

Change Management- Studie 2008

**Business Transformation –
Veränderungen erfolgreich gestalten**



Inhalt

Embedded Change Management — Brief an die Leser	S. 3
---	------

I Rahmenbedingungen der Studie	S. 8
--------------------------------	------

II Stellenwert, Anlässe und Hintergründe von Change Management	S. 13
--	-------

III Attitüden gegenüber Change Management	S. 19
---	-------

IV Instrumente des Change Management	S. 26
--------------------------------------	-------

V Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen	S. 39
---	-------

VI Return on Change Management	S. 52
--------------------------------	-------

VII Das Gleichgewicht immer wieder finden!	S. 58
--	-------

VIII Change Management-Literatur	S. 65
----------------------------------	-------

Liebe Leser der Change Management-Studie 2008,

wenn, wie diese Studie und bereits ihre beiden Vorgänger bestätigt haben, der Verzicht auf Change Management zu Produktivitätsverlusten von durchschnittlich fast einem Viertel führt sowie die unerwünschte Fluktuation um zehn Prozentpunkte erhöht, dürfte sich die Frage nach dem „Ob überhaupt?“ nun wirklich endgültig erledigt haben. Dies umso mehr, als nahezu jeder in dieser Studie befragte Experte für die Gestaltung des Wandels Change Management zu den wichtigsten Managementaufgaben zählt. Es stellt sich nur noch die Frage nach dem „Wie denn nun?“

Keine Parallelwelten, eine Welt

Vor über fünfzig Jahren, damals bei Lewin (1951), wurde die neu entdeckte Managementaufgabe „Change“ mitten im Herzen des Veränderungsgeschehens platziert. Doch dann hat sich diese unsägliche Trennung zwischen inhaltlicher und prozessualer Dimension aufgetan. Auf der einen Seite der fachliche Bereich für die Welt der Inhalte. Ihr gegenüber „das Veränderungsgeschehen“ für die Welt der Menschen. Change Management hat sich für eine Konzentration auf diese zweite Seite entschieden. Die Überwindung von Widerständen wurde an die Experten für die Gestaltung des organisatorischen Wandels überwiesen. Am konsequentesten ist hierbei die „Adaptiv-Schule“ gewesen mit ihrer Ausprägung „emergent“ im angloamerikanischen Raum und ihrer Ausprägung „systemisch“ in den deutschsprachigen Ländern (vgl. Claßen/Arnold/Papritz 2005: S. 6-8). Eine Erkenntnis haben diese Ansätze immerhin erreicht: Change Management ist die Domäne eines „best fit“-Vorgehens und lässt wenig Raum für Standardlösungen im Sinne von „best practice“-Konzepten.

Mit ihrer Trennung in zwei Welten liegt die „Adaptiv-Schule“ allerdings falsch, hat es nun selbst bemerkt und möchte jetzt endlich korrigieren. „Komplementärberatung“ heißt inzwischen die neue Devise. Mit ihr sollen beide Welten wieder vereinigt werden, soll zusammen kommen was unnötiger Weise auseinander gerupft wurde. Aber immer noch schauen die einen von rechts, vom Inhalt, und die anderen von links, vom Prozess, auf die anstehende Veränderung. Man spricht immerhin wieder miteinander, selbst wenn die Worte sich nur hin und wieder verbinden und die Taten sich nur ab und an vereinen.

Die beiden Wörtchen „emergent“ und „systemisch“ – als Markenbegriffe gedacht – nennen aber gleichzeitig auch die beiden Probleme der „Adaptiv-Schule“ beim Namen. „Emergent“ bedeutet auftauchen, fast im Sinne von aufdrängen. Ja, so ist es: Die Prozess-Dimension wird der Inhalts-Dimension viel zu häufig einfach aufgestülpt, stellt sich über sie, hält sich dann auch noch für etwas Besseres. „Systemisch“ meint vieles, zu vieles. Von Luhmann entliehen, geht es um den Blick für das Ganze und seine Teile, die Vernetzung zwischen den Dingen und natürlich – es gibt doch auch noch das moralisch-ethische – um das Menschenmögliche und Menschenwürdige. Ja, so ist es: Die Prozess-Dimension behält alles Wichtige im Auge (und, eigentlich, alles ist wichtig) und möchte dazu noch anständig bleiben. Daher lähmt sie sich viel zu häufig selbst. Denn praktikable Lösungen sind heute nur noch durch gezielte Ausblendungen zu erreichen. Management eben und nicht bloß Change.

