

Digitale Revolution

Ist Change Management mutig genug für die Zukunft?



Nachhaltig

Inhalt

Viral

Vernetzt

Changeability

Vorwort 3

Ziele, Vorgehensweise und Teilnehmer 5

I. Einführung 9

II. Methodik, Tools und Einstellungen im Change Management 19

Exkurs: Design thinking 30

III. Führung in Veränderungssituationen 33

IV. Digitale Revolution – Potenziale sozialer Medien 43

V. Change Management 2021 – aus Sicht der Studienteilnehmer 53

VI. Ausblick Change Management – Mutig genug für die Zukunft? 59

Literaturverzeichnis 64

Quo Vadis

Zukunft

Digital

Erfolg

Sinn

Vision

Ziele

Motivation

virtuelle Teams

Agil

Welt im Wandel – 10 Jahre Capgemini Consulting Change Studie

Vor nahezu 10 Jahren veröffentlichte Capgemini Consulting die erste Studie zum Change Management. Diese zehn Jahre können – zumindest im Rückblick – problemlos unter das Paradigma des permanenten Wandels gestellt werden. Seit Beginn des neuen Jahrtausend haben in Wirtschaft und Gesellschaft profunde Veränderungen stattgefunden. Als Ikone dieses Wandels mag ein Unternehmen wie Apple gelten, das in diesem Zeitraum einen neuen Markt geschaffen und die über Jahrzehnte gewachsenen Machtverhältnisse in der Computerindustrie neu definiert hat. Digitalisierung und mobiles Internet haben Unternehmen durchlässiger gemacht, Netzwerke und Communities ins Zentrum von Innovation gerückt und neue, hocheffektive Liefer- und Kommunikationswege zu Kunden eröffnet. Mit dem Siegeszug sozialer Medien ist die Transformation hin zu neuen Organisationsmodellen, zum Enterprise 2.0, geebnet.

Täglich erscheinen neue Artikel, mehr oder weniger gewichtige Wortmeldungen, die das, was temporeich an Neuem geschieht, einordnen, weiterdenken und bewerten. Bei aller Meinungsvielfalt scheint es auch Einigkeit zu geben. Einigkeit darüber, dass wir Zeitzeugen eines fundamentalen Wandels sind. Von der Erfindung des Buchdrucks bis hin zur industriellen Revolution werden Vergleiche herangezogen, die uns helfen sollen, Umfang und Potenzial einzuordnen.

Wenn also Change Management nur im Ansatz hält, was der Name verspricht, ist diese Disziplin aktueller denn je und für Unternehmen jedweder Größe von strategischer Bedeutung. Und genau das bestätigt unsere Studie. Change Management hat sich in den vergangenen 10 Jahren von einer Randdisziplin ins strategische Zentrum von Unternehmen vorgearbeitet. In vielen Organisationen ist es inzwischen gute Praxis, bei größeren Projekten und Veränderungsvorhaben die Change-Experten ganz selbstverständlich mit ins Boot zu holen.

Umso wichtiger ist es, dass sich gerade jetzt die Veränderungsprofis fragen:

- Wie muss das Change Management der Zukunft aussehen, um mit diesen Veränderungen Schritt zu halten?
- Welche neuen Wege und Chancen eröffnet die digitale Transformation für Change Management?

- Wie können wir unsere Kunden bei dem Weg in das Enterprise 2.0 begleiten?
- Und welche Erwartungen haben Entscheider an Change Management?

Diese Leitfragen haben uns bei der Bewertung der aktuellen Studienergebnisse bewegt. Mit der vorliegenden Studie „Change Management 2012“ von Capgemini Consulting bieten wir eine weitere Momentaufnahme zur Entwicklung von Change Management, basierend auf qualitativen und quantitativen Daten in großen deutschen, österreichischen und schweizerischen Organisationen.

Zusätzlich haben wir den Ergebnissen in diesem Jahr ein Kapitel vorangestellt, das die großen Veränderungsbewegungen skizziert und aufzeigt, welche Anforderungen sich daraus für ein zukunftsfähiges Change Management ergeben.

Mit der fünften Studie haben wir – ganz im Geiste des neuen vernetzten Arbeitens – selbst einen Paradigmenwechsel vollzogen. Die Studie wurde von einem Beraterteam entworfen, durchgeführt und geschrieben.

Darüber hinaus haben wir die Umfrage selbst komplett online gestellt und soziale Netzwerke genutzt, um Teilnehmer zu gewinnen. Mit rund 150 Teilnehmern mehrheitlich aus dem deutschsprachigen Raum können wir also auch dieses Mal wieder eine solide Rückmeldung zum Stand von Change Management geben.

Wir freuen uns, wenn diese Studie einen inspirierenden Beitrag zum Polylog darüber ist, wie Veränderung erfolgreich gelingt. Und wir freuen uns auf den Dialog mit unseren Kunden, Kollegen und allen Mitgestaltern einer modernen Veränderungskultur.

Imke Keicher sowie Dr. Ursula Bohn (Studienleiterin) und das Team der Capgemini Change Studie 2012:

Torsten Anke, Claudia Crummenerl, Bettina Gerhard, Nadja Mergenthal



Unsicherheit

Transformation

Quo Vadis

Chancen

Zukunft Digital

Ziele, Vorgehensweise und Teilnehmer

Die vorliegende Studie mit Analysen aus 2011/12 ist eine Aktualisierung und Weiterentwicklung unserer vier umfangreichen Analysen aus den Jahren 2003, 2005, 2008 und 2010. Einige Aspekte wurden vertieft oder sogar erweitert, andere Themen – bei denen keine veränderten Ergebnisse zu erwarten waren – ersatzlos gestrichen. Wir haben diesmal Fragen nachgeschärft und aktualisiert. Viele Fragestellungen wurden aber beibehalten, um über die Zeit hinweg einen Vergleich vornehmen zu können.

Im Zentrum stehen diesmal folgende Themen:

- Anlässe von Change Management
- Führung bei Veränderungsprozessen
- Bedeutung der persönlichen Einstellung (neu)
- Maßnahmen, Modelle und Charakterisierungen des Change Managements

- Dimensionen und Erfolgsfaktoren im Change Management
- Digitale Transformation im Change Management (neu)
- Strukturen, Ressourcen und Budgets des Change Managements
- Nutzenmessung im Change Management
- Bedeutung von Change Management

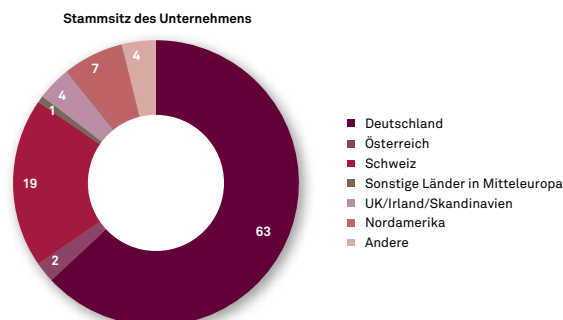
Eckdaten: Wen haben wir befragt?

Die Studie hat eine vergleichbare Vorgehensweise wie ihre Vorgänger. Sie basiert auf einer Befragung von Führungskräften und Change Management Experten aus deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen im Winter 2011/2012. In Deutschland wurden hauptsächlich Manager und Experten aus Großunternehmen kontaktiert, in Österreich und der Schweiz zudem auch Führungskräfte größerer mittelständischer Unternehmen.

Die Datenbasis bilden 131 Online-Teilnehmer und 21 qualitative Interviews mit Unternehmensvertretern unter anderem aus den Branchen Chemie/Life Science, Telekommunikation, High-Tech/IT, Metallindustrie, Beratung, Transport/Logistik und Automotive. In den Interviews konnten wir die Erkenntnisse aus der quantitativen Erhebung mit unseren Gesprächspartnern vertiefen. Dieser breite Austausch hat sehr zur Schärfung der Erkenntnisse beigetragen.

Aufgrund der offeneren Ansprache der Befragungsteilnehmer im Netz ist eine Rücklaufquote nicht mehr genau zu ermitteln. Von einer Rücklaufquote um die 10 Prozent kann allerdings durch die Rückläufe aus der direkten Ansprache in etwa ausgegangen werden. Für einen nach wie vor recht komplexen und langen Fragebogen ist das noch immer ein sehr zufriedenstellendes Ergebnis.

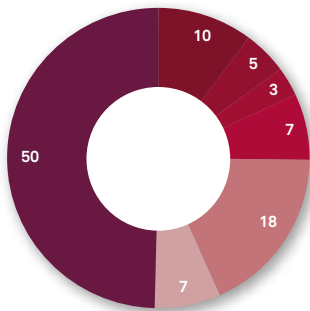
Abb. 01 Zwei Drittel der befragten Unternehmen haben ihren Stammsitz in Deutschland, gefolgt von Schweiz und Nordamerika



Angaben in %

© 2012 Capgemini Consulting

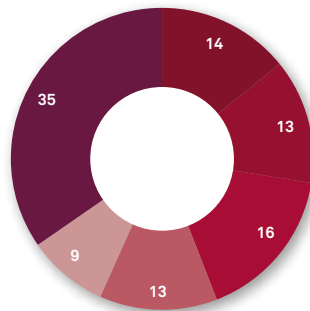
Abb. 02 Umsatz der Unternehmen
(in Mio. Euro)



Angaben in %

© 2012 Capgemini Consulting

Abb. 03 Mitarbeiter der Unternehmen



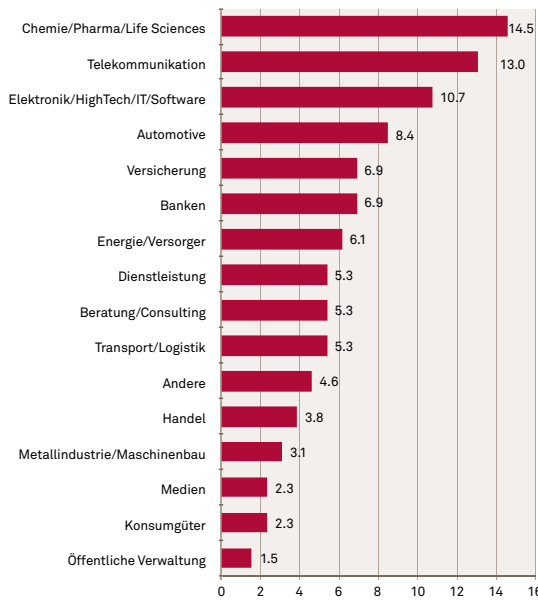
Angaben in %

© 2012 Capgemini Consulting

Struktur der analysierten Unternehmen

Die analysierten Unternehmen repräsentieren die gesamte Bandbreite der deutschsprachigen Wirtschaft. Fast zwei Drittel der Befragten (63 Prozent) kommen aus Unternehmen mit deutscher Muttergesellschaft. Knapp ein Fünftel (19 Prozent) arbeitet in Unternehmen mit schweizerischem Headquarter bzw. in einer österreichischen Zentrale (2 Prozent). Die verbleibenden Teilnehmer (16 Prozent) sind für Unternehmen mit andernorts beheimateter Muttergesellschaft tätig, hier vor allem in Nordamerika (7 Prozent) (vgl. Abb. 1).

Abb. 04 Branche der Unternehmen



Angaben in %

© 2012 Capgemini Consulting

Im Fokus stehen somit große mittelständische Unternehmen bis sehr große Konzerne. Mittlere oder gar kleine mittelständische Unternehmen mit einem Umsatz unter 100 Millionen Euro bzw. weniger als 1.000 Mitarbeitern sind weniger stark vertreten. Die Verteilungen entlang des Umsatzes und der Mitarbeiterzahl haben sich gegenüber den Vorstudien zugunsten der großen Unternehmen leicht verschoben (vgl. Abb. 2&3). Über 70 Prozent der Unternehmen haben einen Umsatz von 1.000 Mio. Euro und mehr, über 50 Prozent 15.000 und mehr Mitarbeiter.

Bei der Verteilung der Unternehmen nach Branchen haben wir dieses Mal nach 15 Branchenclustern differenziert und zwei neue Kategorien („Dienstleistung“ und „Beratung/Consulting“) aufgenommen (vgl. Abb. 4). Dieses Jahr sind die Branchen „Telekommunikation“ (13 Prozent), „Elektronik/High-Tech/IT/Software“ (11 Prozent) sowie „Automotive“ (8 Prozent) stärker vertreten als in den Vorjahren.

Struktur der befragten Ansprechpartner

Sieben Prozent der Befragten agieren als Vorstand bzw. Geschäftsführer. Die Hälfte der Befragten gehört entweder als Direktor bzw. Hauptabteilungsleiter der zweiten Führungsebene an (22 Prozent) oder steht als Abteilungsleiter/Gruppenleiter in der Verantwortung (31 Prozent). Knapp zehn Prozent der Befragten befassen sich mit HR oder Change Management in leitender Funktion. Die verbleibenden Antworten stammen entweder von Change Managern (17 Prozent), Projektmanagern (10 Prozent) oder blieben unspezifiziert (drei Prozent) (vgl. Abb. 5).

Bei der Analyse der organisatorischen Einbindung wird deutlich, dass zwei Drittel der Antworten aus der Konzernmitte gegeben wurden (67 Prozent). Ein Viertel stammt aus einem der Unternehmensbereiche (24 Prozent) und nur sieben Prozent aus einem Beteiligungsunternehmen (ohne Abbildung).

Mit Blick auf die funktionalen Wurzeln kommen sieben von acht ausgefüllten Fragebögen von Managern in Querschnittsfunktionen, viele davon in der HR-Funktion (53 Prozent), Unternehmens- und Organisationsentwicklung (17 Prozent), IT/Technologie (9 Prozent) oder sonstigen Stabsfunktionen (6 Prozent), Finanzen/Controlling (2 Prozent). Die übrigen Teilnehmer gehören entweder als Vorstand bzw. Geschäftsführer der Unternehmensleitung an (9 Prozent) oder sind im „Business“ aktiv (4 Prozent) (Abb. 6).

Die meisten Antworten basieren auf einer langjährigen Kenntnis der eigenen Organisation. Über die Hälfte der Befragten (55 Prozent) weisen eine Unternehmenserfahrung von sieben Jahren und mehr auf (vgl. Abb. 7).

Damit kann die neue Studie wie bereits ihre vier Vorgängerinnen auch mit Blick auf die Strukturen der Teilnehmer als repräsentativ

charakterisiert werden. Mit ihr werden nicht die Einstellungen und Bewertungen von unternehmensinternen Change-Experten oder externen Change-Beratern analysiert, sondern die Einschätzungen von erfahrenen Entscheidungsträgern, von Profis „an der Front“. Für Interessenten aus

Unternehmen oder Forschung können auf Wunsch weitere statistische Daten bei der Studienleiterin Dr. Ursula Bohn, Capgemini Consulting, angefragt werden (ursula.bohn@capgemini.com).

Abb. 05 Funktion der Ansprechpartner im Unternehmen

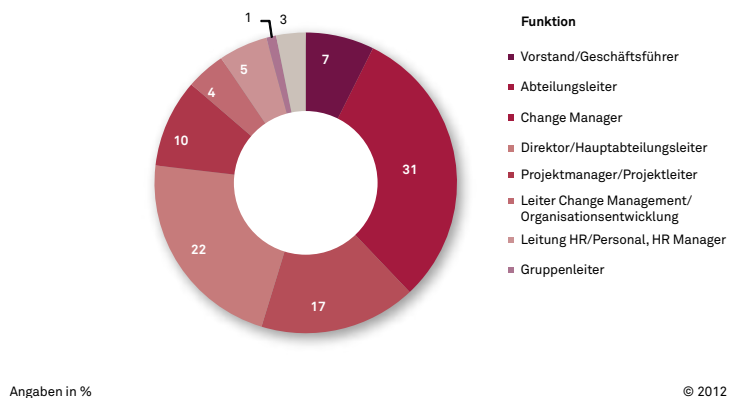


Abb. 06 Funktionsbereich im befragten Unternehmen

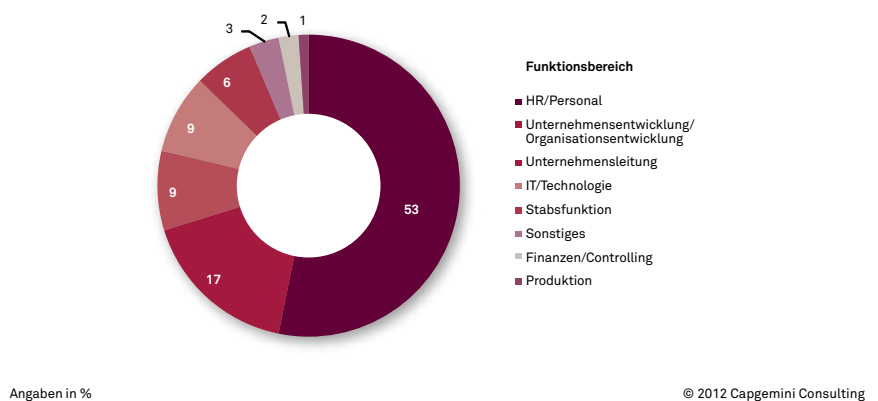
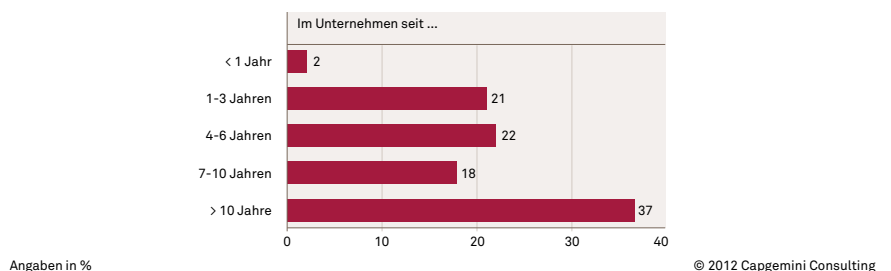


Abb. 07 Die meisten Antworten basieren auf einer langjährigen Kenntnis der eigenen Organisation





Customer Experience

Demografischer Wandel

Gen Y

Enterprise 2.0

War for talents

Nachhaltigkeit

Digitale Transformation

Fluide Organisation

I. Einführung

Schlüsseltrends und ihre Auswirkungen auf Change

Zukunftsfähiges Change Management muss die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen im Blick haben. Deshalb startet diese Change Studie mit einem Exkurs zu den wichtigsten Megatrends. Ein globales Expertenteam bei Capgemini Consulting hat vier Schlüsseltrends für die Funktionen in Unternehmen identifiziert, die sich mit dem Human Asset beschäftigen.

Es sind:

- Digitale Transformation
- Fluide Organisationen
- Wissensgesellschaft und demografischer Wandel
- Neue Balance: Produktivität und soziale Anforderungen

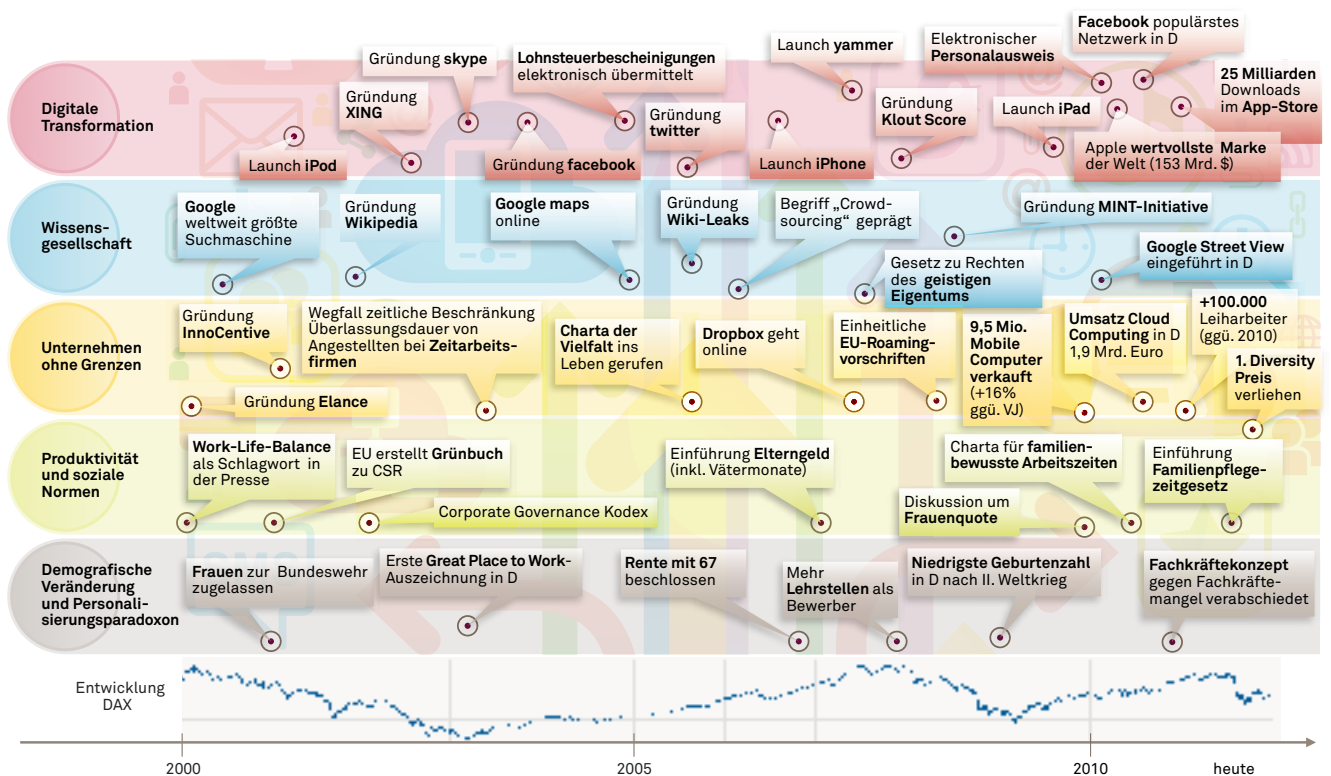
Diese Trends sollen den Kontext unserer Studie bilden. Vor allem wollen wir zunächst definieren,

welche Anforderungen sich aus dieser Perspektive an Change Management ergeben.

1. Digitale Transformation

Digitale Technologien und ihre unbegrenzte Verfügbarkeit über das mobile Internet verändern Unternehmen fundamental. Sie machen operative Prozesse wie Lieferketten schneller, effizienter und kostengünstiger.

Abb. 08 In der letzten Dekade haben insbesondere die fortschreitenden technischen Möglichkeiten die Trends bestimmt



© 2012 Capgemini Consulting

Apples herausragenden Erfolg führen Experten nicht nur auf die Innovationskraft und emotionale Strahlkraft der Produkte zurück, sondern ebenfalls auf eine komplett digitalisierte Lieferkette. So wundert es nicht, dass ausgerechnet der ehemalige COO Tim Cook im letzten August der Nachfolger von Steve Jobs wurde. Er war derjenige, der Apples Supply Chain in eine der am besten organisierten der Welt verwandelte – mit erstaunlich kurzen Durchlaufzeiten von der Entwicklung bis zur Massenproduktion.

Wenn Unternehmen im Back End digitalisieren, spüren das auch die Kunden: Schnelligkeit, Zuverlässigkeit, komfortable Zugänge. Vor allem aber ermöglicht „digital“ völlig neue Interaktionserlebnisse mit Kunden. Burberry, ein Traditionsunternehmen, das in den vergangenen Jahren mit Digitalisierung einen beeindruckenden Turnaround schaffte, verfolgte konsequent die Strategie, in allen Touchpoints, ob im Retail Store, auf Facebook oder im Online Store, den Kunden vergleichbare emotionale Markenerlebnisse zu ermöglichen. Im Luxury-Segment

haben 60 Prozent der Kunden ersten Kontakt über virtuelle Plattformen. Modeschauen werden live gestreamt und nicht nur im Online Store, sondern auch in die Retail Stores übertragen – per iPad können Kunden sofort die neuen Outfits ordern. Wie Daten für Kunden und Unternehmen morgen wertschöpfend eingesetzt werden, beschreibt Angela Ahrendts, seit 2006 CEO, folgendermaßen: Wenn Sie morgens aus dem Flugzeug aussteigen und es regnet, bekommen Sie automatisch eine Nachricht auf Ihr Smartphone mit einem Hinweis auf den nächsten Burberry Store und sein aktuelles Sortiment an Regenmänteln.¹

Digital definiert das Verhältnis zwischen Kunden und Unternehmen auf vielfältige Weise neu. Der Konsument wird zum Mitgestalter, zum Prosument. Ganz gleich, ob er sich im Netz sein Produkt konfiguriert oder gleich mit an Produktinnovationen arbeitet, wie Lego oder Unilever, IBM oder Procter & Gamble das bereits seit Jahren sehr erfolgreich vorleben. Darüber hinaus schaffen soziale Netzwerke innerhalb und außerhalb von Unternehmen Communities, in denen sich Informationen, Meinungen oder ganz konkrete Hilfe bei Anwendungsproblemen per Mausclick weiterverbreiten. Über Ländergrenzen und Zeitzonen hinweg kommunizieren Menschen, die sich niemals physisch begegnet sind, miteinander in Videocalls, arbeiten an gemeinsamen Aufgaben und treiben globale Projekte voran. Sie teilen Wissen auf Sharepoints, in Wikis oder Foren und lernen gemeinsam in Webinaren.

Unsere Infografik (Abb. 8) zeigt beeindruckend, mit welcher Geschwindigkeit digitale Technologien und allem voran Social-Media-

Anwendungen in unserem Arbeiten und Wirtschaften Einzug gehalten haben. Xing wurde 2003 gegründet, wenige Monate später, im Februar 2004, startete Facebook, ein Unternehmen, das mittlerweile auf einen Börsenwert von 50 bis 100 Milliarden Dollar geschätzt wird.² Das Unternehmen, das zu Recht für sich beanspruchen kann, Taktgeber für die Digitalisierung außerhalb der Unternehmen zu sein, ist Apple. Es dauerte nur knapp 10 Jahre vom Launch des ersten iPod 2001 über das iPhone 2007 und das iPad 2010, um aus einem begabten, kreativen Nischenplayer die wertvollste Marke der Welt zu machen.³

Die digitale Transformation ist in vollem Gange, 78 Prozent der Senior Executives erkennen laut einer Forrester-Studie aus dem Jahr 2011 die Bedeutung von Social Media für den zukünftigen Geschäftserfolg. Doch lediglich bei 27 Prozent schafft es das Thema auf die Liste der strategischen Top-Themen.⁴

Fast verdoppelt hingegen hat sich die Nutzung von Social-Media-Seiten unter Senior Executives und Entscheidern in Europa. Was allerdings nicht davon ablenken sollte, dass 58 Prozent der Entscheider Social Media generell nicht in einem positiven Licht sehen.⁵

Die digitale Transformation präsentiert sich also als umfassende Veränderungsbewegung in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Reaktionen auf die neuen technologischen Möglichkeiten, allen voran auf die sozialen Medien, sind gespalten, sie changieren zwischen Heilserwartung und totaler Ablehnung. In diesem Feld ergeben sich für Change Management völlig neue Herausforderungen und Chancen.

1 Vgl. Ahrendts 2012: 14

2 Vgl. Knop 2012

3 Das jedenfalls haben die Marktforscher von Millward Brown ermittelt. 153,285 Milliarden Dollar ist die Marke Apple wert, ermittelten die britischen Marketingexperten. Damit hatte der Computerkonzern den Wert seiner Marke binnen Jahresfrist um 84 Prozent gesteigert und den viermaligen Spitzenreiter Google (111,498 Milliarden Dollar) auf Platz zwei verdrängt. Vgl. Millward Brown 2011: 12

4 Vgl. Capgemini Consulting 2012: „Digital Transformation Review“, 35

5 *ibid*

Digital Transformation und Change – unsere Prognosen:

▪ Return on Investment sicherstellen:

Die Investitionen, die Unternehmen in den kommenden Jahren tätigen werden, um im Wettlauf um Kostenvorteile, Geschwindigkeit, neue Businessmodelle sowie zeitgemäße „Customer Experiences“ nicht den Anschluss zu verlieren, sind immens. Der Return on Investment ist aber nur gesichert, wenn die Mitarbeiter die Anwendungen sinnvoll nutzen und sich allmählich eine digitale Kultur entwickelt.

