeutet diese Entwicklung häufig einen hohen Anpassungsbedarf. Neue Kompetenzen müssen aufgebaut werden, während vertraute Tätigkeiten an Bedeutung verlieren. Ohne klare Orientierung kann dies zu Verunsicherung, Widerstand und auch Kündigungen führen.

## 4.3 Veränderung von Prozessen und Entscheidungslogiken

Digitale Transformation verändert nicht nur Rollen, sondern auch Prozesse und Entscheidungslogiken. Marketingentscheidungen werden zunehmend datenbasiert getroffen. Dashboards, KPIs und Echtzeit-Analysen gewinnen an Bedeutung, ebenso wie kontinuierliche Kampagnenoptimierungen, A/B-Tests, automatisierte Reportings, performancebasierte Budgetanpassungen sowie der Einsatz KI-gestützter Systeme zur Entscheidungsunterstützung.

Diese Entwicklung bietet Chancen für fundiertere Entscheidungen, birgt jedoch auch Risiken. Wenn Daten als alleinige Entscheidungsgrundlage genutzt werden, besteht die Gefahr, qualitative Aspekte in der Werbung, wie Markenwahrnehmung,

emotionale Wirkung oder langfristige Kundenbeziehungen zu vernachlässigen. Hier zeigt sich erneut die Notwendigkeit, technologische Möglichkeiten mit langfristig zwischenmenschlichen Kundenbeziehungen zu verbinden.

#### 4.4 Grenzen einer rein technologischen Transformation

In vielen Organisationen stößt digitale Transformation dort an ihre Grenzen, wo sie primär als technisches Optimierungsprojekt verstanden wird. Ohne die Berücksichtigung individueller Wahrnehmungen, emotionaler Reaktionen und bestehender Denk- und Handlungsmuster bleiben Veränderungen häufig oberflächlich. Neue Systeme werden eingeführt, ohne dass sich die zugrunde liegenden Arbeitslogiken und Haltungen nachhaltig (mit-)verändern.

Auch aktuelle Forschung zur digitalen Transformation unterstreicht, dass technologische Innovationen nur dann nachhaltige Wirkung entfalten, wenn sie von organisatorischen und kulturellen Veränderungen begleitet werden. Digitale Transformation ist daher als ganzheitlicher Veränderungsprozess zu verstehen, der Strukturen, Kompetenzen und Führung gleichermaßen betrifft (vgl. Verhoef et al. 2021; Razavi 2020). In vielen Organisationen zeigt sich, dass digitale Transformation an ihre Grenzen stößt, wenn sie ausschließlich technologisch gedacht wird. Neue Tools werden eingeführt, ohne bestehende Prozesse zu hinterfragen oder Mitarbeitende ausreichend einzubeziehen.

Die Einführung neuer Systeme, Plattformen oder Automatisierungslösungen erzeugt zwar kurzfristig Effizienzgewinne, bleibt jedoch unzureichend, wenn sich Denkweisen, Entscheidungslogiken und Formen der Zusammenarbeit nicht parallel mit verändern. Ohne eine bewusste Gestaltung dieser Veränderungen durch professionelles Change-Management bleibt Transformation in solchen Fällen oberflächlich und entfaltet keine nachhaltige Wirkung im organisationalen Alltag.

Razavi (2020) beschreibt Transformation in diesem Zusammenhang nicht als linearen Veränderungsprozess, sondern als tiefgreifende Verschiebung organisationaler Muster, Haltungen und Selbstverständnisse. Technologische Veränderungen wirken demnach lediglich als Auslöser, nicht jedoch als eigentliche Ursache nachhaltigen Wandels. Entscheidend ist vielmehr, ob Organisationen bereit

sind, bestehende Annahmen über Führung, Kontrolle, Leistung und Zusammenarbeit zu hinterfragen und neu zu verhandeln.

Im digitalen Marketing zeigt sich diese Problematik besonders deutlich. Neue datengetriebene Systeme verändern Entscheidungsprozesse, machen Leistungen vergleichbar und erhöhen Transparenz. Gleichzeitig bleiben implizite Machtstrukturen, informelle Routinen und kulturelle Prägungen häufig unangetastet. Mitarbeitende sollen datenbasierter arbeiten, ohne dass geklärt ist, wie viel Entscheidungsspielraum sie tatsächlich haben oder wie mit widersprüchlichen Daten umzugehen ist. Die Folgen sind Unsicherheit, defensive Verhaltensweisen oder eine rein formale Nutzung neuer Tools.

Razavi (2020) betont, dass Transformation nur dort wirksam wird, wo Organisationen den Wandel nicht ausschließlich im Außen, sondern auch im Innen gestalten. Dazu gehört die Auseinandersetzung mit Ängsten, Kontrollverlust und Identitätsfragen, die durch Digitalisierung verstärkt werden. Wird diese Dimension ausgeblendet, entstehen Widerstände, die fälschlicherweise als mangelnde Veränderungsbereitschaft interpretiert werden, tatsächlich jedoch Ausdruck ungelöster Spannungen sind.

Neue Systeme verändern Interaktionen, Abhängigkeiten und Verantwortlichkeiten. Ohne bewusste Gestaltung dieser sozialen Dynamiken entstehen Reibungsverluste, die den tatsächlichen Nutzen der Technologie erheblich schmälern.

#### 4.5 Szenario: Digitale Marketing-Agenturen im Zustand permanenter Transformation

Aus den beschriebenen Entwicklungen lässt sich ein Szenario ableiten, in dem digitale Marketing-Agenturen dauerhaft in einem Zustand kontinuierlicher Veränderung operieren. Technologische Innovationen wie künstliche Intelligenz, Automatisierung und datengetriebene Entscheidungslogiken entwickeln sich nicht mehr schrittweise, sondern in kurzen Zyklen mit hoher Dynamik. Gleichzeitig verändern sich Kundenanforderungen, Geschäftsmodelle und Wettbewerbslogiken zunehmend parallel. Digitale Transformation ist in diesem Szenario kein zeitlich begrenztes Projekt mehr, sondern ein permanenter organisationaler Zustand.

