

IBM Institute for Business Value

Making change work ...while the work keeps changing

Bewältigung von Veränderung in einem sich ständig ändernden Umfeld

Wie „Change Architects“ Veränderungen in Unternehmen steuern und gestalten



Förderung der Wandlungsfähigkeit von Unternehmen und Ermöglichung effektiver Umgestaltung in Unternehmen

IBM Talent & Change unterstützt Unternehmen dabei, Erkenntnisse der Verhaltensforschung, Kollaborationsplattformen und Analysetechniken zu nutzen, um herausragende Talente zu identifizieren, Mitarbeiterengagement zu verstärken sowie Veränderungen kontrolliert zu steuern. Wir ermöglichen es unseren Kunden, Arbeitsabläufe neu zu durchdenken sowie Ausmaß, Umfang und Geschwindigkeit von großen Veränderungsprojekten erfolgreich zu handhaben, um ständig wechselnde Marktanforderungen zu erfüllen. Mit unserer praxisorientierten, bewährten „Better Change“-Methode unterstützen wir Führungskräfte dabei, Strategien und Initiativen in Ergebnisse umzuwandeln. Unsere Erfahrung bei der Entwicklung und dem Einsatz effektiver Change Management-Fähigkeiten ist das Ergebnis der über ein Jahrzehnt andauernden Transformation der IBM. Zudem stellen wir seit vielen Jahren Lösungen im Bereich Talent & Change für Kunden bereit, um ein breites Spektrum von strategischen, organisatorischen, kulturellen und mitarbeiterbezogenen Veränderungen umzusetzen. Mit einem weltweiten, 170 Länder umfassenden Leistungsspektrum unterstützen wir Unternehmen und Branchen rund um den Globus bei der Erzielung nachhaltiger Ergebnisse.

Von Hans-Henrik Jørgensen, Oliver Bruehl und Neele Franke

Die Kluft zwischen dem Umfang von Veränderungen und der Fähigkeit von Unternehmen, diese zu steuern, wird immer größer. Eine Reihe von Faktoren lässt Herausforderungen entstehen, die Unternehmen zwingen, außerhalb der vorhandenen Erfahrungen zu agieren. Wie gehen Unternehmen mit diesen gewaltigen Veränderungen um? Unterstützen sie sogenannte „Change Leader“, also Persönlichkeiten, die Veränderungen voranbringen, binden sie Mitarbeiter in einen Dialog über Veränderungen ein oder schaffen sie eine Kultur, die Veränderungen unternehmensweit ermöglicht und vereinfacht? Gibt es Unternehmen, die sich dadurch auszeichnen, dass sie die Kluft zwischen der Geschwindigkeit sowie dem Umfang von Veränderungen und der Entwicklung von Change Management-Fähigkeiten verringern – oder zumindest beibehalten? Diese Fragen werden in der aktuellen IBM Studie „Making Change Work“ beantwortet, in der nahezu 1.400 Personen befragt wurden, die für die Definition, die Gestaltung oder die Umsetzung von Veränderungen in ihren jeweiligen Organisationen zuständig sind. Zudem wurde eine besondere Gruppe von Unternehmen identifiziert, die Möglichkeiten gefunden hat, Veränderungen in einem sich ständig ändernden Umfeld zu bewältigen – wir nennen sie „Change Architects“.

Nur **20 %** der Befragten gelten als **erfolgreich** bei der Bewältigung von Veränderungen.

87 % der Befragten geben an, dass der Bewältigung von Veränderungen bei wichtigen Projekten **nicht genügend Beachtung geschenkt wird**.

Nur **40 %** der Befragten glauben, dass sie über **geeignete Fähigkeiten** verfügen, um Änderungsprojekte in Zukunft erfolgreich handhaben zu können.

Nur **49 %** der Unternehmen nehmen ihre **Führungskräfte in die Verantwortung**, wenn es um die effektive Gestaltung von Veränderungen geht.

Das Arbeitsumfeld verändert sich ständig

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“

Albert Einstein¹

Störende Veränderungen sind zum ständigen Begleiter von Unternehmen geworden. Sich schnell weiterentwickelnde Technologien, immer größere Datenmengen und der steigende Bedarf an globaler Integration erschweren es selbst den vorausschauendsten Unternehmen, mit den zunehmenden Veränderungen Schritt zu halten. Gerade die Fähigkeit, signifikante Veränderungen vorherzusehen, zu handhaben und von ihnen zu profitieren, ist oft der entscheidende Unterschied zwischen Marktführerschaft und Misserfolg. Die Geschichte ist voller Lehrstücke über Unternehmen, die sich grundlegend anders am Wettbewerb ausrichten mussten, um rentabel zu bleiben.

Beispielsweise schaffte ein renommiertes Verlagsunternehmen in den USA die Rückkehr aus der Insolvenz, nachdem es erkannte, dass Kunden ihre Lieblingshelden auf der Kinoleinwand sehen wollten. Das Unternehmen begann, seine Veröffentlichungen zur Pilotierung von Geschichten und Figuren zu nutzen, aus denen möglicherweise Filme und digitale Unterhaltung werden könnten. Dadurch gelang ein bemerkenswerter Umschwung und das Unternehmen umgab sich mit den talentiertesten Mitarbeitern, die es finden konnte. Es wurde ein Veränderungsprogramm durchgeführt, das auf Vorstandsebene begann und sich durch alle Ebenen des Unternehmens zog. Heute – nachdem die drohende Insolvenz erfolgreich abgewendet werden konnte – steht das Angebotsportfolio dieses Unternehmens bei zahlreichen erfolgreichen Filmproduzenten hoch im Kurs. Dennoch existieren zu viele Beispiele für Unternehmen, die aus einer Spitzenposition in ihrer Branche abstürzten, da sie nicht in der Lage waren, weitreichende Veränderungen zu erkennen und zu steuern.²

Was unterscheidet Unternehmen, die Veränderungen erfolgreich steuern, von denen, die daran scheitern? Wie können sich Unternehmen in einem sich ständig verändernden Umfeld behaupten – und erfolgreich sein? Um dies herauszufinden, führte IBM die aktuelle „Making Change Work“-Studie durch, in der untersucht wird, wie Unternehmen Veränderungen in dieser neuen, von störenden Entwicklungen gekennzeichneten Umwelt handhaben. Dieser Bericht baut auf den Forschungsergebnissen der ersten „Making Change Work“-Studie auf, die im Jahr 2008 veröffentlicht wurde. Darin zeigte sich, dass Unternehmen heutzutage nicht mehr erwarten können, dass gewohnte Arbeitsprozesse ein statisches oder vorhersagbares Muster aufweisen, welches nur gelegentlich durch kurze Phasen der Veränderung unterbrochen wird. Stattdessen, so schrieben wir, würde konstante Veränderung zur Normalität werden.³

Heute stellen wir fest, dass die Geschwindigkeit und das Ausmaß von Veränderungen unsere Erwartungen sogar übertreffen. Störende Veränderungen durchdringen jeden Aspekt der Geschäftswelt. Ein gutes Beispiel ist die Art und Weise, wie sich die Wettbewerbslandschaft verändert hat. In der Vergangenheit wurden einzelne Branchen stark verändert, wenn Mitbewerber große Teile der Wertschöpfungskette angriffen. Heute jedoch erwarten zwei von fünf CEOs, dass die nächste Bedrohung im Wettbewerb von Unternehmen *außerhalb* ihrer eigenen Branchen ausgeht. Diese neuen Mitbewerber haben es nicht nur darauf abgesehen, weitere Marktanteile zu gewinnen, sondern stellen ganze Branchen auf den Kopf.⁴ Für viele Unternehmen erfordert dies ein Umdenken in Bezug auf die Gestaltung der Organisation und der zugehörigen Prozesse. Zudem ist bei den Mitarbeitern eine Veränderung der Denkweise bzw. der Einstellung notwendig.

Darüber hinaus haben CEOs in fast jeder Branche gelernt, dass Zusammenarbeit häufig der Schlüssel dafür ist, sich ständig neu zu erfinden. Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter, die zusammenarbeiten, können in einer Ära ständiger Innovation in kürzerer Zeit schneller vorankommen.⁵ Einige verschieben dadurch die Grenzen ihrer Unternehmen. Sie öffnen sich, um individuelle Zusammenarbeit zu ermöglichen, und lassen die weisungs- und kontrollbasierten Hierarchien hinter sich.⁶ Die Mitarbeiter der nächsten Generation (die sogenannten „Millennials“) befinden sich bereits an diesem Punkt. Digitale Zusammenarbeit, Flexibilität und Kreativität sind für sie selbstverständlich.⁷

Allerdings haben die meisten Unternehmen noch nicht die nötigen Voraussetzungen geschaffen, um die Mitarbeiter an diesem neuen Zeitalter der gemeinschaftlichen Leistungserstellung teilhaben zu lassen. In unserer Studie gaben 74 Prozent der Befragten an, dass die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen noch nicht gänzlich dafür bereit sind, sich an eine zunehmend digitalisierte Arbeitsumgebung anzupassen, sei es online oder offline. Gleichzeitig wird für 88 Prozent ein großer Schwerpunkt der nächsten fünf Jahre darauf liegen, neue Technologien, mit denen Unternehmen noch kundenorientierter werden können, zu nutzen. Hier ergibt sich eine erhebliche Diskrepanz zwischen dem Wunsch der Führungskräfte nach umfassender Nutzung und Akzeptanz von Technologien und der Fähigkeit ihrer Unternehmen, dies umzusetzen.

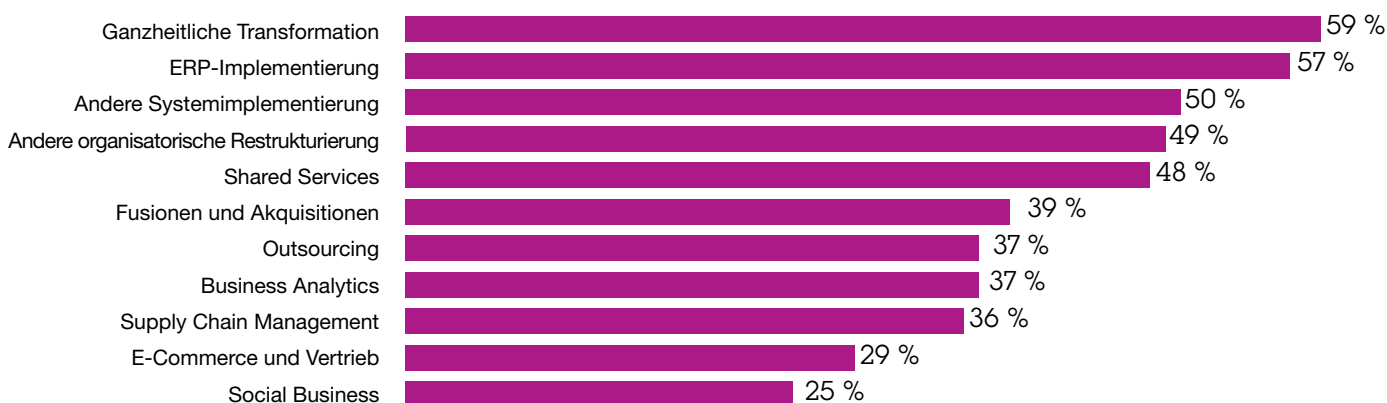
In erster Linie ist es jedoch am wichtigsten, wie Unternehmen mit Kunden interagieren – und die dafür verwendeten Methoden und Medien werden immer komplexer. Aufgrund der verwendeten Technologien sind Geschäftskunden und Verbraucher nicht mehr nur Teil des Dialogs – sie bestimmen die Geschäftsbeziehung und verlangen zunehmend ein Einkaufserlebnis, das sich nahtlos über verschiedene Kanäle erstreckt. Zudem wandern sie schnell ab, wenn sie ein Unternehmen finden, das ihren Anforderungen und Bedürfnissen besser gerecht wird.⁸

Die Integration und schnelle Implementierung von Technologien wie Advanced Analytics, Cloud und Cognitive Computing müssen für Unternehmen im Fokus stehen, damit sie sich kundenorientierter aufstellen können. Dazu werden sie die auf die Kunden ausgerichteten und die internen Geschäftsfunktionen unternehmensweit aufeinander abstimmen müssen, um in einer von Transparenz geprägten Ära Wettbewerbsvorteile zu gewinnen. 77 Prozent der Unternehmen bestätigen, dass eines ihrer wichtigsten Ziele der nächsten fünf Jahre darin besteht, Prozesse und Technologien auf globaler Ebene noch weiter zu integrieren.