Abschwung der systemischen Beratung

Systemische Change Management-Beratung erlebte über Jahre einen regelrechten Boom, beanspruchte die theoretische Ausnahmestellung und behauptete die publizistische Meinungsführerschaft. Inzwischen sind die Kunden deutlich kritischer geworden, wenden sich mehr und mehr wieder ab. So mancher systemische Berater wird sich mangels Markterfolg inzwischen fragen, ob er vor lauter Wertschätzung für die Menschheit im Allgemeinen und das Gegenüber im Besonderen, dem Einblenden von Schmeicheleien und dem Ausblenden von Resultaten, dem primären Fokus auf Events, Coaching, Workshops seine eigene Wertschöpfung bei Veränderungen nicht etwas überschätzt hat. Übrigens: Die immer wieder zu beobachtende starke Betonung der persönlichen Aura und das damit verbundene Spielen auf der gesamten Klaviatur menschlicher Bedürfnisse laufen bei selbstbewussten Kunden zwischenzeitlich regelmäßig ins Leere.

Wird zudem die inhaltliche Dimension einer Veränderung, das Was, zugunsten der prozessualen Dimension, dem Wie, allzu sehr in den Hintergrund gestellt, genügt gerade dies nicht dem eigenen Anspruch an Ganzheitlichkeit. Dieses Defizit ist immerhin in jüngerer Zeit zugunsten einer Aufwertung der von den Systemikern als „Fachberatung“ klassifizierten Parallelwelt und ihrer stärkeren (Wieder-)Verheiratung mit der Prozess-Dimension angegangen worden. Dies blieb als einzig möglicher Ausweg aus einer Sackgasse, die sich kaum mehr um die Veränderung scherte, sondern primär um die zu Verändernden und deren Befindlichkeiten kümmerte, in der die Betroffenheit der Beteiligten zur Überschrift und Handlungsmaxime wurde. Das Ergebnis einer Veränderung ist für die meisten Systemiker nicht deshalb wichtig, weil es das Unternehmen auf dessen Weg in die Zukunft voran-

bringt. Es ist für sie nur deshalb bedeutsam, da das Ergebnis ihren Kunden im Unternehmen wichtig sein könnte. Würden diese etwas ganz anderes wollen, wäre dies ebenso recht und würde am Vorgehen nichts ändern. Wenn freilich ganze Arbeitsbereiche in Veränderungsprozessen aus dem Auge geraten und die Inhalts-Dimension des Wandels fast schon vergessen gewesen ist, sollte deren Wiederentdeckung eher im Stillen und nicht als Innovation gefeiert werden.

Es sei keinesfalls in Abrede gestellt, dass systemisches Denken in vielen Veränderungssituationen und für bestimmte Ansprechpartner eine markante Bereicherung darstellt. Die Offenheit dieser Ansätze, sie sollen den Veränderungsverantwortlichen zum selbständigen Denken und Handeln anregen, sind im Grunde sehr sympathisch. In diesem permanenten Druck zur situativen Adaption, der anfänglichen Offenheit von Architekturen und Interventionen liegt aber auch eine entscheidende Schwäche. Nicht jeder kann dies aushalten oder möchte sich darauf einlassen. Systemische Beratung ist auch eine persönliche Zumutung.



Business Transformation

Modernes Change Management ist dagegen „embedded“. Eingebettet, eingebaut und eingepflanzt sind mögliche Übersetzungen in unsere Muttersprache. In Transformationen wird heute nicht mehr zwischen links und rechts unterschieden. Prozess und Inhalt bleiben integriert. Nicht durch die Zusammenarbeit von Spezialisten für das Eine mit Spezialisten für das Andere. Die Verantwortlichen für „Business Transformation“ sind für beides zuständig und beherrschen auch beides, setzen den Schwerpunkt mal links und mal rechts, wo es eben gerade wichtiger und richtiger ist.