Eine der Hauptaufgaben für Change in den kommenden Jahren besteht darin, Unternehmen beim Weg in das Enterprise 2.0 zu begleiten und sicherzustellen, dass die getätigten Investitionen in Technologien einen adäquaten Return on Investment verzeichnen. Das bedeutet konkret: Nutzungshürden abbauen, neue Formen der digital gestützten Zusammenarbeit etablieren und die großen Reselling-Aufgaben begleiten.

- **Change goes digital:** Täuschen wir uns nicht, digitale Transformation ist nicht einfach ein weiteres Thema wie beispielsweise Restrukturierungen oder Profitabilitätsprojekte, die mit den bewährten Methoden und Prozessen des Change Managements bewältigt werden können. Die digitale Transformation verändert die Erwartungen der Kunden, erhöht die Schnelligkeit und etabliert neue Muster der Zusammenarbeit. Es hat sich der Begriff Change 2.0 geprägt, um deutlich zu machen, dass Change Management konkret gefordert ist, selbst neue Wege zu gehen. Erfolgreiche Change-Berater von morgen brauchen digitale Skills, Verständnis für die gerade entstehende Arbeitskultur, um optimal ausgerüstete Begleiter auf dem Weg ins Enterprise 2.0 zu sein.

2. Fluide Organisationen – Unternehmen ohne Grenzen

Unternehmensgrenzen werden fließender. Auf diese Aussage haben sich

Zukunftsforscher schnell verständigt. Aber was bedeutet das? Im Zuge von Globalisierung und umfassenden Reengineering-Aktivitäten der vergangenen 10 Jahre haben sich Unternehmensstrukturen stark verändert. Die Trendwende von der vertikalen zur virtuellen Integration ist längst eingeleitet und mit ihr das Aufkommen von „Extended Enterprises“. Extended Enterprises präsentieren sich als netzwerkartige Strukturen aus unternehmenseigenen Funktionen, Zulieferern, Entwicklungspartnern und häufig auch Kunden mit vielfältigen Schnittstellen ohne direkten Managementeinfluss, als „Team of Teams“. Folgende Kernstruktur können wir heute bereits in Ansätzen beobachten: Stammmannschaften werden kleiner, externe Spezialisten werden zur Projektarbeit hinzugeholt, ganze Servicebereiche IT und HR werden als Shared Services ausgelagert, Atmungsaktivität und kontinuierlich niedrige Fixkosten werden durch befristete Mitarbeiter gewährleistet.



IBM, ein Unternehmen, das in der Vergangenheit immer wieder gezeigt hat, dass es radikal auf neue Trends setzt, macht mit dem Projekt „Liquid“ vor, wie sich Unternehmen zukünftig aufstellen, um maximale Flexibilität und optimalen Zugriff auf Ressourcen zu gewährleisten. Der Konzern werde künftig Kundenprojekte stärker extern ausschreiben. Mit dem Know-how von Fremdfirmen könne man sich besser an die rasante technologische Entwicklung und die wechselnden Kundenbedürfnisse anpassen, zitiert das Handelsblatt Insider.⁶ Solche Projekte sollen dann zukünftig auf Internetplattformen ausgeschrieben werden, wo sich auch die ehemals fest angestellten IT-Entwickler bewerben können. Fazit: Nicht die Arbeit verschwindet, wohl aber die bisherige Form des festen Arbeitsplatzes. Insider berichten über eine geplante Reduktion der deutschen Belegschaft auf 12.000 Stellen (von 20.000 Stellen).⁷

Die Arbeitsmarktdaten spiegeln diesen Trend zu hoher Flexibilität und stärkerer Ausdifferenzierung. Während seit 1996 der Anteil der unbefristeten, voll sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnisse um 7 Prozent zurückging, stieg im gleichen Zeitraum die Zahl der „atypischen“ Arbeitsverhältnisse um 53 Prozent. Darunter fallen nicht nur Minijobber und Zeitarbeitnehmer, sondern auch hochbezahlte selbstständige Spezialisten.⁸ 2010 ermittelte eine Studie des IBE (Institut für Beschäftigung und Employability), dass bereits 37

Prozent der Arbeitsabläufe projektwirtschaftlich organisiert sind – Prognose Zunahme um 20 Prozent.

Noch spielen virtuelle Mitarbeiter, wie sie auf Elance, Get Freelance oder CrowdSpring anzutreffen sind, in den Workforce-Plänen der Unternehmen oder bei der Projektarbeit keine bedeutende Rolle. Doch der Trend ist auch hier eindeutig. Die Projekt- und Freelancer-Plattform Elance beispielsweise verzeichnet seit Gründung 1999 deutliche Zuwachsraten und konnte 2011 mit 650.000 Aufträgen einen Gewinn von 156 Mio. Dollar ausweisen. Ähnlich überzeugend ist die Entwicklung von Innocentive, einer globalen Plattform, die ungelöste Fragestellungen und Innovationsvorhaben aus allen Bereichen mit potenziellen Problemlösern rund um den Globus verbindet. Open Innovation ist mehr als eine Antwort auf ungelöste Innovationsprobleme. Es geht vor allem auch darum, Zugang zu einem

bislang verschlossenen, globalen Talentpool zu gewinnen, Wettbewerbsvorteile zu sichern und die Innovationsgeschwindigkeit zu erhöhen.⁹

Auch für die Beschäftigten verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zunehmend, dank des mobilen Internets verliert die Arbeit ihren angestammten Platz im Büro und wird von unterwegs, von zu Hause oder gerne auch mal vom Urlaubsdomizil aus erledigt. So groß ist da der Schritt zur Aufhebung der Regelarbeitszeit wie das von der Elektronikfirma Best Buy erfolgreich eingeführte Modell ROWE (Results Only Work Environment)¹⁰ oder zu unbegrenzten Urlaubstagen, wie von Netflix¹¹ offiziell und bei IBM de facto gelebt, gar nicht. Diese Modelle, mögen sie auch noch singulär und nicht auf alle Arbeitsbereiche übertragbar sein, zeigen dennoch, wie sehr die Grenzen zwischen Arbeit und



6 Vgl. Koenen: 2012

7 ibid.

8 Vgl. Dettmer et al. 2010

9 Vgl. InnoCentive 2012: 5

10 www.gorowe.com/know-rowe/what-is-rowe/

11 Vgl. Pink 2010

Leben schwimmen und wie in der nachindustriellen Arbeitswelt Eigenverantwortung und Selbstmanagement der Mitarbeiter deutlich zunehmen müssen.

Unternehmen ohne Grenzen und Change – unsere Prognosen:

- **Think global, act local.** Veränderungsprojekte finden zunehmend im internationalen Kontext statt. Change Management muss daher in der Lage sein, kultur- und nationalitätenübergreifend zu steuern, zu lernen und zu handeln. Das bedeutet: Zugriff auf ein globales Netzwerk an hochkarätigen Change-Experten, die in der Landeskultur verhaftet sind und gleichzeitig auf globaler Ebene agieren können.
- **Von „Managing Diversity“ zu „Diversity DNA“.** Die große Veränderungs- und Implementierungskraft, die Diversity-Strukturen bieten, muss sich auch Change Management konsequent zunutze

machen. Hier gilt es von erfolgreichen Ansätzen außerhalb des eigenen Methodensets zu lernen, allen voran von „Design Thinking“.

- **Neue Strukturen erfordern neue Führungsfähigkeiten.** Netzwerke und fluide Strukturen wollen anders geführt werden als traditionelle, mit direktem Zugriff auf die Beteiligten. Change Management ist zunehmend gefragt, Führungskräfte dabei zu unterstützen, adäquate neue Vorgehensweisen zu entwickeln, um Steuerung und Einfluss bei abnehmender hierarchischer Macht und schwindender physischer Präsenz zu verwirklichen.
- **Agile Change.** Agile Organisationen werden zunehmend auch agile Change-Architekturen benötigen. Change Management ist gut beraten, sich von neuen Projektmethoden wie beispielsweise „Scrum“, das in der Softwareentwicklung entstanden ist, inspirieren zu lassen.

3. Wissensgesellschaft und demografischer Wandel

Ein Blick auf die Bildungsstatistiken, national und international, zeigt: Wir sind längst angekommen in der Wissensgesellschaft. Jährlich steigt die Quote der Hochschulabsolventen seit 1998 in Deutschland um 0,9 Prozent. Der Einkommensvorsprung von Hochschulabsolventen gegenüber Erwerbstätigen, die nur eine Berufsausbildung haben, ist signifikant und steigt weiter, von 62 Prozent (2007) auf 67 Prozent (2008).¹² Die Investition in Bildung lohnt sich, weil sich Wissen zum wichtigsten Asset unserer Wirtschaft entwickelt hat.

Vorhergesagt wurde die Ablösung der Industriearbeit durch die Wissensarbeit erstmals 1957 von Peter Drucker.¹³ Sie sei „an kein Land gebunden. Sie ist transnational. Sie

ist tragbar. Sie kann überall geschaffen werden, schnell und billig“.¹⁴ Im digitalen Zeitalter ist die permanente Verfügbarkeit von Wissen allerdings bereits eine Selbstverständlichkeit. Zeitgenössische Experten stellen deshalb andere Kriterien ins Zentrum von „Knowledge Work“: Neuigkeit und Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben sowie unterschiedlich hohe Grade an Autonomie bei Gestaltung derselben.¹⁵ In der Wissensgesellschaft geht es daher nicht mehr primär um den Zugriff von Wissen, sondern um seine Aktualität und die Fähigkeit der Wissensarbeiter, es effizient und effektiv einzusetzen, Verbesserungen oder Innovation damit zu schaffen.



12 www.oecd.org/document/59/0,3343,de_34968570_35008930_45925307_1_1_1_1,00.html

13 Wissensarbeiter (engl. „Knowledge Worker“) ist ein Begriff, der 1957 von Peter Drucker in seinem Buch „The Landmarks of Tomorrow“ in die Literatur eingeführt wurde. Er bezeichnet in seiner ursprünglichen Bedeutung diejenigen Arbeiter, die nicht für ihre körperliche Arbeit und manuellen Fähigkeiten bezahlt werden, sondern für die Anwendung ihres erworbenen Wissens, vgl. Drucker 2004: xvii

14 Bilén 2010: 1

15 Beispiel für die Einteilung verschiedener Typen von Wissensarbeit: Dieter Spath (Hrsg.), Jörg Kelter, Stefan Rief, Wilhelm Bauer, Udo-Ernst Haner, OFFICE21®-STUDIE, INFORMATION WORK 2009, Über die Potenziale von Informations- und Kommunikationstechnologien bei Büro- und Wissensarbeit, Fraunhofer IAO, Stuttgart

Die MINT-Initiative, 2008 von der deutschen Bundesregierung ins Leben gerufen, will den Zustrom von Absolventen in naturwissenschaftliche, ingenieurtechnische und mathematische Fächer steigern. Sie versteht sich damit als handfester Beitrag zur Standortsicherung im Wissenszeitalter. Aus Unternehmenssicht sind die Qualifikationen von Absolventen allerdings nur ein Teil der Herausforderung. Unter dem Stichwort „sinkende Halbwertszeit von Wissen“ wird häufig die Tatsache beschrieben, dass vor allem in technologischen Bereichen einmal Gelerntes rapide an Wert verliert. Schätzungen gehen davon aus, dass in der IT Anwendungswissen bereits nach ein bis zwei Jahren veraltet ist. Um die Forderung nach lebenslangem Lernen nicht nur auf Unternehmen abzuwälzen, werden mittlerweile von einigen Hochschulen Anstrengungen unternommen, einen zusätzlichen quartären Sektor der (Hochschul-) Bildung zu etablieren, der auf Menschen zielt, die bereits 15 bis 20 Jahre Berufstätigkeit hinter sich haben und mindestens noch eine solche Spanne vor sich. Mit einem Bachelor 40plus könnten sie beispielsweise die beruflichen Weichen noch einmal neu stellen oder ihr Wissen zeitgemäß halten. Ohne Zweifel werden Unternehmen ihre Aus- und Weiterbildungsanstrengungen in den kommenden Jahren erhöhen.

Fachwissen ist aber nur ein strategischer Aspekt. Damit das Fachwissen in den kollaborativen Strukturen des Enterprise 2.0 wirksam werden kann, muss die innere Haltung, die Einstellung des Mitarbeiters zu den neuen Herausforderungen und der Unternehmenskultur, passen. Es geht vor allem um die Bereitschaft, Wissen zu teilen und nicht länger als Machtinstrument zu nutzen, um die

Fähigkeit, zu „entlernen“ und sich neues Wissen anzueignen, Wissen aus verschiedensten Bereichen zu verknüpfen, mit dem hohen Veränderungstempo Schritt halten zu können, die neuen Tools aktiv zu nutzen sowie eigenen Denkmustern und Glaubenssätzen auf die Spur zu kommen. Fachwissen kann man lernen, Einstellungen und Verhalten zu verändern, ist wesentlich anspruchsvoller und zeitintensiver. Deshalb empfehlen die Stockholmer Wirtschaftswissenschaftler Kjell Nordström und Jonas Ridderstale in ihrem Bestseller „Funky Business“ als Rekrutierungsstrategie der Zukunft provokativ, aber angemessen: „hire for attitude – train for skills“. Auch Unternehmen, die diesen Rat für etwas zu extrem halten, werden sich in den kommenden Jahren mehr mit Mindset- und Verhaltensaspekten ihrer Mitarbeiter beschäftigen. Ein gutes Beispiel für diesen Trend ist Behavioral Branding. Namhafte Unternehmen arbeiten bereits heute daran, die Lücke zwischen Markenversprechen und Mitarbeiterverhalten zu verkleinern. Das ist in Zeiten zunehmender Transparenz eine Investition in die Zukunftsfähigkeit.

Der demografische Wandel, genauer die Verschiebung im Verhältnis von jüngeren zu älteren Bevölkerungsgruppen, wirkt in Europa, den USA und China wie ein Katalysator für die Herausforderungen der Wissensökonomie an eine Erneuerung der Fähigkeiten und Einstellung der Workforce. Bereits im Jahr 2015 wird in Deutschland mehr als jeder dritte Erwerbsfähige älter als 50 Jahre sein. Die Gruppe der 50- bis 64-Jährigen wird die „Mittelalten“ (d. h. die 35- bis 49-Jährigen) als stärkste Gruppe der Erwerbsbevölkerung längst abgelöst haben. Die Zahl der Erwerbsfähigen im Alter über 50 Jahre wird

dann etwa doppelt so groß sein wie die Zahl der 20- bis 29-jährigen, d. h. der „jungen“ Erwerbsfähigen. Die Anhebung der Regelaltersgrenze bei der Rente von 65 auf 67 ist ein erster Schritt, diesen Umstand gesetzlich zu regulieren. Nach einer Prognose des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend werden bis 2030 5,5 Millionen Arbeitnehmer fehlen.¹⁶

Die Schlüsselfrage aus Unternehmenssicht lautet: Wie können wir in diesem Kontext sicherstellen, dass unsere Mitarbeiter tatsächlich einen zukunftsfähigen Mix an Capabilities besitzen, um die strategischen Ziele zu erreichen? Eines ist bei einem Blick auf die Altersstruktur in Deutschland klar: Kaum ein Unternehmen wird es sich noch lange leisten können, Mitarbeiter 40 plus aus den Weiterentwicklungsaktivitäten auszuklammern. Generationenübergreifendes Lernen und Mentoring, Karrieremuster anstelle von rein aufwärtsorientierten Karrierewegen, Weiterbildungspausen

und Blended Learning, flexible Arbeitszeitkonzepte und eine echte Lernkultur sind Bausteine für Hochleistungsunternehmen im Wissenszeitalter.

Wissensgesellschaft und Change – unsere Prognosen:

- **Einstellungs- und Verhaltensänderung:** Change Management wird stärker als in der Vergangenheit gefordert sein, Einstellungs- sowie Verhaltensveränderungen zu ermöglichen, um nachhaltige Veränderungen zu erreichen. Dabei wird sich das Repertoire der Change-Verantwortlichen, ob Change Manager oder Führungskräfte, im Hinblick auf Mindset- und Verhaltensaspekte erweitern müssen.
- **Multigenerationale Ansätze:** Zusätzlich werden zunehmend Vorgehensweisen gefragt sein, die auch Altersaspekte und Generationenzugehörigkeit mit berücksichtigen wie beispielsweise generationsübergreifende Mentoring-Konzepte, Weiterbildungsangebote und

Kompetenzerweiterung ohne imaginäre Altersgrenzen.

- **Changeability:** Weiterhin bleibt es ureigene Aufgabe von Change Management, die Veränderungsfähigkeit auf der strukturellen und individuellen Ebene zu entwickeln. Nur die breite Verankerung von Veränderungsfähigkeit, vor allem auch bei Führungskräften, schafft die Voraussetzung dafür, dass Unternehmen an Agilität gewinnen. Dabei muss Changeability in Zukunft mehr und mehr Themen wie Perspektivenwechsel, Beobachtungsfähigkeit und Empathie, Verständnis von viralen Effekten und die neuesten Erkenntnisse aus der Hirnforschung über Motivation, Entscheidungsfindung und Lernen berücksichtigen.

¹⁶ Prognos, „Arbeitslandschaft 2030“, im Auftrag der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (12/2009), zitiert in www.berufund-familie.de/system/cms/data/dl_data/a05c6dc0af76e173c8301b3b7cbb228d/Familienbewusste__Arbeitszeiten.pdf



4. Neue Balance – Produktivität und soziale Anforderungen

Im globalen Wettbewerb erhöht sich der Produktivitätsdruck. Akquisitionen, Merger und Divestments sorgen zusätzlich für anhaltend hohes Veränderungstempo. Seit 2003 fragen wir nach den Veränderungsanlässen und beobachten dabei, dass unabhängig davon, ob sich die Wirtschaft gerade in einer Krise befindet oder im Aufschwung, konstant „Restrukturierungen und Reorganisationen“ den ersten Platz einnimmt. Die Veränderungsanlässe schwingen dynamisch im konjunkturellen Auf und Ab. Mal eher angetrieben von „positiven“ Auslösern wie Wachstumsinitiativen oder strategischen Neuausrichtungen, vielfach im Zeichen von Rightsizing und Restrukturierung; Unternehmen sind über die vergangenen 10 Jahre stark

in Veränderungsbewegung. Das Lewin'sche Change-Modell „Freeze – Unfreeze – Freeze“, das einen definierten Endzustand vorsieht, eine deutliche Zielerreichung signalisiert und damit einen neuen stabilen Zustand, ist der Gleichzeitigkeit von Veränderungsprojekten gewichen. Vielfach sind Change-Vorhaben vor allem für Projektmitarbeiter noch gar nicht beendet, da startet bereits ein neues Projekt. Rückgängige Geburtenraten und alternde Mannschaften zwingen Unternehmen zusätzlich, „mehr mit weniger Mitarbeitern“ zu erreichen.

Der stetige Anstieg der Arbeitsbelastung, die sogenannte Arbeitsverdichtung, schlägt sich mittlerweile deutlich in den Statistiken nieder. Seit 1999 sind die Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen um 80

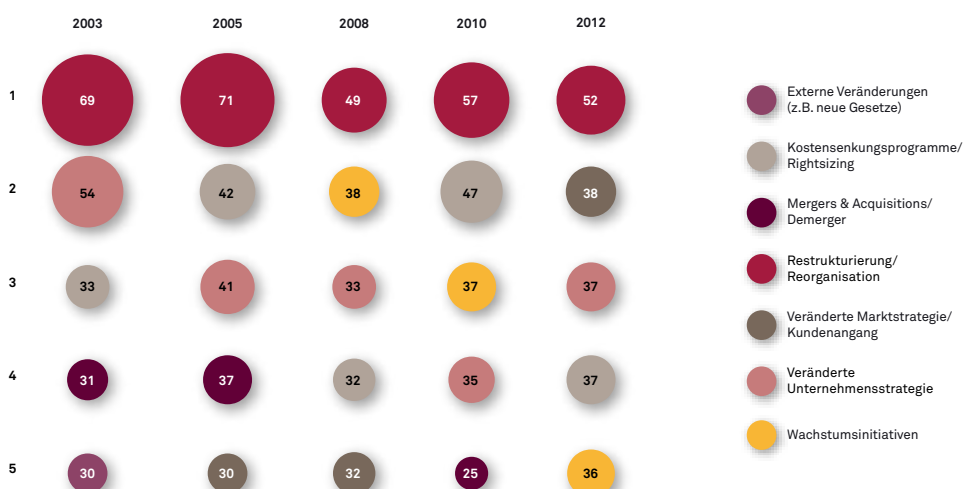
Prozent gestiegen, berichtete das Wissenschaftliche Institut der AOK. Allein mit Burn-out waren 2010 – hochgerechnet auf sämtliche gesetzlich versicherte Beschäftigte in Deutschland – knapp 100.000 Arbeitnehmer krankgeschrieben.¹⁷ Der Anteil psychischer Erkrankungen bei den Krankheitstagen hat sich nach Angaben des Bundesarbeitsministeriums von 2001 bis 2010 mehr als verdoppelt (von 6,1 auf 13,1 Prozent).¹⁸ Die Kosten sind beachtlich, insbesondere dann, wenn Top-Führungskräfte betroffen sind, geht der

17 www.presseportal.de/pm/32063/2029506/burnout-auf-dem-vormarsch

18 Spiegel online, 30. April 2012, „Psychische Erkrankungen verursachen 54 Millionen Fehltage“, www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/0,1518,830519,00.html

Abb. 09 Die „Top Five“ Veränderungsanlässe im Business Management schwingen im Rhythmus des konjunkturellen Auf und Ab — Keine Überraschungen in 2012

Top 5 Anlässe für Change Management im Zeitvergleich



Mehrfachantworten möglich; Angaben in %

© 2012 Capgemini Consulting

Schaden schnell in die Millionen, so die Personalmanagement-Forscherin Ruth Stock-Homburg von der TU Darmstadt.

Aber nicht allein der volkswirtschaftliche Schaden oder das spektakuläre Burn-out-Outing von Personen des öffentlichen Lebens bringen Themen wie Work-Life-Balance und Gesundheit auf die strategische Agenda von Entscheidern. Auch das Werte-Set der Generation Y zeigt eine sinkende Bereitschaft, sich für den Beruf gesundheitlich zu gefährden. Adäquate (gelebte) Work-Life-Balance, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, eine starke Feedback-Kultur sowie die persönliche Weiterentwicklung im Job sind den Managern von morgen mitunter wichtiger als finanzielle Kompensation. Außerdem im Fokus: Vielfalt in Bezug auf die Belegschaft und Arbeitsbedingungen.¹⁹

Globale Wertschöpfungsketten erhöhen die Anforderungen an Unternehmen noch von anderer Seite. Produktivitätsfortschritte dürfen nicht auf Kosten von Mensch und Umwelt geschehen. Unternehmen stehen zunehmend in der Verantwortung, die ethischen, sozialen, ökologischen und menschenrechtlichen Aspekte ihres Handelns im Blick zu haben, das erwarten Verbraucher und andere Stakeholder.²⁰ Die zunehmende globale Transparenz über die lokalen Auswirkungen unternehmerischen Handelns sorgt dafür, dass die reine Compliance mit lokalen Bestimmungen in vielen Fällen nicht mehr ausreicht, um den ethischen Maßstäben der Verbraucher gerecht zu werden. Seit Oktober 2011 fordert das auch eine neue EU-Richtlinie für CSR.²¹ Sozial verantwortliches Handeln und Nachhaltigkeit gehören ebenfalls in den Wertekanon der Millenials²² und für CEOs zählen sie zu den

wichtigsten Führungseigenschaften der kommenden Jahre.²³ Da verwundert es nicht, dass aktuell die Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen des Financial-Services-Sektors gelitten hat.²⁴

Zeitgleich beobachten wir einen großen Zuwachs an Projekten und Initiativen rund um den Globus, die sich der Lösung umfassender sozialer Probleme annehmen. Soziale Innovationen und ihre „Changemaker“, die sozialen Entrepreneur, beeinflussen mit ihren Erfolgen bereits die Vordenker der Business Schools. Stanford berichtet regelmäßig über die Projekte im „Stanford Social Innovation Review“, und die Harvard Business School bietet Social-Enterprise-Programme an. Außerhalb der klassischen Organisationen entstehen – in Stiftungen wie Naandi oder Ashoka – angewandtes Change-Wissen und Fallstudien, die vor allem das stark vernetzte Vorgehen, die hohe Partizipation und die kompromisslose „Purpose“-Orientierung verbindet.²⁵ Wir werden in den kommenden Jahren beobachten, wie nicht nur die Grenzen zwischen Leben und Arbeiten fließender werden, auch das Lernen zwischen Non-Profit- und For-Profit-Organisationen wird dazu führen, dass das Innovationstempo im Change rapide zunimmt.

Neue Balance und Change – unsere Prognosen:

- **Unternehmen lernen vom Non-Profit-Bereich:** Unser Wissen und unser Erfahrungsschatz in Bezug auf umfassende Veränderungen innerhalb und außerhalb von Unternehmen vergrößert sich gerade rapide, wir lernen vermehrt von gelungenem Change im Non-Profit-Bereich. Die Bedeutung von partizipativen Strukturen wird im Change zunehmen.

- **Sinnfrage wird dringlicher:** Gleichzeitig wird es immer schwieriger, die Sinnfrage bei komplexen Change-Vorhaben zu ignorieren. Überall dort, wo Sinn nicht auch für die betroffenen Menschen vermittelt werden kann, wird es zunehmend schwierig, die erforderlichen Mindset- und Verhaltensveränderungen zu bewirken.
- **Starke Belastung und zunehmendes Veränderungstempo:** Das Ineinandergreifen verschiedener Change-Projekte und die damit einhergehend häufig hohe Arbeitsbelastung werden eine der größten Herausforderungen in den kommenden Jahren bleiben.

19 Vgl. PwC 2011

20 www.ruderfinnasia.com/files/csr-index-fmcg-and-auto-in-china-press-release.pdf

21 ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.html

22 Vgl. Barth/Graf Lambsdorff: 2009

23 Vgl. IBM 2010, die wichtigsten Führungsskills der kommenden 3 Jahre

24 Vgl. PwC 2012

25 Vgl. Schwartz 2012

A close-up photograph of a man with dark hair and a light beard, wearing a blue button-down shirt. He is looking upwards and to the right. The image is overlaid with several text elements in white. The background is slightly blurred, showing what appears to be an industrial or office setting with some structural elements.

Einfluss

Ego oder Eco?

Passion

Speed

Partizipation

Emotionen

II. Methodik, Tools und Einstellungen im Change Management

Einstellungen im Change Management

Nahezu alle Modelle komplexen menschlichen Handelns zeigen den Zusammenhang zwischen eigenen Werten, Glaubenssätzen und dem beobachtbaren Verhalten. Dabei gilt die Einstellung, also die innere Haltung oder Neudeutsch der Mindset, als Schlüssel zu unserem Tun. Deshalb soll hier unsere Reise starten. Genauer, mit der Frage nach den Glaubenssätzen, die unsere Studienteilnehmer in ihrem Change-Ansatz leiten, die wir erstmalig in diese Studie aufgenommen haben. Herausgekommen ist eine innere Landkarte von Glaubenssätzen des Wandels, die sich als durchweg konstruktiv und grundlegend positiv beschreiben lässt. Zusammengefasst lassen sich vier Kernaussagen ableiten:

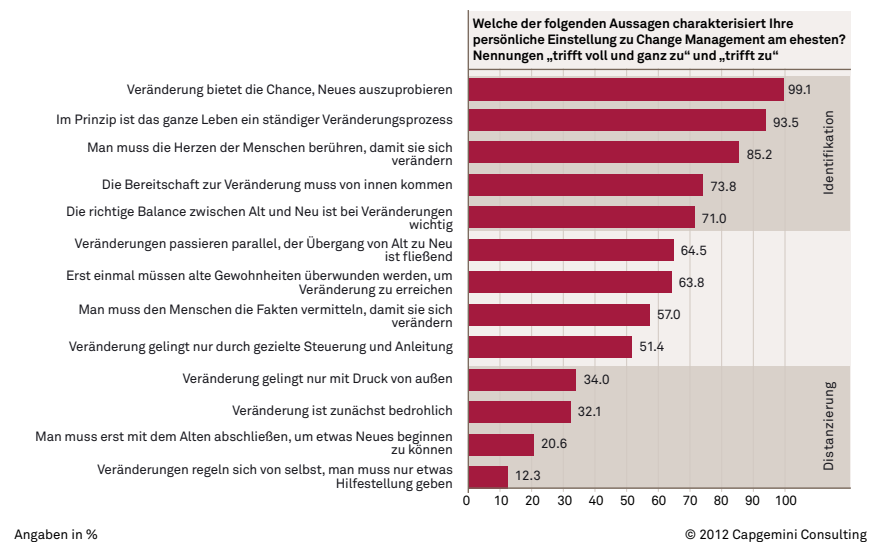
1. Veränderung ist Normalzustand und bietet Chancen

Die Studienteilnehmer identifizieren sich nahezu einhellig mit jenen Aussagen, die den konstruktiven Charakter von Veränderung betonen (vgl. Abb. 10): Nahezu alle sehen Wandel als Chance, etwas Neues auszuprobieren (99 Prozent Zustimmung), und empfinden das ganze Leben als einzigen Veränderungsprozess (94 Prozent Zustimmung). Nur 32 Prozent bewerten Change als per se bedrohlich.