Diese Integration ist mit gewaltigen Veränderungen und Neuausrichtungen auf der Führungsebene selbst verbunden. Die Führungskräfte der obersten Ebene müssen genau überlegen, wie sie und ihre Führungsmannschaft miteinander interagieren. Die Marketing- und die IT-Abteilung werden beispielsweise als Teil des „Digital Front Office“ zusammenarbeiten müssen. Die Supply Chain, Marketing und IT werden kooperieren müssen, um eine Transformation über alle Vertriebskanäle hinweg zu ermöglichen. Die Personal- und die Finanzabteilung sowie praktisch alle anderen Unternehmensbereiche werden mit der IT-Abteilung zusammenarbeiten müssen, um von Cloud-Lösungen zu profitieren.

Mit zunehmender Ausrichtung auf kollaborative Unternehmensinfrastrukturen wird erwartet, dass Fokus und Schwerpunkt der Change Management-Fähigkeiten sich deutlich von konventionellen IT-Implementierungen weg und hin zu geschäftsorientierteren Implementierungen bewegen. Beispielsweise gehörten in den letzten fünf Jahren die ganzheitliche Transformation sowie die Implementierung von ERP- und anderen IT-Systemen zu den wichtigsten drei Veränderungsinitiativen von Unternehmen.

Projekte, die in den letzten fünf Jahren implementiert wurden



Projekte, die in den nächsten fünf Jahren an Bedeutung gewinnen werden

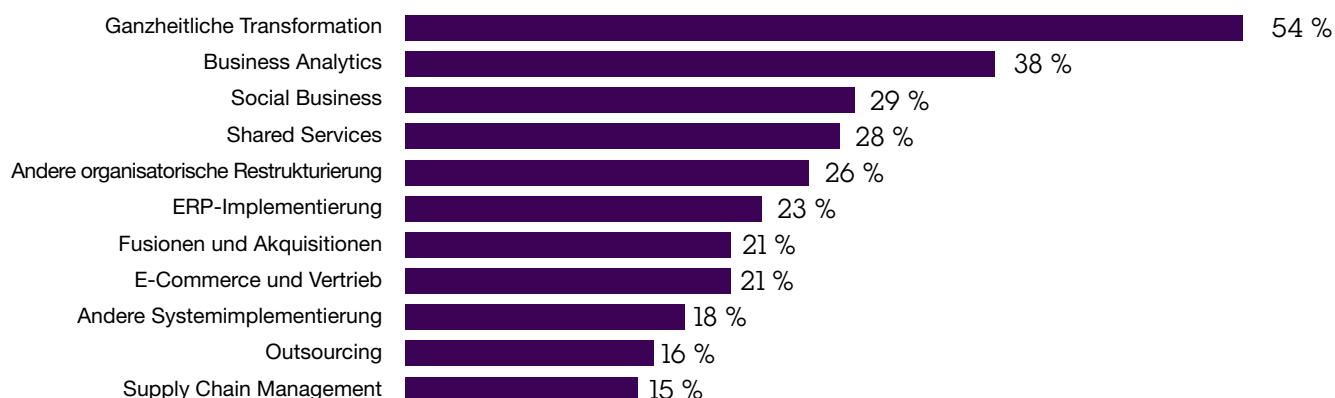


Abbildung 1: Die ganzheitliche Transformation hat weiterhin hohe Priorität, doch es wird erwartet, dass Business Analytics und Social Business im Laufe der kommenden fünf Jahre an Bedeutung gewinnen.

Quelle: IBM Organization Change Management.

Als die Befragten gebeten wurden, die Projekte auszuwählen, die ihrer Ansicht nach in den nächsten fünf Jahren an Bedeutung gewinnen werden, wurde die Liste immer noch von der ganzheitlichen Transformation angeführt (siehe Abbildung 1). Dicht darauf folgten jedoch Business Analytics und Social Business.

Wie handhaben erfolgreiche Unternehmen die unausweichlichen Herausforderungen, die durch Veränderung entstehen? Und gibt es Unternehmen, die in der Lage sind, sich schnell anzupassen, und die Kluft zwischen der Geschwindigkeit sowie dem Ausmaß von Veränderungen und ihrer Fähigkeit, damit umzugehen, in Grenzen zu halten? Wenn ja, wie gestalten und implementieren diese Unternehmen Projekte erfolgreich in einer dynamischen, wettbewerbsintensiven Umgebung, die durch die Globalisierung der Märkte, anspruchsvolle Kunden, sich ständig weiterentwickelnde Technologien und immer größer werdende Datenmengen bestimmt ist?

Methodik der Studie

Der IBM Bereich Organization Change Management und das IBM Institute for Business Value führten die zweite „Making Change Work“-Studie durch, um herauszufinden, wie Unternehmen die Herausforderungen von Wandel in der heutigen Geschäftswelt wahrnehmen. Zudem sollten Unternehmen ermittelt werden, die die Fähigkeit besitzen,

mit ständiger Veränderung Schritt zu halten. Zwischen September 2013 und Februar 2014 wurden 1.390 Interviews und Onlinebefragungen durchgeführt. Die Befragten repräsentierten 48 Länder und über 20 Branchen. Ihre Zuständigkeiten umfassten die Definition, Gestaltung oder die Umsetzung von Veränderungen in ihren jeweiligen Unternehmen (siehe Abbildung 2).

Vorstellung der Change Architects

Unsere Studie mit nahezu 1.400 projekterfahrenen Teilnehmern zeigt, wie Unternehmen – insbesondere die besonders hervorragenden – in der heutigen Geschäftswelt Veränderungen erfolgreich umsetzen. Obwohl die Unternehmen über die Jahre ihre Change Management-Fähigkeiten erweitert haben, führt die Geschwindigkeit der Veränderungen dazu, dass die Kluft zwischen den Anforderungen der Unternehmen und deren Fähigkeiten ständig wächst. In unserer Studie betrachten wir nur die besten 20 Prozent der Unternehmen als in dieser Hinsicht besonders erfolgreich. Wir nennen diese Unternehmen Change Architects. Sie gaben an, dass mindestens 75 Prozent ihrer Projekte ein voller Erfolg waren – das heißt, dass mindestens drei von vier Projekten die zuvor gesetzten Ziele erfüllten (siehe Abbildung 3).⁹ In der Gruppe der weniger leistungsfähigen Unternehmen können 35 Prozent als mäßig erfolgreich angesehen werden. Alle anderen – 45 Prozent der Befragten – repräsentieren Unternehmen mit unterdurchschnittlichem Projekterfolg.

Rollen



Abbildung 2: Die aktuelle Studie „Making Change Work“ basiert auf einer Analyse von 1.390 Antworten aus 48 Ländern und über 20 Branchen.

Hinweis: Die Summe der Zahlen kann durch Rundung von 100 Prozent abweichen.

Quelle: IBM Organization Change Management.

Bitte schätzen Sie auf Grundlage Ihrer Erfahrung die durchschnittliche Erfolgsquote der Projekte in Ihrem Unternehmen ein

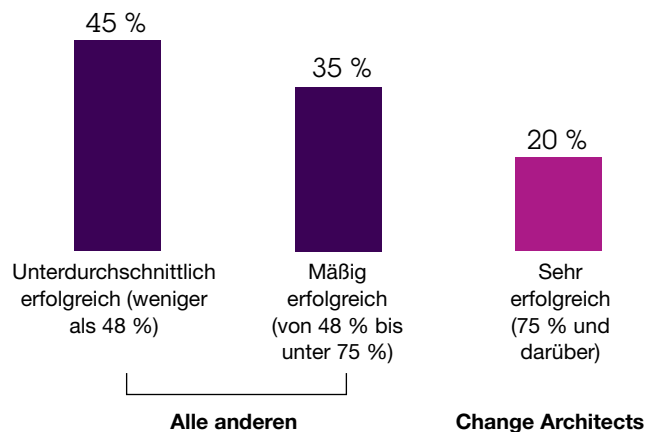


Abbildung 3: Change Architects verzeichnen konsistent erfolgreiche Projektergebnisse und übertreffen die weniger erfolgreichen Unternehmen häufig erheblich.

Quelle: IBM Organization Change Management.

Change Architects stellen sich so auf, dass sie von dem Sog der Veränderungen profitieren können, welcher jeden Aspekt der Geschäftsabwicklung durchdringt. Sie erweisen sich als effektiver, wenn es darum geht, Projekte dynamisch zu steuern. Im Vergleich zu unserem Umfragedurchschnitt hatten die Change Architects mindestens 56 Prozent mehr Projekte vorzuweisen, die ein voller Erfolg waren. Damit sie dies erreichen, halten sie häufig einen Zustand kontinuierlicher Veränderung aufrecht. Diese Change Architects entwickeln Modelle, die andere beherrschen müssen, wenn sie in einem immer komplexer werdenden Umfeld wettbewerbsfähig bleiben wollen.

In diesem Bericht beschäftigen wir uns damit, was Change Architects anders machen, um die Veränderungen in ihrem Unternehmen zu bewältigen. Die Analyse unserer

Umfrageantworten zeigte, dass Change Architects drei kritische Anforderungen meistern, um Veränderungen effektiv zu steuern.

- **Führung auf allen Ebenen**
- **Veränderung Bedeutung verleihen**
- **Aufbau von Umsetzungskraft**

Unternehmen, die zu einem Change Architect werden möchten, müssen diese drei Bausteine des Veränderungsmanagements unternehmensweit integrieren. Im Wesentlichen muss die Fähigkeit, auf schnelle, umfangreiche Veränderungen zu reagieren in der Unternehmenskultur verankert werden. Auf den folgenden Seiten betrachten wir, wie Change Architects diese Bausteine einsetzen und damit eine Anleitung bieten, der andere folgen können.

Drei Bausteine, um ein Change Architect zu werden



„Du änderst Dinge niemals, indem du die bestehende Realität bekämpfst. Wenn du etwas ändern willst, baue ein neues Modell, das das bestehende Modell überflüssig macht.“

Richard Buckminster Fuller, „Operating Manual for Spaceship Earth“¹⁰



Führung auf allen Ebenen

Veränderung ist die eine Konstante, der jedes Unternehmen gerecht werden muss. Jedoch ist dies gleichzeitig etwas, das nur wenige Unternehmen erfolgreich steuern. Unsere Studie zeigt deutlich, dass dies hauptsächlich darauf zurückzuführen ist, dass die meisten Unternehmen keine am Wandel orientierte Kultur entwickeln. Erfolgreicher Wandel beginnt ganz oben und erstreckt sich über das gesamte Unternehmen – Unterstützung durch die oberste Führungsebene, die Übertragung von Verantwortung auf das mittlere Management und eine Unternehmenskultur, die Veränderungen auf allen Organisationsebenen fördert (siehe Abbildung 4).