In diesem Umfeld verschiebt sich die Rolle digitaler Marketing-Agenturen deutlich. Agenturen agieren nicht mehr primär als Umsetzer einzelner Kampagnen oder Kanäle, sondern als strategische Partner, die technologische, analytische und beratende Kompetenzen integrieren müssen. Diese Entwicklung erhöht sowohl die strukturelle Komplexität als auch die kognitiven Anforderungen innerhalb der Organisationen erheblich. Rollenprofile verändern sich kontinuierlich, Schnittstellen nehmen zu und klassische Funktionsabgrenzungen verlieren an Klarheit.

Gleichzeitig steigt der Druck auf Mitarbeitende und Führungskräfte. Hohe Auslastung, enge Kundenfristen und parallele Veränderungsinitiativen führen dazu, dass Orientierung, Stabilität und Lernräume knapper werden. In diesem Szenario wird Unsicherheit zu einer dauerhaften Begleiterscheinung organisationalen Handelns. Entscheidungen müssen unter Bedingungen unvollständiger Informationen getroffen werden, während eindeutige Zielbilder häufig fehlen oder sich laufend verändern.

Für digitale Marketing-Agenturen bedeutet dieses Szenario, dass traditionelle, linear gedachte Veränderungslogiken an ihre Grenzen stoßen. Change kann nicht mehr als sequenzieller Prozess mit klar definiertem Anfang und Ende gestaltet werden. Gleichzeitig zeigt sich, dass datengetriebene Entscheidungslogiken zwar immer mehr Orientierung bieten, jedoch nicht die menschlichen Faktoren ersetzen können, die Vertrauen, Motivation und emotionale Bindung prägen. Stattdessen wird die Fähigkeit entscheidend, mit Mehrdeutigkeit, Unsicherheit und widersprüchlichen Anforderungen konstruktiv umzugehen. Agenturen, die weiterhin vor allem auf strukturelle Anpassungen und formale Reorganisationen setzen, ohne die soziale und kulturelle Dimension von Veränderung mitzudenken, laufen Gefahr, an Akzeptanz, Lernfähigkeit und Umsetzungsgeschwindigkeit zu verlieren.

Vor diesem Hintergrund gewinnt der menschliche Faktor an zentraler strategischer Bedeutung. Psychologische Sicherheit, dialogische Kommunikation und kollektive Sinnbildung werden in diesem Szenario zu kritischen Erfolgsfaktoren, da sie die Voraussetzung dafür schaffen, dass Mitarbeitende Veränderungen nicht nur nachvollziehen, sondern aktiv mitgestalten können. Digitale Marketing-Agenturen, denen es gelingt, stabile soziale Strukturen in einem instabilen Umfeld zu etablieren, entwickeln einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil: Sie können Transformation nicht nur initiieren, sondern dauerhaft tragen. Aus diesem Szenario lassen sich zentrale Hypothesen ableiten, die im folgenden Kapitel hinsichtlich der Rolle

menschlicher und organisationaler Faktoren im digitalen Wandel näher betrachtet werden.

## 5. Menschliche und organisationale Faktoren im Wandel

Aus den zuvor dargestellten Entwicklungen lässt sich die Hypothese ableiten, dass digitale Transformation nicht allein als technologischer oder struktureller Veränderungsprozess verstanden werden kann, sondern vielmehr eine tiefgreifende soziale und organisationale Herausforderung für die Menschen in der Organisation darstellt. Neue Systeme, veränderte Arbeitsweisen und steigende Anforderungen wirken unmittelbar auf das Erleben von Arbeit und beeinflussen Motivation, Identifikation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden. Gerade deshalb sind menschliche und organisationale Faktoren entscheidend dafür, ob Veränderung nachhaltig gelingt oder scheitert.

In vielen Transformationsvorhaben liegt der Fokus insbesondere auf Prozessen, Kennzahlen und Effizienzgewinnen. Emotionale Reaktionen, individuelle Wahrnehmungen und informelle Dynamiken werden hingegen häufig unterschätzt. Die Praxis zeigt jedoch, dass genau diese Aspekte maßgeblich bestimmen, wie Veränderung interpretiert, akzeptiert und im Arbeitsalltag umgesetzt wird. Veränderung ist somit weniger ein rein rationaler Entscheidungsprozess als vielmehr ein sozialer Aushandlungs- und Lernprozess.

### 5.1 Emotionen, Widerstände und Unsicherheit im Veränderungsprozess

Veränderungsprozesse gehen nahezu immer mit emotionalen Reaktionen einher. Mitarbeitende sehen sich mit Unsicherheit, dem Verlust vertrauter Routinen oder der Sorge konfrontiert, den neuen Anforderungen nicht gerecht zu werden. Insbesondere digitale Transformation verstärkt diese Dynamiken, da technologische Entwicklungen häufig als abstrakt, schwer kalkulierbar und dauerhaft wahrgenommen werden. Hinzu kommt, dass Veränderungsprozesse nicht nur zusätzliche Zeit erfordern, sondern auch die aktive Bereitschaft der Mitarbeitenden voraussetzen, diese Zeit bewusst in den Veränderungsprozess zu investieren.

Widerstand ist in diesem Kontext nicht als Ausdruck mangelnder Veränderungsbereitschaft zu verstehen, sondern als nachvollziehbare Reaktion auf

fehlende Orientierung oder unklare Perspektiven. Offener oder verdeckter Widerstand entsteht häufig dort, wo Mitarbeitende den Sinn der Veränderung nicht erkennen oder negative Auswirkungen auf ihre Rolle, ihren Einfluss oder ihre Sicherheit befürchten.

Ein professioneller Umgang mit Widerstand erfordert daher einen Perspektivwechsel. Widerstand liefert wertvolle Hinweise auf ungelöste Zielkonflikte, Kommunikationsdefizite oder kulturelle Spannungen innerhalb der Organisation. Wird Widerstand ignoriert oder sanktioniert, verstärken sich Unsicherheit und Rückzug. Wird er hingegen ernst genommen und reflektiert, kann er zu einem wichtigen Lernimpuls im Veränderungsprozess werden.

## 5.2 Psychologische Sicherheit, Führung und Kommunikation

Im Umgang mit Unsicherheit und Widerstand erweist sich psychologische Sicherheit als ein zentraler Erfolgsfaktor. Sie beschreibt ein organisationales Klima, in dem Mitarbeitende das Gefühl haben, Fragen stellen, Zweifel äußern und Fehler ansprechen zu dürfen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Gerade in Transformationsprozessen, die von Unsicherheit, Lernanforderungen und kontinuierlicher Anpassung geprägt sind, bildet psychologische Sicherheit eine wichtige Grundlage für Zusammenarbeit, Lernfähigkeit und organisatorische Weiterentwicklung.