2. Innere Bereitschaft und emotionaler Aspekt zählen

Drei Viertel der Befragten sind sich bewusst, dass Veränderung schwer von außen aufgezwungen werden kann, wenn die innere Bereitschaft nicht da ist (74 Prozent Zustimmung). Für eine erfolgreiche Veränderung kommt es weniger darauf an, die Fakten zu vermitteln

Abb. 10 Change Management Experten sehen Veränderung eher positiv und gehen von einer emotionalen, intrinsischen Veränderungsmotivation aus



(57 Prozent Zustimmung), als vielmehr die Menschen emotional zu erreichen (ihre Herzen zu berühren) und für den Wandel zu begeistern (85 Prozent Zustimmung).

3. Steuerung ist erforderlich

Immerhin noch gut die Hälfte der Befragten findet außerdem, dass Veränderungen sich nicht von selbst regeln und ein gewisses Maß an Steuerung und Anleitung benötigen (51 Prozent Zustimmung). Dass es dabei gemäß der alten psychologischen Regel „endings before beginnings“ immer strukturiert und sequenziell zugehen muss, wird nur noch von 20 Prozent der Befragten bejaht.²⁶

4. Druck ohne langfristigen Erfolg

Entsprechend dieser Überzeugung gehen die Befragten vergleichsweise auf Distanz zur Aussage, Verände-

rung sei nur mit Druck zu erreichen (34 Prozent Zustimmung).

Lange Zeit wurden Change-Seminare damit eingeleitet, zu erklären, warum Menschen Veränderungen nicht mögen, weshalb sie den Status quo verteidigen und in Widerstand gehen. Die hier gemachten Aussagen etablieren Change endgültig neutral als „Fact of Life“ und machen deutlich, wie sehr Change von seinem Bedrohungspotenzial eingebüßt hat. Man kann darin eine Anpassungsleistung an die vielfältigen Transformationserfahrungen der vergangenen Jahre sehen. Darüber hinaus muss man allerdings noch einen weiteren Zusammenhang herstellen, um diese Neubewertung von Change einzuordnen: die Welt-sicht der Millenials oder GenY.

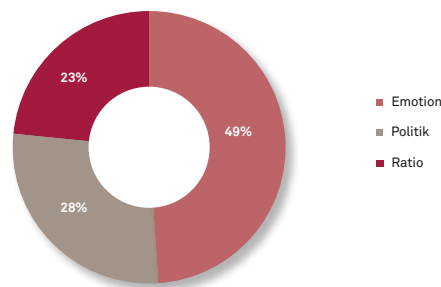
²⁶ Vgl. Bridges 2009: 60–74

Der Eintritt dieser Generation der zwischen 1980 und 2000 Geborenen in den Arbeitsmarkt wird gerne und zu Recht mit einem generellen Wertewandel in der Arbeitsgesellschaft verbunden. Die neue Generation hat neue Leitwerte und stellt andere Ansprüche an das Arbeitsleben als etwa noch die Baby-Boomer oder GenX vor ihr: Ständige Weiterentwicklung und hohe Feedback-Frequenz werden ebenso erwartet wie ergebnisorientiertes Arbeiten in flexiblen Strukturen. Häufiger Wechsel der Arbeitgeber wird vorausgesetzt. Hohe Gehälter rangieren auf den Prioritätslisten nicht in den oberen Rängen. Freundschaftliche Bindungen, Flexibilität, moderne Technologie sowie soziale Anerkennung ihrer Leistung und der emotionale Wert ihrer Arbeit sind wichtiger geworden.²⁷

Mit Blick auf die Millenials und die Ergebnisse unserer Studie können wir also von einer zunehmenden Change-Affinität ausgehen.²⁸ Wird es deshalb leichter, Wandel zu gestalten? Wohl kaum, Wandel ist und bleibt ein anspruchsvolles Vorhaben. Gerade bei hoher genereller Akzeptanz des Wandels braucht Change Management sich weniger damit zu beschäftigen, Veränderungsbarrieren abzubauen und kann sich mehr darauf konzentrieren, Veränderungsfähigkeit und den Veränderungswillen möglichst gut zu nutzen. Schnelle, breite Einbindungsmöglichkeiten sind dann umso mehr gefragt sowie ein wirksames Management der emotionalen Dimension – beispielsweise, indem über Austauschprozesse quer zu den Hierarchien und Bereichen die Ideen der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess eingebunden werden.

Abb. 11 Bei Veränderungsprozessen spielen aus Sicht der Befragten Emotionen die zentrale Rolle

Veränderungen berühren die emotionale, politische und rationale Dimension in einer Organisation gleichzeitig. Wie schätzen Sie diese drei Dimensionen hinsichtlich ihrer Bedeutung im Veränderungsprozess ein?



Angaben in %

© 2012 Capgemini Consulting

Emotionen spielen heute eine Hauptrolle – in der Theorie

Ohne die Vermittlung von Fakten und der Vorgehensweise fehlt es an Orientierung, ohne Berücksichtigung politischer Konstellationen können Entscheidungen nur schwer durchgesetzt werden. Ohne auf die Sorgen, Ängste oder Erwartungen der Mitarbeiter einzugehen, erreicht man die Menschen nicht und die Veränderungsziele können kaum verankert werden. Jeder, der selbst Change verantwortet, erlebt täglich: Politische, rationale wie auch emotionale Aspekte entscheiden über Erfolg und Misserfolg einer Veränderung – und sie hängen untrennbar zusammen. In unseren Change Studien fragen wir regelmäßig nach der Wichtigkeit dieser Dimensionen, wobei insgesamt 100 Prozentpunkte vergeben werden können (vgl. Abb. 11).

Das Ergebnis: Für die Befragten ist die emotionale Dimension (49 Prozent gegenüber 46 Prozent in 2010) deutlich am wichtigsten. Erst mit einem gebührenden Abstand folgen die politische (28 Prozent) und danach erst die rationale Dimension

(23 Prozent gegenüber 26 Prozent in 2010). Das ist eine nahezu identische Verteilung wie bereits 2010.²⁹

Eine starke Betonung der emotionalen Dimension, die sich bereits in der Studie 2010 deutlich zeigte, erweist sich demnach als konstant. Emotionale Aspekte geraten nicht nur im Change, sondern auch in vielen anderen Aspekten des Wirtschaftens weiter ins Zentrum. Durch neue Forschungsfelder wie die Neuroökonomik, Fairness- oder Kooperationsforschung sowie Behavioral Economics findet eine Neubewertung im Wirtschaftskontext statt. Das kommt zur rechten Zeit, denn Beziehungen sind eine wichtige Währung in der

²⁷ Vgl. PwC Studie: Millenials at work, 2011; Cisco-Gen Y Study 2011; StudiVZ Jugendumfrage 2010; static.pe.studivz.net/media/de/dmexco/Generation-Netzwerk2010.pdf

²⁸ Hierbei handelt es sich um eine generelle Aussage, die für einzelne Unternehmen/Mitarbeitergruppen validiert werden muss. Die jeweilige Change-Affinität ist stark abhängig von Alter, Persönlichkeit, bisherigen Change-Erfahrungen und Karriereverlauf.

²⁹ Vgl. Claßen/ v. Kyaw 2010: 53

digitalen Ökonomie.³⁰ Und die brauchen Emotionen und Empathie. Apple mag hier als ein besonders inspirierendes Beispiel dafür gelten, wie Empathiefähigkeit und emotionale Anziehung Markterfolg möglich machen.³¹ Der Aufstieg ist nicht allein den innovativen Produkten oder der reibungslos funktionierenden Lieferkette zu verdanken. Apple hat es wie kein anderes Unternehmen verstanden, seine Produkte zu emotionalisieren durch eine perfekte Mischung zwischen High Tech und High Touch. Apple-Fans kaufen nicht ein Produkt, sondern einen intuitiven, begeisternden Zugang zur virtuellen Welt, Verbindung zu Gleichgesinnten und gemeinsame Erlebnisse sowie Top-Design. Der Zukunftsforscher und Regierungsberater Jeremy Rifkin sieht denn auch Empathie als ein Schlüsselthema der kommenden Jahre.³²

Inwieweit spiegelt sich diese deutliche Betonung der emotionalen Aspekte in der Praxis des Change Managements wider?

Interventionen und Werkzeuge im Change Management

In einem ersten Schritt wollten wir wissen, welche qualitativen Präferenzen bei der Auswahl der Change-Interventionen vorherrschen. Ein Blick auf Abbildung 12 zeigt, dass es zum Teil deutliche Abweichungen von der ausgeglichenen Mitte gibt. 2010 war das Bild noch wesentlich ausbalancierter. Selbst wenn wir die Streuung (zwischen 2 und 4) und unterschiedliche Ausprägungen je Branche berücksichtigen, geben die Mittelwerte eine klare Tendenz wieder:

- Gesteuerte Top-down-Ansätze schlagen (virale) Bottom-up-Verfahren
- Bei der Wahl der Interventionen wird im Change Management eher

auf bewährte Methoden zurückgegriffen, hierzu passt auch, dass face-to-face stärker vertraut wird als technisch unterstützter Kommunikation (insb. digitale Medien)

- Fachlich-sachlich erhält den Vorzug vor beziehungsorientiert
- Pragmatismus schlägt strategisch geplante Interventionen

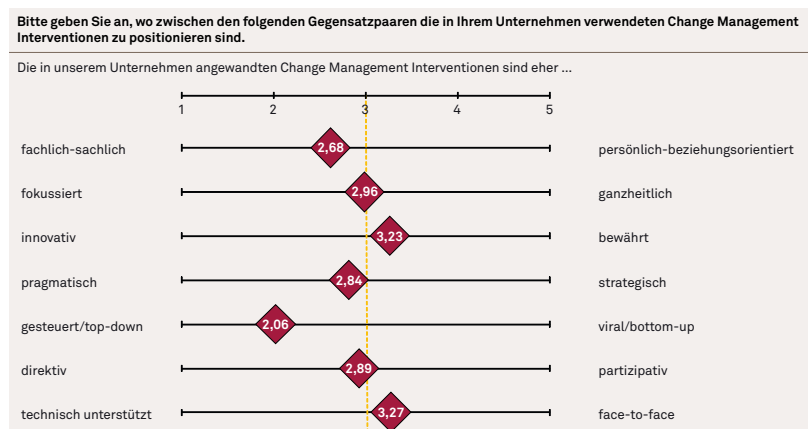
Nahezu ausgeglichen sind nur zwei Gegensatzpaare: Interventionen sind sowohl auf einen Unternehmensbereich als auch auf die gesamte Organisation fokussiert. Ebenso sind die direktiven und partizipativen Elemente ausgewogen.

30 Vertreten beispielsweise durch die Forschungsarbeit von Ernst Fehr und Peter Kenning

31 Vgl. Millward Brown 2011: 12 und 2012: 34

32 Vgl. Rifkin 2010

Abb. 12 Auch wenn insgesamt eine Tendenz zur Mitte erkennbar ist, sind die eingesetzten Change Management Instrumente eher fachlich-sachlich, gesteuert und face-to-face



Ein ähnliches Bild erhalten wir, wenn wir einen genauen Blick in den Werkzeugkasten von Change Management werfen. Nach Analyse der Ergebnisse der diesjährigen Studie können wir drei Komponenten unterscheiden (vgl. Abb. 13):

1. die Basisausstattung von Change Management Instrumenten, die in drei Viertel der befragten Unternehmen oder mehr häufig eingesetzt werden.
2. die erweiterte Grundausrüstung, die in gut der Hälfte der Unternehmen zum Einsatz kommt.
3. die Extras, die in maximal einem Viertel der Unternehmen regelmäßig eingesetzt werden.

Die Basisausstattung – viel Kommunikation und Mobilisierung

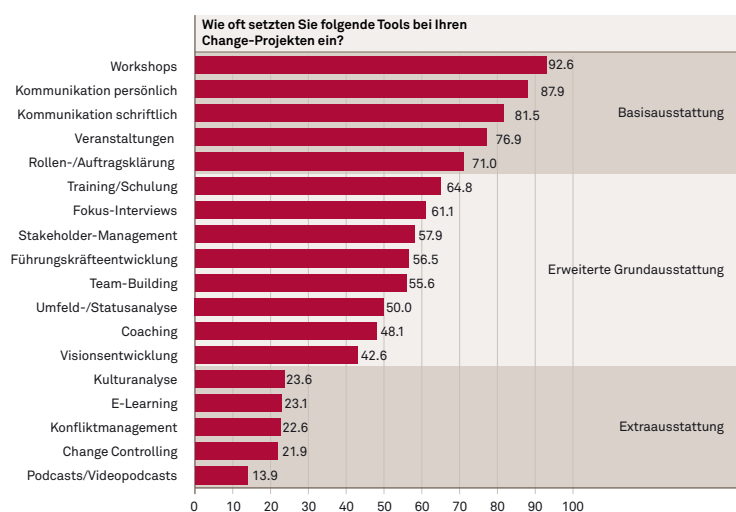
Die Instrumente der Basisausstattung sind praktisch im Dauereinsatz, wenn Change Manager tätig werden. Hier finden sich überwiegend die klassischen Werkzeuge zur Mobilisierung und Kommunikation wie Workshops (93 Prozent sehr häufiger/häufiger Einsatz), Veranstaltungen (77 Prozent) und Kommunikationsmaßnahmen (88 Prozent für persönliche bzw. 82 Prozent für schriftliche). Diese Werkzeuge werden in jeder Phase im Veränderungsprozess benötigt, was sicherlich zu ihrer Popularität beiträgt. Anleitungen für Kommunikationsmaßnahmen und Workshop-Designs sind mittlerweile fester Bestandteil der unternehmenseigenen Change Management Toolbox.

Bei der Basisausstattung springt ein Instrument ins Auge: „Rollen-/Auftragsklärung“ wurde von über 70 Prozent der Unternehmen unter die Top fünf der am häufigsten genutzten Tools gewählt. (Zum Vergleich: 2008 war das Instrument auf Platz 18, in 2005 auf Platz 22 und in 2003 noch auf dem letzten Platz.) Hier beobachten wir einerseits eine Professionalisierung im Change, andererseits macht es die zunehmende Komplexität erforderlich, zwischen Führungskräften, Change Managern und weiteren Beteiligten auszuhandeln, wer was im Change-Prozess leisten soll.

Die erweiterte Grundausrüstung

Zur erweiterten Grundausrüstung gehören vor allem Werkzeuge, die einen stärkeren Fokus auf die Entwicklung neuer Capabilities setzen: Trainings/Schulungen (65 Prozent), Führungskräfteentwicklung (57 Prozent), Team-Building (56 Prozent), Coaching (48 Prozent). Die

Abb. 13 Nach wie vor sind die „Mob&Com“-Tools die Klassiker im Change Management Einsatz



Nennung „sehr häufig“ und „häufig“; Angaben in %

© 2012 Capgemini Consulting

frühe Einbindung von Schlüsselpersonen ist dabei, sich als Standard zu etablieren. Fokus-Interviews (61 Prozent) werden von zwei Dritteln der befragten Unternehmen eingesetzt. Immerhin die Hälfte der Unternehmen nutzen Umfeld-/Statusanalysen (50 Prozent).

Stakeholder-Management (58 Prozent) gehört erstaunlicherweise (noch) nicht zur Basisausstattung der Change-Instrumente, obwohl die Mobilisierung der Stakeholder einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Change Management ist (vgl. Abb.15). Vielleicht liegt das aber auch daran, dass die Versorgung der betroffenen Stakeholder mit ausreichenden Informationen schon als vollwertiges Stakeholder-Management gewertet wird?

Die Extraausstattung

Sozusagen die „Extras“ im Werkzeugkasten sind Instrumente, die maximal von einem Viertel der Befragten verwendet werden. Kulturanalyse (24 Prozent), wichtigstes Wunschthema in 2008, wird nach wie vor kaum eingesetzt. Da nicht jede Change-Veränderung primär auf die Veränderung der Unternehmenskultur abzielt, ist es verständlich, dass dieses Instrument nicht im Dauereinsatz ist.

Ebenfalls abgeschlagen auf dem vorletzten Platz liegt Change Controlling (22 Prozent) als das Steuerungs- und Legitimationsinstrument für Change Management. Allen Bemühungen zur Messung des Return on Change zum Trotz scheint Change Management in der Praxis noch ohne managementkompatible Reporting-Strukturen zu funktionieren. Das häufige Fehlen eines belastbaren Change Controllings kann auch ein Grund dafür



sein, dass sich neue Methoden nur schleppend einführen lassen und der Wertbeitrag von Change Management immer wieder infrage gestellt werden kann.

Obwohl Kommunikationsmaßnahmen von vier Fünfteln und Trainings von immerhin zwei Dritteln der Unternehmen sehr regelmäßig eingesetzt werden, werden die digitalen Ableger Podcasts/Videopodcasts (14 Prozent) und E-Learning (23 Prozent) eher stiefmütterlich behandelt. Die Skepsis der Befragten gegenüber digitalen Instrumenten scheint groß zu sein, wie auch unser Schwerpunktthema zum Einsatz von Enterprise 2.0 Tools im Change Management zeigt. Hier wird erneut deutlich, dass persönlichen Interaktionen mehr Vertrauen entgegengebracht wird als technisch gestützten (vgl. Kapitel IV).

Change-Praxis 2012 – Einstellung und Wirklichkeit

Rekapitulieren wir noch einmal, mit welchen Einstellungen zu Change sich die Befragten am meisten identifizieren: die Chance, etwas Neues auszuprobieren, innere Bereitschaft zur Veränderung und der Glaube, dass vor allem die Herzen der Menschen erreicht werden müssen. Und wir erinnern uns, dass der emotionalen Dimension überproportional viel Gewicht zugemessen wird. Wie passen diese Ergebnisse zur tatsächlichen Umsetzung von Change-Interventionen? Anspruch und Wirklichkeit gehen auseinander. „Pragmatisch“ und „bewährt“ sind nicht unbedingt Eigenschaften, die auf eine hohe Innovationsneigung schließen lassen. Von oben gesteuerte, fachlich-sachliche Interventionen sind wichtig, sie berühren aber meist weniger „die Herzen der Menschen“ oder fördern die innere Veränderungsbereitschaft. An der Tool-Front

hat sich seit unserer letzten Abfrage in 2008 also wenig getan. Was mögen die Hintergründe dieser Diskrepanz zwischen Einstellung und handwerklicher Ausführung sein?

- Zeitdruck und Ressourcenknappheit lasten auf vielen Veränderungsvorhaben, sei es bei einer IT-Implementierung, in Outsourcing-Projekten, bei Merger-Integrationen oder einer klassischen Reorganisation. Das führt auch im Change schnell zu Interventionen, die vermeintlich schnell wirken und hohe (Management-)Sichtbarkeit besitzen, etwa top-down-gesteuerte Kommunikationskaskaden, in der die wichtigsten Informationen zur anstehenden Veränderung mitgeteilt werden. Veränderungen können aber nur dann getragen und mit voller Energie umgesetzt werden, wenn

das Zielbild/die Vision greifbar sind und darüber hinaus der tieferegehe Sinn („Intent“) verstanden wird. Abkürzungen sparen hier nur scheinbar Zeit. Werden diese Erkenntnisstufen zu Beginn einer Veränderung vorschnell übersprungen, fordern die Betroffenen im weiteren Prozess oftmals deren Bearbeitung wieder ein. (vgl. Abb. 14)

- Change-Kompetenz in den Organisationen. Change Management wird zwar als wichtiger Erfolgsfaktor für das Veränderungsprojekt angesehen, trotzdem müssen Change-Experten viel Überzeugungsarbeit bei Entscheidern in Unternehmen leisten. Der Rückgriff auf Bewährtes und auf Ansätze mit hoher Akzeptanz liegt da natürlich nahe.

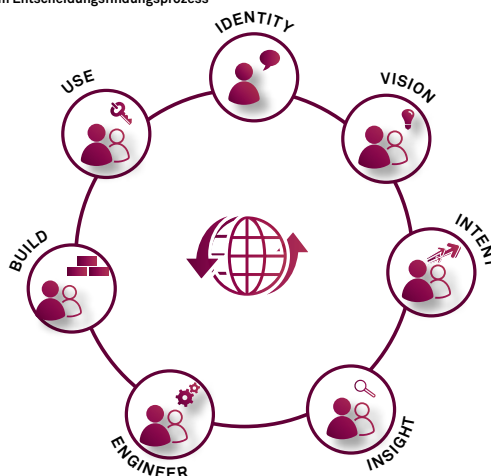
Change im Change – viel besprochen, kaum gelebt

Während allmählich ein Umdenken bei der Einstellung von Change-Verantwortlichen und bei der Bewertung von Change stattfindet, vertrauen Unternehmen nach wie vor bei der handwerklichen Ausführung von Change Management auf bekannte und bewährte Rezepte. Dabei wird es nicht bleiben können.

Die digitale Gesellschaft stellt traditionelle Glaubenssätze infrage: Durch die mühelose Verfügbarkeit von Informationen in Echtzeit verlieren top-down-gesteuerte, hierarchische Kommunikationsansätze ihre Deutungshoheit. „Die Revolution der Arbeitswelt ist in vollem Gange“, kommentiert Klaus Werle in einem Artikel im Manager Magazin diese

Abb. 14 Jeder Veränderungsprozess durchläuft mehrere Stufen

Sieben Stufen im Entscheidungsfindungsprozess



© 2012 Caggemini Consulting

Entwicklung, die er vor allem am Einzug der Tablet-PCs und Smartphones in Unternehmen festmacht. Dank digitaler Plattformen kann Wissen einfach geteilt, gespeichert und neu kombiniert werden. Der vom Management vorgegebene „einzig richtige“ Weg ist damit nur noch eine von mehreren möglichen Antworten.³³

Change-Interventionen, die hauptsächlich den Top-down-Blickwinkel berücksichtigen, blenden somit weite Teile der gelebten Realität aus. Die Chancen, die sich aus der vernetzten Kommunikation ergeben – höhere Transparenz, unmittelbares Feedback, einfachere Verbreitung von Ideen, Einbeziehung von Außenperspektiven –, bleiben damit ungenutzt. Um die Anschlussfähigkeit nicht zu verlieren, benötigt Change Management, wie Christoph Kucklick es formuliert, „erhöhte Sensibilität sowie Strukturen, die Überraschungen nicht vermeiden wollen, sondern erwarten“.³⁴ Diese Öffnung und der neue Zugang zu Wissen wird mittelfristig Change Management verändern. Das Wissen über Change-Methoden und -Ansätze verliert allmählich seinen exklusiven Charakter und findet vermehrt auf Augenhöhe statt, gemeinsam mit Führungskräften und den betroffenen Mitarbeitern.

Deshalb reicht es nicht, den Werkzeugkasten zu entrümpeln und mit coolen neuen, möglicherweise digitalen Instrumenten zu bestücken. Wie schon einer der Studienteilnehmer geschrieben hat: „A fool with a tool is still a fool.“ (vgl. Abb. 31). Es geht auch um eine Überprüfung bekannter (Denk-)Muster. Wichtige und bewährte Change-Ansätze wie beispielsweise das 8-Stufen-Modell von Kotter sind noch auf ein Umfeld hin ausgelegt, in

dem Change ein einschneidendes, außergewöhnliches Ereignis ist, für Unternehmenskulturen, die im Status quo verharren. Daher ist das Postulat „Sense of Urgency“ zu entwickeln. Im Zuge der weiteren Digitalisierung von Unternehmen ändert sich der Modus Operandi – Unternehmen werden mehr und mehr agile Strukturen und dadurch eine hohe implizite Veränderungsfähigkeit entwickeln. Aus der Sicht einer CEO, Angela Ahrendts von Burberry, sind die Zeichen unumkehrbar auf permanenten Wandel gestellt: „So while the vision starts at the top, the groundswell is organic. Digital is all about change and we told our teams early on to ‘fall in love with change’, because we’re going to need to evolve every year“.³⁵

33 Werle 2012: 94

34 Kucklick 2011: 51

35 Ahrendts 2012: 11

Erfolgsfaktoren im Change Management

Bei aller Theorie interessiert in einer Studie vor allem eines: Was wirkt? Was hat sich in der Praxis bewährt? Jeweils in leicht abgewandelter Form fragen wir daher seit 2003 nach den Erfolgsfaktoren im Change Management. Bei der diesjährigen Ausgabe haben wir geringfügige sprachliche Anpassungen vorgenommen und vor allem das Antwortverfahren geändert. Statt wie bisher die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren zu benennen, mussten alle zehn Faktoren in eine Reihenfolge gebracht werden. Herausgekommen ist ein Ranking, das deutlich zeigt, was in den Organisationen als Erfolgstreiber erlebt wird (vgl. Abb. 15). Zwei interessante Beobachtungen lassen sich hier machen:

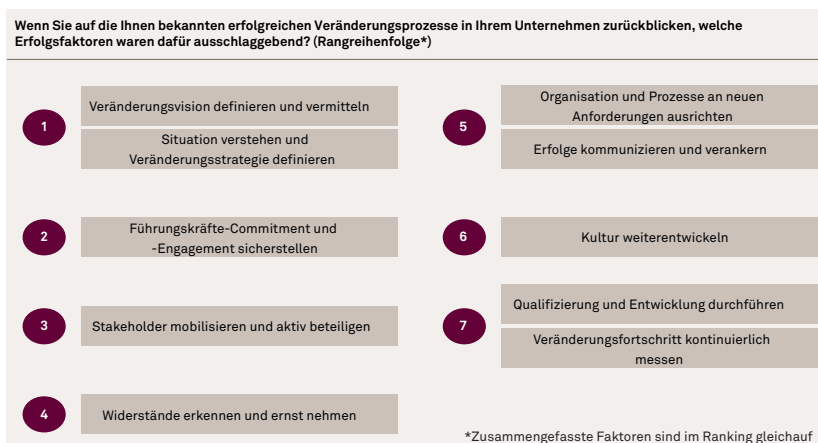
1. Erfolgsfaktoren variieren anlassbezogen. Die Positionierung der wichtigsten Erfolgsfaktoren hängt stark von den Veränderungszielen ab. Immer wenn „Kostensenkungsprogramme/Rightsizing“ neben dem Dauerthema „Restrukturierung/Reorganisation“ eine

hohe Priorität bei den Veränderungszielen hatte (Jahre 2005, 2010), stand der Erfolgsfaktor „Mobilisierung und Commitment des Managements sicherstellen“ an erster Stelle. Solche Programme verlangen nach einer konsequenten, schnellen Durchsetzung – und die ist nur gewährleistet, wenn das Management als Team hinter den harten Schnitten steht und keine Energie in Verteilungskämpfen auf Managementlevel verloren geht.

Steht hingegen eine veränderte Unternehmensstrategie oder eine veränderte Marktstrategie im Vordergrund (Jahre 2003, 2012), ist die Definition und Kommunikation einer klaren Vision/ Zielsetzung auf Platz eins. Was wie eine Selbstverständlichkeit anmutet, nämlich dass eine Strategie an eine Vision gekoppelt sein muss, zeigt sich im Unternehmensalltag immer wieder als große Herausforderung. Unternehmensstrategien werden durch inspirierende Bilder und Geschichten aus der Zukunft erst nutzbar. Menschen in Unternehmen brauchen mehr als Zahlen, um Ziele zu erreichen. Erst wenn die Strategien mehrdimensional, nachvollziehbar und inspirierend sind, können sie in allen Bereichen und auf allen Ebenen wirksam werden.