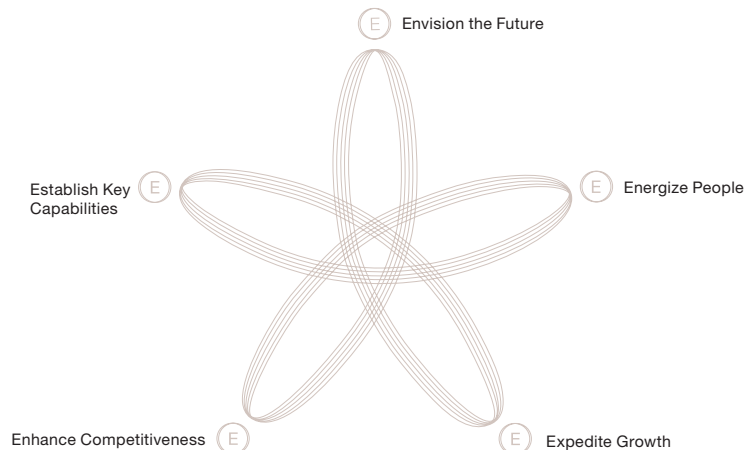
Inzwischen kann Capgemini Consulting auf über vierzig Jahre Erfahrung in der Transformationsberatung zurückschauen. In mehreren Generationen wurde das Konzept des „embedded“ Change Management nicht nur auf Projekten, sondern auch konzeptionell weiterentwickelt. Vor einem dutzend Jahren mit dem Konzept der „Business Transformation“ von Gouillart/Kelly (1995), um den Wechsel des Jahrtausends mit dem „New Change Model“ und gerade eben – in Kürze auch in gedruckter Form – mit dem zeitgemäßen Konzept der „Business Transformation“. In den 5E ist Change

Management nicht mehr die Betrachtung der Veränderung von der Prozessseite, sondern integraler Bestandteil der Transformations-Architektur und des Transformations-Managements (siehe Abbildung).

Change Management @ Capgemini Consulting

Vor vier Jahren haben wir die erste umfassende Analyse zum Veränderungsmanagement in deutschsprachigen Unternehmen abgeschlossen (Claßen/Alex/Arnold 2003) und zwei Jahre später mit einer erweiterten Replikationsstudie fortgeführt (Claßen/Arnold/Papritz 2005). Die wiederum erfreuliche Resonanz – am meisten erheitert es einen, wenn einen so mancher Mitbewerber im Markt für Change Management-Beratung ganz schamlos kopiert – hat uns motiviert, nunmehr die Fortführung und Erweiterung anzugehen. Gleichzeitig haben wir gerade nochmals einen genauen Blick in die diversen Change Management-Studien der letzten fünf Jahre geworfen. Denn im Gegensatz zur Feststellung aus unserer ersten Studie, es gäbe kaum breiter angelegte Analysen zur Gestaltung des Wandels, hat sich das Bild in dieser kurzen Zeit deutlich gewandelt. Alleine für den deutschsprachigen Raum haben wir etwa zwei Dutzend

Capgemini's model: The 5E^s of Business Transformation®



Studien aus der Hochschul- und Beratungslandschaft identifiziert. Unsere eigene braucht sich dabei nicht zu verstecken; dies klingt selbstbewusst und ist es auch.

Zudem haben wir mit dem Change-Experten-Forum – im November 2007 bereits in der sechsten Auflage – einen Expertenkreis von Change Management Professionals führender Unternehmen etablieren können, in dem die Gestaltung des Wandels auf hohem Niveau diskutiert wird. Das Change-Experten-Forum hatte seine Wurzeln in den Gesprächen im Nachklang zur ersten Change Management-Studie. Es hat inzwischen aus dem Kreis der Teilnehmer auch zu einer Publikation für Change Management Praktiker geführt (Rank/Scheinflug 2007). Neulich haben wir sogar, als Echo auf die neue Zeit, einen Change Management Blog gestartet: www.de.capgemini.com/changeblog. Hier lesen Sie unsere neuesten Gedanken rund um die Gestaltung von Veränderungsprozessen, können mit uns diskutieren, hoffentlich auch widersprechen.

Im Vordergrund unserer Tätigkeit steht freilich nach wie vor die Beratung unserer Kunden im Rahmen von „Business Transformation“ und im Sinne des „embedded Change Management“. Alleine in Deutschland, Österreich und der Schweiz mit über dreißig

spezialisierten, festangestellten Kollegen, natürlich mit weltweiter Anbindung. Diese Broschüre soll jedoch weiterhin kein neues Lehrbuch und kein reines Werbemittel im Sinne von Business Transformation/Change Management à la Capgemini Consulting sein. Deswegen verzichten wir auf alles, was einem „How to“ allzu nahe käme. Aus unserer Erfahrung und Überzeugung muss der geeignete Change Management-Ansatz bei jeder Veränderung immer wieder situativ und individuell gesucht und gefunden werden.