Die wichtigsten Aspekte erfolgreicher Veränderung

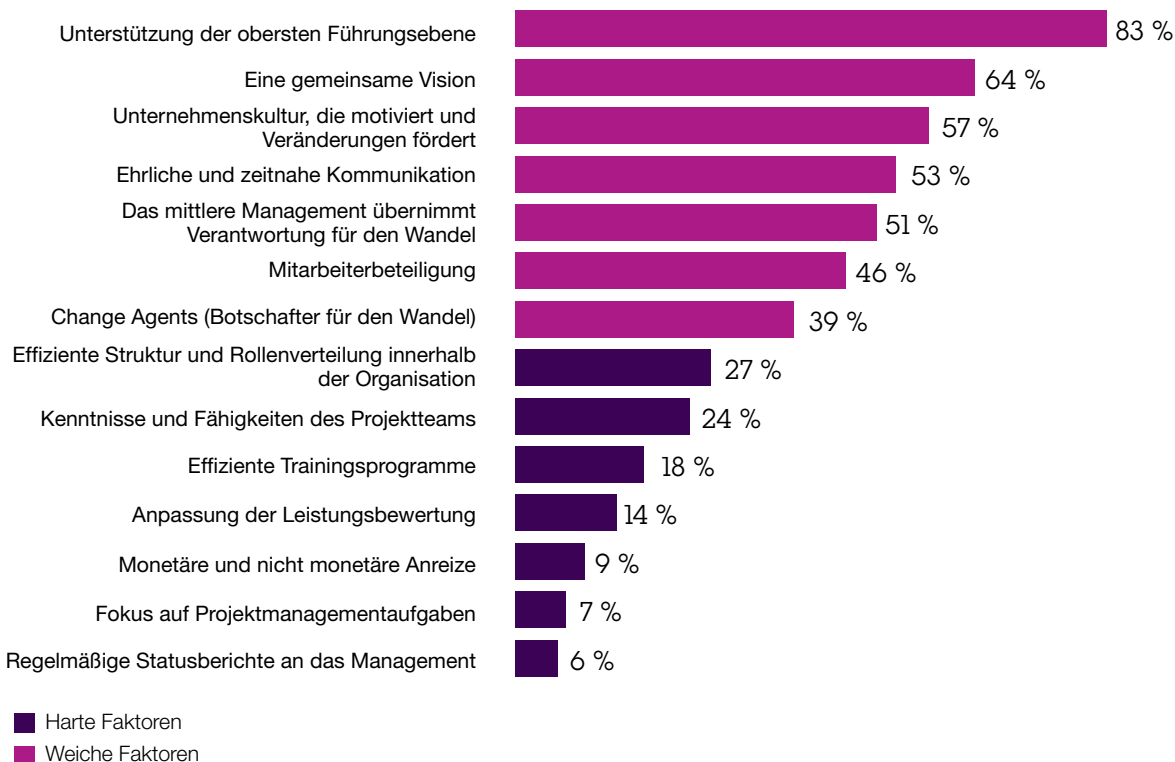


Abbildung 4: Unternehmen sehen eine Unterstützung durch die oberste Führungsebene als den wichtigsten Aspekt für erfolgreiche Veränderung an.

Quelle: IBM Organization Change Management.

Der Weg zum Change Architect bedeutet einen umfassenden organisatorischen Wandel des Unternehmens selbst – dafür ist die Veränderung von Denk- und Verhaltensweisen im gesamten Unternehmen durch entsprechende Führung erforderlich. Aus der Analyse der Studienergebnisse kristallisierten sich drei Schlüsselmerkmale heraus, durch die Führungskräfte Veränderungen unternehmensweit steuern können (siehe Abbildung 5).

1. Vorbildfunktion im gesamten Unternehmen
2. Einbinden der Mitarbeiter durch eine überzeugende Begründung der Veränderung
3. Neue und engagierte Change Leader auf allen Unternehmensebenen mit Handlungsvollmachten ausstatten

1. Vorbildfunktion im gesamten Unternehmen

Wie 73 Prozent unserer Befragten angaben, besteht eine grundlegende Voraussetzung für den Projekterfolg darin, dass die Mitglieder der obersten Führungsebene als Change

Leader auftreten. Als solche müssen sie als Vorbilder agieren sowie glaubwürdig und sinnstiftend vermitteln, was von anderen im Hinblick auf Führung, Steuerung und Akzeptanz erfolgreicher Veränderungen erwartet wird.

Allerdings gaben nur 66 Prozent der Befragten an, dass ihre oberste Führungsebene in der Lage ist, als Change Leader zu agieren. Bei Change Architects steigt diese Zahl auf 77 Prozent (siehe Abbildung 6). Eine noch wesentlichere Diskrepanz besteht in der Befähigung von Managern der mittleren Führungsebene als Change Leader. Diese bilden den entscheidenden Unterschied an vorderster Front, da sie dafür verantwortlich sind, eine veränderungsaffine Mentalität auf jeder Ebene des Unternehmens zu schaffen. Während die oberste Führungsebene die Strategie vorgibt, ist das mittlere Management für die Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen zuständig. Doch nicht einmal die Hälfte unserer Befragten gibt an, dass das mittlere Management in der Lage ist, Veränderungen voranzutreiben. Selbst bei den Change Architects bejahen dies nur 62 Prozent.

Die wirksamsten Mittel zum Verändern von Einstellungen und Verhaltensweisen

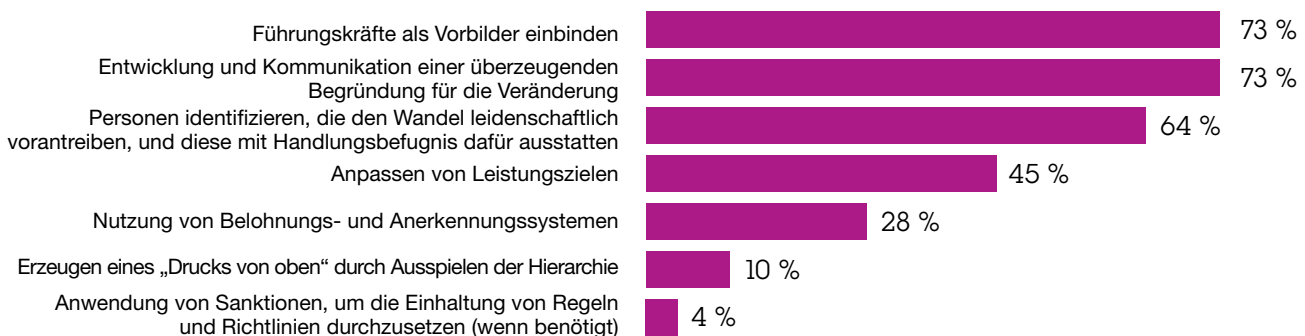


Abbildung 5: Die Einbindung von Führungskräften als Vorbilder sowie die Entwicklung und Kommunikation einer überzeugenden Begründung für die Veränderung werden als die zwei wichtigsten Mittel angesehen, um Einstellungen und Verhalten im Unternehmen zu verändern.

Quelle: IBM Organization Change Management.

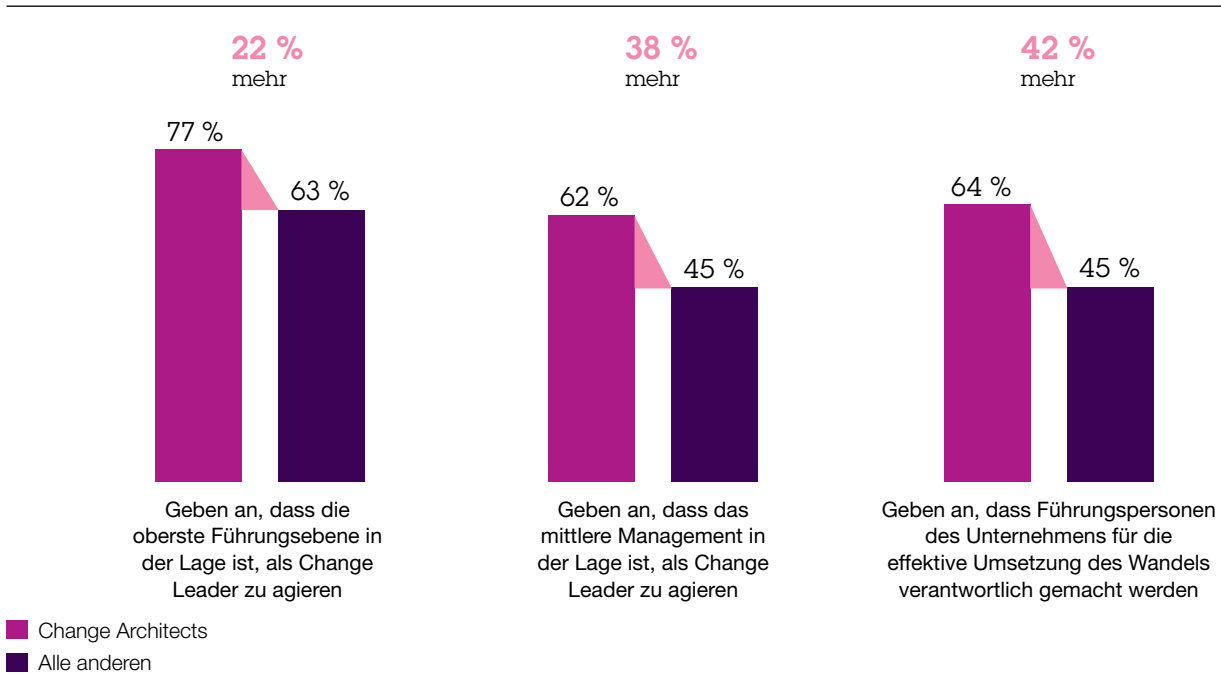


Abbildung 6: Change Architects sind besser darin, sowohl die oberste als auch die mittlere Führungsriege in die Lage zu versetzen, als Change Leader zu agieren. Sie sehen ihre Führungskräfte mit höherer Wahrscheinlichkeit in der Verantwortung, Veränderungen zu steuern.

Hinweis: Relative prozentuale Steigerung dargestellt.

Quelle: IBM Organization Change Management.

Ganz gleich, ob auf Ebene der obersten oder der mittleren Führung – Veränderung muss zu einer persönlichen Verantwortung werden. Auf die Bitte, den effektivsten Ansatz zur Befähigung der obersten Führungsebene als Change Leader zu benennen, lautete die häufigste Antwort (65 Prozent), dass Change Leadership-Aktivitäten sowie die Entwicklung dieser Kompetenz in die persönlichen Ziele und Entwicklungspläne einfließen müssten. Eine Mehrheit der Befragten gab zudem an, dass ein Coaching-Programm notwendig sei, das die Schlüsselemente des Change Managements umfasst und vermittelt, wie verschiedene Zielgruppen konsequent und in jeder Phase der Veränderung eingebunden werden können und wie die Mitarbeiterunterstützung auf jeder Ebene gewonnen werden kann.

Führungskräfte, die dafür zuständig sind, Veränderungen zu bewältigen, müssen dafür verantwortlich gemacht werden, den Unternehmenserfolg zu fördern. Doch nur 49 Prozent der Unternehmen in unserer Studie sehen ihre Führungskräfte in der Verantwortung, Veränderungen effektiv zu steuern.

Ein kanadischer Change Management-Experte sagte dazu: „Die Mehrheit der Führungskräfte wird für die Einhaltung von Zeit und Budget zur Verantwortung gezogen, für Projekte und deren Umsetzung, aber nicht für Umstellungen und Transformationen.“ Change Architects schneiden hier besser ab: 64 Prozent verlangen von ihren Führungskräften eine entsprechende Verantwortlichkeit.

2. Einbinden der Mitarbeiter durch eine überzeugende Begründung für Veränderung

Change Architects zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Mitarbeiter während des laufenden Veränderungsprozesses konsequent einbinden. Im heutigen Zeitalter technologiegestützter Kommunikation und individueller Selbstbefähigung ist der Fokus auf eine einseitige Top-down-Kommunikation nicht ausreichend, um die Unterstützung der Mitarbeiter des gesamten Unternehmens zu gewinnen. Während die hierarchische, wasserfallähnliche Kommunikation von der oberen Ebene herab für die Umsetzung von Veränderungen immer noch wichtig ist, muss die Art und Weise der Kommunikation den Dialog auf allen Ebenen fördern, um zum Projekterfolg beizutragen.

Trotzdem gaben in unserer Studie 74 Prozent der Unternehmen an, dass hauptsächlich ein Top-down-Kommunikationsansatz verfolgt wird, der, wenn überhaupt, nur wenige Kanäle für Mitarbeiterrückmeldungen vorsieht (siehe Abbildung 7). Ein viel kleinerer Prozentsatz (18 Prozent) verfügt über mehrere institutionalisierte Feedbackkanäle und nur sehr wenige (8 Prozent) fördern einen unternehmensweiten Dialog über Kollaborationsplattformen.