Im Jahr 2008 stehen Wachstumsinitiativen im Vordergrund, aber ausnahmsweise hat es der Erfolgsfaktor „Organisation und Prozesse erfassen und designen“ auf Platz zwei hinter „Mobilisierung und Commitment sicherstellen“ geschafft. Das verwundert nicht, wenn man bedenkt, dass in 2008 die großen Merger- und Akquisitionsaktivitäten weitgehend abgeschlossen waren. Nach der

Abb. 15 Die Reihenfolge der Erfolgsfaktoren bildet in etwa die chronologische Reihenfolge von Aktivitäten in Veränderungsprozessen nach



© 2012 Capgemini Consulting

schmerzhaften ersten Phase der Integration stand die weitere strukturelle Optimierung an. In diesem Jahr stand auch „Training/Schulung“ bei der Nutzung von Change Management Instrumenten zum einzigen Mal auf Platz eins der Hitliste – Qualifizierung ist ein Schlüsselthema bei Merger- und Akquisitionsaktivitäten.

2. Über die Jahre lassen sich, auch vor dem Hintergrund sich wandelnder Veränderungsschwerpunkte, Stellschrauben für erfolgreichen Change herauskristalisieren. Hier die Top drei Erfolgsfaktoren 2003 bis 2012:

- Eine klare Vision und Zieldefinition sowie aktive Kommunikation derselben/Situationsanalyse sowie Definition der Veränderungsstrategie
- Commitment von Management und Mitarbeitern sicherstellen
- Einbindung der Stakeholder

Die aktive Begleitung dieser Faktoren durch das Change Management stellt gewissermaßen eine Grundsicherung des Change-Vorhabens dar. Innerhalb der Aktivitätsfelder braucht es fachliche Expertise, um den angemessenen Mix an Methoden in einer wirksamen Change-Architektur zu verknüpfen und Umsetzungsenergie zu erzeugen. Der Blick in die Werkzeugkiste zeigt eine große Routine bei der Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen, was den Punkt „Veränderungsziele kommunizieren“ sicher abdeckt. Methoden zum Verständnis der Situation, zur Visionsdefinition oder zum Stakeholder-Management finden sich eher in der erweiterten Grundausstattung. Fazit: Weiterhin werden die strategischen Anteile von Change weniger stark genutzt

als die operativen. Change Impact braucht eine gute Balance zwischen sichtbarem Handeln und intelligenten Analysen und Bestandsaufnahmen.

Ist man erst mal mittendrin im Change, bleibt – so scheint es – wenig Zeit zum Innehalten, für Analysen und schrittweise Entwicklungen. Sofort sichtbare Ergebnisse werden gefordert, langwierige Standortbestimmungen sind nicht erwünscht. Ein Workshop zu einem bestimmten Thema ist schnell zusammengestellt. Das ist eine handfeste Aktivität, die man in einer Statusrunde gut berichten kann. Aber der Punkt „Situation verstehen und Veränderungsstrategie definieren“ ist nicht umsonst Teil der Erfolgsformel im Change Management. Gerade weil sich die gesellschaftlichen Spielregeln derzeit insgesamt verändern, wird die Frage „Worum geht es wirklich?“ immer wichtiger. Hier spielt die Musik im Change Management: Sich bewusst die Zeit nehmen, abseits der operativen Hektik zu überlegen, was wirklich benötigt wird. Dann erst sollte man in die Toolbox greifen, um nach dem passenden Werkzeug zu suchen. Und künftig wird diese Standortbestimmung nicht nur zu Beginn der Veränderung stattfinden, sondern als iterative Reflexionschleife, um die gewählte Change-Strategie immer wieder auf die aktuelle Veränderungssituation abzustimmen.

Modelle im Change Management

Ebenso wie wir uns für die innere Haltung gegenüber Change Management interessiert haben, wollten wir dieses Jahr erneut wissen, mit welchem methodischen Hintergrund Change Management in Unternehmen betrieben wird. Im Gegensatz zu den recht homogenen Einstellungen der Studienteilnehmer gehen die Präferenzen bei den eingesetzten Change Management Modellen nach wie vor auseinander.

Nur knapp ein Viertel (24 Prozent) der Befragten orientiert sich an einem bestimmten Change Management Modell. Am größten ist die Gruppe derer, die eigene Konzepte verwenden (41 Prozent). Gut ein Drittel (35 Prozent) benötigt gar kein theoretisches Modell, um Change Management zu betreiben (vgl. Abb. 17). Wie sehr Change Management sich als eigene Methodik in Unternehmen bereits etabliert hat, zeigen die Rückmeldungen der spezifischen Modell-Nutzer auf die Frage, welches Modell konkret eingesetzt wird:

Unternehmensinterne Ansätze (6 von insgesamt 26 Nennungen) haben den etablierten Methodenangeboten wie dem systemischen Ansatz (5 Nennungen) knapp den Rang abgelassen. Weitere Ansätze im Angebot sind Theorie U, The RH-Way, Kotter, Glasl, Strukturdreieck oder Ansätze großer Management-Beratungen. Change Management ist und bleibt methodisch gesehen ein heterogenes Feld.

Angesichts eines breiten Modellspektrums im Change Management überrascht es nicht, wenn sich Unternehmen aus dem Angebot das herausuchen, was auf ihre Bedürfnisse am ehesten passt. Oftmals sind das die (Denk-)Modelle, welche die Change-Experten aufgrund ihrer Vorerfahrung mitbringen. So entsteht ein methodisches Patchwork, das immer wieder ergänzt und modifiziert wird.

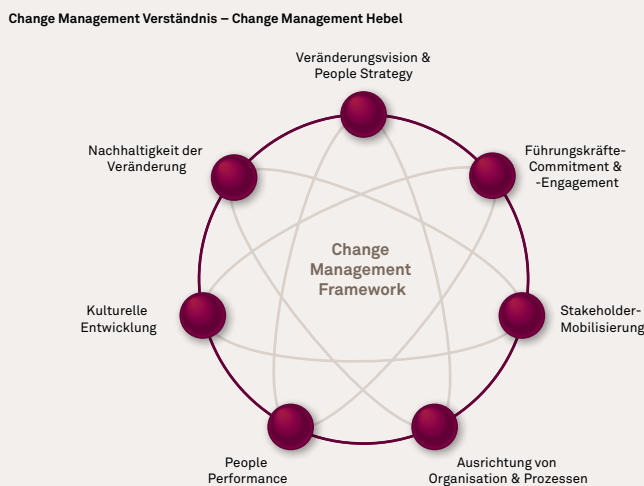
Man mag die mangelnde Professionalisierung im Change Management beklagen und den daraus resultierenden fehlenden theoretischen Gesamtüberbau als eine Ursache dafür sehen, dass sich Change zu einem rein toolbasierten Ansatz entwickelt. „Change Management wird immer mehr – nomen est omen – zur Managementtechnologie. (...) Aus unserer Sicht braucht es eine Steuerungs-Idee, nicht nur Management-Tools“³⁶, fordern beispielsweise Karsten Trebesch und Eckard Minx in ihrem Essay zur Zukunft des Change Management.

Zugegeben, die Gefahr besteht durchaus, dass Change Management bei mangelndem theoretischen Tiefgang auf die rezeptartige Nutzung von Toolboxes reduziert wird. Dann gibt es nur noch Wiederholungen der einmal eingeübten Interventionen, ohne dass eine Reflexion darüber

Das überarbeitete Capgemini Consulting Change-Modell

Change Management muss situationspezifisch sein, um zielgerichtet wirken zu können. Capgemini Consulting hat in den letzten Jahren den eigenen Ansatz weiterentwickelt, um den adaptiven Charakter im Change Management noch besser herauszuarbeiten. Das Ergebnis: Wir haben insgesamt sieben Change-Hebel identifiziert, die bei Veränderungsprozessen relevant sind (vgl. Abb. 16). Dabei hängt es von der konkreten Veränderungssituation, dem Veränderungsumfeld und dem Veränderungsziel ab, welche der sieben Hebel bei einer Veränderung eine größere oder eine untergeordnete Rolle spielen. Je nach Phase, in der sich ein Transformationsprojekt befindet, kann sich der Schwerpunkt von einem Hebel zum anderen verlagern.

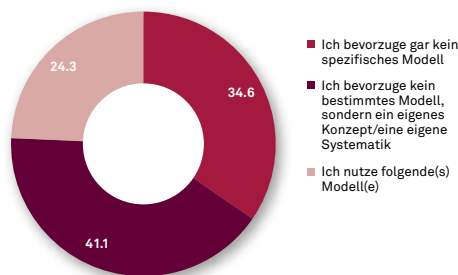
Abb. 16 Sieben Change Management Hebel treiben aus Sicht von Capgemini Consulting eine erfolgreiche Business Transformation unter "People"-Gesichtspunkten



© 2012 Capgemini Consulting

Abb. 17 Methodische Beliebigkeit oder clevere „Mix und Match“-Strategie? Die Befragten setzen vor allem auf individuell zusammengestellte Modelle im Change Management

Welches Change Management Modell bevorzugen Sie im Rahmen Ihrer Veränderungsprojekte?



Angaben in %

© 2012 Capgemini Consulting

stattfindet, ob der Einsatz überhaupt angemessen oder zielführend ist. Dies wäre der Preis für eine Industrialisierung, die auch im Change dafür sorgt, dass sich die Ansätze und Methoden schnell weiterverbreiten.

Betrachtet man die Entwicklungen im Change Management der letzten zehn Jahre, so zeichnet sich eine Etablierung und Professionalisierung von Change Management in Unternehmen ab. Modelle von Lewin, Senge oder Kotter sind mittlerweile verinnerlichte Standards, die implizit beinahe jedem Change-Ansatz zugrunde liegen. Dabei hat sich die Vorstellung eines planbaren, linear ausgerichteten Change-Prozesses etabliert. Diese gelernte Steuerungslogik für Change-Prozesse unterliegt heute einem fundamentalen Wandel: Parallelität und Gleichzeitigkeit tritt neben Linearität, Aushalten von Überraschungen gesellt sich zum Anspruch der Planbarkeit. Emotionalität beansprucht einen gleichwertigen Platz neben Rationalität. All das deutet darauf hin, dass die „Steuerungs-Idee“ von Change Management überdacht werden muss, um weiterhin wirksame Hilfestellung in Veränderungsprozessen geben zu können.

Neue Perspektiven für ein innovatives Change Management

Innovationen entstehen an den Schnittstellen und Bruchkanten zu anderen Disziplinen und zu neuem Wissen. Die Offenheit der Studienteilnehmer gegenüber verschiedenen Change Management Modellen bietet daher einen geeigneten Nährboden für eine innovative Weiterentwicklung von Change Management.

In unserer letzten Studie in 2010 hatten wir in der Gegenüberstellung von Prozess- vs. Inhaltsberatung bereits festgestellt, dass „unilaterale Theorie- und Beratungsmodelle – sowohl aufseiten der Inhalts- als auch aufseiten der Prozessberatung – zunehmend an ihre Grenzen gestoßen sind und die eindimensionale Steigerung keine überzeugenden Lösungen mehr einbringt“³⁷. Die Reibung zwischen Prozess- und Inhaltsberatung hat zwar zu spannenden Weiterentwicklungen geführt, aber auch den Fokus auf die eigene Beraterzunft verengt.

Für die anstehenden Anpassungen und Erneuerungen im Change erweist sich ein Blick auf andere

Disziplinen als reiches Lernfeld. Wie fruchtbar so ein „Wildern“ in fremden Disziplinen sein kann, zeigt beispielsweise die Nutzung des „Design Thinking“-Ansatzes für Change-Prozesse (siehe Exkurs). Dieser ist ursprünglich im Design-Umfeld für Innovationsprozesse entwickelt worden, um möglichst disziplinübergreifend an einer Lösung zu arbeiten. Auch die Verfahren der agilen Entwicklung von den IT-Kollegen bieten handfeste neue Impulse für eine adaptive Change-Architektur.

Die Spielregeln in unserem Arbeitsumfeld und damit auch die für Change Management ändern sich.³⁸ Gerade jetzt ist eine Erweiterung und Erneuerung der Change Capabilities auch eine Investition in den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit jedes Unternehmens. Es gilt jetzt eine neue Balance zu finden zwischen den bisherigen Change Management Ansätzen und dem Einlassen auf ganz neue Impulse, um weiterhin Schritt halten zu können mit den neuen Anforderungen und dem gestiegenen Veränderungstempo. Oder, um es mit den Worten des Entertainers Wigald Boning zu sagen, mit denen er die Wissens-Sendung „Clever!“ beendet: „Bleiben Sie neugierig!“

³⁶ Trebesch/Minx 2011: 22

³⁷ Claßen, v. Kyaw 2010:101

³⁸ Zur Definition und Diskussion dieser neuen Spielregeln im Arbeitskontext: www.mz-x.com und www.managementexchange.com

Exkurs – Neue Impulse: Design Thinking im Change Management

In Anbetracht der tiefgreifenden gesellschaftlichen und organisationalen Veränderungen stellen wir uns in diesem Exkurs die Frage nach dem Change des Change: Wo kann Change Management von anderen erfolgreichen Konzepten lernen? Wir wollen hier Design Thinking herausstellen, weil es neues Denken in Veränderungsprozessen bringt.

Design Thinking – das Prinzip

Die Innovations- und Designberatung IDEO hat vor rund 10 Jahren den Grundstein von Design Thinking gelegt. IDEO Chairman und Design-Thinking-Mitbegründer David Kelley leitet zudem das Hasso Plattner Institute of Design (auch bekannt als d.school³⁹). In Deutschland wird das Konzept seit 2007 in der School of Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut Potsdam gelehrt.

Design Thinking ist ein iterativer, anwenderorientierter Innovationsprozess und schafft Neues durch das bewusste Loslassen von altem Denken und Handeln. Der Prozess gliedert sich grob in drei Phasen:

Inspiration. Ein Team bestehend aus Mitgliedern unterschiedlichster Professionen und Erfahrungshintergründe findet sich zusammen, um in einer umfangreichen Recherche zunächst die Perspektive der Zielgruppe zu analysieren.

Ideation. Die innerhalb dieses kreativen und empathischen Prozesses gewonnenen Erkenntnisse werden in einem nächsten Schritt zu vielschichtigen Lösungsansätzen zusammengetragen.

Implementation. Innerhalb der dritten Phase werden die besten Ideen in einen konkreten Aktionsplan und während des sogenannten Fast Prototypings getestet und entsprechend den Bedürfnissen der Zielgruppe optimiert.

Der Zeitraum von Erhalt der Fragestellung bis zur Fertigstellung eines Prototypen wird dabei „Design-Challenge“ genannt. Das schnelle Testen der Lösungsansätze und das Feedback der Zielgruppe lässt die Design Thinker immer wieder in die vorherigen Inspirations- oder Ideationsphasen zurückkehren, mit dem Ziel, ein Ergebnis zu erreichen, das den Bedürfnissen der Anwender gerecht wird.⁴⁰ Das Erleben der Anwenderperspektive, die mittlerweile immer wieder zitierte „Customer Experience“, bildet das Zentrum des Design-Thinking-Prozesses und ermöglicht innovative Lösungen, die den Wettbewerb weit hinter sich lassen.

Innovatives Change Management durch Design Thinking

Die Schnittmenge von Design Thinking und Change Management liegt im „People first“-Ansatz, der beiden Disziplinen zugrunde liegt. Ideen werden aus der Sicht der künftigen Anwender heraus entwickelt, so dass ihre Bedürfnisse beim gesamten Entwicklungsprozess im Vordergrund stehen. Diese Herangehensweise wird auch im Change Management verfolgt: Methoden wie DILO (Day in the life of, d. h. Beobachtungen bspw. der Arbeitsabläufe Betroffener) oder auch Fokusingterviews sind nur zwei Beispiele für umfangreiche Recherchen, die in beiden Disziplinen angewendet werden, um ein tiefes Verständnis der Anwender- bzw. Stakeholder-Situation zu erreichen.

Doch Design Thinking geht noch weiter: Als Ergänzung zum Beobachten und Befragen der Zielgruppe nimmt das persönliche Testen von Abläufen einen wichtigen Stellenwert ein. Abläufe nachzustellen, selbst auszuprobieren und auf Basis der gewonnenen Erfahrungen Lösungen abzuleiten erscheint auch für das Change Management als Bereicherung und geht weit tiefer als das häufig abstrakte Befragen der Stakeholder nach Optimierungspotenzial. Der auf Empathie setzende Design-Thinking-Ansatz unterstützt auf diese Weise ein stakeholder-spezifisches Vorgehen

und fördert maßgeschneiderte Interventionen anstelle von „One size fits all“-Aktivitäten.

Unabhängig davon, ob diese Changemaßnahmen von internen Change Managern und Führungskräften aus der Linie oder externen Change-Beratern und Kundenteams erarbeitet werden – der kollaborative Ansatz von Design Thinking erwirkt einen hohen Mehrwert für das Change Management: Durch die heterogenen und interdisziplinären Teammitglieder fließen vielfältige Perspektiven in die Design-Challenge mit ein. Gleichzeitig steigert der intensive Einbezug aller Beteiligten in den Lösungsfindungsprozess ihr Commitment und eröffnet den Blick auf neue Perspektiven. Als positiver Nebeneffekt wirken die Design-Challenges als Katalysatoren zur Teambildung.

Wenn es darum geht, Zielgruppen möglichst vielschichtig zu erfassen, erweist sich die „Persona-Methode“ als gute Ergänzung zu etablierten Instrumenten der Stakeholder-Analyse. Hier wird ein lebensnahes, facettenreiches Portrait eines idealtypischen Zielgruppenvertreters anhand von Recherchen, Vor-Ort-Begehungen und kreativen Techniken erstellt, das neben konkreten Merkmalen wie Kaufkraft oder Alter auch qualitative Aussagen etwa zu Wünschen und Wertvorstellungen beinhaltet. Diese intensive Auseinandersetzung fördert wiederum das Verständnis für die betrachtete Zielgruppe und deren Bedürfnisse.

Viktor Bedö, Design Thinker und Dozent am Hasso-Plattner-Institut, ist sich sicher, dass Design Thinking immer größere Kreise ziehen wird: „Allein die Vielseitigkeit der Projektpartner der d.school zeigt, dass immer mehr Organisationen nach Lösungen suchen, die durch die Anwenderbedürfnisse motiviert sind. Als Beispiele lassen sich die Deutsche Post oder die Telekom nennen, die Design Thinking ausprobiert haben und wiedergekommen sind, um das Konzept erneut einzusetzen.“⁴¹

Abschied von alten Denkmustern

Design Thinking fordert gewohnte Denkweisen heraus. Während das klassische Businessdenken eher linear und schrittweise verläuft, beinhaltet Design Thinking ein Höchstmaß an Kollaboration und erscheint durch seinen spielerisch-kreativen Ansatz zunächst als „chaotisch“: Die gewohnte auf Meilensteinen basierende Struktur weicht dem berüchtigten kreativen Chaos, was nicht selten in Umbrüchen und dem Infragestellen gewohnter Handlungsweisen resultiert.

Es bedarf Mut, sich selbst und anderen einzugestehen, dass es bessere Wege als den bisherigen gibt, und bei null anzusetzen. Bisherige Strategien außen vor zu lassen und offen zu sein für möglicherweise ganz andere Lösungswege ist jedoch gerade der Teil an Design Thinking, der zu Innovation und echtem Durchbruch führt.

Voraussetzung hierfür ist eine offene Fehlerkultur, die Trial and Error nicht nur zulässt, sondern bewusst fördert.⁴² Gerade Führungskräfte müssen umdenken, wenn ihr Erfahrungsvorsprung an Bedeutung verliert und ihre früheren Entscheidungen zugunsten eines ganz anderen Lösungsweges verworfen werden. So können organisationale Strukturen, die nur Kostenaspekte, nicht aber Qualität incentivieren den Einsatz von Design Thinking hemmen.⁴³

Die erfolgreiche Implementierung des Design-Thinking-Konzepts steht und fällt jedoch mit der Motivation aller Beteiligten. Es geht darum, Neugierige und mutige Personen einzubinden, die als Vorbilder für die Zurückhaltenden den Schritt ins Ungewisse wagen.

39 Vgl. Brown/Wyatt 2010

40 Vgl. Brown 2008

41 Viktor Bedö, im Interview mit Nadja Mergenthal

42 Vgl. Serrat 2010

43 Vgl. Jacobsen 2011



Erfolg

Sinn

Vision

Ziele

Motivation

Virtuelle Teams

Mentor

Status

Resilienz

III. Führung in Veränderungssituationen

Führungskräften kommt traditionell eine Schlüsselrolle zu, und das nicht nur, wenn es um Veränderungsprozesse geht. Die Erwartungen an sie sind groß, in Zeiten erhöhter Unsicherheit schallt wenig so laut wie der Ruf nach „Leadership“ und seinen Protagonisten. Kaum verwunderlich, dass im globalen Capgemini HR Barometer 2011 „executive development“ und „leadership/management quality“ als die strategischen Prioritäten im HR gewertet wurden.⁴⁴ Welche Fähigkeiten im Management dabei erfolgskritisch für die Zukunft sind, zeigt die aktuelle IBM CEO-Studie: es sind „Inspirational leadership“ und „Leadership learning“, gleich nach „Customer obsession“.⁴⁵ Die Change Studie hat sich von Anfang an mit den Aspekten von Führung

im Veränderungsprozess beschäftigt, um die wichtigsten Handlungsfelder aufzuzeigen und frühzeitig auf Schwerpunktverlagerungen reagieren zu können.

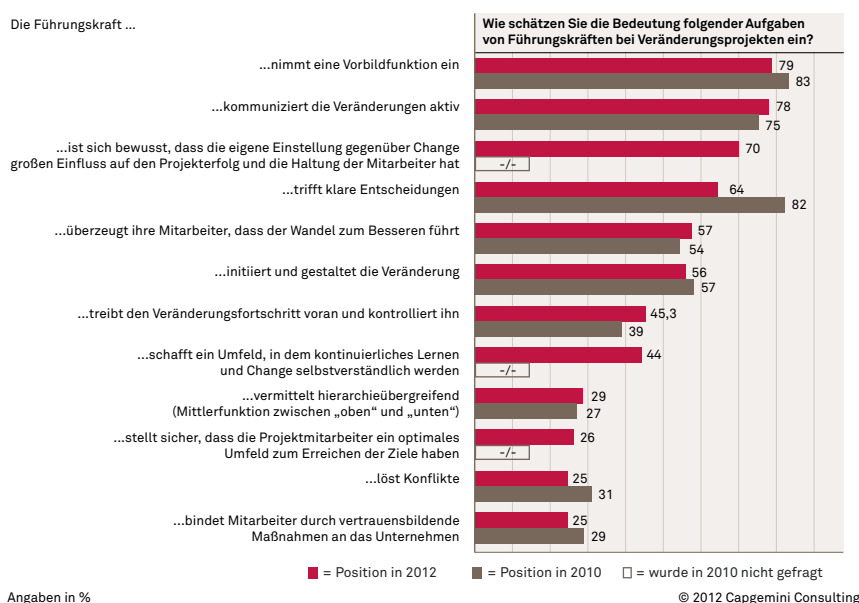
Große Erwartungen an Führungskräfte im Veränderungsprozess

In den vorhergehenden Studien haben wir regelmäßig Führungsaufgaben im Change-Kontext priorisiert.⁴⁶ Die Befragten konnten auf die Frage „Wie schätzen Sie die Bedeutung folgender Aufgaben von Führungskräften bei Veränderungsprojekten ein?“ zwischen fünf Abstufungen von „sehr wichtig“ bis hin zu „unwichtig“ auswählen. In der Auswertung konzentrieren wir uns

auf die als „sehr wichtig“ und „wichtig“ eingestuften Aufgaben. Wie auch in den Vorjahren wurden keine der Aufgaben als „weniger wichtig“ oder „unwichtig“ bewertet.⁴⁷ Führungskräfte wurden auch in dieser Studie in ihrer Vorbild- und Kommunikationsrolle in Veränderungen bestätigt.

Die fünf wichtigsten Erwartungen an Führungskräfte im Veränderungsprozess machen deutlich, dass Führungskräfte nach wie vor als Dreh- und Angelpunkt des Wandels

Abb. 18 Von den Führungskräften wird in Veränderungsprozessen viel erwartet



44 Kern/Köbele 2011

45 IBM 2012: 17

46 Nach der Aufgabe „die Führungskraft nimmt Menschen im Unternehmen mit“ haben wir dieses Jahr bewusst nicht gefragt, da dies eigentlich alle Aufgaben umfasst und eher als das Ziel aller Bemühungen von Führungskräften in Veränderungsprozessen zu sehen ist.

47 Die Antwortalternative „Etwas anderes“ wurde von nur fünf Befragten genutzt. Die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten scheinen die Spannweite an Aufgaben von Führungskräften weitestgehend abzudecken. Die zusätzlich benannten Aspekte beziehen sich auf folgende Aufgaben von Führung:
 ■ bietet sich als Ansprechpartner bei offenen Fragen/Sorgen aktiv an (die Führungskraft als Kümmerer und Coach)
 ■ fordert Verbindlichkeit und Transparenz als absolutes Muss im Kontext regulatorischer Anforderungen ein (die Führungskraft als Vorbild, aber auch Anwalt von Werten)
 ■ ist zweifelsfrei authentisch, lässt anfängliche Zweifel an Veränderung zu, nimmt diese ernst und adressiert sie (die Führungskraft ist authentisch)
 ■ kann mit Unsicherheiten/Ambiguitäten umgehen (die Führungskraft als Kümmerer und Coach)
 ■ macht klar, warum die Veränderung zwingend erforderlich ist (die Führungskraft als Richtungs- und Informationsgeber)

gesehen werden. Sie manifestieren das klassische Bild des top-down-gelenkten Change (vgl. Abb. 18).

1. Vorbild sein. Vorbild sein führt die Liste der wichtigsten Führungsaufgaben an (79 Prozent). Führungskräfte stehen gerade während bedeutender Veränderungen im Zentrum der Aufmerksamkeit. Von ihnen wird erwartet, dass sie Sinn stiften und die Veränderungen erklären, vor allem aber sollen sie vorleben, worauf es in Zukunft ankommt. In Zeiten, in denen Unsicherheit über die eigene Zukunft und Rolle herrscht, suchen Mitarbeiter nach Fixpunkten, die ihnen Halt und Orientierung geben. Sie müssen selbst bedingungslose Kundenorientierung vorleben, wenn das die Transformationsrichtung ist. Wenn im Rahmen von Effizienzprojekten Einschnitte von allen gefordert werden, müssen sie selbst größte Kostendisziplin an den Tag legen. Auch die eigene Position kann im Zuge einer Reorganisation zur Disposition stehen. Von Führungskräften wird erwartet, auch damit professionell umzugehen. „Vorbild sein“ ist nicht nur die wichtigste Aufgabe im Change, sie ist zugleich die anspruchsvollste. Daran hat sich nichts geändert. Aber eine Frage wird dringlicher: Wie können Führungskräfte im heutigen VUCA-Umfeld (VUCA = Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)⁴⁸ ausreichend Richtung geben, wo sie selbst nicht nur Initiatoren oder Manager des Wandels sind, sondern häufig Betroffene? Sie müssen nicht selten starke innere Spannungen bewältigen zwischen eigener Unsicherheit, Zweifel und dem Anspruch der Mitarbeiter nach Klarheit und Vertrauen in den eingeschlagenen Weg.

2. Kommunikation. Führung ist Kommunikation. Deshalb hat die Kommunikation traditionell einen hohen Stellenwert (78 Prozent). Obwohl gerade in Zeiten zunehmender Digitalisierung eine ganze Suite verschiedener Kommunikationskanäle zur Verfügung steht, favorisieren Menschen im Veränderungskontext die persönliche Kommunikation (vgl. Kapitel 2). Führungskräfte schaffen Vertrauen und Glaubwürdigkeit, wenn sie als Menschen spürbar werden, die sich authentisch für den Wandel einsetzen und ansprechbar sind. Dabei stehen sie häufig vor einem Priorisierungsdilemma, da viele Transformationsprojekte die Arbeitslast signifikant erhöhen und gleichzeitig der Zeitbedarf für offizielle Kommunikation beispielsweise in Abteilungsmeetings oder Townhalls und für inoffizielle Kommunikation über Einzelgespräche erheblich zunimmt. Vernetzung über digitale Tools und soziale Netzwerke ersetzt im Change eben doch (noch) nicht den Aufbau einer persönlichen Bindung zu den Beteiligten und das direkte Kümmern.