Empirische Untersuchungen unterstreichen die Bedeutung psychologischer Sicherheit für die Leistungs- und Veränderungsfähigkeit von Teams und Organisationen (vgl. Edmondson 1999; Edmondson 2019). Amy Edmondson konnte zeigen, dass Teams mit hoher psychologischer Sicherheit eher bereit sind, Fehler offen anzusprechen, Fragen zu stellen und neue Lösungsansätze zu erproben. Dadurch werden Probleme frühzeitig sichtbar und Lernprozesse innerhalb von Teams gefördert.

Auch im Kontext organisationaler Transformation zeigt sich, dass mangelnde psychologische Sicherheit ein wesentlicher Faktor für das Scheitern von Veränderungsvorhaben sein kann. Studien von McKinsey & Company zeigen, dass rund 70 % aller Transformationsprojekte ihre gesetzten Ziele nicht erreichen (McKinsey & Company, 2015). Als zentrale Ursachen werden unter anderem

unzureichende Kommunikation, fehlende Einbindung der Mitarbeitenden sowie kulturelle Barrieren identifiziert.

Eine Studie von Detert und Burris (2007) zeigt zudem, dass Mitarbeitende selbst bei erkennbaren Problemen häufig schweigen, wenn Führungskräfte als wenig offen oder sanktionierend wahrgenommen werden. Risiken, Fehler oder Verbesserungspotenziale bleiben in solchen Situationen unausgesprochen, wodurch Lernprozesse und organisationale Anpassungsfähigkeit eingeschränkt werden.

Ein häufiges Missverständnis besteht darin, dass psychologische Sicherheit zu einer geringeren Leistungsorientierung führen könnte. Empirische Forschung zeigt jedoch, dass Teams mit hoher psychologischer Sicherheit eher bereit sind, Risiken einzugehen, neue Ideen einzubringen und Unsicherheiten offen anzusprechen, weil sie keine negativen Sanktionen für Fehler oder kritische Rückmeldungen befürchten müssen (vgl. Edmondson 1999; Edmondson 2019). Dadurch entsteht eine produktive Balance zwischen Vertrauen und Leistungsanspruch, die es ermöglicht, Probleme frühzeitig sichtbar zu machen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

Auch eine interne Untersuchung von Google bestätigt die Bedeutung dieses Faktors für Teamleistung und Zusammenarbeit. In der Analyse von mehr als 180 Teams erwies sich psychologische Sicherheit als der wichtigste Prädiktor für erfolgreiche Teamarbeit – wichtiger als individuelle Kompetenz, Erfahrung oder Hierarchie (vgl. Duhigg 2016).

Gerade in Kontexten digitaler Transformation gewinnt diese Dimension zusätzliche Bedeutung. Veränderungsprozesse sind häufig durch unvollständige Informationen, technologische Dynamik und kontinuierliche Anpassung geprägt. Ohne ein Klima des Vertrauens entstehen defensive Routinen und Vermeidungsverhalten, die Innovation und Veränderungsfähigkeit erheblich einschränken können.

Ergänzend dazu bietet das Harvard-Verhandlungsmodell einen hilfreichen Bezugsrahmen für die Gestaltung von Kommunikation im Change.

Im Harvard-Konzept betonen Fisher, Ury und Patton (2018), dass tragfähige Lösungen dort entstehen, wo Interessen statt Positionen im Mittelpunkt stehen und die Beziehungsebene bewusst von der Sachebene getrennt wird. Übertragen auf Veränderungsprozesse bedeutet dies, dass Widerstand nicht primär als Störung

verstanden werden sollte, sondern als Ausdruck legitimer Interessen und Perspektiven.

Eine dialogische Kommunikationskultur kann dazu beitragen, Vertrauen aufzubauen und die Anschlussfähigkeit von Veränderung zu erhöhen. Mitarbeitende erleben sich dadurch nicht ausschließlich als Empfänger von Entscheidungen, sondern als aktive Beteiligte im Veränderungsprozess. Führungskräfte spielen hierbei eine zentrale Rolle, da sie durch transparente Kommunikation, aktives Zuhören und konsistentes Verhalten Orientierung und Vertrauen schaffen.

Psychologische Sicherheit bildet damit eine wichtige Brücke zwischen technologischem Wandel und menschlicher Anpassungsfähigkeit. Sie ist keine ergänzende „weiche“ Maßnahme des Change-Managements, sondern eine empirisch belegte Voraussetzung für Lernfähigkeit, Zusammenarbeit und nachhaltige Transformation.

### 5.3 Rolle von HR und Change Experts im digitalen Wandel

HR und Change Experts übernehmen im digitalen Wandel eine zunehmend strategische Funktion. Ihre Rolle geht weit über die Organisation von Schulungen oder Kommunikationsmaßnahmen hinaus. Vielmehr agieren sie als Bindeglied zwischen Unternehmensstrategie, Führung und Mitarbeitenden.

Eine zentrale Aufgabe von HR besteht darin, Strukturen und Rahmenbedingungen zu schaffen, die Lernen, Austausch und Beteiligung ermöglichen. Dazu gehören unter anderem transparente Kommunikationsformate, partizipative Entwicklungsprozesse sowie die Förderung einer offenen Fehler- und Lernkultur. HR kann zudem Führungskräfte gezielt dabei unterstützen, Unsicherheit auszuhalten und dialogische Führungsformen zu entwickeln.

Change Experts ergänzen diese Rolle, indem sie Veränderungsprozesse strukturieren, moderieren und reflektieren. Sie helfen dabei, klassische Change-Modelle flexibel auf die jeweilige Organisationsrealität anzuwenden und machen informelle Dynamiken sichtbar. Durch ihre vermittelnde Rolle tragen sie dazu bei, technologische, organisationale und menschliche Aspekte miteinander zu verbinden.

Die dargestellten menschlichen und organisationalen Faktoren bilden die Grundlage für das folgende Praxisbeispiel. Anhand eines gescheiterten Transformationsprozesses wird im nächsten Kapitel aufgezeigt, wie Defizite in Kommunikation, Führung und Einbindung konkret wirken und welche Dynamiken daraus entstehen können.