Es überrascht kaum, dass Change Architects hier einen anderen Ansatz verfolgen. Sie versenden nicht lediglich Ankündigungen oder sprechen sporadisch mit ihren Mitarbeitern. Stattdessen nutzen sie mit 50 Prozent höherer Wahrscheinlichkeit als andere Unternehmen mehrere Kommunikationskanäle und streben eine unternehmensweite Zusammenarbeit an. Führungskräfte in diesen Unternehmen hören zu, bitten um Abgabe von Feedback und reagieren aktiv auf die dadurch erhaltenen Informationen. Ein Studienteilnehmer fasste dies so zusammen: „Wir müssen ein tatsächliches Veränderungsnetzwerk aufbauen und beginnen, uns Gedanken über den Einsatz virtueller Change Agents zu machen. Den Mitarbeitern tatsächlich die Zeit zu geben, ein virtuelles Veränderungsnetzwerk aufzubauen und daran teilzunehmen, ist eine Lösung, um in einem ‚kontinuierlichen Modus‘ statt rein auf Basis von Einzelprojekten zu arbeiten.“

Kollaborationsplattformen und virtuelle Zusammenarbeit werden immer wichtiger für die Bewältigung von Veränderungen und die Einbindung von Zielgruppen. Dennoch gibt es eine große Diskrepanz zwischen den Unternehmen, die die Wichtigkeit neuer Kommunikationsformen bei der Einbindung ihrer Mitarbeiter erkennen, und denen, die sie tatsächlich einsetzen. In unseren Interviews stimmten 73 Prozent der Befragten der Aussage zu, dass virtuelle Kommunikationskanäle und Kollaborationsplattformen eine Möglichkeit bieten, die Einbindung von Mitarbeitern in Veränderungsinitiativen zu steigern. 59 Prozent stimmten zu, dass diese Werkzeuge die Einführung und Akzeptanz von Veränderungen beschleunigen (siehe Abbildung 8).

Der angemessene Umgang mit diesen neuen Werkzeugen und Methoden erfordert neue Fähigkeiten und Führungsverantwortlichkeiten. Change Architects verwenden mit höherer Wahrscheinlichkeit Kollaborationsplattformen sowie Social Media-Technologien und integrieren diese in ihre Kernfähigkeiten. Sie nutzen Social Media-Ansätze nicht nur zur besseren Kommunikation mit ihren Kunden, sondern auch, um Veränderungen in ihren Unternehmen voranzutreiben. Kurzum: Sie gehen schnell zu einer umfassenderen, substanzielleren Umgestaltung ihrer Arbeitsweise über.¹¹ Diese bereichsübergreifende Kommunikationsumgebung ist ein

Änderungskommunikation in Unternehmen

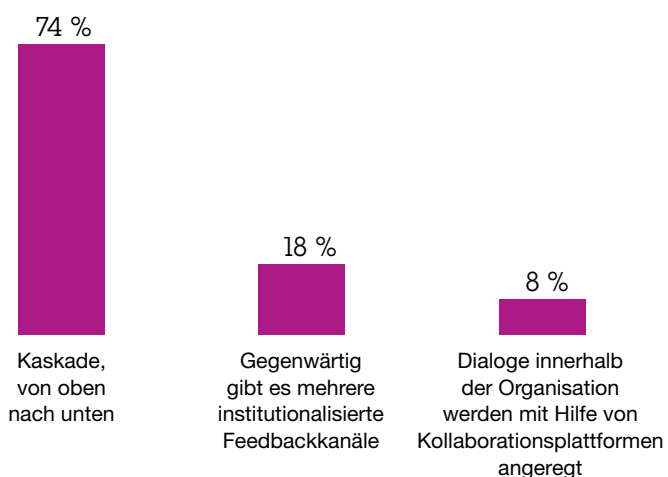


Abbildung 7: Die Kommunikation von Veränderungen erfolgt immer noch hauptsächlich von oben nach unten.

Quelle: IBM Organization Change Management.

Neue Kommunikationswerkzeuge

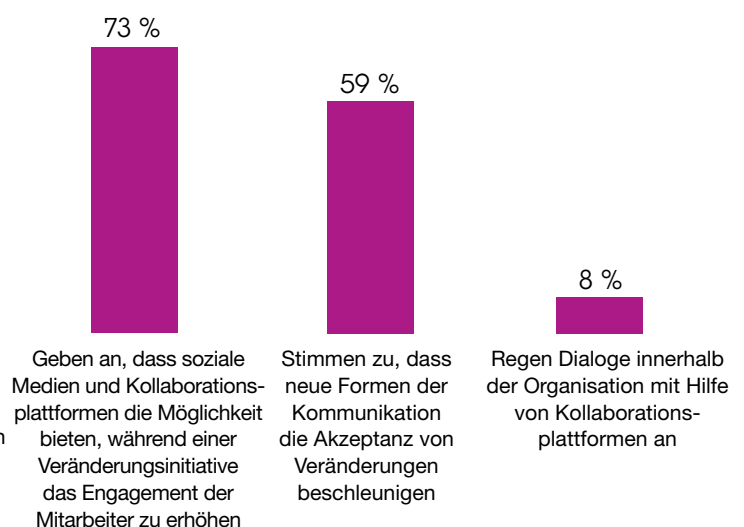


Abbildung 8: Die Einbindung über Social Media und Kollaborationsplattformen wird immer beliebter und wichtiger.

Quelle: IBM Organization Change Management.

vielversprechender Hebel für die Einbindung der Mitarbeiter, wird jedoch eine generell ungenügend umgesetzte Strategie zur Veränderungskommunikation nicht aufwiegen. Ein kanadischer Change Management-Experte sagte dazu: „Dies kann ein wirkungsvolles Mittel sein, um die Einführung von Veränderungen zu beschleunigen, allerdings nur, wenn es auf intelligente Weise gehandhabt wird. Damit es eine klare, harmonisierte Zielsetzung gibt, muss ein Plan entwickelt werden, bevor sich alle auf soziale Netzwerke stürzen.“

Es wird daher zu einer grundlegenden Voraussetzung, Führungskräfte zu befähigen, digitale Technologien und neuere Kommunikationsformen aktiv zur Mitarbeiterbindung einzusetzen. Die Befähigung von Führungskräften, ihre digitale Umwelt aktiv zu nutzen, nannten 65 Prozent der Befragten als eine der wichtigsten Prioritäten, um die Einführung von Veränderungsmaßnahmen zu beschleunigen. An nächster Stelle (61 Prozent) folgt die Notwendigkeit, im Unternehmen ein Bewusstsein hinsichtlich der Auswirkungen von Aktivitäten im Bereich Social Media und virtueller Zusammenarbeit zu schaffen.

Trotz allem ist das Führen eines Dialogs nicht genug – der wichtigste Faktor des Projekterfolgs ist es, Mitarbeiter-vorschlägen zuzuhören, diese zu berücksichtigen und in Maßnahmen einfließen zu lassen. Unter den Change Architects – die hervorragende Kommunikationsmethoden am besten beherrschen – berücksichtigen 71 Prozent die Mitarbeiter-vorschläge und setzen sie aktiv um. Das sind 37 Prozent mehr als alle anderen Unternehmen (siehe Abbildung 9).

3. Neue und engagierte Change Leader auf allen Unternehmensebenen mit Handlungsvollmachten ausstatten

In modernen Unternehmen wird es immer wichtiger, neben den Autoritätspersonen in formalen Führungspositionen auch den neuen veränderungsrelevanten Führungsrollen auf allen Ebenen entsprechende Möglichkeiten zu bieten. Die Anführer kollaborativer Interessengemeinschaften und Meinungsführer von formellen und informellen Netzwerken können tausende Anhänger im Unternehmen haben. In manchen Fällen haben sie mehr Einfluss auf die Einstellung, die Denkweisen und das Verhalten der Mitarbeiter als viele Mitglieder der obersten Führungsebene. Solche neuen Führungspersonlichkeiten haben definitionsgemäß eine enge Verbindung zum Tagesgeschäft. Sie können die Auswirkungen von Veränderungen möglicherweise besser verstehen und ihrem Umfeld nahebringen als die Botschaften, die durch die Hierarchie nach unten dringen. Eine französische Change Managerin äußerte sich in unserer Studie folgendermaßen dazu: „Machen Sie engagierte Mitarbeiter zu Veränderungs-

Vorschläge von Mitarbeitern werden berücksichtigt und entsprechend adressiert

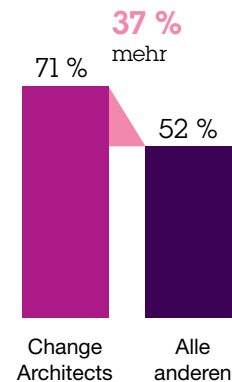


Abbildung 9: Change Architects übertreffen andere Unternehmen auch bei der Berücksichtigung und Umsetzung von Mitarbeiter-vorschlägen.

Hinweis: Relative prozentuale Steigerung dargestellt.

Quelle: IBM Organization Change Management.

beauftragten und geben Sie ihnen die Möglichkeit, die Dinge in die richtige Richtung voranzubringen.“ Ein Befragter in Großbritannien fügte hinzu: „Holen Sie die richtigen Führungspersonlichkeiten ins Boot und geben Sie ihnen die nötigen Möglichkeiten, um die Aufgabe zu erledigen.“ Dialoge ins Leben zu rufen und die Mitarbeiter daran zu beteiligen, ist nicht mehr nur Aufgabe einer Handvoll von Managern der obersten Führungsriege. Führung entwickelt sich immer wieder neu. Die digitale Revolution bietet in Kombination mit neuen Arbeitsweisen jedem einzelnen Mitarbeiter die Möglichkeit, eine Führungsrolle im Hinblick auf Veränderungen einzunehmen – sei es von unten her, von oben oder auch als Quereinstieg.

Zusammenfassung

Es gibt klare neue Anforderungen an die Führungsrolle – sie muss um Folgendes erweitert werden:

- **Führungsverantwortlichkeit für änderungsrelevante Maßnahmen und Ergebnisse im übergreifenden Geschäftskontext**
- **Verantwortung für die aktive Einbindung von Mitarbeitern, auch im digitalen Raum**
- **Integrative Führungskompetenzen durch Förderung von veränderungsaffinen Führungspersonlichkeiten auf allen Ebenen**



Veränderung Bedeutung verleihen

Zu den entscheidenden Verantwortlichkeiten der obersten Führungsebene gehört es, eine klare Vision zu entwickeln, warum aktives Change Management für das Unternehmen lebenswichtig ist. Führungskräfte müssen auch sicherstellen, dass die Maßnahmen und Vorteile eines Change Management-Programms unternehmensweit verstanden werden.

In unserer Studie geben 87 Prozent der Befragten an, dass der Bewältigung von Veränderungen bei wichtigen Projekten nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt wird. Zudem investiert die Mehrzahl der Unternehmen bei wichtigen Projekten nur 5 Prozent oder weniger des gesamten Projektbudgets in Change Management-Maßnahmen (siehe Abbildung 10).¹² Dies ist erheblich weniger als das Minimum von 11 Prozent, das laut Angaben der Unternehmen in unserer vorherigen Studie für die effektive Umsetzung von Veränderungen notwendig ist.

Warum gibt es eine solche Diskrepanz zwischen den zugewiesenen und den für ein effektives Change Management tatsächlich benötigten finanziellen Ressourcen? Die Antworten der Befragten deuten auf fünf spezifische Hürden hin, die Unternehmen daran hindern, neue Möglichkeiten des Change Managements offensiv zu verfolgen. Kosten finden sich erst an letzter Stelle der Liste wieder:

Budgetzuteilung: Change Management im Vergleich zu Projektmanagement

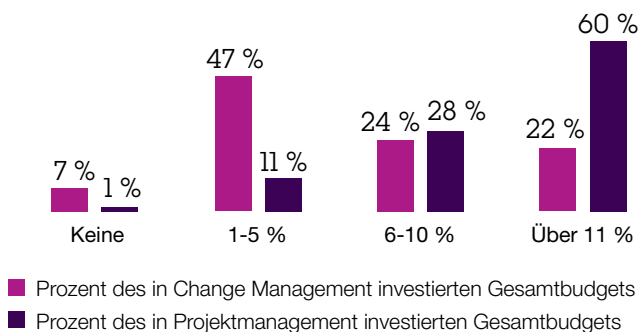


Abbildung 10: Die Mehrzahl der Unternehmen investiert bei wichtigen Projekten nur 5 Prozent oder weniger des gesamten Projektbudgets in Change Management-Maßnahmen.

Quelle: IBM Organization Change Management.