3. Selbstreflexion. Als neue Frage haben wir hinzugefügt, wie wichtig das Bewusstsein der Führungskräfte über die Auswirkungen der eigenen Einstellung eingeschätzt wird. Mit 70 Prozent schnellte diese Antwortmöglichkeit gleich auf den dritten Platz. Das bestärkt neue Führungstheorien, in denen herkömmliche Aspekte von Führung durch Authentizität und Selbstreflexion ergänzt werden. Führung in einem Unsicherheitsumfeld erfordert ein besonders hohes Maß an Empathie, um rechtzeitig und adäquat auf die Stimmungen im Umfeld reagieren zu können.

Selbstkenntnis und Bewusstsein der eigenen Motive und Emotionen ist Voraussetzung für diesen Perspektivenwechsel. Zusätzlich braucht es eine gewisse Synchronisation eigener Werte und Ziele mit den Veränderungszielen der Organisation, damit Führungskräfte ihrer Vorbildfunktion überzeugend gerecht werden können. Sowohl der „servant leader“⁴⁹ als auch der „authentic leader“⁵⁰ proklamieren erfolgreiche Transformationsführung dort, wo Führungskräfte sich in Bescheidenheit üben, die eigenen Fehler und Schwächen kennen und zugeben können und vor allem den Interessen des Unternehmens Vorrang vor den eigenen Zielen einräumen.⁵¹

4. Entscheidungsklarheit. An vierter Stelle wurde „trifft klare Entscheidung“ gewertet. Diese Aufgabe liegt dieses Mal um 18 Prozent unter dem Wert der Vorgängerstudie und hat damit deutlich an Wichtigkeit eingebüßt. Unsere These: Die Ambiguitätstoleranz in Unternehmen könnte gestiegen sein und damit die Einsicht, dass es in einem komplexen und dynamischen Umfeld immer anspruchsvoller wird, „klare“ Entscheidungen zu treffen.

5. Überzeugungsarbeit. Die Aufgabe „überzeugt Mitarbeiter, dass der Wandel zum Besseren führt“ (57

48 VUCA ist ein Akronym, das häufige Verwendung im Militär in den späten 1990er Jahren fand und inzwischen verwendet wird, um die Umgebung zu beschreiben, in der sich Organisationen befinden. Vgl. Wolf 2007:115; Johansen 2007: 51–53

49 Vgl. Robert K. Greenleaf: www.greenleaf.org/whatiss/

50 Vgl. George 2003; George 2007

51 Vgl. auch Collins 2001

Prozent) ist eng verwandt mit der Aufgabe „kommuniziert Veränderungen aktiv“. Sie wurde jedoch als deutlich weniger wichtig eingestuft. Das mag auch daran liegen, dass die Einschätzung, ob ein Wandel zum Besseren führt oder nicht, immer von der Perspektive abhängt. Aus Sicht des Unternehmens führt ein Kostensenkungs- oder Reorganisationsprojekt zum Besseren, aus Sicht des Mitarbeiters, dessen Arbeitsplatz betroffen ist, nicht unbedingt. Hier besteht die Kunst des Führens darin, beide Perspektiven gleichberechtigt zu kommunizieren und Menschen in Unternehmen auch dabei zu begleiten, eine nicht gewollte Veränderung und einen möglichen Verlust zu akzeptieren und – wo möglich – eine konstruktive Haltung dazu zu finden. Ein herausforderndes Terrain für Führungskräfte, das große Sicherheit im Umgang mit eher negativen Emotionen wie Wut, Angst, Verletztsein verlangt. Führungskräfte brauchen

hier, abhängig von Change-Anlass, Erfahrung und Persönlichkeit, selbst Coaching, um diese Seite des Veränderungsprozesses überzeugend begleiten zu können.

Führung im Realitätscheck: Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Im Veränderungskontext müssen sich Führungskräfte also in erster Linie auf ihre Rolle als Vorbilder, Richtungsgeber und Mobilisierer konzentrieren. Neben der Bedeutung solcher Aufgaben im Veränderungsprozess hatten wir zusätzlich danach gefragt, wie Führungskräfte die Aufgaben tatsächlich (vor-)leben. Und gerade in diesen Kernaufgaben gibt es den größten Handlungsbedarf – so das Ergebnis unserer Diskrepanz-auswertung (vgl. Abb. 19).

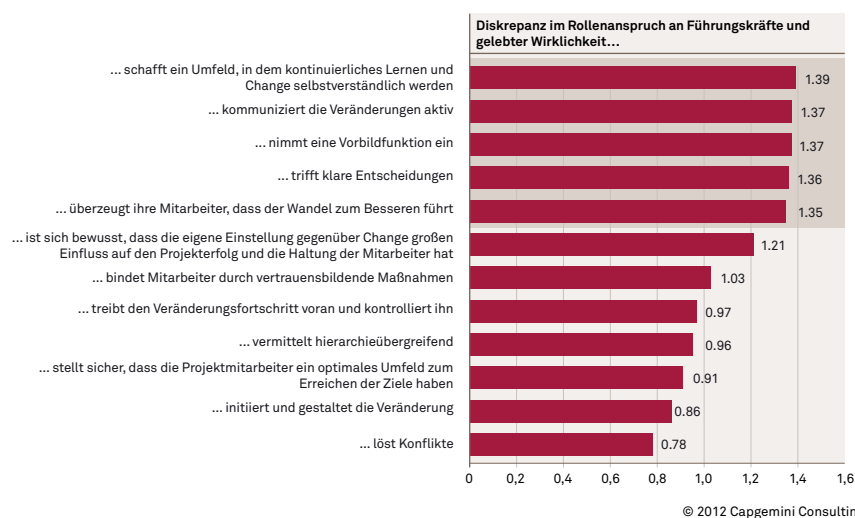
Hier liegen die großen Herausforderungen an Change-Experten und Coaches in Unternehmen:

- **Information, Dialog und Coaching rund um Veränderungsziele.** Um

Vorbild zu sein, müssen Führungskräfte selbst Inhalte, Ziele oder gewünschtes Verhalten verstanden und verinnerlicht haben. Change Management muss daher sicherstellen, dass Führungskräfte ausreichend unterstützt sind. Am Anfang bedeutet das viel Informationen und Dialog, um die Veränderungsziele zu verstehen und – häufig vernachlässigt – eine eigene Haltung zum Change zu gewinnen. Nur wer sich mit dem Ziel und dem „Warum“ ausreichend auseinandergesetzt hat, kann den Change glaubhaft vermitteln und den Prozess gestalten. Im weiteren Verlauf der Transformation sind kontinuierliche Rückmeldungen und Coachingangebote gefordert, um die eigene Rolle, Haltung und Emotionen im Change zu reflektieren und gegebenenfalls zu modifizieren.

- **Kommunikationsstrukturen und Kommunikationscoaching.** Generell erweist es sich als

Abb. 19 Die größte Diskrepanzen zwischen Wunsch und Wirklichkeit betreffen allesamt Punkte, die im klassischen Change Management immer wieder adressiert und eingefordert werden



ausgesprochen hilfreich, wenn Change Management sicherstellt, dass stakeholder-spezifische Kommunikationskonzepte zur Verfügung stehen, die wichtigsten Kommunikationskanäle und -maßnahmen gesteuert werden und Unterstützung bei der Durchführung von Kommunikationsaktivitäten zur Verfügung steht. Change-Vorhaben mit ihren hohen Erwartungen an die Kommunikationsfähigkeit sind starke Impulse, diese Fähigkeit zu verbessern. Das funktioniert sehr gut in sogenannten Kommunikations-Werkstätten. Das sind mehrtägige Training- und Coaching-Events, die Führungskräfte dabei unterstützen, einerseits die eigene Kommunikationsrolle zu verstehen und eigene Maßnahmen zu planen und andererseits in gezielten Trainingssequenzen individuell an den eigenen Fähigkeiten zu arbeiten. Darüber hinaus sind Kommunikationswerkstätten sehr wirksam, wenn es darum geht, Vernetzung und Erfahrungsaustausch im Kollegenkreis zu beschleunigen. In Verbindung mit digitalen Tools können hier schnell wirksame Communities entstehen, die die erfolgskritische Kommunikationsfähigkeit der Führungskräfte signifikant verbessern und im Veränderungsprozess nutzbar machen.

▪ **Beschleunigung von Lernen.**

„Schafft ein Umfeld, in dem kontinuierliches Lernen selbstverständlich wird“ gehört zwar nach Einschätzung der Studienteilnehmer nicht zu den priorisierten Aufgaben der Führungskräfte im Change, hier ist allerdings die Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit am größten. Mit Blick auf den zunehmenden Bedarf an flexiblen Projektstrukturen ist die Bedeutung dieser Fähigkeit für die Zukunft

sicher hoch einzustufen. Aus der Softwareentwicklung beobachten wir, wie sich der Ansatz des agilen Projektmanagements (auch bekannt als Scrum) immer stärker durchsetzt und mit ihm eine Vorgehensweise, die iterativ und inkrementell ist und sich besonders für Projekte mit hoher Komplexität und geringer Planungssicherheit eignet. Design Thinking wiederum, aus dem Innovationskontext bekannt, setzt mit Fast Prototyping auf schnelles Testen und Ausprobieren sowie auf kurze Lernzyklen gemäß dem Motto: „Fail early, fail often, fail fast“. Gerade unter den Aspekten Flexibilität, hohe Reaktionsfähigkeit, maximale Anpassung an Ziele und Zielgruppen sowie schnelle Umwandlung von „Fehlern“ in Optimierung sehen wir hier wichtige Inspirationsquellen für methodische Innovationen im Change. Führungskräfte profitieren von klaren durch die Change-Architektur vorgegebenen Reflexions- und Lernschleifen, methodischem Coaching und gezielter Reflexion der eigenen Einstellung gegenüber Fehlern und dem eigenen Lernbedarf.

Was ist die Ursache für die deutliche Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit? Welche Rolle spielen Veränderungsbereitschaft und -kompetenz auf unterschiedlichen Führungsebenen?⁵²

Veränderungsfähigkeit im mittleren Management wird Schlüsselaufgabe für die kommenden Jahre

Die Veränderungsbereitschaft scheint beim Topmanagement sehr hoch (70 Prozent Votum für sehr hoch oder hoch). Große Umstrukturierungen werden in der Regel top-down initiiert und getrieben (vgl. Abb. 20). Es gehört

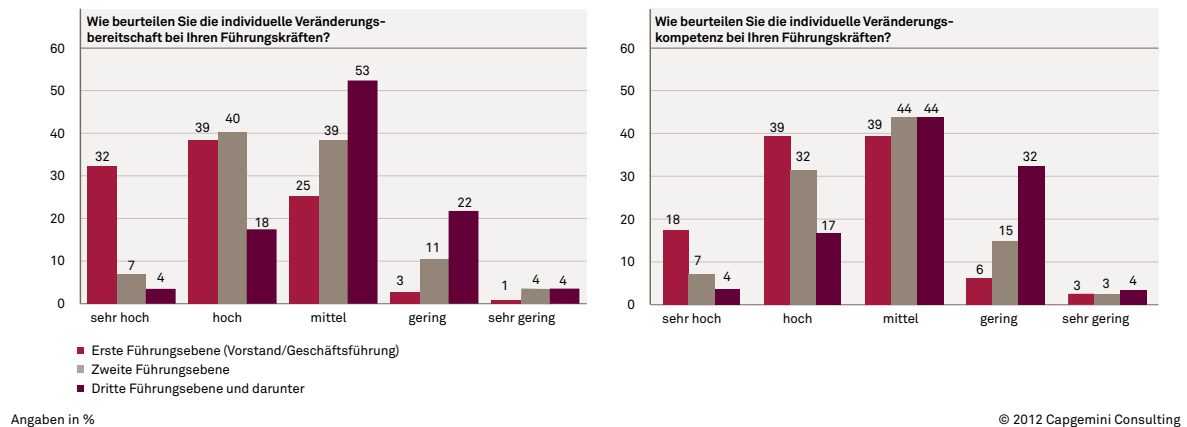
zur unternehmerischen Verantwortung von Vorstand und Geschäftsführung, schnell auf Marktveränderungen, Konjunkturschwankungen oder geänderte Kundenanforderungen zu reagieren. Die Studienteilnehmer attestieren dieser Ebene aber auch, dass ihre Veränderungsbereitschaft deutlich höher einzustufen ist als ihre Fähigkeit, diese dann zum Erfolg zu führen. Sind 70 Prozent der Executives noch ausgeprägt veränderungsbereit, so wird nur 57 Prozent eine gleichfalls sehr hohe oder hohe Veränderungskompetenz zugesprochen. Immerhin scheint es auf dieser Ebene wenige „Ausfälle“ und Ausnahmen zu geben, wird nur bei 9 Prozent des Top-Managements geringe (6 Prozent) oder sehr geringe (3 Prozent) Veränderungskompetenz konstatiert.

Das Gefälle zur zweiten Führungsebene ist bereits markant. Nur bei 7 Prozent wird die Veränderungsbereitschaft als sehr hoch eingeschätzt. Bei der Mehrheit des Senior Managements ist sie hoch (40 Prozent) bis mittelmäßig (39 Prozent) ausgeprägt. Noch weiter fällt die Bereitschaft auf den mittleren/unteren Führungsebenen ab. Nur 4 Prozent sind sehr stark bzw. 18 Prozent stark veränderungsbereit. Mehr als die Hälfte, 53 Prozent, sind mittelmäßig gewillt und ein Viertel zeigen geringe bis sehr geringe Neigung, sich zu verändern.

Analog sinkt die Veränderungskompetenz beim Senior Management, doch mit 39 Prozent wird bei immerhin einem Drittel die Kompetenz noch als

52 Erste Führungsebene: Vorstand oder Geschäftsführung; zweite Führungsebene: Senior Management direkt unter der Vorstands-/Geschäftsführungsebene; dritte Führungsebene und darunter: die Führungsebene, die direkte Mitarbeiterführung innehat und je nach Unternehmensgröße als mittleres oder unteres Management beschrieben wird.

Abb. 20 Veränderungskompetenz und -bereitschaft nehmen mit der Hierarchiestufe ab



sehr hoch oder hoch eingeschätzt. Ein höherer Anteil des Senior Managements wird als mittelmäßig (44 Prozent) oder wenig Veränderungskompetent (gering, 15 Prozent; sehr gering, 3 Prozent) eingeschätzt. Auf den unteren Führungsebenen nimmt die Veränderungskompetenz noch weiter ab; nach vorliegender Einschätzung muss ein Drittel dieser Führungsebene als ungeeignet für ihre Aufgabe als Veränderungsgestalter betrachtet werden. Die Ebene also, die direkte Mitarbeiterführung und große Einflussnahme auf die Wahrnehmung der Veränderung bei den Mitarbeitern hat, ist am wenigsten auf diese Rolle vorbereitet.

Fest steht, dass der Erfolg von Transformationsprojekten heute in den Händen von Führungskräften liegt, die häufig nicht gewillt und nur teilweise adäquat auf diese Herausforderungen vorbereitet sind. Das ist eine große Hypothek für Veränderungsvorhaben.

Überlastung der Führungsmannschaft nimmt zu

Wo liegen die Gründe für die relative Zurückhaltung, wenn es um Veränderungen geht? Bei der Ursachenfor-

schung sind wir auf drei starke Kräfte gestoßen (vgl. Abb. 21):⁵³

1. Angst vor Einfluss- und Statusverlust zählen zu den klassischen Inhibitoren von Veränderungen. Sie sind eng mit Selbstbild und Persönlichkeit von Führungskräften verknüpft. Für viele Manager sind die positiven Aspekte von Macht ein unausgesprochener, starker Antrieb, Führungskraft zu werden. Macht zu verlieren ist daher äußerst unerfreulich, nicht wenige Führungskräfte sprechen in diesem Zusammenhang von „Entzugerscheinungen“.⁵⁴ Abrupter Machtverlust wird nur von den wenigsten ohne gesundheitliche oder psychische Folgen verkraftet. Dabei nahm die Wahrscheinlichkeit, genau diesen Verlust zu erleben, in den vergangenen Jahren stetig zu. Führungspositionen sind längst keine sichere Bank für die Lebensplanung mehr. Einerseits sind Ansehen und Entlohnung signifikant gestiegen. In den 20 Jahren von 1987 bis 2007 verzeichneten die DAX-Vorstände mit 648 Prozent den stärksten Anstieg der Gehälter, aber auch Geschäftsführer nicht

börsennotierter Unternehmen konnten ihr Gehalt durchschnittlich verdoppeln, und in der ersten und zweiten Führungsebene lag der Anstieg immerhin noch bei 79 respektive 83 Prozent.⁵⁵ Analog nimmt die Verweildauer in Führungspositionen rapide ab.⁵⁶ Die Zahl der Wechsel auf den Führungsetagen ist zwischen 1995 und 2008 um 60 Prozent gestiegen. Und dabei stieg die Anzahl der Trennungen aufgrund von Uneinigkeit im Führungsteam im selben Zeitraum um 550 Prozent. Veränderungsmanagement muss die persönliche Betroffenheit gerade in der Führungsmannschaft von

53 Wir sind bei der Auswahl der Gründe für mangelnde Bereitschaft im Wesentlichen bei den Antwortalternativen der Studie 2010 geblieben, haben aber vier weitere Alternativen hinzugefügt: Überlastung, mangelndes Vertrauen in gewählten Veränderungsweg, mangelnde Einsicht in die Richtung der Veränderung und mangelndes Vertrauen in das Top-Management.

54 Hoffmann 2003: 320 ff.

55 Vgl. Kienbaum 2008

56 Oltmanns/Nemeyer 2010: 92 f.

Anfang an bewusst managen. Konflikte im Führungsteam sollten schnell aktiv entschieden werden, anstatt sie – wie häufig Praxis – erst mal laufen zu lassen. Ausstehende Personalentscheidungen müssen zügig umgesetzt und betroffene Führungskräfte individuell begleitet werden. Dazu braucht es aber unbedingt durchsetzungsstarke, einflussreiche und entscheidungswillige Sponsoren für das Veränderungsvorhaben.

2. Paralyse durch „zu viel desselben“ und Überlastung. Neben der Belastung durch mögliche persönliche Betroffenheit zeigt die diesjährige Studie vor allem die negativen Effekte von dauerhafter Mehrbelastung durch die hohe Taktzahl an Projekten, die sich in vielen Branchen mittlerweile etabliert hat. Oftmals kommen die Projekte

kaum mehr zum Abschluss, bevor die nächste Initiative anrollt. Für Führungskräfte werden die Erholungs- oder Stabilisierungsphasen immer kürzer – im schlechtesten Falle finden sie gar nicht mehr statt. Wenn diese Belastungssituation noch mit schlechten Erfahrungen aus vorhergehenden Veränderungsprojekten einhergeht (das gibt noch knapp ein Drittel der Führungskräfte an), braucht die Mobilisierung der Führungsmannschaft starke Konzepte, großen Einsatz des Executive Teams und Veränderungsexperten, die dafür sorgen, dass diese Themen frühzeitig adressiert werden.

Die Rahmenbedingungen werden sich auf absehbare Zeit kaum ändern. Der hohe Anspruch an Führungskräfte in Transformationsprozessen ist bestätigt; ihn einzulösen

wird immer anspruchsvoller. Überlastung und Überforderung sind die Folge. Entlastung zu organisieren ist wichtig, auch angesichts alarmierender Burn-out-Statistiken (siehe Kapitel 1). Wie kann das gelingen? Durch Zurückschrauben der Ansprüche, durch Verteilen der Verantwortung auf mehrere Schultern im Unternehmen (Führungskräfte, Change Manager, Projektmanager, HR etc.) und durch kontinuierliches Befähigen der Führungskräfte. Change-Experten können helfen, den Druck zu mildern. Als Coach und Sparringspartner ist es ihre wichtige Aufgabe, mit Führungskräften zu priorisieren und Klarheit zu schaffen. Ihr Mehrwert liegt in einem regelmäßigen „Herausziehen“ aus der Hektik des Alltags, in gesteuerter Reflexion, größerer Entscheidungstransparenz und höherer Rollenklarheit.



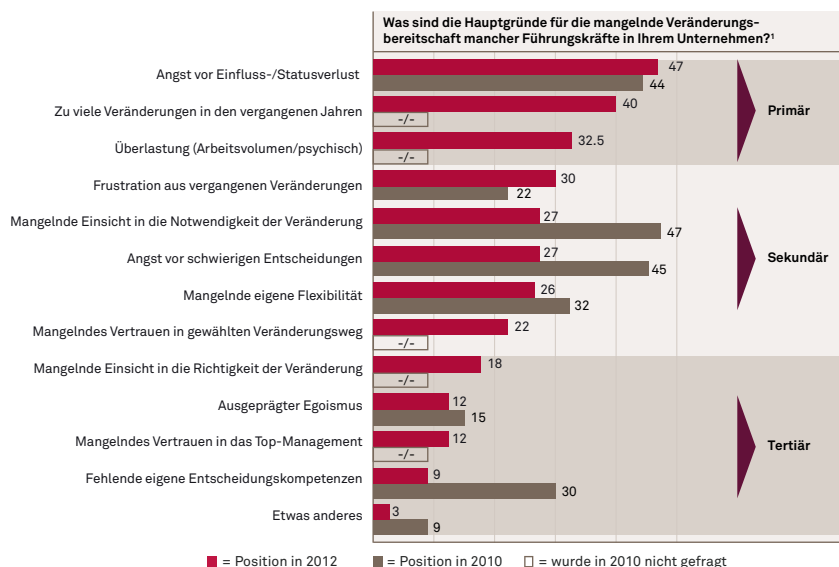
Change Management kann auf lange Sicht nur dann erfolgreich sein, wenn es nachweisbar die Veränderungsfähigkeit von Führungskräften entwickelt und sich als deren Sparringspartner etabliert. Der Übergang von Change Management und Managemententwicklung ist hierbei fließend und eine reibungslose Zusammenarbeit zwingend. Nachdem sich Change viele Jahre stark und erfolgreich um die Mobilisierung der Mitarbeiter gekümmert hat, ist Begleitung und Befähigung der Führungskräfte bis in die Top-Etage die strategische Aufgabe des Change Managements in den kommenden Jahren.

Diese Schwerpunktverlagerung spiegelt sich auch im Vergleich mit der Vorläuferstudie. Die damals wichtigsten Veränderungsblockaden „Mangelnde Einsicht in die

Notwendigkeit der Veränderung“ (minus 20 Prozent) und „Angst vor schwierigen Entscheidungen“ (minus 18 Prozent) spielen heute nur noch eine untergeordnete Rolle.

Einiges spricht also dafür, dass Wandel als neue Norm akzeptiert wird und mehr Führungskräfte ihn als integralen Bestandteil ihrer Rolle ansehen. Statt „business as usual“ heißt es also zukünftig „change as usual“. Change Management ist im Zentrum der Unternehmen angelangt und etabliert sich damit als ein wichtiger Aspekt der Führungsarbeit. Change Management als Kompetenzzentrum muss diese Veränderung aktiv begleiten und Befähigung von Führungskräften und Führungsteams ganz oben auf die eigene Agenda setzen.

Abb. 21 Angst vor Einfluss-/ Statusverlust ist der Hauptgrund für mangelnde Veränderungsbereitschaft. Bemerkenswert ist aber auch die hohe Nennung von Überlastung



¹ Bis zu drei Nennungen; Angaben in %

Ein Gespräch, das nie stattgefunden hat: Fiktiver Dialog mit unseren Interviewpartnern

Was wäre, wenn unsere Interviewpartner nicht mit uns, sondern miteinander gesprochen hätten? Wir haben Kernaussagen zu einem fiktiven Dialog zusammengeführt. Eine spannende Lektüre, die die Ergebnisse der Studie ergänzt.

Unsere Studie hat gezeigt: Anspruch an Führungskräfte und Realität liegen häufig weit auseinander. Wie erklären Sie sich diesen Unterschied?

Leiterin OE Qualifizierungsdienstleistung: Die Frage ist doch schon einmal, gibt es einheitliche Erwartungen vom Chef, ob man als Führungskraft eher Dialogpartner sein soll oder ob man eher als Sanktionsmanager auftreten soll? Ist man überhaupt in der Lage, die Erwartungen zu erfüllen, weil die gar nichts mit meinen Aufgaben zu tun haben?

Leiter Talent Diagnostik: Es bestehen höhere Erwartungen als das, was sie tatsächlich zu leisten imstande sind. Dies liegt auch in der Vergangenheit begründet, da sie zu wenig im Umgang mit Veränderungen geschult worden sind.

PE Zuständige: Ich habe auch den Eindruck, dass das, was die Führungskräfte alles machen sollen, einer Überforderung gleichkommt. Die Führungskraft braucht selbst Zeit, sich mit dem Change zu identifizieren – und außerdem sind sie meistens überlastet.

Leiter HR Konzern: Als Führungskraft habe ich leider eine Doppelrolle, denn eigentlich habe ich die gleichen Probleme, muss aber dabei noch mein Team führen.

HR Verantwortlicher Konzern: Führungskräfte auf operativer Ebene stellen sich dabei häufig auf die Seite ihrer Mitarbeiter, anstatt die

Rolle als positiver Change-Multiplikator richtig auszuspielen.

Change Verantwortlicher Konzern: Viele Führungskräfte vermeiden es auch, Veränderungen anzusprechen, weil sie selbst Angst vor Veränderung haben bzw. Angst haben, schlechte Nachrichten zu verbreiten. Ängste vor Machtverlust sind das. Das hängt stark von der Persönlichkeit der einzelnen Führungskräfte ab und wie die Veränderung zu den eigenen Zielen passt. Eine Führungskraft wird sich gegen Veränderungen wehren, wenn es gegen die eigene Karriere geht.

Überlastung und Ängste also, mit denen heutige Führungskräfte zu kämpfen haben – oder war das nie anders?

Leiterin Kommunikation Konzern: Die Frage ist: Ist der Change Management Anspruch an die Führungskräfte höher als früher? Eigentlich nein, Change passiert so oder so, man kann es aber versuchen zu beeinflussen.

HR Zuständiger Konzern: Früher gab es einfach weniger Veränderungsprozesse, und viele der Führungskräfte, die heute an der Spitze stehen, mussten keine Change-Kompetenz vorweisen für das Ticket nach oben. Für die zukünftigen Generationen ist das sicher anders, das sieht man teilweise heute schon bei der neuen Generation der Führungskräfte.

Worin sehen Sie bei diesem wachsenden Anspruch an die Change-Kompetenz der Führungskräfte die größte Herausforderung?

Change Verantwortlicher Konzern: Die Frage ist, wie wird Change-Kompetenz von den Führungskräften gelebt? Hinsichtlich strategischen Change Managements sind die Führungskräfte ganz gut unterwegs. Das ganze operative Change Management, wie z. B. eine detaillierte Stakeholder-Analyse, sehe ich bei den Führungskräften nicht. Die können das zeitlich gar nicht leisten.

Abteilungsleiter Konzern: Dem stimme ich zu. Mein größtes Problem als Führungskraft mit hohem Change-Bedarf ist Zeit.

Leiterin Kommunikation Konzern: Es ist eine irriige Annahme zu erwarten, dass die Welt ruhiger wird. Die Arbeitsbelastung wird also nicht weniger. Vielleicht ist es ein Ansatz, die Menschen resilienter werden zu lassen. Vielleicht hilft auch eine stärkere Fokussierung der Führungskräfte, z. B. die laufenden Projekte tatsächlich abzuschließen, damit eben nicht so viele Themen auf einmal zu bearbeiten sind.

HR Zuständiger Konzern: Eine These wäre folgende: Wenn die zur Verfügung stehende Zeit für Change-Themen begrenzt ist und wenn wir aber Change Capabilities für immer wichtiger halten, dann müssen Führungskräfte einfach anfangen, bestimmte Dinge weniger zu machen, wir müssen akzeptieren, dass es nicht immer mehr sein kann.



Abteilungsleiter Konzern: Das Problem bei so einem Zeitinvestment, das ich persönlich für die Beziehungen und bessere Kooperation für extrem wichtig und wirkungsvoll halte, ist: Die Ergebnisse kann ich nicht messen, die sind nicht direkt greifbar. Ob ich allerdings meine Reportings rechtzeitig abliefern oder nicht, das hat unmittelbare Effekte. Wir sind total kurzfristig orientiert bei uns im Unternehmen.

Change Verantwortlicher Konzern: Veränderungsprojekte und das Management der Veränderung sind bei uns Teil der Zielvereinbarung für die Führungskräfte. Das heißt, sie werden auch am Erfolg der Veränderungsprojekte und daran, wie sie die Mitarbeiter durch die Veränderung geführt haben, gemessen.