## 6. Praxisbeispiel: Analyse eines gescheiterten Transformationsprozesses

Das folgende Praxisbeispiel dient dazu, die zuvor dargestellten theoretischen Konzepte des Change-Managements auf eine reale Veränderungssituation anzuwenden. Es handelt sich um eine mittelgroße digitale Marketing-Agentur, die sich aufgrund steigenden Wettbewerbsdrucks und wachsender Komplexität dazu entschloss, ihre Organisationsstruktur und internen Prozesse grundlegend zu verändern. Das Beispiel wurde anonymisiert und steht stellvertretend für viele Transformationsvorhaben, die inhaltlich sinnvoll konzipiert sind, jedoch in der Umsetzung scheitern.

### 6.1 Ausgangssituation und Zielsetzung des Veränderungsvorhabens

Die betrachtete Agentur war über mehrere Jahre organisch gewachsen. Der Zuwachs an Kunden, Leistungsangeboten und Mitarbeitenden führte schrittweise zu einer erhöhten organisatorischen Komplexität. Prozesse entwickelten sich historisch, Verantwortlichkeiten blieben teilweise unklar und Abstimmungen erfolgten häufig informell. Eine bewusste kulturelle Weiterentwicklung wurde von der Geschäftsführung zunächst nicht in Betracht gezogen, da die Sorge bestand, Veränderungen könnten zu Unzufriedenheit innerhalb der Belegschaft führen.

Vor diesem Hintergrund entschied sich die Geschäftsführung, eine externe Unternehmensberatung einzubeziehen. Ziel war es, die Organisation effizienter auszurichten, Entscheidungswege zu verkürzen und die strukturellen Voraussetzungen für weiteres Wachstum zu schaffen. Das Veränderungsvorhaben wurde dabei primär als strukturelles Optimierungsprojekt verstanden.

Die Zielsetzung umfasste insbesondere die Neugestaltung von Teams und Rollen, die Standardisierung zentraler Prozesse sowie eine klarere Abgrenzung von

Verantwortlichkeiten. Aspekte wie Unternehmenskultur, emotionale Dynamiken oder individuelle Veränderungsbereitschaft spielten in der initialen Konzeption eine untergeordnete Rolle.

Die Agentur wurde zu diesem Zeitpunkt von zwei Geschäftsführern geleitet. Zwischen der Ankündigung des Veränderungsvorhabens im Sommer und dem geplanten Start im Januar des Folgejahres kam es zu einem personellen Wechsel auf Geschäftsführungsebene: Einer der Geschäftsführer schied aus, im November trat ein neuer Geschäftsführer in die Organisation ein. Dieser übernahm seine Position in einer Phase, in der der Change-Prozess zwar bereits angekündigt, inhaltlich jedoch noch nicht abschließend konkretisiert war. Eine systematische Einbindung in Zielsetzung, Logik und geplanten Ablauf des Veränderungsvorhabens erfolgte ihm gegenüber nicht. In der Folge fehlte auf Ebene der obersten Führung ein gemeinsamer Bezugsrahmen für die anstehende Veränderung, was die Voraussetzungen für eine konsistente Steuerung und Kommunikation des Prozesses zusätzlich erschwerte.

## 6.2 Analyse des Transformationsprozesses entlang des Modells von Lewin

Die Analyse des Veränderungsprozesses anhand des Drei-Phasen-Modells von Lewin zeigt, dass insbesondere die vorbereitende Unfreeze-Phase unzureichend gestaltet wurde. Zwar war der Veränderungsdruck auf Ebene der Geschäftsführung vorhanden, dieses Problembewusstsein wurde jedoch nicht systematisch in die Organisation getragen. Führungskräfte der zweiten Ebene sowie Mitarbeitende wurden nicht in die Analyse der Ausgangssituation einbezogen, sondern erst nach einer grundsätzlichen Entscheidung über das Veränderungsvorhaben informiert. Die Gründe für die Veränderung blieben dadurch abstrakt, während konkrete Herausforderungen des Arbeitsalltags nicht gemeinsam reflektiert wurden. In der Folge konnte sich kein gemeinsames Verständnis für die Notwendigkeit des Wandels entwickeln.

Auch die anschließende Change-Phase wurde nicht strukturiert vorbereitet, sondern vergleichsweise abrupt eingeleitet. In einem agenturweiten Meeting wurde erstmals angekündigt, dass die neue Organisationsstruktur zum Jahreswechsel vollständig umgesetzt werden solle. Auf diese Ankündigung folgte jedoch über mehrere Monate

hinweg keine weitere Kommunikation oder inhaltliche Konkretisierung des Veränderungsvorhabens. Weder wurden Führungskräfte auf ihre neue Rolle im Veränderungsprozess vorbereitet, noch erhielten Mitarbeitende regelmäßige Informationen über Zielsetzung, Ablauf oder konkrete Auswirkungen der geplanten Veränderungen.

Die neuen Strukturen und Prozesse wurden schließlich zum vorgesehenen Zeitpunkt eingeführt, ohne zuvor ausreichend getestet oder schrittweise angepasst worden zu sein. Führungskräfte waren aufgefordert, die Veränderungen in ihren Teams zu vermitteln, obwohl sie selbst kaum in die Gestaltung einbezogen worden waren und über zentrale Aspekte der Umsetzung nur begrenzte Informationen verfügten. Diese fehlende Vorbereitung führte zu Unsicherheit, zahlreichen Rückfragen und einer insgesamt uneinheitlichen Umsetzung innerhalb der Organisation.

Auch die abschließende Refreeze-Phase, in der neue Strukturen und Arbeitsweisen stabilisiert werden sollten, konnte sich nicht nachhaltig entwickeln. Operative Probleme, sinkende Produktivität und eine zunehmende Überforderung vieler Beteiligter erschwerten die Etablierung neuer Routinen. Statt Stabilität entstand eine Phase anhaltender Unsicherheit, in der die neuen Strukturen von vielen Mitarbeitenden eher als zusätzliche Belastung denn als Orientierung wahrgenommen wurden.