- Die Vorteile des Change Managements sind nicht klar** (69 Prozent): Das Nutzenpotenzial von Change Management ist vielen Unternehmen nicht klar. Was gewinnt das Unternehmen durch die aktive Steuerung von Veränderungen? Wie trägt effektives Change Management zur Steigerung der Projekterfolgsquote bei? Und wie kann das Unternehmen die Ergebnisse eines effektiven Change Managements beurteilen? Um diesen Unklarheiten entgegenzuwirken, müssen zu Beginn genaue Kriterien für den Erfolg von Change Management definiert und dann mit den Projektergebnissen abgeglichen werden.
- Change Management-Maßnahmen sind nicht klar** (53 Prozent): Organisationen profitieren nur in eingeschränktem Maße von wahllosen oder *ad hoc* durchgeführten Change Management-Maßnahmen, die von Projekt zu Projekt variieren. Die Change Management-Maßnahmen werden nicht verstanden, sind nicht sichtbar oder nachvollziehbar. Eine Organisation sollte daher für jedes strategisch wichtige Projekt eine Reihe definierter Maßnahmen durchführen. Es reicht nicht aus, Veränderung nur als Konzept zu verstehen. Change Management-Maßnahmen sollten konkret in die Gesamtprojektpläne einfließen.
- Die Rolle des Change Managers ist nicht klar** (49 Prozent): Häufig wird bei Projekten das optimale Ergebnis nicht erzielt, weil die Teammitglieder keinen Überblick haben, wie jede Rolle mit dem großen Ganzen oder mit den konkret geforderten Maßnahmen zusammenhängt. Die Verantwortlichkeiten müssen unternehmensweit genau beschrieben werden, damit Mitarbeiter verstehen, welche Rolle ein Change Manager mit klar definierten Verantwortlichkeiten einnimmt und wie diese mit jeder veränderungsrelevanten Rolle verzahnt sind.
- Mangel an qualifizierten Change Management-Ressourcen** (43 Prozent): Viele Organisationen wollen Veränderungen vorantreiben, verfügen jedoch nicht über die nötigen Ressourcen, um diesen Wunsch zur Wirklichkeit zu machen. Aus diesem Grund werden ungenügend geschulte Mitarbeiter für Aufgaben eingesetzt, für die ihre Kenntnisse nicht ausreichen. Um Veränderungen angemessen steuern zu können, müssen Unternehmen für eine schnelle Weiterbildung von Change Managern sorgen sowie unternehmensweit Change Management-Fähigkeiten aufbauen.

5. Change Management ist zu teuer (26 Prozent):

Das Einstellen neuer Mitarbeiter, die Einführung neuer Methoden und Tools sowie die Investition in Schulung und Weiterbildung – all das kann teuer sein. Doch die Kosten liegen weit hinter den anderen Hürden, die ein effektives Change Management behindern. Von einem finanziellen Standpunkt aus gesehen kann die fehlende Fähigkeit oder der mangelnde Wille, in die aktive Steuerung von Veränderungen zu investieren, auf lange Sicht am Ende sehr viel kostspieliger sein. Wie bereits an früherer Stelle erwähnt, investierten solche Organisationen, die an unserer Studie im Jahr 2008 teilnahmen und den heutigen Change Architects entsprechen, mindestens 11 Prozent des gesamten Projektbudgets in veränderungsbezogene Maßnahmen. Doch nur 22 Prozent der in unserer neuesten Studie befragten Unternehmen gaben an, dass sie in diesem oder in einem größeren Umfang investierten.¹³

Bei den erfolgreichen Projekten, auf die sich die Befragten beziehen (Projekte, bei denen der erwartete Vorteil erzielt oder sogar übertroffen wurde), integrieren 76 Prozent ihre Change Management-Maßnahmen in die Gesamtprojektpläne – 33 Prozent mehr als die unterdurchschnittlich abschneidenden Projekte (siehe Abbildung 11).¹⁴ Sie sind besser darin, Maßnahmen zu definieren, diese in den geschäftlichen Rahmen einzubinden und ihnen zuständige Rollen zur Umsetzung zuzuordnen.

Ergebnisse bei frühzeitiger Integration von Change Management-Maßnahmen in den Projektplan

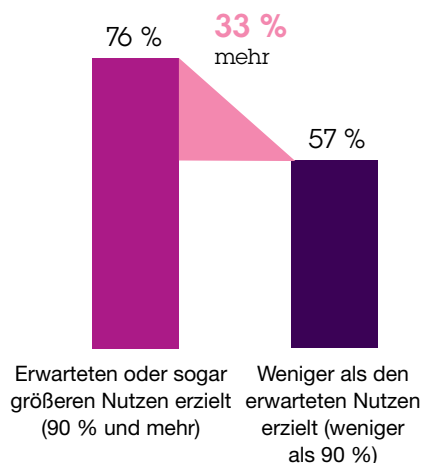


Abbildung 11: Erfolgreiche Projektergebnisse sind wahrscheinlicher, wenn Change Management-Maßnahmen bereits von Beginn an Teil des gesamten Projektplans sind.

Hinweis: Relative prozentuale Steigerung dargestellt.

Quelle: IBM Organization Change Management.

Es ist jedoch nicht damit getan, Maßnahmen, Rollen sowie Verantwortlichkeiten festzulegen und zu kommunizieren. Change Manager sowie andere veränderungsrelevante Rollen benötigen Weisungsbefugnis und Überzeugungskraft, um zu tun, was immer nötig ist, damit Veränderung bewältigt werden kann. Sie müssen sicherstellen, dass der Veränderungsfortschritt auf der Tagesordnung der führenden Sponsoren steht. 77 Prozent der in unserer Studie befragten Unternehmen, welche die erwarteten oder sogar größere Vorteile erreicht haben, machen die Change Management-Arbeitsergebnisse für die führenden Sponsoren sichtbar – 35 Prozent mehr als diejenigen, bei denen die Projektvorteile nicht den Erwartungen entsprachen. Diese erfolgreichen Unternehmen sind besser in der Lage, greifbare Ergebnisse zu erzielen und den Fokus auf dem Veränderungsfortschritt beizubehalten.

Damit die Vorteile deutlich werden, müssen Kriterien für den Veränderungsfortschritt definiert, abgestimmt und mit den Ergebnissen verglichen werden. Die Feinanpassung von Erfolgskriterien und eine Fortschrittsüberwachung sind die kritischen Hebel, um die erwarteten Projektvorteile zu erreichen oder sogar zu übertreffen. 78 Prozent der Befragten gaben an, dass der Fortschritt anhand von vordefinierten Zielen gemessen wurde. Doch was wird eigentlich gemessen?

Die Befragten bestimmten den Projektfortschritt hauptsächlich anhand von Meilensteinen (87 Prozent) und über den Status der einzelnen Projektteams (71 Prozent). Im Gegensatz dazu bewerteten Unternehmen, welche die erwarteten oder sogar größere Vorteile erzielten, den Fortschritt eher anhand folgender Kriterien (siehe Abbildung 12):

- Aneignung von Kenntnissen und Verhaltensweisen (57 Prozent häufiger als alle anderen)
- Kenntnis der Vorteile für die Organisation (52 Prozent häufiger)
- Engagement für die eigene Rolle und die Begründung der Veränderung (50 Prozent häufiger)
- Ausmaß der Unterstützung durch das höhere Management (39 Prozent häufiger)

Zusammenfassung

Die Organisation als Ganzes muss eine konkrete Vorstellung der Rolle, der Maßnahmen und der Vorteile des Change Managements haben. Es ist eine wesentliche Verantwortung der obersten Führungsebene, den richtigen Unternehmenskontext zu etablieren, indem sie Veränderungen eine Bedeutung verleiht. Sie müssen diese Vision schaffen, die Vorteile bekräftigen und das Change Management in der gemeinsamen Unternehmenskultur verankern.

Genutzte Messgrößen zur Bestimmung des Projektstatus

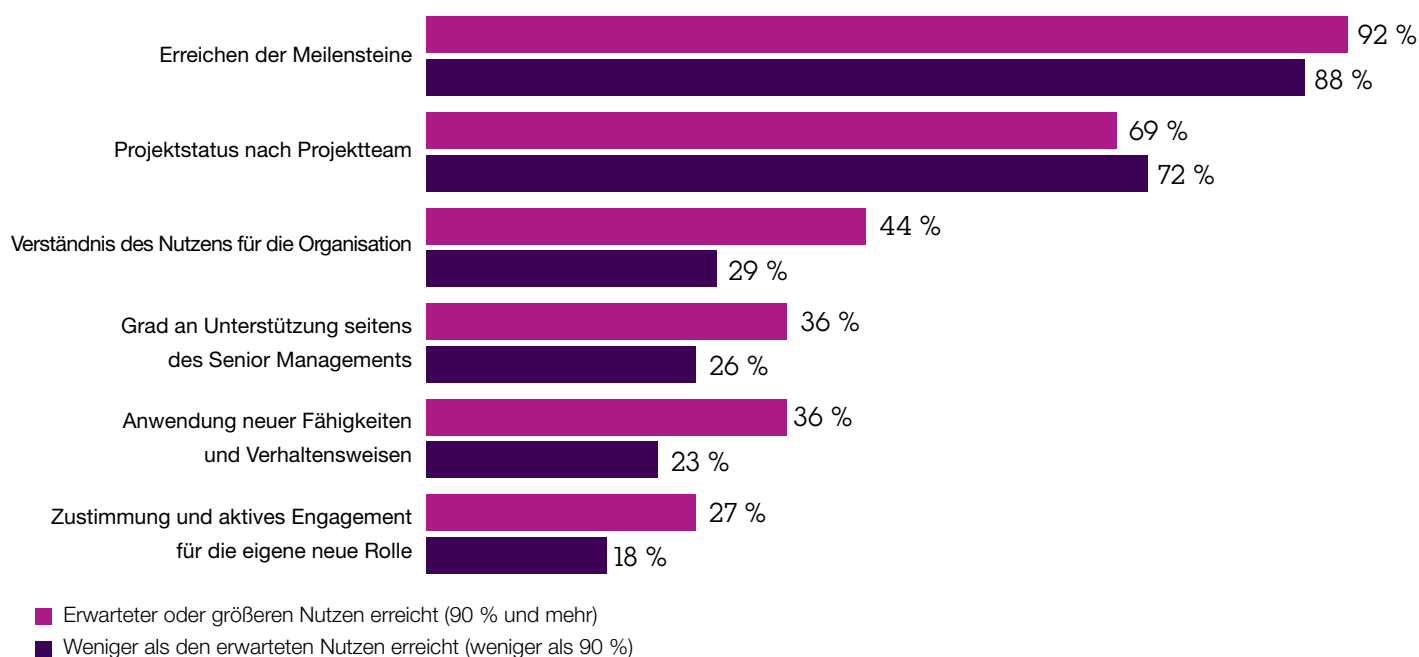


Abbildung 12: Die meisten Unternehmen bestimmen den Projektstatus anhand des Erreichens von Meilensteinen. Bei erfolgreichen Projekten liegt ein größerer Fokus auf den Erfolgskriterien zur Messung des Veränderungsfortschritts.

Quelle: IBM Organization Change Management.



Aufbau von Umsetzungskraft

Obwohl die Geschwindigkeit und das Ausmaß der Veränderungen weiterhin zunehmen, bleiben die Herausforderungen, die mit der Implementierung von einem kompletten Veränderungsportfolio und Transformationsinitiativen einhergehen, eng mit zahlreichen weichen Faktoren verbunden. Dazu zählen zum Beispiel die Unternehmenskultur und das Unterschätzen von Komplexität. In unserer neuesten Studie betrachten die Befragten die harten Faktoren – wie Ressourcenmangel, Prozess- und IT-Veränderungen – als immer schwieriger (siehe Abbildung 13).¹⁵

Angesichts der technologischen Möglichkeiten des digitalen Zeitalters, die sich auf die zukünftige Agenda von Unternehmen auswirken, überrascht es nicht, dass die Veränderungen von IT-Systemen und Prozessen eine zunehmende Herausforderung darstellen. Und Manager, insbesondere die der mittleren Führungsebene, sehen sich durch anspruchsvolle Veränderungsprogramme, die in vielen Fällen Ressourcen mit dem Tagesgeschäft teilen müssen, unter Druck gesetzt. Zudem soll all dies in einer Unternehmenskultur stattfinden, die häufig schon von vornherein Veränderungen gegenüber nicht aufgeschlossen ist. Mit anderen Worten: Die weichen Faktoren sind immer noch hart, aber die harten Faktoren werden noch härter.