Das von Ihnen angesprochene Zeitproblem passt zu der bereits thematisierten Überforderung von Führungskräften. Sehen Sie darüber hinaus noch Punkte?

Leiterin OE Qualifizierungsdienstleistung: Man muss stark nach Hierarchieebenen differenzieren. Auf höherer Ebene wird viel gesprochen und geklärt, da kommen auch Informationen heraus, die dann

weitergegeben werden sollen. Aber an der Stelle hapert es, weil Führungskräfte nicht einbezogen werden. Führungskräfte wurden selber nicht so mitgenommen, dass sie handlungssichere Ansagen treffen können.

Leiter Talent Diagnostik: Und häufig fehlt den unteren Führungsebenen das Gesamtverständnis, das Big Picture, um die Veränderungsprozesse und Notwendigkeiten in Gänze zu verstehen. Hier bedarf es einer deutlichen Kommunikation, in der genau dieses Bild vermittelt werden muss.

Leiter HR Konzern: Ich beobachte viel, dass sich Manager per se für nicht betroffen halten und denken, ihre Rolle sei es, Verhaltensänderung bei anderen auszulösen. Für mich ist absolut wichtig, dass die Führungskräfte eine eigene Motivation für den Change entwickeln.

Leiter Talent Diagnostik: Führungskräfte sind heutzutage noch viel zu wenig Initiator von Veränderungsprozessen, weil sie in der Funktion nicht dazu befähigt werden und weil sie noch zu wenig Kreativität

und Ideen von sinnvollen Veränderungsprozessen haben.

Leiter HR Konzern: Meistens ist es doch so, dass die Veränderungsprozesse von außen kommen und zunächst null Identifikation damit herrscht. Wir tun uns vor allem mit Veränderungen auf der Verhaltensebene schwer, weil wir da ja wirklich alle ganz persönlich angesprochen sind. Da muss ich als Führungskraft schon bei mir selbst anfangen.

Leiterin Kommunikation Konzern: Es geht letztlich darum, die Führungskräfte und Mitarbeiter stärker zu machen, mit den vielen Veränderungen umzugehen. Das heißt, es müsste mehr Führungskräfteentwicklung geben. Aber eben keine standardisierten Kurse, die jeder durchlaufen muss. Sondern individuelle Entwicklungsmaßnahmen, abgestimmt auf die individuelle Persönlichkeit, um die eigene Kraft im Umgang mit Veränderungen zu stärken.

Organisation

Connected

Social Media

Enterprise 2.0

Blogs

Wikis

Jams



IV. Digitale Revolution – Potenziale sozialer Medien

Erinnern Sie sich noch, als der Begriff Web 2.0 das erste Mal die Runde machte? 2005 veröffentlichte Tim O'Reilly einen Artikel, in welchem er das Buzzword prägte. Was viele zunächst für ein Update des Internets hielten, sollte schnell zu einer radikalen Weiterentwicklung führen. Von Interaktion, Austausch und Beteiligung sprach O'Reilly, oder kurz gesagt von „user-generated content“.

Heute bilden soziale Medien die Grundlage für menschliche Interaktion in der virtuellen Welt und spannen in der Anwendung einen Bogen von Social Networking, Social Collaboration, Micro Blogging, Co-Creation, Crowd Sourcing, Content Sharing bis hin zu Reputation Management.⁵⁷ Mit dem Ausrollen der neuen Tools wird die Digitalisierung erstmals direkt am Arbeitsplatz erlebbar. Aus dem Web 2.0 entwickelt sich das vernetzte Unternehmen, welches die Grundlage für fluide Organisationsstrukturen darstellt.

Immer mehr Unternehmen erkennen dieses Potenzial. Wie eine Befragung unter deutschsprachigen HR-Vertretern zeigt, stellen bereits fast die Hälfte ihren Mitarbeitern diese kollaborativen Tools zur Verfügung. Demnach beschäftigen sich 17 Prozent systematisch und 29 Prozent situativ mit deren Einsatz im Unternehmen, weitere 16 Prozent befinden sich aktuell in der Planungsphase.⁵⁸ Das wesentliche Ziel dabei lautet, Netzwerkeffekte durch direkte Interaktion und Zusammenarbeit zu heben und so die Produktivität der Mitarbeiter zu steigern (vgl. Abb. 22).⁵⁹ Wie das

globale Capgemini HR Barometer zeigt, sind die Erwartungen an die Tools international sogar deutlich größer als in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Für die operative Durchführung von Change Management Programmen eröffnen sich durch die Digitalisierung neue Einsatzfelder. Im Mittelpunkt steht dabei die aktive Einbindung der Betroffenen – nunmehr unabhängig von Geografien und Zeitzonen. Ob in der Design- oder in der Umsetzungsphase, mit Enterprise 2.0⁶⁰ fließt die kollektive Intelligenz des Unternehmens unmittelbar in den Veränderungsprozess ein:

- **Lösungsentwicklung.** Gemeinsames Brainstorming via Livemeeting, Jam Sessions und anschließendes Weiterentwickeln der Ideen mit Hilfe von Anwendungen wie Spigit und Sharepoint.

- **Feedback und Monitoring.** Nutzen von Umfrageanwendungen und Blog-Beiträgen zum schnellen Generieren und Auswerten von validem Stakeholder-Feedback.
- **Unterstützungsleistung.** Austausch von Erfahrungen und gegenseitige Hilfe bei der Arbeit mit und in neuen Prozessen, Themen oder Anwendungen über soziale Netzwerke und Wikis.

Die Einbindung der Mitarbeiter legt den Grundstein für eine schnellere Identifikation bzw. Akzeptanz von Veränderungen. Durch Mitsprache identifizieren sich Mitarbeiter als Teil eines Ganzen und zeigen eine

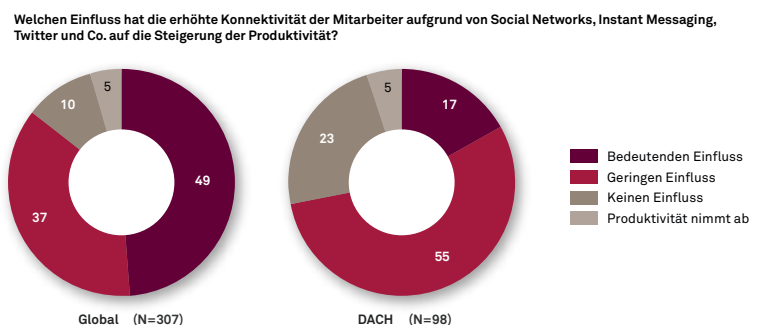
57 Vgl. Mans/van Gogh 2011: 4

58 Vgl. Petry/Schreckenbach 2012: 41

59 Capgemini Consulting 2011: 8

60 McAfee, A.: „Enterprise 2.0 is the use of emergent social software platforms within companies, or between companies and their partners or customers.“

Abb. 22 Global wird der Einfluss erhöhter Konnektivität auf die Produktivität der Mitarbeiter deutlich höher eingeschätzt als in DACH



Angaben in %
Quelle: Global HR-Barometer 2011, HR-Barometer (DACH) 2011

© 2012 Capgemini Consulting

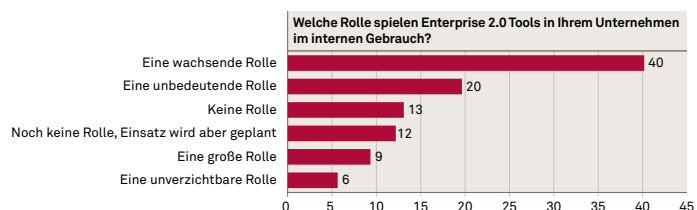
entsprechend höhere Bereitschaft, sich einzubringen.⁶¹ E 2.0 Tools bieten die Möglichkeit, sich von Beginn an mit den Gründen und Notwendigkeiten von Veränderungen auseinanderzusetzen und sich aktiv in den Transformationsprozess einzubringen, statt Veränderungen nur als Top-down-Entscheidungen wahrzunehmen.

Zögerliche Nutzung von Social Media

Noch ist der Boden für den Einsatz von Social Media im Change Management allerdings nicht optimal, der Durchbruch in den Unternehmen nicht gelungen. Wie unsere Umfrage zeigt, präsentieren sich deutschsprachige Manager bislang als zurückhaltende Beobachter der unternehmensinternen Netzaktivitäten. Gerade einmal 15 Prozent geben an, dass die in ihren Unternehmen vorhandenen E 2.0 Tools eine unverzichtbare oder große Rolle spielen (vgl. Abb. 23). Die Fraktion der Skeptiker bildet noch die Mehrheit: Insgesamt 45 Prozent weisen dem Einsatz von E 2.0 in ihren Unternehmen keine, noch keine oder eine unbedeutende Rolle zu. Immerhin 40 Prozent der Befragten erkennen deren wachsende Bedeutung.

Andere Umfragen zeigen, dass den Social Media vor allem für die Interaktion mit Kunden ein großes Potenzial zugeschrieben wird.⁶² Doch selbst hier ist die Nutzungsintensität noch gering (73 Prozent), wie die aktuelle Social-Media-Studie von Capgemini Consulting exemplarisch für den Schweizer Markt aufzeigt.⁶³ Zwar präsentiert sich fast jedes Großunternehmen auf mehreren Web-Plattformen, nutzt diese aber kaum für den Dialog mit seinen Zielgruppen. Der Fokus liegt zum überwiegenden Teil noch allein auf der Schaffung von Brand Awareness.

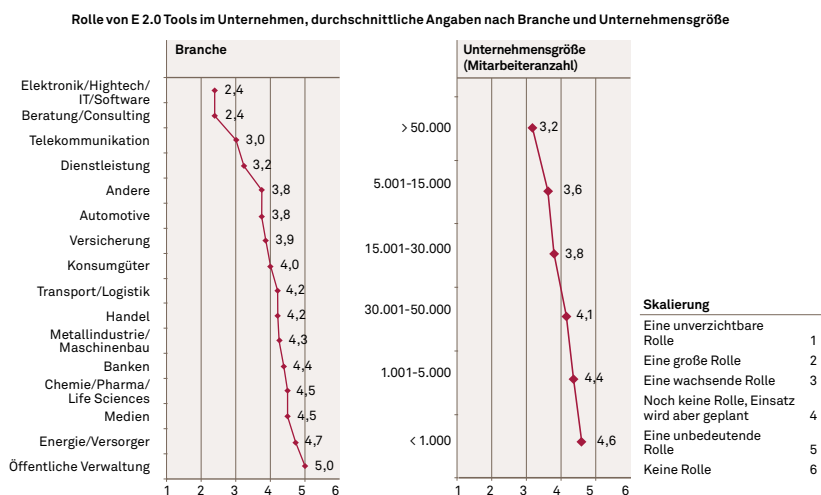
Abb. 23 Momentan spielen E 2.0 Tools noch kaum eine Rolle in Unternehmen, die Bedeutung wird aber zunehmen



Angaben in %

© 2012 Capgemini Consulting

Abb. 24 Der Branchen- und Unternehmensgrößenvergleich zeigt, dass E 2.0 Tools unterschiedlich stark zum Einsatz kommen



© 2012 Capgemini Consulting

Die tatsächliche Nutzung von Enterprise 2.0 hinkt in vielen Unternehmen hinter den hochgesteckten Erwartungen her. Noch, möchte man da anfügen, schließlich ist im privaten Umfeld die Kombination aus digital und „social“ längst eine Erfolgsgeschichte. Für Unternehmen heißt die aktuelle Herausforderung deshalb: Nutzungshürden abbauen und Effizienzpotenziale realisieren. Schließlich gilt es, getätigte Investments in Geschäftsergebnisse umzuwandeln.

Unsere Überzeugung ist, dass dem Change Management bei dieser Aufgabe eine Schlüsselrolle

zuteilwird. Mit seinen Methoden kann das Change Management den notwendigen Kulturwandel bei Führungskräften und Mitarbeitern beschleunigen und ihnen das erforderliche Rüstzeug für die effektive Arbeit in der digitalen Arbeitswelt bereitstellen. Gleichzeitig ist das

61 Vgl. Koppermann 2012: 33

62 Vgl. dazu IBM 2012: 37 ff. CEOs prognostizieren, dass Social Media in den nächsten 2–3 Jahren neben dem direkten Kundenkontakt zum wichtigsten Interaktionsfeld aufsteigen und sich darüber hinaus generell als Wissensquelle und Kollaborationsmedium etablieren werden.

63 Vgl. Capgemini Consulting 06/2012

Change Management selbst ein idealer Use Case für den smarten Einsatz kollaborativer Technologien.

Bestandsaufnahme nach Branche und Unternehmensgröße

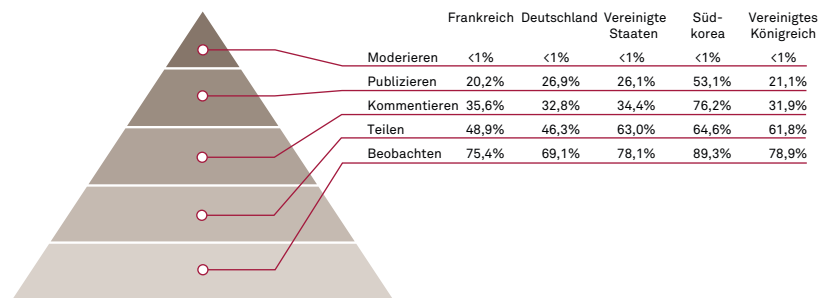
Um herauszufinden, wo bereits Promotoren der digitalen Medien anzutreffen sind, haben wir die Antworten bezüglich der Rolle von E 2.0 Tools nach Branche und Größe des jeweiligen Arbeitgebers aufgeschlüsselt (vgl. Abb. 24). Das Ergebnis: Unternehmen aus den Bereichen Elektronik, High Tech, Software, Telekommunikation und dem Beratungssektor erkennen wesentlich häufiger die Potenziale der vernetzten Arbeit. Aufgrund ihrer Aufgeschlossenheit gegenüber Technologie spielen für sie soziale Medien bereits heute eine wichtige Rolle.

Auch die Verteilung nach Unternehmensgrößen zeigt zunächst ein zu erwartendes Muster: Vor allem Konzerne nehmen bei der konsequenten Nutzung von Enterprise 2.0 eine Vorreiterrolle ein. Aufgrund ihrer Größe können sie zum einen Economies of Scale realisieren und zum anderen die für Schwarmintelligenz notwendige Masse mobilisieren. Gerade Letzteres stellt oft eine Herausforderung dar, übernimmt doch nur 1 Prozent aller Nutzer die Verantwortung für eine Community – und das kulturübergreifend, wie Abbildung 25 zeigt. Immerhin rund 20 Prozent publizieren eigene Inhalte, die große Mehrheit tritt jedoch zunächst rezeptiv auf.⁶⁴

Den Zusammenhang zwischen Größe und Nutzungsaffinität sehen wir in unserer Studie allerdings nicht durchgehend bestätigt. Große Mittelständler mit 30.001 bis 50.000 Mitarbeitern stehen den sozialen Medien vergleichsweise reservierter gegenüber

Abb. 25 Nur rund ein Viertel aller deutschen Social-Media-Nutzer produziert regelmäßig Inhalte in digitalen Communities

Aktivitätspyramide



Quelle: Vgl. Li 2011

© 2012 Capgemini Consulting

als Unternehmen mit 5.000 bis 30.000 Mitarbeitern. Den Grund vermuten wir in den geringen Einführungskosten. Im Vergleich zu klassischer Geschäftssoftware entsteht bei sozialer Software weniger Entwicklungsaufwand. Der wesentliche Kostenblock entsteht durch professionelle Kommunikationsbegleitung von Community Managern zur Etablierung einer kollaborativen Unternehmenskultur sowie durch die Integration in die Systemlandschaft. Beide Faktoren fallen bei kleineren Unternehmen weniger ins Gewicht.⁶⁵

International agierende Mittelständler, die bereits eine über Unternehmensgrenzen hinausgreifende Kollaboration eingeübt haben, weil sie sonst kaum überlebensfähig wären, oder Unternehmen, die durch den hohen Wettbewerbsdruck in den vergangenen Jahren ihre Innovationsfähigkeit enorm steigern mussten, haben gute Chancen, die Social-Media-Vorteile schneller in Effizienz umzuwandeln. Ohne Einführungsbegleitung und Anreizsysteme, so viel scheint dennoch klar, wird es in den wenigsten Fällen gehen.

64 Vgl. Li 2011
Li, C., „Engagement Pyramid Data“, www.charleneli.com/resources/engagement-pyramid-data (2011)

65 Vgl. Siemann 2012: 12

Wie wirksam ist Social Media im Change Management?

Auch wenn Enterprise 2.0 Tools bislang nur zögerlich genutzt werden, hat ihr Einsatz im Change Management Zukunft. So verspricht sich die überwiegende Mehrheit (65 Prozent) der deutschsprachigen Change-Experten durch Social Media eine deutliche Arbeitserleichterung. Demgegenüber stehen gerade einmal 7 Prozent, die den Einsatz als erschwerenden Faktor sehen (vgl. Abb. 26). Damit hat das Change Management beste Voraussetzungen, um die neuen Tools im Unternehmen zu etablieren. Dass hierfür noch einige Anstrengungen notwendig sind, offenbart ein Blick auf die bereits im Change Management eingesetzten digitalen Tools.

Auf den ersten Plätzen der meistgenutzten Social-Media-Anwendungen stehen Online-Befragungen, Online-Plattformen wie MS Sharepoint sowie virtuelle Konferenzen (vgl. Abb. 27). Jeweils mehr als 50 Prozent der Teilnehmer nutzen regelmäßig diese drei Werkzeuge. Ihre Vorteile liegen klar auf der Hand, schließlich können alle drei problemlos in einem traditionellen Arbeitskontext eingesetzt werden. Weder eine Befragung noch gemeinsam genutzter Speicherplatz noch Meetings in der virtuellen Welt verlangen nach neuer Offenheit oder einer ausgeprägten Feedback-Kultur. Inhalte und damit auch Mitarbeiter lassen sich wie gewohnt steuern. Von einer Bottom-up-Aktivierung, dem freien Austausch zwischen Mitarbeitern oder der innovationsfördernden Nutzung von kollektivem Wissen sind die Klassiker der digitalen Tools damit aber weit entfernt.

Anders sieht es bei Wikis, Blogs, Podcasts und Co. aus. Ihr Einsatz stellt eingetübte und ehemals

Abb. 26 Auch wenn E 2.0 Tools bislang kaum im Einsatz sind, wird ihnen Arbeitserleichterung und eine gute Ergänzung zu anderen Instrumenten zugeschrieben

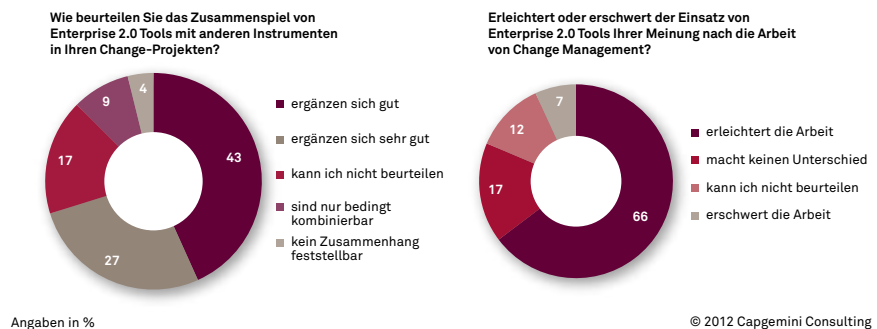
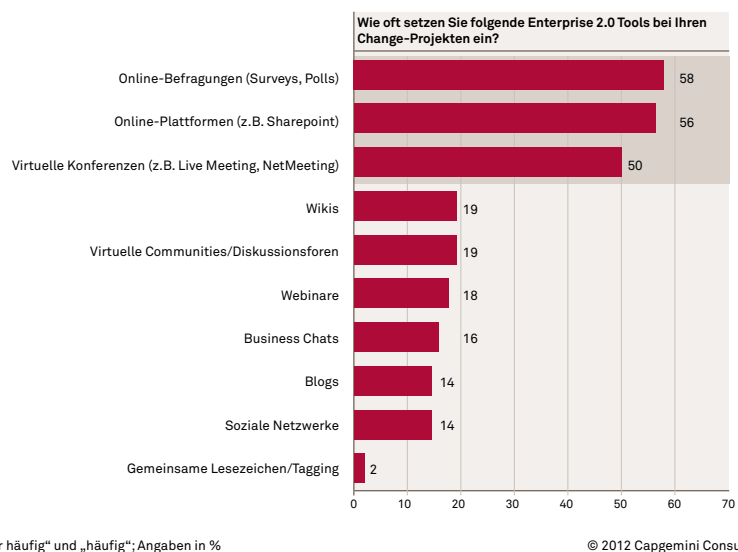


Abb. 27 Bislang werden nur die bereits etablierten digitalen Tools regelmäßig im Change Management eingesetzt



erfolgreiche Muster der Steuerung und Führung auf den Prüfstand. So entfaltet sich ihr Mehrwert erst, wenn authentische Meinungsäußerungen zugelassen und nicht durch Kontrolle erdrückt werden. Hier mag ein Schlüssel zur zögerlichen Nutzung liegen, denn nicht einmal jeder Fünfte entscheidet sich für eines dieser Tools.

In qualitativen Interviews haben wir Hinweise erhalten, dass Entscheider stark die Bedürfnisse der Mitarbeiter im Blick haben: „Durch den Einsatz

sozialer Medien entstehen Diskussionen, die mehr Fragen aufwerfen als Antworten geben und so zu Unsicherheit führen. Dies untergräbt den roten Faden der offiziellen Change-Kommunikation.“⁶⁶ Ein weiteres häufig gehöres Argument gegen den Einsatz sozialer Medien ist der Mangel an Quick Wins. Ihre Nutzung kostet demnach Zeit, ohne sofort konkreten Nutzen zu erbringen.

66 Verbatim, Executive Interviews zur Change Studie 2012

Diese Zeit fehlt den meisten Führungskräften jedoch.

Schnell und kosteneffizient, aber nicht emotional

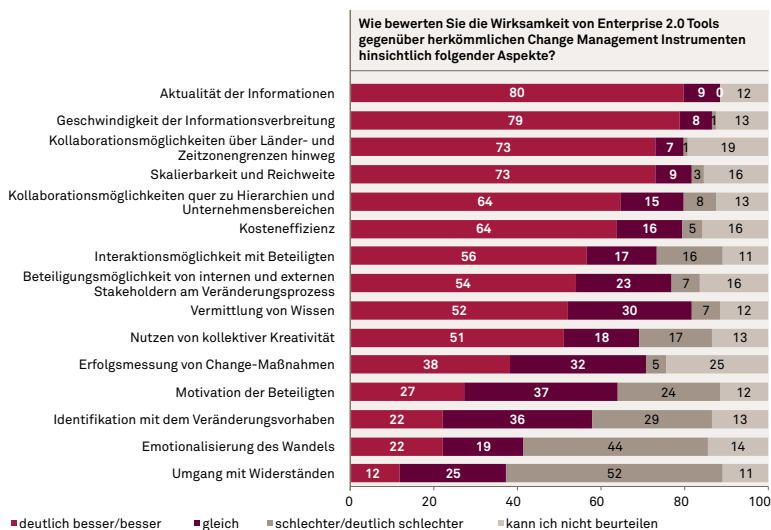
Umso interessanter ist die Frage, wann genau sich aus Sicht deutscher Führungskräfte der Einsatz sozialer Medien lohnt. Wo liegt die Trennlinie zum klassischen Handwerkzeug? Ein Blick auf Abbildung 28 gibt Aufschluss: Soziale Medien ermöglichen allen Beteiligten einen schnellen Zugang zu aktuellen Informationen, sie fördern die Interaktion und Zusammenarbeit mit Kollegen, binden externe Stakeholder in den Veränderungsprozess ein und heben die Vorteile kollektiver Kreativität. Auch in puncto Wissensvermittlung, Erfolgsmessung und Kosteneffizienz wird ihnen ein größerer Wirkungsgrad zugeschrieben.

Zweifel zeigen sich dagegen, wenn mit den Tools Einfluss auf die persönliche Einstellung gegenüber

Veränderungen ausgeübt werden soll. Gerade noch auf Augenhöhe mit klassischen Interventionen liegen soziale Medien bei der Fähigkeit, Beteiligte für eine anstehende Veränderung zu motivieren, trotz möglicher Belastungen. Deutlich schlechter als klassische Maßnahmen werden sie zur Emotionalisierung des Wandels und zur Schaffung von Identifikation mit dem Veränderungsvorhaben bewertet.

Vor allem im Umgang mit Widerständen leisten soziale Medien nach Einschätzung unserer Studienteilnehmer wenig Mehrwert. Statt Öffentlichkeit ist eine vertrauensvolle Atmosphäre zwischen Mitarbeitern und Führungskräften gefragt, in der persönliche Fragestellungen thematisiert werden können. Dies gilt insbesondere bei Restrukturierungen oder Kostensenkungsprogrammen, also Veränderungen mit einem möglicherweise hohen Grad persönlicher Betroffenheit.

Abb. 28 E 2.0 Tools werden im Change Management eine hohe Wirksamkeit bescheinigt – außer bei emotionalen Aspekten des Wandels



Angaben in %

© 2012 Capgemini Consulting

Fortsetzung: Fiktiver Dialog mit unseren Interviewpartnern

Unsere Interviewpartner über E 2.0 Tools – wie soziale Netzwerke, Wikis oder Blogs.

Nutzen Sie die Tools bereits in Ihrem Betrieb?

PE Verantwortliche: In puncto soziale Netzwerke sind wir Vorreiter, das wird sehr intensiv genutzt, z. B. im Employee Development, wo es um ein verändertes Führungsverständnis geht: Wir nutzen bspw. Connect sehr viel sowie regelmäßig aktualisierte Blogs.

Leiterin Kommunikation Konzern:

Wir haben schon verschiedene Dinge ausprobiert oder sind gerade in der Erprobungsphase. Wir haben Chats z. B. im Einsatz für Fachteams, die darüber ihre Rundschreiben erläutern. Zunächst war bei den Fachteams die Skepsis groß, aber nach der ersten Runde wurde das als sehr gutes Tool erkannt und angenommen.

Leiter Talent Diagnostik: Wir entwickeln derzeit ein firmeneigenes Kommunikationsmedium à la Facebook, um unsere Mitarbeiter inklusive Führungskräfte im Sinne eines gesteigerten Buy-ins an der Veränderung und den einzelnen Projektschritten teilhaben zu lassen. Hier fragen wir auch ganz aktiv nach Feedback bzw. Ideen für die Veränderung.

Leiterin OE: Wir haben jetzt eine eigene Facebook-Seite mit eigenen Mitarbeitern dafür, die sich um Facebook kümmern – das bedeutet viel Arbeit für die Mitarbeiter. Außerdem muss man sich im Vorfeld im Klaren sein, was man macht, wenn Leute anfangen zu stänkern.

Change Verantwortlicher Konzern: Wir fangen bei uns im

Konzern insgesamt mit der Nutzung der digitalen Tools erst an. Es ist derzeit geplant, Leadership Chats nach dem großen Leadership Meeting einzusetzen.

PE Verantwortliche: Wir arbeiten im Change sehr viel mit Filmen. In der Personalentwicklung wissen alle Mitarbeiter, wie man mit Videokameras umgeht und kleine Filme macht. Wir haben auch Leihequipment. Das Bedürfnis nach Botschaften in Bildern oder Filmen ist groß – nicht umsonst ist YouTube so erfolgreich!

Leiterin OE: Wir nutzen auf oberster Ebene ein Tool, durch das man Fragen an den Chef stellen kann: Die Fragen werden veröffentlicht und von ihm persönlich und für alle sichtbar beantwortet.

Leiterin Kommunikation Konzern: Technische Tools für Community Building werden schon genutzt, z. B. Live Meetings, Netzwerke. „Schwarm-Intelligenz“-Abstimmungstools und andere technische Gimmicks für große Workshops sind aus Budgetgründen unattraktiv.

Welche Herausforderungen sehen Sie in der Anwendung der E 2.0 Tools im organisatorischen Umfeld?

Leiter Talent Diagnostik: Es gibt Einsatzbereiche, in denen ich E 2.0 Tools nicht einsetzen würde, etwa in den Bereichen Teamentwicklung, Konfliktlösungen etc., also überall da, wo das persönliche Gespräch wichtig ist.