Aus der Perspektive des Lewin-Modells lässt sich der betrachtete Transformationsprozess somit als ein Veränderungsvorhaben beschreiben, bei dem sowohl die vorbereitende Auflösung bestehender Strukturen (Unfreeze) als auch die anschließende Stabilisierung neuer Arbeitsweisen (Refreeze) nur unzureichend gestaltet wurden. Dadurch fehlten zentrale Voraussetzungen für eine nachhaltige Verankerung der angestrebten organisatorischen Veränderungen.

### 6.3 Analyse des Transformationsprozesses entlang des Modells von Kotter

Auch die Analyse entlang des Acht-Stufen-Modells von Kotter macht zentrale Defizite im Change-Management deutlich. Ein organisationsweites Dringlichkeitsgefühl wurde nicht erzeugt. Viele Mitarbeitende konnten weder nachvollziehen, warum die Veränderung notwendig war, noch welchen konkreten Nutzen sie bringen sollte.

Darüber hinaus fehlte eine tragfähige Führungskoalition. Da die zweite Führungsebene nicht aktiv in die Konzeption des Veränderungsvorhabens eingebunden war, konnte sie sich nur begrenzt mit dem angestrebten Zielbild identifizieren und dieses folglich auch gegenüber den eigenen Teams nicht vollumfänglich vermitteln. Die Kommunikation der Veränderung erfolgte überwiegend top-down und ließ wenig Raum für Dialog, Rückfragen oder gemeinsame Reflexion. Kurzfristige Erfolge wurden weder geplant noch sichtbar gemacht. Stattdessen dominierten operative Schwierigkeiten und Frustration den Arbeitsalltag. In der Folge nahm die Motivation ab, während die Akzeptanz der neuen Strukturen kontinuierlich sank.

## 6.4 Zentrale Fehler, Dynamiken und Wirkungen

Die Gesamtanalyse des Transformationsprozesses zeigt, dass das Scheitern weniger auf einzelne strukturelle Fehlentscheidungen zurückzuführen ist als auf grundlegende Defizite im Umgang mit Kommunikation, Beteiligung und organisationalen Dynamiken. Veränderung wurde primär als strukturelles Projekt verstanden, nicht jedoch auch als sozialer Aushandlungs- und Lernprozess.

Ein zentrales Problem bestand darin, dass Entscheidungen als feste Positionen kommuniziert wurden, ohne die dahinterliegenden Interessen und Bedürfnisse der betroffenen Mitarbeitenden sichtbar zu machen. Fragen nach Rolle, Einfluss, Entwicklungsperspektiven oder persönlicher Sicherheit blieben weitgehend unbeantwortet. Widerstand wurde dadurch nicht als Hinweis auf ungelöste Zielkonflikte verstanden, sondern als mangelnde Veränderungsbereitschaft interpretiert.

Diese Form der Kommunikation führte schrittweise zu einer Verhärtung organisationaler Dynamiken. Mitarbeitende zogen sich zurück oder reagierten defensiv, während Führungskräfte versuchten, durch zusätzliche Vorgaben und Kontrolle Stabilität herzustellen. Die Beziehungsebene blieb dabei weitgehend unbeachtet, was das Vertrauen in den Veränderungsprozess nachhaltig schwächte. Dialogische Formate, in denen unterschiedliche Perspektiven hätten ausgehandelt werden können, fehlten. Unsicherheiten wurden individualisiert, statt sie als kollektive Herausforderung zu bearbeiten.

Hinzu kam, dass die eingeführten Strukturen und Prozesse nicht ausreichend auf die spezifischen Gegebenheiten der Agentur abgestimmt waren. Die Veränderung folgte weitgehend einem übertragbaren Organisationsmodell, ohne systematisch zu prüfen, wie bestehende Arbeitsweisen, Rollenverständnisse und informelle Koordinationsformen tatsächlich funktionierten. Eine passgenaue Übersetzung der strukturellen Anpassungen in den konkreten Arbeitsalltag blieb aus.

Besonders deutlich zeigte sich dies darin, dass der Veränderungsprozess nicht als sozialer Lern- und Orientierungsprozess gestaltet wurde. Der menschliche Faktor – insbesondere Wahrnehmungen, Unsicherheiten und Deutungsmuster von Führungskräften und Mitarbeitenden – blieb weitgehend unberücksichtigt. Veränderung wurde auf der Ebene von Prozessen und Organigrammen gedacht, nicht jedoch auf der Ebene von Verhalten, Sinnzuschreibung und emotionaler Verarbeitung.

Gerade im agenturspezifischen Kontext, der durch hohe Arbeitsdichte, Kundenabhängigkeiten und informelle Abstimmungen geprägt ist, sind strukturelle Veränderungen ohne begleitende kommunikative und relationale Maßnahmen besonders anfällig. Da entsprechende Formate zur Beteiligung und offenen Kommunikation nicht etabliert wurden, fehlten zentrale Voraussetzungen für psychologische Sicherheit. Fragen, Irritationen und praktische Umsetzungshürden blieben häufig unausgesprochen oder wurden informell bearbeitet.

Im Sinne von Razavi (2020) lässt sich der betrachtete Transformationsprozess als Versuch beschreiben, strukturelle Veränderungen umzusetzen, ohne die damit verbundenen inneren Muster, Deutungen und emotionalen Reaktionen systematisch mitzudenken. Zwar wurden neue Strukturen formal eingeführt, es fehlten jedoch Räume für kollektive Sinnbildung, Reflexion und emotionale Verarbeitung. Transformation blieb dadurch auf eine äußere Ebene beschränkt und konnte nicht als gemeinsamer Entwicklungs- und Lernprozess wirksam werden.

## 7. Handlungsoptionen und Erfolgsfaktoren für digitale Marketing-Agenturen

### 7.1 Zielsetzung und Struktur des Kapitels

Dieses Kapitel leitet aus den zuvor entwickelten Hypothesen konkrete Handlungsoptionen und Erfolgsfaktoren für digitale Marketing-Agenturen ab. Unter der Annahme, dass digitale Transformation als dauerhafter organisationaler Zustand zu verstehen ist, werden Maßnahmen aufgezeigt, die Marktteilnehmer dabei unterstützen können, Veränderungsprozesse wirksam, anschlussfähig und nachhaltig zu gestalten. Die Struktur des Kapitels folgt dabei den in Kapitel 5 abgeleiteten Hypothesen und übersetzt diese in praxisrelevante Gestaltungsansätze.