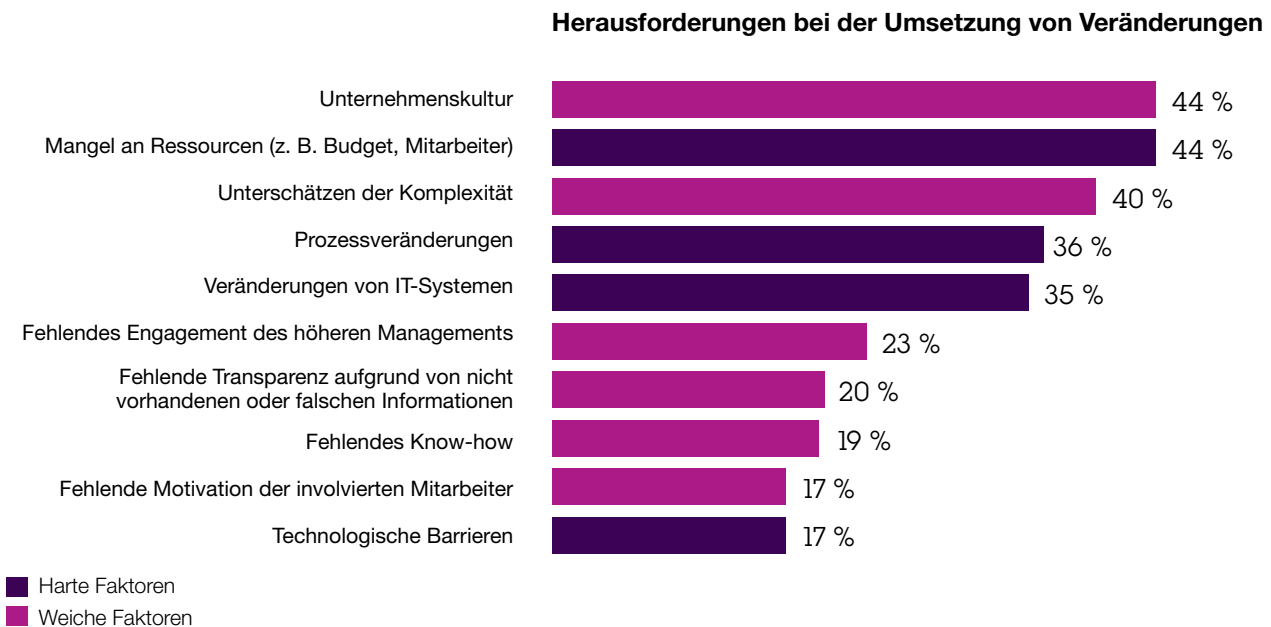


Abbildung 13: Unternehmenskultur, Ressourcenmangel und unterschätzte Komplexität werden als die größten Herausforderungen bei der Umsetzung von Veränderungen betrachtet.

Quelle: IBM Organization Change Management.

Die oberste Führungsebene sollte das Spektrum von Herausforderungen, das mit der Umsetzung von Veränderungen verbunden ist, angehen, indem sie hoch qualifizierte Change Manager einsetzt, die wiederum die Entwicklung von unternehmensweiten Kompetenzen zur Veränderungsumsetzung beschleunigen. Diese Change Manager verankern Veränderung in der Unternehmenskultur. In unserer Studie besetzen 84 Prozent der Organisationen ihre Projekte zu mindestens 50 Prozent mit internen Ressourcen, um Veränderungen zu steuern. Trotzdem gibt die große Mehrheit der Befragten (77 Prozent) an, dass die durchschnittliche Change Management-Erfahrung der Experten in ihren Unternehmen nur sechs Jahre oder weniger beträgt. Darüber hinaus bekunden nur 40 Prozent, über die richtigen Kompetenzen zu verfügen, um Veränderungsprojekte in der Zukunft erfolgreich zu steuern. Es bleibt also eine Lücke, da die Nachfrage nach Change Management-Fähigkeiten die Bemühungen der Unternehmen übersteigt, diesem Bedarf gerecht zu werden – das Rennen um Change Management-Ressourcen hat begonnen!

Es müssen daher sowohl schnellstmöglich Kompetenzen von dedizierten Change Managern entwickelt als auch generell internes Wissen, Fähigkeiten sowie entsprechende Denkweisen

aufgebaut werden, um Veränderungen effektiv zu gestalten. Organisationen können das steigende Tempo und Ausmaß von Veränderungen heute nicht in Angriff nehmen, indem sie Maßnahmen und Rollen *ad hoc* oder von Projekt zu Projekt neu definieren. Change Architects erkennen das. Sie formalisieren veränderungsbezogenes Wissen und bauen systematisch unternehmensweite Fähigkeiten für die Steuerung von Veränderungen auf. Im Laufe der letzten sechs Jahre stieg der Einsatz von formalisierten Change Management-Methoden im Rahmen von Projekten durchschnittlich von 24 Prozent auf 45 Prozent. Bei den Change Architects erhöhte sich diese Zahl auf 55 Prozent (siehe Abbildung 14).¹⁶

Zudem vereinfachen formalisierte Rollen, Karrierepfade, Tätigkeitsbeschreibungen und Entwicklungsziele die Entwicklung effektiver Change Manager. Damit dies erreicht werden kann, sind persönliche Entwicklungspläne nötig, die zentrale Maßnahmen, Kompetenzen und Kenntnisse umfassen, welche für die erfolgreiche Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen einer Organisation und für die Entwicklung weiterer veränderungsrelevanter Rollen erforderlich sind.

Verwendung einer formalisierten Change Management-Methode

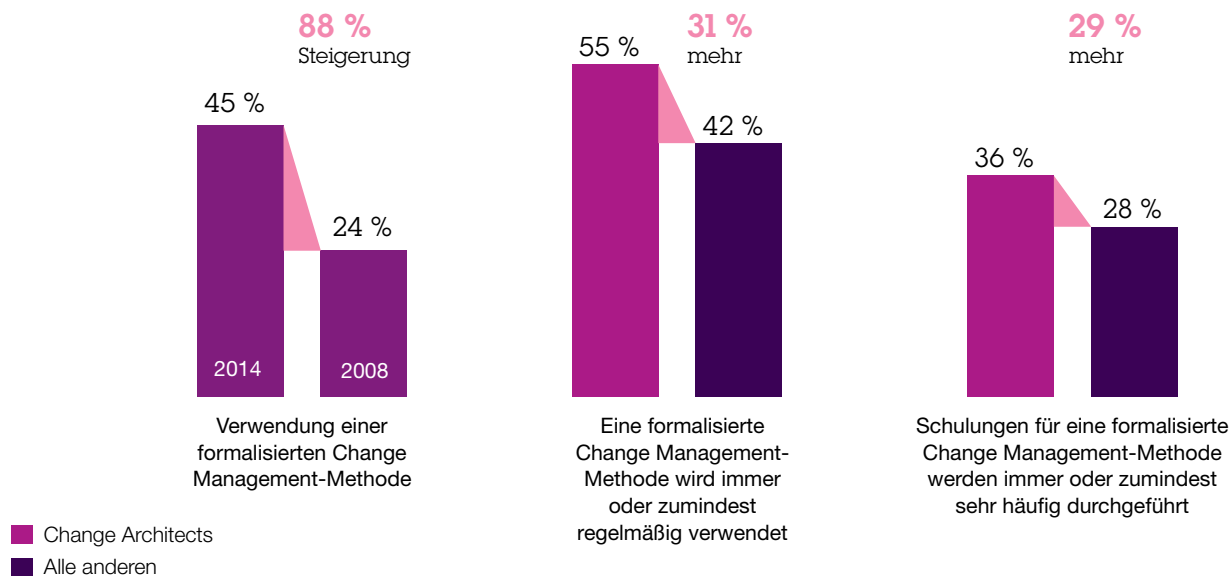


Abbildung 14: Seit der ursprünglichen Studie „Making Change Work“ aus dem Jahr 2008 werden erheblich häufiger formalisierte Change Management-Methoden verwendet.

Hinweis: Relative prozentuale Steigerung dargestellt.

Quelle: IBM Organization Change Management.

60 Prozent der Unternehmen in unserer Studie bestätigen die Existenz einer formalisierten beruflichen Laufbahn für Projektmanager – im Gegensatz dazu geben nur 25 Prozent an, einen Karrierepfad für Change Manager anzubieten. Das Vorhandensein einer formalisierten beruflichen Laufbahn für Projektmanager ist an sich kein Erfolgsmerkmal, sondern dient vielmehr dazu, Leistungsdefizite zu vermeiden. Change Architects offenbaren ein wichtiges Erfolgsmerkmal in diesem Bereich: Sie etablieren 42 Prozent häufiger eine formalisierte berufliche Laufbahn für Change Manager als andere Unternehmen.

Change Architects koordinieren ihre formalisierte Change Management-Disziplin zentral, um systematisch im gesamten Unternehmen die nötige Umsetzungskraft aufzubauen. Es gibt klaren Bedarf an zentraler Koordination, um konsistente Methoden, Change Management-Schulungen, berufliche Weiterentwicklungen, die Wiederverwendung von Assets, unternehmensweites Wissen und den Austausch von Best

Practices zu fördern. Ein zentrales Rahmenwerk aus Referenzen und Fachwissen sollte etabliert werden, das sich wiederum an spezielle Anwendungen, Projekttypen und Kapazitäten anpassen lässt. Dies ist keine geografische Allianz, sondern vielmehr eine Konsolidierung von Expertise, institutionellem Wissen, Best Practices, Leistungszielen, beruflichen Laufbahnen und mehr. Im Vergleich zu anderen sind bei den Change Architects die Change Management-Ressourcen in erheblich größerem Umfang als zentrales Team organisiert – 33 Prozent bei Change Architects, 24 Prozent bei allen anderen.

Zusammenfassung

Die Etablierung einer Change Management-Disziplin durch eine Formalisierung von Change Management-Expertise, den systematischen Aufbau von Change Management-Fähigkeiten im ganzen Unternehmen und eine Zentralisierung der Change Management-Bemühungen und -Teams hilft Unternehmen langfristig und erfolgreich die Umsetzungskraft für Veränderungen zu entwickeln.

Die ersten Schritte

„Veränderungen sind zu Beginn am härtesten, mittendrin am chaotischsten und am Ende am besten.“

Robin S. Sharma, Autor¹⁷

Wenn ein Unternehmen zum Change Architect wird, kann es die Kluft zwischen der Geschwindigkeit sowie dem Ausmaß von Veränderungen und der Entwicklung von Change Management-Fähigkeiten verringern – oder zumindest nicht größer werden lassen. Wie wir gezeigt haben, sind störende Veränderungen zur Konstante geworden. Auch wenn viele Unternehmen über solide Kenntnisse darüber verfügen, wie sich Veränderungen bewältigen lassen, sind sie nicht besser darin geworden, diese aktiv zu steuern oder umzusetzen. Es ist nur möglich, das Defizit im Hinblick auf veränderungsrelevante Fähigkeiten zu schließen, wenn dieses Defizit bekannt ist! Unternehmen müssen das Ausmaß des Defizits kennen und eine klare Vorstellung der Schritte haben, die zu seiner Beseitigung nötig sind. Dazu muss Change Management in die Organisationsstruktur integriert werden und zwar unter Berücksichtigung der drei Bausteine des Veränderungsmanagements: Führung auf allen Ebenen, Veränderungen Bedeutung verleihen und Aufbau von Umsetzungskraft.

Um herauszufinden, wo Defizite in der Regel auftreten, und um einen Weg nach vorne aufzuzeigen, hat das IBM Institute for Business Value Research Hub analysiert, wie Organisationen auf die Fragen im Rahmen unserer Studie geantwortet haben. Sie wurden entsprechend ihrer vorhandenen Change Management-Ressourcen und ihrer Fähigkeit, die erwarteten Ziele zu erreichen oder sogar zu übertreffen, gruppiert.¹⁸ Dabei erkannten wir, dass Unternehmen in ihrer Entwicklung fünf unterschiedliche Reifegrade durchlaufen (siehe Abbildung 15).