Beim letzten Mal haben wir – in Ergänzung zu den analytischen Beschreibungen der Studienergebnisse – auch Meinungen, Positionen und Perspektiven aufgenommen, die zum Nachdenken anregen sollten. Gerade durch den bewusst nicht immer harmonisch durchgestylten, eigentlich ziemlich sperrigen Grundtenor hatte dies viele Leser angeregt, die eigene Change Management-Linie weiterzuentwickeln. Diesmal werden wir dies nicht fortsetzen. Vielmehr greifen wir einige Themen auf, denen wir einen Grundsatzcharakter für die Transformations-Architektur und das Transformations-Management zuschreiben. Zudem wird in Kürze ein Buch von uns erscheinen, das genau dieses „How to“ eines „embedded Change Management“ in moderner Weise interpretiert.

Ihnen, liebe Leser, wünschen wir eine interessante Lektüre dieser Studienbroschüre und konkrete Anregungen für Ihre Veränderungsprojekte. Für diese natürlich viel Erfolg!

Berlin, im Dezember 2007,

Martin Claßen

Felicitas von Kyaw

I Rahmenbedingungen der Studie

Zielsetzung

Mit Blick auf die Relevanz des Themas Change Management ist es nach wie vor erstaunlich, im deutschsprachigen Raum und auch darüber hinaus, nur wenige tiefer schürfende Vergleichsstudien zu finden. Die bisherigen Analysen aus Theorie und Praxis beschränken sich entweder auf ausgewählte Teilaspekte wie etwa Restrukturierungen, die Wirksamkeit einzelner Methoden oder sozio-emotionale Effekte auf die Mitarbeiter. Zudem finden sich immer wieder Detaildarstellungen singulärer Change-Programme wie etwa Post-Merger-Integrationen als Einzelfallstudien.

Mit der Studie „Change Management-Studie 2008“ von Capgemini Consulting möchten wir die aktuelle Situation bei Veränderungsprozessen in großen deutschen, österreichischen und Schweizer Organisationen ermitteln. Die Studie ist eine Aktualisierung und Weiterentwicklung unserer beiden bereits umfangreichen Analysen aus den Jahren 2003 und 2005. Mit Nummer Drei ist es

zunehmend eine Serie. Einige Aspekte wurden im Vergleich zu den beiden Vorgängern vertieft oder sogar erweitert, andere Themen – bei denen keine veränderten Ergebnisse zu erwarten waren – wurden gestrichen. Fragestellungen und Antwortkategorien der bereits zuvor analysierten Dimensionen des Change Managements wurden weitgehend konstant gelassen, um einen Vergleich über die Zeit hinweg vornehmen zu können.

Im Blickpunkt stehen folgende Themen:

- Verständnis und Einstellungen zum Change Management
- Anlässe und Instrumente des Change Management
- Organisation und Rahmenbedingungen von Change Management
- Kosten-/Nutzenmessung von Change Management
- Erfolgsfaktoren von Change Management

Eckdaten der Studie

Die Studie basiert auf einer Befragung von Führungskräften aus deutschen, österreichischen und Schweizer Unternehmen im April und Mai 2007. In Deutschland wurden lediglich Manager aus Großunternehmen mit einem personalisierten Schreiben kontaktiert; in Österreich und der Schweiz zudem auch Führungskräfte größerer mittelständischer Unternehmen. Die Antworten konnten entweder klassisch in schriftlicher Form oder – was inzwischen der weitaus beliebtere Kanal ist – auch online gegeben werden. Hierzu wurden eigene Internet-Seiten (www.change-studie.de/at/ch) eingerichtet. In einigen wenigen Organisationen wurde der Fragebogen in einem persönlichen Interview beantwortet.

Mit insgesamt 122 komplett verwertbaren Fragebögen – 10 Prozent mehr Antworten als 2005 und 33 Prozent mehr als 2003 – betrug der Rücklauf etwa acht Prozent. Dies ist mit Blick auf den anspruchsvollen und sehr zeitaufwendigen Fragebogen ein überaus zufrieden stellender Wert. Konzeption der Studie, Analyse der Daten und Illustration der Ergebnisse wurde durch Strategieberater der „People Practice“ von Capgemini Consulting realisiert. Die statistische Aufbereitung der Rohdaten erfolgte durch das Bamberger Centrum für Europäische Studien (BACES) an der Friedrich-Otto-Universität Bamberg.