### 7.2 Gestaltung von Veränderung als sozialer Prozess

Unter der Annahme, dass digitale Transformation nur dann wirksam umgesetzt werden kann, wenn technologische Veränderungen durch professionelles Change-Management begleitet werden, ergibt sich für digitale Marketing-Agenturen die Notwendigkeit, Veränderung nicht als Nebenprodukt operativer Entscheidungen zu behandeln. Stattdessen muss Change-Management als eigenständige Steuerungs- und Gestaltungsaufgabe verstanden werden.

Eine zentrale Handlungsoption besteht darin, Veränderungsprozesse frühzeitig strukturiert zu planen und nicht erst reaktiv zu begleiten. Dazu gehört die klare Definition von Zielbildern, Entscheidungslogiken und Verantwortlichkeiten sowie die bewusste Trennung zwischen technischer Implementierung und organisationaler Verankerung. Change-Management fungiert in diesem Zusammenhang als verbindendes Element zwischen strategischer Entscheidung und operativer Umsetzung.

Darüber hinaus sollten Agenturen ihre internen Kompetenzen im Bereich Change gezielt aufbauen oder extern ergänzen. Dies umfasst nicht nur methodisches Wissen, sondern vor allem die Fähigkeit, Veränderung als sozialen Prozess zu moderieren, Rückmeldungen systematisch aufzunehmen und Anpassungen iterativ vorzunehmen. Im Kontext des Change-Managements wird Transformation nicht als einmalige Maßnahme verstanden, sondern als kontinuierlicher organisationaler

Lernprozess.

### 7.3 Förderung psychologischer Sicherheit im Change

Psychologische Sicherheit als Voraussetzung für Lern- und Veränderungsfähigkeit. Geht man davon aus, dass psychologische Sicherheit eine zentrale Voraussetzung für erfolgreiche Transformation darstellt, ergibt sich für digitale Marketing-Agenturen die Aufgabe, gezielt Rahmenbedingungen zu schaffen, die Lernen und Offenheit ermöglichen. Psychologische Sicherheit entsteht nicht durch einzelne Maßnahmen, sondern durch konsistentes Führungsverhalten, transparente Kommunikation und verlässliche soziale Strukturen.

Eine wesentliche Handlungsoption besteht darin, formelle und informelle Räume zu etablieren, in denen Unsicherheiten, Fragen und Fehler offen thematisiert werden dürfen. Regelmäßige Reflexionsformate, Transparenz der Entwicklungen, Retrospektiven oder moderierte Feedbackrunden können dazu beitragen, Probleme frühzeitig sichtbar zu machen und gemeinsames Lernen zu ermöglichen. Entscheidend ist dabei, dass Rückmeldungen nicht sanktioniert, sondern als Beitrag zur Weiterentwicklung verstanden werden.

Führungskräfte nehmen in diesem Kontext eine Schlüsselrolle ein. Sie beeinflussen maßgeblich, ob Mitarbeitende sich trauen, Risiken einzugehen und neue Ideen einzubringen. Agenturen sollten Führung daher nicht ausschließlich über fachliche Exzellenz definieren, sondern über die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen, Orientierung zu geben und mit Unsicherheit konstruktiv umzugehen. Psychologische Sicherheit wird so zu einem strategischen Hebel organisationaler Anpassungsfähigkeit.

### 7.4 Dialogische Kommunikation und Einbindung relevanter Akteure

Kommunikation und Einbindung als Erfolgsfaktoren von Transformation.

Geht man davon aus, dass fehlende dialogische Kommunikation und unzureichende Einbindung relevanter Akteure die Erfolgswahrscheinlichkeit von Transformationsprozessen deutlich reduzieren, wird Kommunikation zu einer zentralen Gestaltungsaufgabe. Für digitale Marketing-Agenturen bedeutet dies,

Kommunikation nicht auf Informationsweitergabe zu beschränken, sondern als kontinuierlichen Dialog zu verstehen.

Eine zentrale Handlungsoption liegt in der frühzeitigen Einbindung der zweiten Führungsebene. Führungskräfte unterhalb der Geschäftsführung fungieren als Übersetzerinnen und Übersetzer zwischen strategischer Ebene und operativer Praxis. Werden sie aktiv in die Gestaltung von Veränderungsprozessen einbezogen, können agenturspezifische Besonderheiten berücksichtigt und Umsetzungsrisiken frühzeitig erkannt werden. Gleichzeitig stärkt dies das Gefühl, selbst Teil des Veränderungsprozesses zu sein. Zudem erhöht sich die Glaubwürdigkeit der Veränderung in den Teams.

Auch die systematische Beteiligung der Mitarbeitenden stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Befragungen, Workshops oder iterative Pilotphasen ermöglichen es, bestehende Prozesse kritisch zu reflektieren und Verbesserungspotenziale aus der Agentur heraus zu identifizieren. Diese Formen der Beteiligung wirken nicht nur inhaltlich, sondern senden zugleich ein wichtiges Signal: Veränderung ist gestaltbar und Rückmeldungen haben Einfluss.

## 7.5 Zusammenführung der Erfolgsfaktoren

Die dargestellten Handlungsoptionen verdeutlichen, dass erfolgreiche Transformation in digitalen Marketing-Agenturen nicht durch isolierte Maßnahmen erreicht werden kann. Vielmehr erfordert sie ein integriertes Vorgehen, das strukturelle Anpassungen, professionelle Change-Steuerung und die bewusste Gestaltung menschlicher und kommunikativer Faktoren miteinander verbindet.

Unter der Annahme der formulierten Hypothesen wird deutlich, dass psychologische Sicherheit und dialogische Kommunikation keine begleitenden „Soft Factors“ darstellen, sondern zentrale Voraussetzungen für die Wirksamkeit struktureller Veränderungen sind. Agenturen, denen es gelingt, diese Dimensionen systematisch zu berücksichtigen, erhöhen nicht nur ihre Anpassungsfähigkeit, sondern schaffen zugleich die Grundlage für nachhaltige Leistungsfähigkeit in einem dynamischen Marktumfeld.