Reifestadien auf dem Weg zur effektiven Steuerung von Veränderungen

„Die erfolgreichen großen Persönlichkeiten der Welt haben ihre Vorstellungskraft genutzt ... Sie denken voraus und machen sich ein mentales Bild. Dann fangen sie an, dieses Bild mit allen Details konkret werden zu lassen, indem sie hier etwas ergänzen, dort ein bisschen hinzufügen, diese und jene Kleinigkeit verändern, ohne jedoch jemals aufzuhören, es beständig weiterzuentwickeln.“

Robert Collier, Autor¹⁹

Jedes der fünf Reifestadien zur Steuerung von Veränderungen – das informelle Stadium, das Entwicklungsstadium, das Formalisierungsstadium, das Anpassungsstadium und das Integrationsstadium – ist durch eine Reihe von Fähigkeiten und Merkmalen gekennzeichnet, die entwickelt werden müssen, bevor der Übergang zum nächsten Stadium möglich ist. Wenn ein Unternehmen von einem Reifestadium zum nächsten übergeht, gewinnt es Fähigkeiten und Charakteristika hinzu. Das zuvor gewonnene Wissen wird immer weiter verfeinert. Daraus entsteht ein kontinuierlicher Zyklus von Wachstum und Entwicklung.

Nicht alle Organisationen beginnen ihren Weg des Change Managements am gleichen Ausgangspunkt. Wo gestartet wird, hängt vom aktuellen Change Management-Reifestadium ab. Jedoch vereinfachen – unabhängig vom Ausgangspunkt – ein beständiges, im Vorfeld festgelegtes Tempo und ein allgemeingültiger Ansatz den Prozess.

Die fünf Reifestadien:

1. Informelles Stadium

Organisationen, die sich auf der ersten Stufe der veränderungsbezogenen Reife befinden, folgen beim Projektmanagement möglicherweise einem strukturierten Konzept. Beim Change Management verlassen sie sich jedoch hauptsächlich darauf, dass die oberste Führungsschicht als Change Leader auftritt. Unternehmen im informellen Stadium verwenden tendenziell keinen allgemeingültigen oder standardisierten Ansatz zur Steuerung von organisatorischen Veränderungen und wenden auch keine Erkenntnisse aus früheren Projekten an. Daher stützen sie sich häufig auf externe Ressourcen mit entsprechenden Methoden und Kenntnissen. Diese Organisationen beginnen gerade erst, Social Media und Kollaborationsplattformen als Möglichkeiten zur Einbindung von Mitarbeitern in Veränderungsinitiativen wahrzunehmen.

Damit diese Unternehmen zum nächsten Stadium übergehen können, müssen sie bei der Bewertung des Projektfortschritts veränderungsspezifische Kriterien berücksichtigen und Führungspersönlichkeiten im Hinblick auf die Change Management-Grundlagen einbinden. Dazu werden veränderungsrelevante Führungskompetenzen als Teil der persönlichen Ziele und Entwicklungspläne durch Coaching gefördert.

2. Entwicklungsstadium

Organisationen mit sich entwickelnden Change Management-Fähigkeiten beginnen, ihr Projektmanagement um veränderungsspezifische Maßstäbe als Teil des Projektstatus zu ergänzen. Die meisten dieser Unternehmen verwenden jedoch immer noch keine formalisierte Methode für das Change Management. Sie bieten auch keine entsprechenden Schulungen an – die veränderungsrelevanten Fähigkeiten befinden sich gerade erst in der Entwicklung. Organisationen im Entwicklungsstadium coachen ihre Führungskräfte hinsichtlich der Change Management-Grundlagen und legen immer mehr Gewicht auf veränderungsrelevante Führungskompetenzen als Teil der persönlichen Ziele und Entwicklungspläne. Diese Unternehmen legen auch mehr Wert auf den Einsatz von Social Media und Kollaborationsplattformen zur Einbindung von Mitarbeitern.

Zu den wesentlichen Faktoren, die den Übergang auf die nächste Stufe erleichtern, gehören die Einführung von Change Management-Methoden und das Hervorbringen von kompetenten Führungspersönlichkeiten, die ein aktives veränderungsbezogenes Engagement der verschiedenen Beteiligten ermöglichen.

3. Formalisierungsstadium

Unternehmen, die Veränderungskompetenzen formalisieren, verfügen über eine standardisierte Methode und wenden konsistente Change Management-Maßnahmen und -Instrumente bei mehr Projekten an. Diesen Organisationen fehlt jedoch noch ein systemisches Konzept für den Aufbau unternehmensweiter Veränderungskompetenz. Damit eine formalere Herangehensweise an Veränderungen in der Organisation möglich wird, erwerben Führungskräfte Kenntnisse, welche dafür sorgen, dass sich unterschiedliche Interessengruppen für Veränderungen engagieren. Unternehmen im Formalisierungsstadium konzentrieren sich darauf, Change Management-Fähigkeiten für bestimmte Projekte einzusetzen. Bei den benötigten Ressourcen kann es sich um interne oder externe Mitarbeiter handeln.

Für den Übergang auf die nächste Stufe müssen diese Unternehmen sämtliche Führungskräfte dafür verantwortlich machen, Veränderung auf allen Ebenen voranzutreiben. Ein großer Schwerpunkt liegt dabei auf dem mittleren Management. Zudem müssen Veränderungskompetenzen entwickelt und zentral koordiniert werden. Schulungen zu formalisierten Change Management-Methoden sollten systematisch für alle veränderungsrelevanten Rollen durchgeführt werden.

4. Anpassungsstadium

Organisationen mit einem Reifegrad, bei dem die Skalierung der Veränderungskompetenzen im Mittelpunkt steht, bieten formalisierte Change Management-Schulungen für alle relevanten Rollen an. Sie koordinieren Veränderungsaufwände zentral, um die unternehmensweite Anwendung einer standardisierten Change Management-Disziplin für das gesamte Portfolio von Transformationsprojekten zu fördern. Unternehmen im Anpassungsstadium beginnen damit, Führungskräfte auf allen Ebenen für eine effektive Steuerung von Veränderungen verantwortlich zu machen. Statt nur auf die oberste Führungsriege zu setzen, sorgen diese Unternehmen mit Nachdruck dafür, dass die Manager der mittleren Führungsebene als Change Leader auftreten können. Unternehmen im Anpassungsstadium legen zudem Wert auf den Einsatz von Social Media und Kollaborationsplattformen zur Mitarbeiterbindung.

Zu den wesentlichen Faktoren für den Übergang auf die nächste Stufe gehören der systematische Aufbau von unternehmensweiten Veränderungskompetenzen, die Festlegung eines Budgets speziell für das Change Management und die Formalisierung von Change Management-Maßnahmen, so dass diese konsistent in alle Projektpläne integriert werden können.

5. Integrationsstadium

Organisationen mit dem höchsten Reifegrad investieren laufend in Change Management und integrieren Change Management-Maßnahmen in Programm-/Projektbudgets und -pläne, wenden formalisierte Methoden und Instrumente an, überwachen die Effektivität von Programmen regelmäßig und bewerten die Akzeptanz von Veränderungen. Unternehmen im Integrationsstadium sorgen systematisch für den Ausbau der Kompetenzen aller veränderungsrelevanten Rollen durch formalisierte Change Management-Schulungen. Es stehen umfassende

Change Management-Kompetenzen zur Verfügung, um Veränderungen für ein ganzes Portfolio unterschiedlicher Transformationen flexibel zu steuern. Diese Organisationen haben die Steuerung und Akzeptanz von Veränderungen in die Kultur des gesamten Unternehmens integriert. Beweglichkeit bei der Umsetzung von Veränderungen ist ein allgegenwärtiger Bestandteil der Denkweisen, des Verhaltens und der Arbeitsweise von Führungspersönlichkeiten, Managern und Mitarbeitern. In welches Reifestadium des Change Managements lässt sich Ihr Unternehmen einordnen?

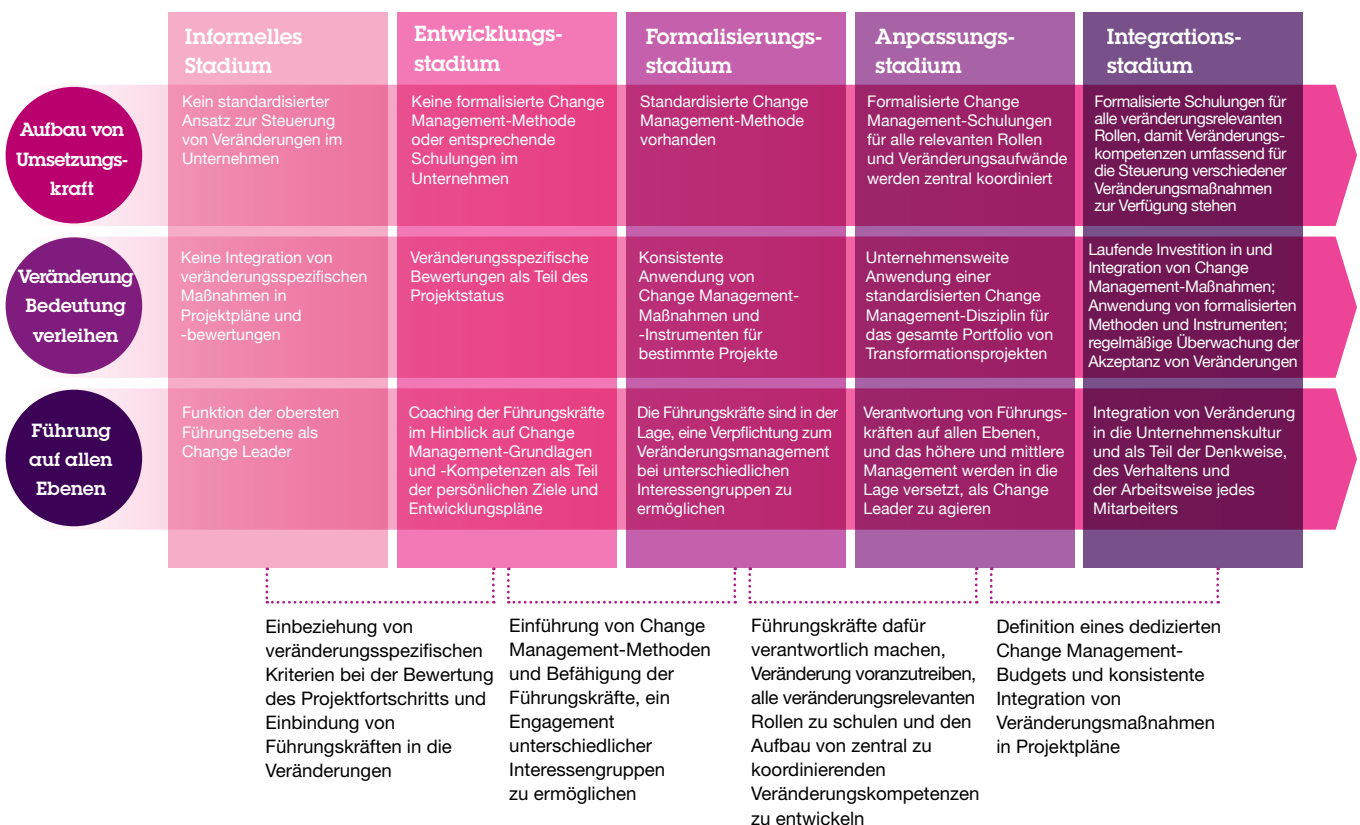


Abbildung 15: Die fünf Reifestadien bei der Steuerung von Veränderungen.

Quelle: IBM Organization Change Management.

Die folgenden Fragen können Ihnen Denkanstöße liefern und Sie bei der Definition der nächsten Schritte unterstützen.

Führung auf allen Ebenen

- Verstehen die Führungskräfte, wie wichtig veränderungsrelevante Führungskompetenzen im Rahmen von Projekten sind und nehmen sie im Alltag eine Vorbildrolle ein?
- Sind Maßnahmen im Hinblick auf veränderungsrelevante Führungskompetenzen Teil der persönlichen Zielsetzungen?
- Nutzen Führungskräfte Kollaborationstechnologien, um sich in veränderungsbezogene Dialoge im gesamten Unternehmen einzubringen?