Change Verantwortlicher Konzern:

Bei unseren Callcenter-Mitarbeitern in den Shared Service Centern ist der Einsatz von digitalen Tools eher schwierig. Die haben kaum Zeit, sich zusätzlich noch damit zu beschäftigen. Die Taktzeiten für eingehende Anrufe geben das Arbeitstempo vor. Hier ist die direkte Information über die Führungskraft noch das Beste.

Leiterin OE:

Die Mitarbeiter, an die wir schlecht rankommen, an die kommen wir mit E 2.0 Tools auch nicht ran. Nur ein Bruchteil unserer Mitarbeiter hat überhaupt Internetzugang oder eine E-Mail-Adresse. Man muss sich außerdem überlegen, ob das freiwillig oder verpflichtend ist und welchen Stellenwert Social Media haben.

Change Verantwortlicher Konzern:

Gegenüber den digitalen Tools bin ich sehr skeptisch. Die Frage ist immer, zu welchem Zweck die Tools eingesetzt werden sollen. Oftmals sind es Kosten-Nutzen-Überlegungen, die dagegen sprechen. Außerdem fehlen Erfahrungen im Einsatz der Tools. Das wichtigste Medium ist nach wie vor die Top-down-Kommunikation. Das stärkste Medium geht über die Führungskräfte.

Leiter Talent Diagnostik:

Ich bin ebenfalls kein Fan der E 2.0 Tools. Aber die Notwendigkeit von Transparenz wird mit solchen Medien deutlich unterstützt. Die Gefahr ist gesteigerte oder übertriebene Transparenz durch diese Medien. Hier ist Klarheit zu schaffen hinsichtlich der



Transparenznotwendigkeit. Nicht alles muss kommuniziert werden.

Leiter Talent Diagnostik: Zwar kann man in kürzerer Zeit eine Vielzahl von Stakeholdern besser erreichen als durch Workshops etc., der Nachteil ist aber, dass es keine 1:1-Situation ist und die persönliche Interaktion mit den Kollegen fehlt. Das geschriebene Wort lässt außerdem immensen Spielraum für Interpretationen.

Welche Vorteile sehen Sie in der Nutzung von E 2.0 Tools im Change Management?

Leiter Talent Diagnostik: Ein Vorteil daraus für das Change Management ist die hohe Erreichbarkeit bei geringem Aufwand. Man bekommt durch die Tools die Möglichkeit, eine Vielzahl von Personen in die Weiterentwicklung des Change Management Projektes einbinden zu können.

Leiter Corporate University: E 2.0 ist gut, wenn das Ziel ist, großskaliert Resonanz, Feedback, Ideenentwicklung etc. zum Case for Change zu initiieren.

Leiterin OE: Ohne dass ich richtig Erfahrung damit habe, sehe ich Vorteile in dem Dialogmedium. Ich kann Spaces schaffen, in denen ich über Projekte informiere, oder ein Wiki dranhängen – man hat darüber die Chance, ins Gespräch miteinander und mit Projektverantwortlichen zu kommen und die Beteiligten abzuholen.

HR Verantwortlicher: Bei „leichten Changes“, wenn es also nicht um Outsourcing oder Arbeitsplatzabbau geht, haben E 2.0 Tools bei der Verbreitung kognitiver Aussagen sicher einen Mehrwert. Auch am Ende der Changekurve sehe ich Einsatzmöglichkeiten, wenn es darum geht, Erfahrungen auszutauschen oder den Umgang mit der neuen Situation zu trainieren.

Wie sehen Sie vor diesem Hintergrund die Relevanz einer grundsätzlichen E-2.0-Einführung im Change Management?

Leiterin OE: Ich finde [E 2.0] einen sehr spannenden Ansatz, glaube aber auch, dass das kein Allheilmittel ist, eher eine Ergänzung zu dem, was man bereits macht. Aber ich würde mich hüten zu sagen, „das ist es jetzt“.

Leiter HR: Eigentlich sind wir jetzt technisch so weit, dass wir wirklich mal wissen könnten, was die Mitarbeiter denken. Ich finde, das ist eine große Chance.

Geschäftsführer: Die Kompetenz, Enterprise 2.0 Tools im Unternehmen zu nutzen, will gelernt sein. Ich glaube, dass E 2.0 Tools ganz natürlich ihren Weg ins Unternehmen finden werden. Die Frage ist, wie dabei die einhergehende Demokratisierung in den Organisations- und Arbeitsweisen Schritt hält.

Leiterin OE: Aber man unterschätzt die Wichtigkeit dieser Tools wahn-sinnig, wie stark man eine bestimmte Generation damit anspricht!

HR Verantwortlicher Konzern: Wenn wir die 2.0-Medien nicht nutzen und aktiv integrieren, dann werden sie eben ohne uns genutzt.

Die Ergebnisse auf einen Nenner gebracht, ergibt sich folgendes Bild: Enterprise 2.0 eignet sich hervorragend, um die rationalen Themen einer Transformation zu adressieren, jedoch nur bedingt, wenn es um die „weicheren“ Faktoren wie Identifikation mit dem Veränderungsvorhaben oder Emotionalisierung der Betroffenen geht. Die Stärke von Social Media liegt also primär in der Kommunikation, die Mobilisierung von Zielgruppen wird ihnen nur bedingt zugetraut.

Wie bereits bei der Wahl klassischer Methoden (vgl. Kapitel II) steht zunächst die Verbreitung von getroffenen Entscheidungen im Mittelpunkt. Die echte Einbindung der Mitarbeiter bleibt vorerst zweitrangig. Neben den limitierten Nutzungsmöglichkeiten gibt es aber noch weitere Hürden zu überwinden (vgl. Abb. 29). Allen voran mangelt es unseren Studienteilnehmern an ausreichend Expertise mit Enterprise 2.0.

Mangelnde Erfahrung. Zwei Drittel der Befragten geben an, dass sie sich mit Social Media nicht vertraut genug fühlen. „Digital Natives“ – Menschen, die mit digitalen Medien aufgewachsen sind – stellen auf deutschen Führungsetagen nach wie vor die Minderheit. So verwundert es nicht, dass die neuen Tools in vielen Fällen zunächst ungenutzt bleiben. Neben individuellen Coachings, Motivationskampagnen und Trainingsangeboten können vor allem Best Practices aus dem eigenen Unternehmen helfen, den eigenen Erfahrungshorizont zu erweitern.

Technische Infrastruktur. Hierzu zählt primär die generelle Verfügbarkeit sozialer Medien. Wie bereits dargestellt, beschäftigt sich aktuell erst die Hälfte der deutschsprachigen

Unternehmen mit Enterprise 2.0 Tools. Für Konzerne kann es zudem eine Herausforderung sein, die neuen Tools in die IT-Systemlandschaft zu integrieren. Auch die Bereitstellung auf globaler Ebene ist angesichts lokaler IT-Strukturen sowie heterogener Datenschutzbestimmungen kein leichtes Unterfangen. Eine Alternative stellen Cloud-basierte Lösungen dar.

Kulturelle Barrieren. Die grundsätzlichen Herausforderungen der E-2.0-Integration liegen tiefer verwurzelt, wie ein zweiter Blick auf Abbildung 29 verdeutlicht. Jeweils mehr als ein Drittel der Studienteilnehmer äußern Vorbehalte gegenüber den neuen Tools aufgrund zu hoher Transparenz, fehlender Datensicherheit, geringer Akzeptanz bei den Betroffenen und mangelndem Fit mit der eigenen Unternehmenskultur. Bei allen drei handelt es sich um Bedenken bezüglich der tatsächlichen Tool-Nutzung: Wie lassen sich Annahmen über die Leistungsfähigkeit

meiner Mitarbeiter vermeiden? Wie stelle ich sicher, dass vertrauliche Informationen nicht in Umlauf kommen? Wie reagieren Mitarbeiter und Führungskräfte auf die neue Offenheit in der Kommunikation?

Betriebliche Mitbestimmung. Überrascht hat uns, dass nur jeder Vierte den Einfluss der betrieblichen Mitbestimmung als einen Hinderungsgrund sieht. Da soziale Medien die individuelle Arbeit transparenter erscheinen lassen, hätten wir uns von dieser Seite mehr Widerstand erwartet. Eventuell spiegelt sich hier bereits der Wunsch vieler Arbeitnehmer nach flexibler Arbeitszeit wider.

Regulatorische Einschränkungen sind für jeden fünften Change-Experten ein Grund, auf soziale Medien zu verzichten, und 19 Prozent machen die mangelnde Unterstützung des Top-Managements verantwortlich. Bei beiden Gründen handelt es sich um K.o.-Kriterien. Sind die personalpolitischen Konsequenzen

Abb. 29 Mangelnde Erfahrung und unzureichende technische Infrastruktur sind mit Abstand die größten Hemmnisse für den Einsatz von E 2.0 Tools im Change Management





rechtlich zu heikel, um sie öffentlich auszubreiten, bzw. lässt sich der Vorstand nicht vom neuen Instrumentarium überzeugen, bleiben nur klassische Interventionen zur Auswahl übrig. Kaum ins Gewicht fallen hingegen das Fehlen von Enterprise 2.0 Unternehmensrichtlinien sowie die Budgetsituation.

Kehren wir zu unserer Ausgangsfrage zurück: Inwieweit sind Führungskräfte im deutschsprachigen Raum davon überzeugt, dass Enterprise 2.0 ihnen neue Möglichkeiten zur Steuerung von Veränderungen an die Hand gibt? Die Antwort fällt gemischt aus. Zwar werden sozialen Medien im Bereich Kommunikation große Vorteile gegenüber klassischen Tools eingeräumt, für die Mobilisierung der Mitarbeiter spielen sie jedoch aktuell keine Rolle. Der Grund liegt im Selbstverständnis der Change-Verantwortlichen, die Veränderungen top-down steuern und bei der Wahl ihres Instrumentariums auf

die klassischen Methoden zurückgreifen. Gegenüber neuen Herangehensweisen überwiegen Zweifel, vor allem fehlt es vielfach ganz einfach an Praxis.

Von einem inspirierenden Use Case für neue Wege der Zusammenarbeit im digitalen Zeitalter ist Veränderungsmanagement im Jahr 2012 noch weit entfernt. Eine Vorreiterrolle können wir Change Management nicht attestieren. Aber wir erkennen in einigen Branchen, allen voran in der Telekommunikations- und der Technologiebranche, große Anstrengungen für einen Kulturwandel hin zu einem Enterprise 2.0. Die Nutzung der neuen Tools im Change Management wird sich analog mit diesem kulturellen Wandel in Unternehmen vollziehen. Umso wichtiger ist es, die Methoden und Tools des Change Managements gezielt zu nutzen, um diesen kulturellen Wandel zu beschleunigen.

Nachhaltig

Vernetzt

Viral

Changeability

Design Thinking

V. Change Management 2021 – aus Sicht der Studienteilnehmer

Die gute Nachricht vorweg: Change Management ist im Unternehmensalltag angekommen

Wie in der vorangegangenen Change Management Studie 2010⁶⁷ haben wir als offene Frage nach der Bedeutung von Change Management in den nächsten 10 Jahren gefragt. Wir haben exemplarisch einige der 56 Nennungen herausgenommen und zu den häufigsten Themensträngen zusammengestellt. Dabei fällt auf, dass vor allem zwei der Themenstränge aus 2010 in dieser Befragungsrunde einen deutlichen Schwerpunkt bilden: Dass Change Management zu einem festen Bestandteil in Unternehmen wird und dass es vor allem die Führungskräfte sind, die Change vorantreiben werden.

Veränderung als Dauerzustand in Unternehmen macht Change Management zu einer Selbstverständlichkeit im Unternehmensalltag

Nach Einschätzung der Befragten wird es Change Management in Zukunft als etablierte Größe im Unternehmensalltag weiterhin geben. Auffallend viele Rückmeldungen (ca. 30 Prozent) auf unsere offene Frage „Quo vadis, Change Management?“ thematisieren den Zusammenhang zwischen Veränderung als Dauerzustand mit immer kürzer werdenden Veränderungszyklen und der damit einhergehenden weiter steigenden Change-Fähigkeit von Unternehmen (vgl. Abb. 30). Statt „business as usual“ heißt es also „change as usual“. Sowohl für die Betroffenen als auch für die Change-Verantwortlichen und Führungskräfte stellt sich dabei eine gewisse Abgeklärtheit beziehungsweise Routine gegenüber

Veränderungen ein. Implizit taucht hier die Idee des sich permanent am Markt und den Kundenanforderungen ausrichtenden, agilen Unternehmens auf, mit einer hohen individuellen und strukturellen Veränderungskompetenz. Auf der anderen Seite wird Change Management als Disziplin weiterhin eine wichtige Stellung vor allem bei großen Transformationsvorhaben zugestanden.

Integraler Bestandteil der Führungsarbeit

Am zweithäufigsten wurde auf die wichtige Rolle der Führungskräfte eingegangen, die bei immer schneller zu realisierenden und immer häufiger auftretenden Veränderungsprozessen eine zentrale Rolle als Change Manager im Unternehmen einnehmen sollen. Führungskräfte werden zusätzlich zu ihren bisherigen Steuerungsaufgaben die Steuerung von Veränderungsprozessen übernehmen. Sie darauf vorzubereiten und dazu zu befähigen wird als Aufgabe der Führungskräfteentwicklung gesehen. Unsere Gesprächspartner haben ebenfalls in den qualitativen Interviews auf die Rolle der Führungskräfte hingewiesen:

„Ja, Change Management ist schon wichtig, aber eher ‚minimalinvasiv‘. Die Kunst wird sein, genau zu gucken, was braucht’s denn wirklich? Hier ist weniger mehr. Und die Frage ist, wie können Führungskräfte ge-coacht werden, um ihrer Rolle im Change gerecht zu werden.“ (Gesprächspartner öffentliche Verwaltung)

„Die Kompetenz, Changes sinnhaft einzuleiten und Rahmen zu schaffen, ist und bleibt eine Schlüsselfähigkeit von Führungskräften. Aufgrund der sich immer schneller verändernden Umwelt- und Markt-Anforderung werden aber alle Mitarbeiter diese Fähigkeit in Zukunft für eine effiziente Umsetzung benötigen.“ (HR-Manager, Beratung)

Dieser Trend wurde bereits 2010 deutlich gesehen, wohingegen bei den Studien 2003 und 2005 noch von einer stärkeren Ausbildung einer dezidierten Change Management Rolle ausgegangen wurde.⁶⁸ Wir gehen in Kapitel 3 darauf ein, welche Implikationen und Konsequenzen dieses veränderte Rollenverständnis für Führungskräfte hat. Es bleibt hier festzustellen, dass die Verankerung von Change Management Aufgaben in der Leadership-Rolle ein weiteres Indiz für die Etablierung von Change Management in Unternehmen ist. Die hier bevorstehende Entwicklungsaufgabe ist immens.

⁶⁷ Vgl. Claßen/v. Kyaw 2010: 12–13

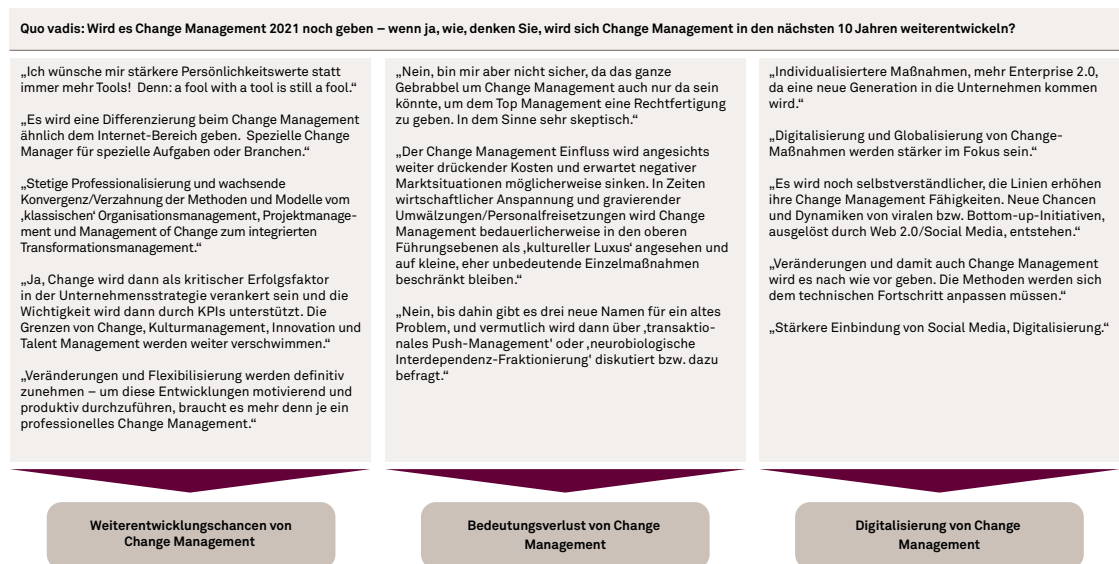
⁶⁸ Vgl. Claßen et al. 2003/2005

Abb. 30 In 2021 sehen die Befragten Change Management als Bestandteil der Führungsarbeit, mit einer wachsenden und selbstverständlicheren Bedeutung im Alltag



© 2012 Capgemini Consulting

Abb. 31 Eine wegweisende Weiterentwicklung von Change Management wird nicht erwartet, eher eine Konvergenz bestehender Methoden und (Management-)Ansätze



© 2012 Capgemini Consulting

Digitalisierung noch kein Thema

Weniger stark vertreten waren im Wesentlichen drei weitere Themenstränge (vgl. Abb. 31):

1. Eine klare Richtung, wohin sich Change Management methodisch entwickeln wird, ist nicht vorhanden. Das wird zum einen in der geringen Thematisierung deutlich und zum anderen in den unterschiedlichen Aussagen. Einerseits werden Differenzierungstendenzen gesehen, andererseits Konvergenztendenzen und eine stärkere Verschmelzung von Change Management mit anderen Management-Ansätzen. Der wenig ausgeprägte Entwicklungspfad von Change Management rührt nicht zuletzt daher, dass bereits heute ein starker Methodenpluralismus vorherrscht (vgl. Abb. 17). Aufgrund der ausgebliebenen Professionalisierung von Change Management⁶⁹ als eigenständige Disziplin ist es unwahrscheinlich, dass sich daran in nächster Zeit etwas ändert.
2. Dass Change Management an Bedeutung verliert oder in 20 Jahren gar nicht mehr existieren wird, wird von den wenigsten gesehen. Kaum einer der Befragten befürchtet, dass durch steigenden Kostendruck Change Management zu einem Luxusthema werden wird. Das passt ins Bild eines im Unternehmen institutionalisierten Change Managements.
3. Ebenso wenig wird erwartet, dass Change Management künftig viel stärker digitalisiert sein wird. Die geringe Aufmerksamkeit für dieses Thema hat dann etwas überrascht, war es bei der diesjährigen Befragung doch unser Schwerpunktthema. Die spärlichen Aussagen, die zur Digitalisierung von Change

Management gekommen sind, bestätigen im Prinzip die aktuelle Einstellung und Wahrnehmung zum Einsatz von Enterprise 2.0 Tools in Unternehmen. Lediglich einer unserer Gesprächspartner sieht die Zukunft von Change Management in Verbindung mit digitalen Tools:

„Change Management wird zukünftig sehr, sehr viel mehr auf E 2.0 und heute noch nicht existierende Systeme setzen. Es wird sehr viel einfacher werden, die Notwendigkeit von Veränderungen zu initiieren und darlegen zu können. Durch andere Generationen innerhalb der Unternehmen, die mit steten Veränderungen aufwachsen, z. B. in der IT-Landschaft (Stichwort Facebook 5.0), ist man gewohnt, dass sich ständig etwas ändert, und erlebt, dass vieles in der Nutzung einfacher wird.“ (HR Manager, Beratung)

Insgesamt können wir aus dem Blick nach vorne eine weitere Verstärkung von Change Management erkennen, die innerhalb der Unternehmen, also weniger durch externe Beratungsleistung, und dort vor allem durch Führungskräfte zur Bewältigung des steigenden Veränderungsdrucks betrieben wird. Social Media ist noch nicht wirklich im Change Management angekommen. Der Change im Change bezieht sich also momentan eher auf eine Schwerpunktverlagerung hin zu stärkerer Einbindung der Führungskräfte.

69 Vgl. Bohn/Kühl 2010

Outside-in View: Change into the future – Quo vadis, Change Management?

Gastkommentar von Felicitas von Kyaw, Vattenfall Gruppe

Change ist im Management auf der Tagesordnung angekommen und somit ein enger Wegbegleiter. Der Veränderungsdruck ist real. Egal welche Ursache die Treiber sind: Wandel und Anpassungsfähigkeit sind als Frage des Überlebens von Organisationen (an-)erkannt. Der stetige Wandel passiert heute in Parallelschüben: aus Sicht vieler Mitarbeiter eher noch mit wahrgenommenem Anfang als mit erlebtem Ende. Change ohne den Part des „Managen“ der People Dimension ist nur eine halbe Sache, ohne ein Mitnehmen der Humanressource droht er ein unverdauliches Gebilde zu bleiben – diese Wahrnehmung scheint sich zunehmend durchzusetzen.

Sieben Spannungsfelder im heutigen Change-Alltag mögen exemplarisch erste Anhaltspunkte hinsichtlich zukünftig zu erwartender Akzente liefern:

1. Professionalisierung versus Lippenbekenntnis

Eine wachsende Professionalisierung ist zu beobachten, das Verständnis bleibt dennoch heterogen und der Einsatz von Change Management kein Automatismus. Größere Unternehmen verfügen über einen eigenen Funktionsbereich hierzu und Berater sowie Seminaranbieter haben Hochkonjunktur. Jedoch, nicht überall, wo Change Management „drauf“steht, ist nachhaltiges Veränderungsmanagement „drin“. Wie ernsthaft und in welcher Grundhaltung Change Management betrieben wird, hier trennt

sich die Spreu vom Weizen. Es ist eine moderne Kunst, in adäquater Dramaturgie die Instrumente anlassgerecht in der Praxis zu orchestrieren. Change-Alltag ist harte Arbeit, erfordert Einsatz und Können – von allen Beteiligten in ihren unterschiedlichen Rollen.

2. Führungs- versus Spezialisten-aufgabe

Inhouse-Expertise vs. externe Berater? Führungsverantwortung oder interne Change Manager? Dies ist wohl auch abhängig vom Reifegrad der Organisation und ihrer Erfahrung im Umgang mit Change. Ein „Entweder-oder“ scheint zu kurz gesprungen. Denn, Change ist ein Kraftakt, der Überzeugungstäter mit Ausdauer, Durchsetzungs- sowie Einfühlungsvermögen in unterschiedlichen Rollenausprägungen braucht. Solange Change nicht in der DNA der Organisation verankert ist, solange tut sie gut daran, diesen zu managen. Was den Change Leader nicht von seiner tragenden Rolle entbindet, im Gegenteil – Change lässt sich nicht delegieren.

3. Selbstregulierungskräfte versus Interventionshype

Die Bandbreite an Zugängen zum Change Management ist vielseitig. Einerseits das Prinzip Selbstverantwortung und die Besinnung auf Selbstheilungskräfte, andererseits der zunehmende Hype nach „neuesten“ Tools. Dabei kann die Gefahr einer Überreizung durch „Interventionitis“ genauso hoch sein wie

die potenzielle Ohnmacht eines Vakuums. „Initiative-Strain“ ist zunehmend Alltag – das Tun vermittelt ein trügerisches Gefühl, zu bewältigen. Es sind jedoch nicht Tools, die den Unterschied machen – sondern die vielgerühmte Haltung, die Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit in der Handlung und ihre Intention.

4. Sinnsuche versus Sinnstiftung

Wofür bringt die Organisation bzw. der Mensch in Organisationen Energie auf, wofür lohnt sich der Einsatz? Die „Kraft von innen“ ist entscheidend, um den marktbedingten Herausforderungen von außen zu trotzen. Zunehmende Abnutzungserscheinungen von Wort und Tat führen in Unternehmen zu „Engagementgaps“. Welcher Veränderungsanlass mobilisiert (noch) und kann im besten Fall Engagement aktivieren, zumindest dieses aber nicht weiter erodieren? Die nächste Herausforderung lauert bereits, was zu Atemlosigkeit führen und den Eindruck verstärken kann, eher aktivitätsgetrieben denn sinnstiftend unterwegs zu sein. Es ist noch ein weiter Weg von „more“ zu „better“.

5. Nachhaltigkeit versus Volatilität

Wie nachhaltig wirken, wenn morgen alles schon wieder anders sein kann und sich strategische Parameter stetig wandeln? Handelnde Personen stehen unter Zeit- und Leistungsdruck sowie vor immer neuen Herausforderungen. Wie nachhaltig kann man handeln, wenn Unternehmensbereiche eher von Partikularinteressen getrieben als in einem

ganzheitlichen Problembewusstsein verbunden sind? Perspektivisch ist zu vermuten, dass mehr Grundlagenarbeit und weniger ad-hoc-getriebenes Change Management im Vordergrund stehen müsste. Mehr „Arbeiten an und mit der Organisation“ im Hinblick auf das Schaffen von Rahmenbedingungen und Dispositionen.

6. Organisationale Resilienz versus Gefahr des Burn-out

Wie lässt sich die gewünschte organisatorische Leistungs- und Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Rahmenbedingungen erzielen? Wie Überlastung aus Performanceerwartung und Dringlichkeit kanalisieren, die das Entstehen kreativer Schaffensräume erschweren und qualitätsmindernd wirken? Den gefühlten Kreislauf und die erlebte Sisyphusarbeit gilt es in einen sinnmachenden Zusammenhang zu setzen, damit die Spirale an Veränderungen nicht zur chronischen Dauerbelastung mutiert. Das Anerkennen von Widersprüchlichkeiten des Change-Alltags gehört dazu: „panta rhei“ bei gleichzeitiger Sehnsucht nach „steady state“, dieser Konflikt ist Berufsdilemma.

7. Change-Ability versus Change-Manageability

Wird Change „gemanagt“ oder verfügt man – als Mensch und Organisation – über „Change-Ability“? Dabei geht es weniger um bloße Verarbeitungsstrategien, sondern um bewusste Gestaltungsstrategien, die berücksichtigen, dass auch in einer

zunehmend automatisierten Welt die Ressource Mitarbeiter einen relevanten Unterschied macht. Geschwindigkeit und Performance gehen nur, wenn viele an einem Strang ziehen können, wollen und dürfen. Die verinnerlichte Veränderungs- bzw. Anpassungsfähigkeit der Organisation und damit ihrer Menschen an neue Situationen ist „gelobtes Land“.

The future isn't ours to see

Wenn wir nicht wissen, wie die Bedingungen zukünftig sein werden, können wir nicht sagen, wie Unternehmen aussehen müssen oder was sie tun sollten, um in Zukunft erfolgreich zu bestehen. Die Schlüsselfrage ist dann, wie ein Unternehmen sein müsste, damit es diesen ungewissen Anforderungen gewachsen sein kann. Genau das ist die Frage der Veränderungsfähigkeit, von „Change-Ability“. Sie gehört in den Fokus von Change Management.

Es geht zukünftig immer weniger „nur“ um das eigentliche Managen der Veränderungen. Nicht die „Hau-ruck-Aktion“, die verspricht, in eine neue Welt zu katapultieren, wird den entscheidenden, glaubwürdigen und nachhaltigen Unterschied machen. Wenn kontinuierliche Verbesserung und Veränderung die Konstanten sind, wenn „under construction“ Alltag bleibt, dann wird es darum gehen müssen, Situationspotenziale zu nutzen und organisatorische Agilität zu stärken. So verstanden ist dann der wesentliche Beitrag des Change Management, Unternehmen

in der Stärkung der relevanten Schlüsselkompetenz „Veränderungsfähigkeit“ zu unterstützen.

Autor:

Felicitas von Kyaw ist Organisationsentwickler, Change Manager und Coach.

- Seit 2011 Corporate Vice President Organisational Development & Change, Vattenfall Gruppe.
- Bis 2010 Head of Change Management, Capgemini Consulting und Co-Autor der Change Management Studien 2010 und 2008.