## 8. Fazit und persönlicher Ausblick

Die vorliegende Abschlussarbeit zeigt, dass digitale Transformation im Marketing weit über die Einführung neuer Technologien hinausgeht. Datenbasierte Systeme, Automatisierung und digitale Plattformen sind zentrale Voraussetzungen für Wettbewerbsfähigkeit, entfalten ihre Wirkung jedoch nur dann, wenn sie in professionell gestaltete Veränderungsprozesse eingebettet sind. Die Analyse dieser Arbeit verdeutlicht, dass digitale Transformation im Marketing nicht allein als technisches Projekt verstanden werden kann, sondern gleichzeitig einen sozialen und organisationalen Lernprozess darstellt.

Die theoretische Fundierung sowie die Analyse des Praxisbeispiels verdeutlichen, dass viele Transformationsvorhaben oft nicht an technologischen oder fachlichen Fehlentscheidungen scheitern, sondern an Defiziten im Umgang mit menschlichen und organisationalen Dynamiken. Fehlende Orientierung, unzureichende Kommunikation und mangelnde psychologische Sicherheit führen dazu, dass Veränderung zwar formal umgesetzt, jedoch nicht nachhaltig verankert wird.

Insbesondere Kapitel 5 hat gezeigt, dass Emotionen, Unsicherheit und Widerstand zentrale Bestandteile von Veränderungsprozessen sind. Psychologische Sicherheit bildet dabei eine zentrale Voraussetzung für Lernen, Dialog und Anpassungsfähigkeit. Veränderung gelingt dort, wo Mitarbeitende ihre Perspektiven einbringen können und Führung als dialogische Gestaltungsaufgabe verstanden wird.

Die in Kapitel 7 abgeleiteten Erfolgsfaktoren verdeutlichen, dass nachhaltiger Wandel weniger durch einzelne Maßnahmen als durch die Qualität von Führung, Kommunikation und organisationalen Rahmenbedingungen bestimmt wird. Führungskräfte sind gefordert, Orientierung zu geben, ohne Komplexität auszublenden, und Veränderung als gemeinsamen Aushandlungsprozess zu gestalten. HR und Change Experts übernehmen dabei eine zentrale Rolle als Ermöglicher von Lern-, Dialog- und Beteiligungsräumen.

Ergänzend zu den theoretischen und empirischen Perspektiven erweitert eine sinn- und werteorientierte Betrachtung – wie sie etwa in The Big Five for Life von Strelecky (2009) beschrieben wird – den Blick auf Motivation, Identifikation und langfristige Bindung. Individuelle Sinnorientierung ersetzt keine wissenschaftlichen Modelle,

kann jedoch einen wichtigen Beitrag zur Wirksamkeit von Veränderungsprozessen leisten.

Der Ausblick richtet sich auf Organisationen, in denen Veränderung zunehmend zum Normalzustand wird. Change-Management entwickelt sich damit von einer projektbezogenen Disziplin zu einer dauerhaften Führungs- und Organisationskompetenz. Gerade in einem von Datenflut, Effizienzlogiken und technologischer Beschleunigung geprägten Umfeld gewinnen menschliche Faktoren weiter an Bedeutung.

Damit schließt sich der Kreis zum Titel dieser Arbeit: Zwischen Datenflut und Gänsehaut entscheidet sich die Zukunft organisationaler Veränderungsfähigkeit nicht allein an der Qualität technologischer Innovationen, sondern an der Fähigkeit von Organisationen, echte menschliche Gefühle mitzudenken. Technologie kann Prozesse optimieren – Orientierung, Vertrauen und Lernbereitschaft jedoch bleiben weiterhin menschlich. Und genau darin liegt ihre Unersetzlichkeit.

## Literaturverzeichnis

Detert, J. R.; Burris, E. R. (2007):

Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? In: *Academy of Management Journal*, 50(4), S. 869–884.

Duhigg, C. (2016):

What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. In: *Harvard Business Review*.

Edmondson, A. (1999):

Psychological safety and learning behavior in work teams. In: *Administrative Science Quarterly*, 44(2), S. 350–383.

Edmondson, A. (2019):

*The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: Wiley.

Fisher, R.; Ury, W.; Patton, B. (2018):

*Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Kotter, J. P. (1996):

*Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Lewin, K. (1951):

*Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.

McKinsey & Company (2015):

Why do most transformations fail? In: *McKinsey Quarterly*.

Razavi, R. (2020):

*Die Magie der Transformation: Wie Unternehmen sich selbst erneuern*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schein, E. H. (2010):

*Organizational Culture and Leadership*. 4. Aufl., San Francisco: Jossey-Bass.

Strelecky, J. P. (2009):

*The Big Five for Life*. New York: Thomas Nelson.

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. In: *Journal of Business Research*, 122, S. 889–901.

## Publikationen im Rahmen der Schriftenreihe: Praxisarbeiten

In der Schriftenreihe ‚Praxisarbeiten‘ veröffentlichen wir Arbeiten mit einem Fokus auf ein jeweils aktuelles und relevantes Thema einer Branche. Wir sind die Herausgeber, die Autorenrechte und Autorenpflichten liegen bei den jeweiligen Verfasserinnen und Verfassern.

ab 2020



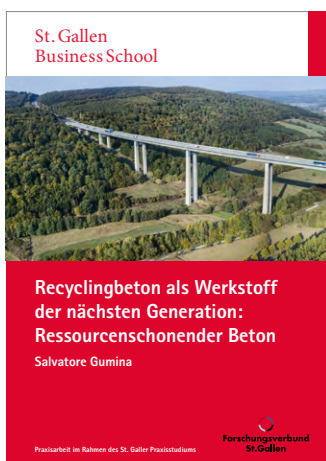
Die Vertriebsbank der  
Zukunft  
St. Gallen 2020



Agilität als Kernkompetenz  
für erfolgreiche Bank-  
geschäfte  
St. Gallen 2020



Chancen der Digitalisierung  
im Sales der Baustoffindustrie  
St. Gallen 2020



Recyclingbeton als Werk-  
stoff der nächsten  
Generation: Ressourcens-  
chonender Beton  
St. Gallen 2020



Startup's und regionale  
Standortfaktoren  
St. Gallen 2020



Agilität in bisher  
hierarchisch geführten  
Unternehmen?  
St. Gallen 2020



Verpackungen aus Wellpappe  
Wachstum dank E-Commerce  
St. Gallen 2021



Klima-Neutralität:  
CO<sub>2</sub>-Strategie im Mittelstand  
St. Gallen 2021



Dank Digitalisierung zur  
Einzigartigkeit in der  
Faltschachtelindustrie  
St. Gallen 2021