Veränderung Bedeutung verleihen

- Ordnen Führungskräfte Projekten und Initiativen Ressourcen für organisationale Veränderungsmaßnahmen zu?
- Misst Ihre Organisation die Anpassung an Veränderungen (z. B. Aneignung entsprechender Kenntnisse/Verhaltensweisen, Verständnis für die Vorteile der Veränderung, Verpflichtung auf die eigene Rolle und die Begründung der Veränderung, Ausmaß der Unterstützung durch das höhere Management)?
- Machen die Führungskräfte Change Management-Maßnahmen zu einem Teil des Managementsystems (z. B. durch Überprüfen von Veränderungsinitiativen und/oder inkonsistenten Veränderungsmaßnahmen)?

Aufbau von Umsetzungskraft

- Verfügen Führungspersönlichkeiten, Manager und Mitarbeiter über ausreichende Change Management-Kompetenzen, um die veränderungsbezogenen Herausforderungen durch die Anpassung gängiger Methoden und Instrumente an bestimmte Situationen zu meistern?
- In welchem Maße lassen sich ihre Change Management-Kompetenzen als konsolidiert und zentral organisiert beschreiben?
- In welchem Maße wird die persönliche Entwicklung von Change Managern durch den Anreiz einer systematischen Entwicklung gefördert – oder sogar durch einen formalisierten Karrierepfad gestützt?

Wenn Sie an weiteren Informationen über diese Studie des IBM Institute for Business Value interessiert sind, nehmen Sie bitte über folgende Adresse mit uns Kontakt auf: iibv@us.ibm.com. Einen vollständigen Katalog unserer Studien finden Sie unter: ibm.com/iibv

Wenn Sie über Ihren Tablet-Computer auf die Berichte des IBM Institute for Business Value zugreifen möchten, laden Sie sich die kostenlose App „IBM IBV“ für iPad oder Android von Ihrem App Store herunter.

Informationen über die Autoren

Hans-Henrik (H. H.) Jørgensen ist weltweiter Leiter des IBM Bereichs Organization Change Management. Im Laufe der vergangenen 20 Jahre war er für zahlreiche Projekte im Rahmen der Management- und Strategieberatung in Europa, Nord- und Südamerika sowie Asien verantwortlich. H. H. Jørgensen hat maßgeblich an der Entwicklung der empirischen „Better Change“-Methode und der „Making Change Work“-Studien mitgewirkt. Er ist zu erreichen unter hans-henrik.jorgensen@de.ibm.com

Oliver Bruehl, M. Sc., ist Senior Consultant im IBM Bereich Strategy & Analytics Management Consulting. Er ist Experte auf dem Gebiet von Leadership- und Sponsorship-Programmen, die eine effektive Umsetzung von Veränderungen in Organisationen fördern. Oliver Bruehl hat verschiedene Programmteams mit dem Schwerpunkt Management-Consulting und technologische Strategien in Europa und Südamerika geleitet. Er ist zu erreichen unter oliver.bruehl@de.ibm.com

Neele Franke, M. A., ist Senior Consultant bei IBM Strategy & Analytics Management Consulting. Sie verfügt über umfangreiche Expertise im Bereich der strategischen Veränderungskommunikation und des Management-Consultings mit Erfahrungen in der Leitung internationaler Projektteams. Neele Franke wurde wiederholt für ihre akademische Forschung im Bereich Organisationskommunikation und -befähigung ausgezeichnet. Sie ist zu erreichen unter neele.franke@de.ibm.com

Mitverfasser

Maria-Paz Barrientos, Vice President und Partner, Strategy & Analytics, Talent & Change Global Center of Competency

Kinhti Sturtevant, Vice President und Partner, Strategy & Analytics, Talent & Change Global Center of Competency

Eric Lesser, Research Director, IBM Institute for Business Value

Danksagungen

Shanker Ramamurthy, Tina Marron-Partridge, Marc Chapman, Dave Lubowe, Peter Korsten

Toby Barnard, Lisianne Heil, Katja B. Jensen, Andrea Kaiser, Jovana Konopka, Elisa Naetsch, Ronny Schüritz, Anja Spsychalski, Stephanie Veit, Annelies Visser, Lizzy Zwiers

Ignacio Crespo Agudo, Hilary Bland, Silke Boyd, Iris Brueckner, Svetlana Y. Bryukhova, Gordon Busch, Fredrik Collstrand, Barbara Crawford, Eric Denkhoff, Siddhartha Dev, Katja Engeler, Melanie Eskelinen, Lori Feller, Silvia Di Girolamo, Michael Hanna, Eui Sook Huh, Janne Jalava, Jayme Johnson, Peter Johnston, Toru Kaneko, Sanna Keskiöja, Christine Knittl, Cristiane D'Addio De Moura, William J. Needham, Johan Risberg, Marloes Roelands, Sumanta Deb, Maria Isabel Loaldi de Tacchi, Max Theseira, Thierry Viegas, Tao Xia, Erina Yang, Shi Rong Zhang

Steven Ballou, Kristin Biron, Kathleen Martin, Jim Phillips

Ansprechpartner

Global

Tina Marron-Partridge, tina.marron-partridge@uk.ibm.com

Nordamerika

Barbara Lombardo, barbara.j.lombardo@us.ibm.com

Brasilien und Lateinamerika

Subodh Rajadhyaksha, subodh.raj@br.ibm.com

Europa, Naher und Mittlerer Osten, Afrika

Andi Britt, andi.britt@uk.ibm.com

Asiatisch-pazifischer Raum

Simon Thomas, simont@sg.ibm.com

Region Greater China

Steven W. Davidson, steven.davidson@hk1.ibm.com

Japan

Toru Kaneko, kanekot@jp.ibm.com

IBM Institute for Business Value

IBM Global Business Services entwickelt über das IBM Institute for Business Value fundierte strategische Informationen für hochrangige Führungskräfte. Im Mittelpunkt stehen dabei kritische Fragestellungen im öffentlichen und privaten Sektor. Dieser Kurzbericht basiert auf einer detaillierten Studie, die vom Forschungsteam des Instituts durchgeführt wurde. Er unterstreicht das laufende Bestreben von IBM Global Business Services, Analysen und Standpunkte zu bieten, aus denen Unternehmen geschäftlichen Nutzen ziehen können. Sie können mit dem Autor Kontakt aufnehmen oder eine E-Mail an folgende Adresse senden: iibv@us.ibm.com

Literaturverzeichnis

- 1 Einstein-Zitat. Thinkexist.com. http://thinkexist.com/quotation/we_can-t_solve_problems_by_using_the_same_kind_of/15633.html
- 2 Analyse des IBM Institute for Business Value auf Basis öffentlich verfügbarer Informationen.
- 3 Jorgensen, Hans Henrik, Lawrence Owen und Andreas Neus. „Making Change Work“. IBM Institute for Business Value, Oktober 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
- 4 „Reinventing the rules of engagement: CEO insights from the Global C-suite Study“. IBM Institute for Business Value, November 2013. http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&appname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE03579USEN&attachment=GBE03579USEN.PDF
- 5 Cortada, James, Eric Lesser und Peter J. Korsten. „The business of social business: What works and how it is done“. IBM Institute for Business Value, November 2012. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-business.html>
- 6 Jorgensen, Hans Henrik, Lawrence Owen und Andreas Neus. „Making Change Work“. IBM Institute for Business Value, Oktober 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
- 7 Ebenda.
- 8 Pulieri, Jill, Kali Klena und Laura Van Tine. „Greater expectations: Consumers are asking for tomorrow, today“. IBM Institute for Business Value, März 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/greaterexpectations/>
- 9 Im Durchschnitt geben die Befragten an, dass 48 Prozent der Projekte in ihren Unternehmen ein voller Erfolg waren – das heißt, dass alle zuvor definierten Ziele erfüllt wurden. 38 Prozent der Projekte waren nur teilweise erfolgreich in dem Sinne, dass die gesetzten Ziele zwar erfüllt, jedoch nicht innerhalb der gesetzten Grenzen erreicht wurden. 14 Prozent der Projekte wurden gestoppt oder sind gescheitert. Unter Heranziehung von 48 Prozent, der durchschnittlichen Quote von Projekten, die ein voller Erfolg waren, und Addieren einer Standardabweichung von 27 Prozent ergibt dies einen Grenzwert von 75 Prozent. Alle Unternehmen, bei denen die Quote von Projekten, die ein voller Erfolg waren, mindestens 75 Prozent betrug, werden auf dieser Grundlage als überaus erfolgreich betrachtet.
- 10 Fuller, R. Buckminster. *Operating Manual for Spaceship Earth*. Lars Müller Publishers. 15. Juli 2008.
- 11 Cortada, James, Eric Lesser und Peter J. Korsten. „The business of social business: What works and how it is done“. IBM Institute for Business Value, November 2012. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-business.html>
- 12 Jorgensen, Hans Henrik, Lawrence Owen und Andreas Neus. „Making Change Work“. IBM Institute for Business Value, Oktober 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
- 13 Ebenda; 11 Prozent wurden in der MCW1-Studie als Mindestinvestition ermittelt, um als Change Master betrachtet zu werden.
- 14 Unter Hinzuziehung von kritischen Differenzierungsfaktoren bei wichtigen Referenzprojekten wird Erfolg hier anhand des Verhältnisses des erzielten zu dem erwarteten Nutzen gemessen. Weniger als den erwarteten Nutzen erzielt (< 90 %), Mehr als den erwarteten Nutzen erzielt (>= 90 %).
- 15 Jorgensen, Hans Henrik, Lawrence Owen und Andreas Neus. „Making Change Work“. IBM Institute for Business Value, Oktober 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
- 16 Ebenda.
- 17 Sharmin, Robin. „The Leader Who Had No Title: A Modern Fable on Real Success in Business and in Life.“ Free Press. 28. Dezember 2010.
- 18 Zur Bestimmung des Fortschritts von Unternehmen im Change Management-Reifemodell führte das IBM Institute for Business Value Research Hub eine Clusteranalyse durch, in der eine Bewertungsskala von Antworten verwendet wurde, um Unternehmen entsprechend ihres Kompetenzgrades zu gruppieren. Die Clusterlösung erforderte zunächst die Bestimmung der Anzahl von Clustern, die unter den Befragten im Rahmen unserer Umfrage existieren, und dann die Zuordnung der Befragten zu ähnlichen Gruppen anhand ihrer Antworten. Diese Lösung führte zu insgesamt fünf Clustern: Informelles Stadium, Entwicklungsstadium, Formalisierungsstadium, Anpassungsstadium und Integrationsstadium.
- 19 Buch von Zitaten. Quotationsbook.com <http://quotationsbook.com/quote/20399/>



IBM Deutschland GmbH

IBM-Allee 1
71139 Ehningen
ibm.com/de

IBM Österreich

Obere Donaustraße 95
1020 Wien
ibm.com/at

IBM Schweiz

Vulkanstrasse 106
8010 Zürich
ibm.com/ch

Die IBM Homepage finden Sie unter:

ibm.com

IBM, das IBM Logo und ibm.com sind eingetragene Marken der IBM Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Weitere Produkt- und Servicennamen können Marken von IBM oder anderen Unternehmen sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter ibm.com/legal/copytrade.shtml

Dieses Dokument ist zum Datum seiner Erstveröffentlichung aktuell und kann jederzeit von IBM geändert werden. Nicht alle IBM Angebote sind in jedem Land, in welchem IBM tätig ist, verfügbar.

Vertragsbedingungen und Preise erhalten Sie bei den IBM Geschäftsstellen und/oder den IBM Business Partnern. Die Produktinformationen geben den derzeitigen Stand wieder. Für IBM Produkte gelten die Gewährleistungen, die in den Vereinbarungen vorgesehen sind, unter denen sie erworben werden.

Diese Veröffentlichung dient nur der allgemeinen Information. Sie ersetzt nicht die detaillierte Recherche oder eine fachkundige Urteilsbildung. IBM haftet nicht für Verluste einer Organisation oder Person, die aus der Nutzung dieser Veröffentlichung entstehen.

Die in dieser Veröffentlichung verwendeten Daten können aus Quellen Dritter stammen. IBM führt keine unabhängige Verifizierung, Validierung oder Prüfung solcher Daten durch. Die Ergebnisse aus der Verwendung solcher Daten werden wie vorliegend bereitgestellt. IBM gibt hierfür keine Zusicherungen oder Gewährleistungen expliziter oder impliziter Art ab.

© Copyright IBM Corporation 2014



Bitte der Wiederverwertung zuführen