Social Listening

Agile

Viral

Kohärenz

Empathie

Change

Serious Games

Gams

Achtsamkeit

VI. Ausblick Change Management – Mutig genug für die Zukunft?

Für über 80 Prozent der Befragten ist Change Management wichtig oder sehr wichtig, Tendenz weiter steigend.⁷⁰

Change Management hat sich etabliert und hat es auf die strategische Agenda vieler Unternehmen geschafft. Für über 80% der Befragten ist Change Management wichtig oder sehr wichtig, Tendenz weiter steigend. Dennoch, wenig hat sich verändert im Veränderungsmanagement. Als Change-Experten wissen wir, dass Stillstand in Zeiten großer Unsicherheit und fundamentalen Wandels besonders gefährlich ist. Wer sich nicht bewegt, macht wenig Fehler, aber er verharrt im Mittelmaß, gerade in einer Zeit, in der starke Impulse und mutige Innovationen und Menschen, die was bewegen wollen, gebraucht werden.

Deshalb wagen wir im letzten Teil einen Ausblick auf den bevorstehenden Wandel der Change Management Disziplin selbst. Dieser wird notwendig, um die hohen Erwartungen als Ermöglicher und Begleiter von Transformationen auch künftig zu erfüllen.

1. Handlungsfeld: Weiterentwicklung der Changeability

Professionalisierung der Changefunktionen. Die Weiterentwicklung der organisatorischen Veränderungsfähigkeit wird in den kommenden Jahren zum kritischen Wettbewerbsfaktor. Das bedeutet, je nach Ausgangssituation, Implementierung oder Weiterentwicklung unternehmensinterner Changefunktionen. Dabei ist die enge Verzahnung von Change Management, Unternehmensentwicklung, Kommunikation und Talent Management, insbesondere Training und Development, unerlässlich.

Wo die Change-Abteilungen bereits etabliert sind, wird es darum gehen, die eigenen Ansätze und Steuerungsmechanismen sowie Tools und Methoden auf ihre Zukunftstauglichkeit zu überprüfen und den Wertschöpfungsbeitrag von Change Management sichtbar zu machen.

Mutige Veränderungsbegleiter. Ohne Change-Berater, die neben einem soliden Veränderungs- und Coaching-Skillset die Komplexität der Transformationsvorhaben erfassen und wirksam handeln können, wird das kaum möglich sein. Gebraucht werden mutige Persönlichkeiten, die sichtbar für den gewünschten kulturellen Wandel stehen und ein hohes Maß an Selbstkenntnis, Management-Erfahrung und Resilienz mitbringen. Die Change-Abteilungen stehen vielerorts vor der anspruchsvollen Aufgabe, die eigene strategische Change-Beratungskompetenz auszubauen sowie Glaubwürdigkeit und Positionierung weiter zu stärken, wenn sie sich langfristig als echte Partner des Senior Managements behaupten wollen.

Impulsgeber anstelle von ausführenden Organen. Etablierte Change-Abteilungen verfügen über ein umfassendes Repertoire an Wissen über Organisationen, insbesondere ihre Kultur und Führungskräfte. Dieses Wissen bereichert den strategischen Diskurs. Starke Change-Funktionen können in den kommenden Jahren wirkungsvolle Impulse für die Entwicklung von Unternehmen leisten und aktiv zur Transformation beitragen, durch unternehmensweite Initiativen, zum Beispiel für eine neue

Kollaborationskultur, „Customer Passion“ oder soziale Verantwortung.

Strategische Partnerschaften mit externen Change-Beratern werden immer wichtiger, die ihre Dienstleistung nachweisbar auch global mit ausgebildeten Experten vor Ort von Indien über China bis hin zu Brasilien zur Verfügung stellen, werden immer wichtiger. Sie sorgen für den erforderlichen Handlungsspielraum und für operative Durchsetzungskraft.

Führungskräfte befähigen und begleiten. Die echte Herkulesaufgabe der kommenden Jahre besteht jedoch zweifellos darin, die Führungskräfte bei ihrer Rolle im Change zu begleiten und zu befähigen. Flexible und agile Unternehmen brauchen die Veränderungskompetenz ihrer Führungskräfte. Diese Aufgabe wird nur durch ein echtes Zusammenspiel von Rekrutieren, Personalentwicklern, Veränderungsexperten und Coaches möglich sein. Das technische Wissen darüber, wie Change gelingt, welche Strukturen, Methoden oder Tools eingesetzt werden können, ist aber nur eine Facette. Führungskräfte brauchen vor allem Coaching und Sparring, um im Spannungsfeld zwischen hohen Erwartungen, großem Arbeitspensum und eigenen Zielen und Ängsten wirksame Haltungen und Strategien zu entwickeln.

⁷⁰ Prognose für 2014: Change Management ist sehr wichtig 59 %, wichtig 35 %; weniger wichtig 5 %, nicht wichtig 1 %

2. Handlungsfeld: Stressbewältigung und Sinn

Die hohe Belastung von Führungskräften und anderer Protagonisten aufgrund zunehmender Veränderungs- dynamik und -komplexität ist nicht zu meistern, wenn es nicht gelingt, die seelische und körperliche Gesundheit zu erhalten. Change Management kann einen spürbaren Beitrag dazu leisten, dass die Kosten für Krankheit, Burn-out, Disengagement bis hin zu Kündigungen nicht zur ernststen Gefahr für die Performance von Veränderungsprojekten werden. Das allerdings erfordert in vielen stark fakten- und ergebnisorientierten Unternehmenskulturen Mut.

„**Achtsamkeit**“ ist Voraussetzung dafür, vom Getriebenen zum Gestalter in Transformationsprozessen zu werden. Wer spürt, was ihn im Moment antreibt, was er fühlt, welche Handlungs- und Verhaltensmuster aktiv sind, gewinnt Gestaltungskraft und Veränderungsenergie. Achtsamkeit ist die Fähigkeit, wirklich im Moment zu sein. Sie erleichtert den Zugang zu den eigenen Ressourcen und hilft individuelle Denk- und Verhaltensmuster zu erkennen. In vielen Theorien ist Achtsamkeit darüber hinaus verbunden mit der Grundidee von Offenheit und Akzeptanz, Wertneutralität. Somit ist Achtsamkeit eine innere Haltung, die vor allem auch den Zugang zu anderen erleichtert und für neue Wege öffnet. Im Yoga spielt diese Haltung eine Schlüsselrolle, aber schon kleine Achtsamkeitstechniken können Menschen in Veränderungsprozessen stärken, die eigenen Emotionen besser zu bewältigen, offen zu werden für neue Optionen und eigenes Verhalten zu reflektieren. Für Change Management besteht eine große Chance darin,

Achtsamkeitstechniken in wesentlich größerem Maße als bisher in die eigenen Interventionen und Architekturen zu integrieren. Mutige Change Manager richten darüber hinaus Achtsamkeitsräume oder Ruheoasen für Transformationsprojekte ein, um zum gelegentlichen Rückzug aus der operativen Hektik anzuregen.

In einigen Unternehmen beobachten wir bereits, dass nach einer Phase der Liberalisierung von Arbeitszeit wieder strenge Regeln, zumindest für die Anwesenheit im Büro, eingeführt werden. Das freilich schützt in Zeiten des mobilen Zugangs zu Firmennetzen und E-Mail wohl nur ungenügend vor Überarbeitung. Immerhin wird damit ein deutliches Zeichen gesetzt, dass die Gesundheit der Mitarbeiter wirklich wichtig ist.

Ein **Kohärenzgefühl** ist Voraussetzung dafür, Stresssituationen ohne gesundheitliche Schäden zu meistern. Dieses Gefühl entsteht, wenn drei Faktoren gegeben sind:

- 1) **Verstehbarkeit:** Die Fähigkeit, dass man die Zusammenhänge des Lebens versteht.
- 2) **Handhabbarkeit:** Die Überzeugung, dass man das eigene Leben gestalten kann.
- 3) **Sinnhaftigkeit:** Der Glaube, dass das Leben einen Sinn hat.

Change Management kann mit seinen Tools und Methoden auf alle Faktoren einwirken, indem es die Zusammenhänge erläutert, über partizipative Strukturen und etappenweise Veränderungen die eigene Handlungsfähigkeit erlebbar macht. Stärkenorientierung in der Zuordnung von Projektaufgaben und bei der Entwicklung von Teams sowie eine wertschätzende Feedbackkultur

verstärken zusätzlich das Gefühl von Handhabbarkeit. Vor allem bei der Frage nach der Sinnhaftigkeit sind die Führungskräfte gefordert, individuell bei der Beantwortung dieser Frage zu unterstützen. Insbesondere dann, wenn die Veränderung nicht gewollt ist und als negativer Schritt gesehen wird, z. B. bei Kündigungen, ist die Zusammenarbeit mit Coaches oder Outplacement-Experten häufig hilfreich.

3. Handlungsfeld: vernetzte Organisationen und Social-Media-Nutzung

Muss Change Management Schritt halten mit dem ansteigenden Innovations- und Veränderungstempo in den Märkten und in den Unternehmen? Wir meinen ja. Wer sich die Ergebnisse unserer Studie anschaut, wird feststellen, dass Beharrungsvermögen und Vertrauen auf Bewährtes gerade in der Change-Praxis eine breite Basis hat.

Change digital unterstützt – mehr als Social Media

Change beschäftigt sich mit der menschlichen Seite von Veränderungen. Damit Veränderung gelingt, brauchen die Beteiligten „high touch“, also viele Berührungspunkte, Dialog und emotionale Trigger. „High Tech“ wirkt da leicht wie ein Gegenpol und kontraproduktiv. Mit der neuen Generation an technologischen Helfern, allen voran die sozialen Medien, sind Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten so unmittelbar, bunt, authentisch und emotional wie niemals zuvor. Deshalb sind sie im Bereich der Kommunikation bereits gut verbreitet. Auch wenn heute noch deutliche Skepsis gegenüber dem Einsatz partizipativer Technologien herrscht, so ist doch absehbar, dass viele Unternehmen

mittelfristig große Anstrengungen unternommen werden, um schnelle und hochwirksame Netzwerk- und Kollaborationsstrukturen aufzubauen. Diese digitalen Unterstützer haben hohes Potenzial, im Change-Alltag zum neuen Standard zu werden:

Soziale Vernetzungs- und Austausch-Plattformen wie Connect oder Yammer haben mit ihrem Einzug in die Unternehmenswelt längst begonnen. Sie werden heute bereits genutzt, um themenbezogen zu vernetzen, zu kommunizieren oder Tools schnell zugänglich zu machen. So bewähren sich beispielsweise Change-Agent-Plattformen, um internationale Communities aufzubauen. „Sharing“ von Informationen, Dokumenten und Erfahrungen sowie gemeinsames Arbeiten an Themen profitiert auch davon, dass die technologischen Lösungen immer einfacher und die Benutzeroberflächen immer ansprechender werden. Bilder und „bewegte Bilder“ verdrängen den reinen Text und tragen deutlich zur Emotionalisierung dieser „touch points“ bei.

Jams sind gesteuerte, kollaborative Online-Diskussionen. Man könnte sie auch das „gemeinsame, themenzentrierte Denken“ im Netz nennen. Jams werden bereits in einigen Unternehmen praktiziert, häufig um Produktinnovationen voranzutreiben oder auch im öffentlichen Sektor, um Bürger an der Zukunftsgestaltung zu beteiligen.⁷¹ Jams haben großes Potenzial als Change-Katalysatoren und wirkungsvolle Instrumente der Kulturveränderung.

Serious Games: Noch sind sie so etwas wie ein Luxusprodukt in jeder Change-Architektur. Serious Games bringen die Spielfreude und Emotionalisierung echter Online-Games in den „ernsten“ Kontext und sind

hochwirksam, wenn es darum geht, Verhaltensänderungen zu bewirken.⁷² Sie stehen dabei für eine neue Generation von Change Tools, die indirekt auf Einstellung und Verhalten wirken, aber völlig ohne rationale Erklärungen auskommen.

Social listening: Monitoring und Analyse der Konversationen über das Unternehmen in Plattformen, Foren, Communities, um Themen zu identifizieren und den „Gefühlszustand“, das sogenannte Sentiment von Organisationen zu messen. Im Zuge einer offenen Kommunikationskultur können wertvolle Informationen in Echtzeit („realtime“) aus und über das Unternehmen genutzt werden, um ergänzend zu den klassischen Befragungen Rückmeldungen aus der Organisation zu erhalten.

4. Handlungsfeld: anpassungsfähige und innovative Change-Designs

Ohne digitale Unterstützung sind neue Designansätze kaum durchführbar. Diese brauchen Change Management aber als Ergänzung zum aktuellen Repertoire überall dort, wo klassische Projektansätze nicht mehr zielführend und effektiv sind, weil es an Flexibilität und Schnelligkeit mangelt.

Viral Change verzichtet auf die klassischen Kaskaden und ausgedehntes rationales Erklären (von Hintergründen, Dringlichkeit und Erwartungen). Man könnte sagen, dass Viral Change gleich in medias res geht und auf den Verhaltensaspekt fokussiert. Verhaltensvorbilder erzeugen Veränderungen, weil Verhalten wie Emotionen ansteckend ist, so die Logik dieses Ansatzes. Oder mit den der Anthropologin Margret Mead zugesprochenen Worten: “Never doubt that a

small group of thoughtful, committed citizens can change the world; indeed, it's the only thing that ever does”.

Viral Change baut darauf, die Menschen im Unternehmen zu stärken und mit Coaching Skills auszustatten, die bereits das gewünschte neue Verhalten zeigen, und nutzt die Ansteckungskraft von Verhalten und von Gefühlen.⁷³

„**See, feel, change**“ ist ein Ansatz, der das klassische „analyze, think, change“ ersetzt und auf den aktuellen Erkenntnissen der Hirnforschung, insbesondere auf Daniel Kahnemann, aufbaut.⁷⁴ Eine Neubewertung, sprich Aufwertung des emotionalen Aspekts von Veränderung ist wissenschaftlich inzwischen gut untermauert. Auch unsere Studie zeigt über die Zeitreihe eine Bedeutungszunahme der Emotionen im Verhältnis zu rationalen und politischen Faktoren. In der Wissenschaft hat sich die Annahme etabliert, dass wir zwei Verarbeitungs- und Beurteilungssysteme zur Verfügung haben, das rationale und das emotionale.⁷⁵ Die vielleicht verblüffende Erkenntnis ist allerdings die, dass dem emotionalen System die deutlich größere Kraft zugemessen wird. Erfolgreicher Wandel kann daher nur dort stattfinden, wo Gefühle ausgelöst und die Veränderung in konkrete nachvollziehbare Verhaltensweisen übersetzt

71 Z. B. IBM Innovation Jams, NATO Innovation Jams

72 Bsp.: Das (Serious) Game „Re-Mission“ erhöht die Compliance bei der Medikamenteneinnahme krebskranker Kinder und Jugendlicher signifikant (www.re-mission.net/)

73 Herrero, L. „Viral Change“, 2006

74 Populäre Vertreter des emotional getriebenen Change sind Chip and Dan Heath, Switch, 2010

75 nach Kahnemann das explizite und das implizite System

werden. Storytelling, authentische Berichte oder Filme, Serious Games oder Erlebnissräume, in denen die Transformationsvision und die neuen Verhaltensweisen erlebt werden, sind eine gute Investition.⁷⁶

Anpassungsfähigkeit erhöhen und Unsicherheit akzeptieren. Scrum ist eine „agile“ Methode aus der Softwareentwicklung, die bei hochkomplexen Projekten in dynamischem Umfeld bessere Ergebnisse zeigt als die klassische, durchgeplante sogenannte Wasserfallmethode. Im Zentrum stehen dabei selbst organisierende Teams, die ihre Arbeit in sogenannten Sprints, 2-4-wöchigen Zyklen organisieren, tägliche Feedbackschleifen (die Scrums) einbauen und konsequent die Nutzerperspektive einbeziehen. Auch Change-Architekturen brauchen, vor allem in der Umsetzungsphase, eine hohe Anpassungsfähigkeit an die Bewegungen und den Wandel im Projekt. Implementierungs-Sprints mit engen Rückkoppelungsschleifen über Surveys, Fokusgruppen, Interventionsfeedback oder Social Listening (s. o.) ermöglichen schnelle Reaktion und ständige Verbesserung. Darüber hinaus erhöhen angstfreies Lernen und Reflexion über die eigenen Verhaltensweisen und Muster die Implementierungsschnelligkeit sowie Qualität der Ergebnisse im Change Team und bei den Stakeholder-Gruppen, insbesondere in den Managementteams.

Innovationskraft und Empathiefähigkeit kann Change Management auch vom Design Thinking lernen. Genau wie Change Management handelt es sich hier um einen „People first“-Ansatz. Die Welt aus Sicht der Betroffenen sehen und erleben und aus dieser Perspektive Lösungen abzuleiten, das ist eine Kernkompetenz dieses Innovationsansatzes und zweifellos eine Bereicherung fürs Change Management (siehe Kasten S. 30/31).

Nachdem wir in den vergangenen Jahren fast alles über Prozesse, Strukturen, Methoden, Fähigkeiten und KPIs für gelungene Veränderungsprojekte in Erfahrung gebracht haben – also das „Wie“ und „Was“ ausgiebig analysiert haben –, rückt nun also wieder der Mensch in unser Blickfeld mit allem, was ihn antreibt, was er fühlt und was ihn widerstands- und veränderungsfähig macht. Dieses Terrain ist naturgemäß wesentlich weniger „griffig“ und schwerer zu vermitteln. Wir sind davon überzeugt, dass es sich gerade für Change Management lohnt, auf Basis bereits etablierter Prozesse Neues zu wagen. Auch im Hinblick auf die Möglichkeiten der digitalen Medien. Nur so können wir Schritt halten mit dem Veränderungstempo in Organisationen und das einlösen, was unser Name verspricht: den Wandel zu meistern. Bleiben wir mutig!

76 Eine inspirierende Sammlung an Beispielen, wie positive Gefühle, vor allem Freude, zu Verhaltensänderungen führen, gibt es im Netz unter www.thefuntheory.com

A hand with the index finger pointing upwards towards a grey rounded rectangle. Inside the rectangle, the word "Enter" is written in white, bold, sans-serif font.

Enter

Literaturverzeichnis

- Ahrendts, A., „Burberry's digital transformation“, in: Digital Transformation Review, 02/2012, Capgemini Consulting (Hrsg.)
- Barth, L., J., Graf Lambsdorff, M. „Werben um die Generation Y“, in: FOCUS, Egon Zehnder International, 01/2009, www.egonzehnder.com
- Bilen, S., „Entdecker der Wissensarbeit“, in: Harvard Business Manager, 26.10.2010
- Bohn, U., Kühl, S., „Beratung, Organisation und Profession. Die gescheiterte Professionalisierung in der Organisationsentwicklung, systemischen Beratung und Managementberatung.“, in: Kühl, S. und Moldaschl, M. (Hrsg.), „Organisation und Intervention.“, Hampp, 2010: 63–84
- Bridges, W., „Managing Transitions: Making the most of Change“, Da Capo Press, 3. Auflage, 2009
- Brown, T., „Design Thinking“, in: Harvard Business Review, 06/ 2008, surreycreativeacademy.pbworks.com/f/Design+Thinking+Tim+Brown.pdf
- Brown, T., Wyatt, J., „Design Thinking for Social Innovation“, in: Stanford Social Innovation Review, 2010, www.ideo.com/images/uploads/thoughts/2010_SSIR_DesignThinking.pdf
- Capgemini Consulting (Hrsg.), „Digital Transformation Review“, 02/2012
- Capgemini Consulting (Hrsg.), „Social Media Studie Schweiz. Nutzung der bedeutendsten Social Media Kanäle durch Schweizer Unternehmen“, erschienen als Capgemini Consulting Studien-Broschüre, 06/2012
- Capgemini Consulting (Hrsg.), „HR at the Executive Table: Linking People Strategy to Business Outcomes“, erschienen als Capgemini Consulting Studien-Broschüre, 2011
- Claßen, M. et al., „Change Management 2003: Bedeutung, Strategien, Trends“, erschienen als Capgemini Consulting Studien-Broschüre, Berlin, 2003
- Claßen, M. et al., „Change Management 2005: Bedeutung, Strategien, Trends“, erschienen als Capgemini Consulting Studien-Broschüre, Berlin, 2005
- Claßen, M., von Kyaw, F., „Change Management 2008: Bedeutung, Strategien, Trends“, erschienen als Capgemini Consulting Studien-Broschüre, Berlin, 2008
- Claßen, M., von Kyaw, F., „Change Management 2010: Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten“, erschienen als Capgemini Consulting Studien-Broschüre, Berlin, 2010
- Collins, J., „Good to Great“, Harper-Collins Publishers, 2001
- Dettmer, M., et al., „Ära der Unsicherheit“, in: Der Spiegel, 12/2010
- Doppler, K., „Change Management – Zwischenbilanz und Perspektiven“, in: Organisationsentwicklung 04/2011
- Drucker, P., F., „Concept of the Corporation“, 4. Auflage. New Brunswick, Transaction Publishers, 2004
- George, B., Bennis, W., „Authentic Leadership. Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value“, Jossey-Bass, 2003
- George, B. et al., „Discovering Your Authentic Leadership“, in: Harvard Business Review, 02/2007
- Heath, C. und D., „Switch, How to change when Change Things when Change is Hard“, 2010
- Herrero, L. „Homo imitans“, 2011
- Herrero, L. „Viral Change“, 2006
- Hoffmann, W., K., „Macht im Management. Ein Tabu wird protokolliert, vdf Hochschulverlag, 2003
- IBM (Hrsg.), „Führen durch Vernetzung. Ergebnisse der Global Chief Executive Officer (CEO) Study“, 2012
- IBM (Hrsg.), „Unternehmensführung in einer komplexen Welt. Global CEO Study“, 2010
- InnoCentive (Hrsg.), „2012 State of Global Open Innovation“, erschienen als White Paper, 2012
- Jacobsen, D., „Why Design Thinking is right for the future of business innovation“, Point of View, curiosita, LLC, 01/2011, www.curiosita.biz/Curiosita,_LLC/curiosita,_llc_files/Why%20Design%20Thinking.pdf
- Johansen, B., „Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present“, Berrett-Koehler Publishers, 2007
- Kahnemann, D., „Thinking, fast and slow“, 2011
- Kern, D., Köbele, K., „HR Barometer 2011“, erschienen als Capgemini Consulting Studien-Broschüre, München, 2011
- Kienbaum (Hrsg.), „20 Jahre DAX: Aktienindex und Vorstandsgehälter

entwickeln sich im Gleichschritt“, www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-502/650_read-1199/ (30.06.2008)

Knop, C., „Vor dem Börsengang: Der Wert von Facebook“, in: FAZ net, www.faz.net/-gqe-6xeu1 (03.02.2012)

Koenen, J., „IBM baut in Deutschland Tausende Stellen ab“, in: Handelsblatt, www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/schrumpfkurs-mit-dem-programm-liquid-will-ibm-geld-sparen/6135510-2.html (01.02.2012)

Kopperman, H., „Menschen wollen eine Stimme“, in: SwarmMind, 1/2012

Kucklick, C., „Die nächste Gesellschaft“, in: GDI Impuls 04/2011

Li, C., Owyang, J., „Understand your customer's social behavior“, www.slideshare.net/charleneli/understand-your-customers-social-behaviors (01/2010)

Mans, R., van Gogh, J., „Social Business Transformation – How customers change your enterprise DNA“, erschienen als Capgemini Consulting Studien-Broschüre, Utrecht, 2011

Millward Brown Optimer (Hrsg.), BrandZ TM Top 100 Most Valuable Global Brands 2012, 2012

Oltmanns, T., Nemeyer, D., „Machtfrage Change“, Campus Verlag, 2010

Petry, T., „Enterprise 2.0 – Konsequenzen für die Arbeitswelt von morgen“, Wiesbaden, 2012

Pink, D. H., „Netflix lets its staff take as much holiday as they want, whenever they want – and it works“, in: The Telegraph, www.telegraph.co.uk/

finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/7945719/Netflix-lets-its-staff-take-as-much-holiday-as-they-want-when-ever-they-want-and-it-works.html (14 08 2010)

PwC (Hrsg.), „Millennials at work – Reshaping the workplace“, erschienen als PwC Studien-Broschüre, 2011

PwC (Hrsg.), „Millennials at work - Reshaping the workplace in financial services“, erschienen als PwC Studien-Broschüre, 2012

Rifkin, J., „The Empathic Civilization: The Race to Global Consciousness In a World In Crisis“, Polity Press, 2010

Schwartz, B., „Rippling. How Social Entrepreneurs Spread Innovation Throughout the World“ Jossey-Bass, 2012

Serrat, O., „Design Thinking“, in: Knowledge Solutions, 03/2010, www.adb.org/sites/default/files/pub/2010/design-thinking.pdf

Siemann, C., „Forum Enterprise 2.0: Heißluft 2.0 oder Mehrwert?“, In: Personalwirtschaft, 06/2012

Trebesch, K., Minx, E. „Die OE: Von der Hoffnung des Verstehens zur Steuerung von Systemen“, in: Organisationsentwicklung, 04/2011

Werle, K., „Unter App-aratschiks“, in: manager magazin, 02/2012

Wimmer, R., „Kontinuität und Wandel im Change Management“, in: Organisationsentwicklung, 04/2011

Wolf, D., „Prepared and Resolved: The Strategic Agenda for Growth, Performance and Change“, dsb Publishing, 2007

Projektverantwortliche**Capgemini Consulting**

Imke Keicher

Leiterin People Practice

imke.keicher@capgemini.com

Torsten Anke

torsten.anke@capgemini.com

Dr. Ursula Bohn

Leitung Change Management Studie

ursula.bohn@capgemini.com

Claudia Crummenerl

claudia.crummenerl@capgemini.com

Nadja Mergenthal

nadja-vanessa.mergenthal@capgemini.com

Weitere Beteiligte**Capgemini Consulting**

Bettina Gerhard

Georg Ogulin

Achim Schreiber

Frank Schubert

Antje Specht

Katja Stepping

Projektbeteiligte STATwerk

Torsten Luley

torsten.luley@statwerk.de

Anfragen zur Broschüre

Capgemini Deutschland GmbH

Marketing

Berliner Straße 76

D-63065 Offenbach am Main

katja.stepping@capgemini.com

Studie im Internetwww.de.capgemini-consulting.com/cm

Über Capgemini Consulting

Capgemini Consulting ist die globale Strategie- und Transformationsberatung der Capgemini-Gruppe. Mehr als 3.600 Consultants beraten und unterstützen Organisationen in ihren nachhaltigen Veränderungsprozessen. Die Leistungen reichen von der Konzeption innovativer Strategien bis zu deren Umsetzung, immer mit einer klaren Ergebnisorientierung. Im Zuge der umfangreichen Veränderungen von Wirtschaft und Gesellschaft durch die Digitalisierung begleitet Capgemini Consulting führende Unternehmen und öffentliche Institutionen bei ihrer individuellen Digital Transformation. Das Fundament hierfür bilden eine tiefgreifende Expertise rund um die digitale Wirtschaft sowie eine führende Rolle bei Unternehmenstransformationen und organisatorischem Wandel.

Erfahren Sie mehr unter www.de.capgemini-consulting.com

Über Capgemini

Mit rund 120.000 Mitarbeitern in 40 Ländern ist Capgemini einer der weltweit führenden Anbieter von Management- und IT-Beratung, Technologie-Services sowie Outsourcing-Dienstleistungen. Im Jahr 2011 betrug der Umsatz der Capgemini-Gruppe 9,7 Milliarden Euro. Gemeinsam mit seinen Kunden erstellt Capgemini Geschäfts- wie auch Technologielösungen, die passgenau auf die individuellen Anforderungen zugeschnitten sind. Auf der Grundlage seines weltweiten Liefermodells Rightshore® zeichnet sich Capgemini als multinationale Organisation durch seine besondere Art der Zusammenarbeit aus – die Collaborative Business Experience™.

Erfahren Sie mehr unter www.de.capgemini.com

Rightshore® ist eine eingetragene Marke von Capgemini

Customer Experience

Demografischer Wandel

Gen Y

Enterprise 2.0

Warrior Talents

Nachhaltigkeit

Digitale Transformation

Fluide Organisation

Social Listening

Connected

Social Media

Enterprise 2.0

Jams

Blogs

WIKIS



Capgemini Deutschland GmbH
Karlstraße 12
Karolinen Karree
D-80333 München
Tel.: +49 89 9400-0 - Fax: +49 89 9400-1111
www.de.capgemini-consulting.com

Capgemini Consulting is the strategy and transformation consulting brand of Capgemini Group