Entwicklung der Software  
Branche in Data Analytics  
und Artificial Intelligence (AI)  
St. Gallen 2021



Megatrend Kundenverhalten  
im ÖPNV | Eine Heraus-  
forderung für etablierte „Player“  
St. Gallen 2022



Zukunftsszenarien der  
Messe-, Tagungs- und  
Kongressbranche  
St. Gallen 2022



Zukunftsszenarien der  
Messe-, Tagungs- und  
Kongressbranche  
St. Gallen 2022



Erweiterte Digitalisierung  
von Kundendatenbanken  
St. Gallen 2022



Der Weinbau im Wandel  
St. Gallen 2023



Die Totalunternehmung  
St. Gallen 2023



Nischenstrategie in der  
Pumpenbranche  
St. Gallen 2023



Die Bauindustrie  
der Zukunft  
St. Gallen 2023



Die Bauindustrie der Zukunft  
St. Gallen 2023



Käse und Käsealternativen  
St. Gallen 2023



Megatrend Neo-Ökologie  
St. Gallen 2023



Human Capital  
St. Gallen 2023



Markterfolg mit Medizinprodukten  
St. Gallen 2023



Customer Care im Wandel der Zeit  
St. Gallen 2023



Megatrend OpenAI & LLM  
St. Gallen 2023



Digitale Transformation in der  
Handlöt-Industrie 4.0  
St. Gallen 2023



Die deutsche Automobil-  
industrie in der Krise  
St. Gallen 2023



Fondsdienstleister in einem  
sich dynamisch veränderten  
Wettbewerbsumfeld  
St. Gallen 2023



Reaktivierung eines land-  
wirtschaftlichen Betriebes  
mit Wildtierhaltung in  
Österreich  
St. Gallen 2023



Das unbewusste Stress-  
modell  
St. Gallen 2023



Schweizer Chemie- und  
Pharmaunternehmen im  
Wandel der Zeit  
St. Gallen 2024



Softwarelösungen in der  
Travel Retail Industrie  
St. Gallen 2024



Zentralisierung der Controlling  
Funktion  
St. Gallen 2024



Megatrends in der Logistik  
St. Gallen 2024



Hochleistungsteams im  
Breitbandausbau  
St. Gallen 2024



High Performance  
Organisation  
St. Gallen 2024



Aufbau des Europageschäfts eines chinesischen Weltmarktführers  
St. Gallen 2024



Lose Logistik  
St. Gallen 2025



Smart Factory  
St. Gallen 2025



KI-Transformation im Versicherungswesen  
St. Gallen 2025



KI trifft auf die Logistik(-immobilie)  
St. Gallen 2026

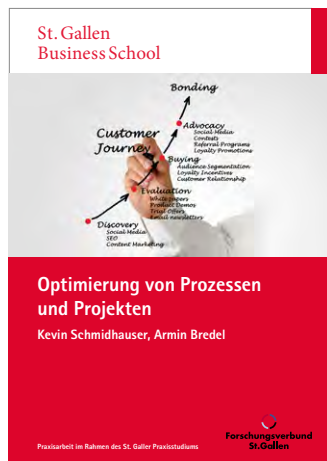


Capability-Building für Transformation  
St. Gallen 2026

## 2010 – 2019



Vermarktung und Investition  
in der Gesundheitsbranche  
2. Auflage 2020,  
186 Seiten



Optimierung von  
Prozessen und Projekten  
2. Auflage 2020,  
225 Seiten



Analysieren, bewerten,  
kontrollieren  
2. Auflage 2020  
289 Seiten



Prozesse effizient gestalten  
2. Auflage 2020,  
172 Seiten



Optimale Organisations-  
entwicklung  
2. Auflage 2020,  
193 Seiten



Märkte analysieren.  
Integrierte Strategien  
entwickeln.  
2. Auflage 2020  
206 Seiten



Der Kunde im Fokus  
2. Auflage 2020,  
285 Seiten



Das EFQM-Exzellenz-Modell  
und seine Anwendung  
2. Auflage 2020,  
128 Seiten



Humanressourcen:  
Rekrutierung, Aus- und  
Weiterbildung  
2. Auflage 2020,  
192 Seiten



Ideen- und Innovations-  
management  
2. Auflage 2020,  
170 Seiten



Ganzheitliche  
Unternehmensanalyse  
2. Auflage 2020,  
172 Seiten



Erschliessung neuer  
Geschäftsfelder  
2. Auflage 2020  
144 Seiten



Integriertes Key-Account-  
Management  
2. Auflage 2020,  
268 Seiten



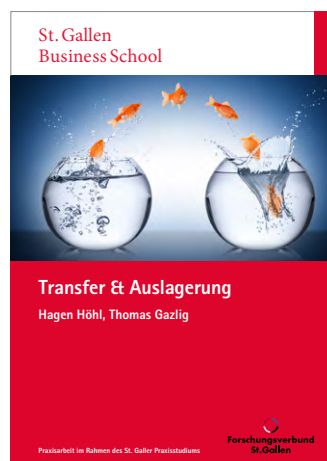
Produktmanagement  
in Einzelhandel und  
Medienwelt  
2. Auflage 2020,  
156 Seiten



Strategische Planung &  
Controlling  
2. Auflage 2020,  
268 Seiten



Planen & Optimieren  
2. Auflage 2020,  
198 Seiten



Transfer & Auslagerung  
2. Auflage 2020,  
194 Seiten



Wettbewerb & Markt-  
bearbeitung  
2. Auflage 2020  
152 Seiten



Produkt & Vermarktung  
2. Auflage 2020,  
252 Seiten



Projektmanagement &  
Prozessoptimierung  
2. Auflage 2020,  
188 Seiten



General Management &  
Strategie  
2. Auflage 2020,  
338 Seiten

[www.sgbs.ch](http://www.sgbs.ch)



St. Gallen Business School  
Rosenbergstrasse 36  
CH-9000 St. Gallen

Telefon: +41 71 225 40 80  
E-Mail: [seminare@sgbs.ch](mailto:seminare@sgbs.ch)  
Internet: [www.sgbs.ch](http://www.sgbs.ch)