Change Management und die damit verbundenen Themenstellungen sind nicht einfach zu fassen. Aus diesem Grund wurde der Fragebogen bereits 2003 in mehreren Durchläufen durch ausführliche Pretests mit Führungskräften optimiert; die neuen Fragestellungen in 2005 und jetzt in 2007 wurden in vergleichbarer Weise optimiert. Das Ergebnis war ein für eine schriftliche Befragung sicherlich ambitionierter, durch die Anregungen aus den Pretests allerdings verständlicher Fragebogen mit diesmal insgesamt 11 Themenbereichen, 42 Fragestellungen und meist vielfältigen Antwortkategorien. In unserem Verständnis macht es wenig Sinn, die unterschiedlichen Ausprägungsformen und Einstellungsmuster der Praxis in einige wenige Kategorien einzuzwängen und damit die komplexe Lebenswirklichkeit von Transformationsprozessen auf diese beschränkten Antwortmöglichkeiten zu begrenzen. Die Quote der fehlenden Antworten konnte damit auch bei den schwierigen Fragestellungen sehr gering gehalten werden.

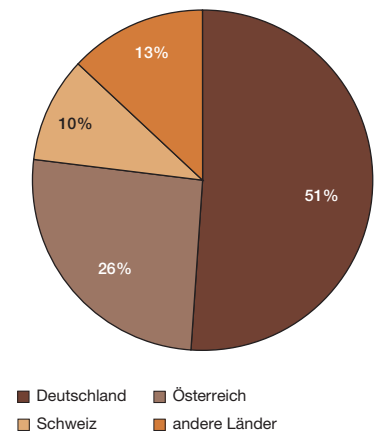
Struktur der analysierten Unternehmen

Die analysierten Unternehmen stammen aus der gesamten Bandbreite der deutschen, österreichischen und

schweizer Wirtschaft. Die Hälfte der Befragten (51%) kommt aus Unternehmen mit deutscher Muttergesellschaft. Ein Viertel (26%) arbeitet in Unternehmen mit österreichischen Headquarter und ein Zehntel (10%) in einer Schweizer Zentrale. Die verbleibenden Teilnehmer (13%) sind für Unternehmen mit anderweitiger Muttergesellschaft tätig (Abbildung 1). Die Länderergebnisse sind statistisch signifikant, weshalb auf Basis dieser Studie eine komplette Analyse für D/A/CH möglich ist.

Im Fokus stehen große mittelständische bis sehr große Unternehmen. Mittlere und kleine mittelständische Unternehmen mit einem Umsatz unter 100 Millionen Euro blieben ausgeklammert. Die Verteilungen entlang des Umsatzes (Abbildung 2) und der Mitarbeiterzahl (Abbildung 3) haben sich gegenüber den beiden Vorstudien

Abb. 1 Stammsitz des Unternehmens



Capgemini Consulting 2008

Abb. 2 Die analysierten Unternehmen reichen von großen Mittelständlern bis zu multinationalen Konzernen

Umsatz in Millionen Euro	Deutschland	Österreich	Schweiz
über 10.000	35%	10%	25%
5.000 - 9.999	12%	0%	8%
1.000 - 4.999	33%	16%	33%
500 - 999	5%	19%	8%
250 - 499	12%	32%	8%
100 - 249	3%	23%	18%

Capgemini Consulting 2008

Abb. 3 Mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen haben über eintausend Mitarbeiter, ein Sechstel sogar über 50.000

Anzahl der Mitarbeiter	Deutschland	Österreich	Schweiz
über 50.000	24%	0%	17%
30.000 - 49.999	3%	0%	0%
15.000 - 29.999	13%	0%	0%
5.000 - 14.999	22%	22%	17%
1.000 - 4.999	31%	28%	33%
unter 1.000	7%	50%	33%

Capgemini Consulting 2008

nur geringfügig geändert. Entsprechend den nationalen Wirtschaftsstrukturen sind die meisten sehr großen Unternehmen in Deutschland und die meisten großen mittelständischen Unternehmen in den beiden Alpenländern beheimatet.

Für weitere Analysen wurden die Unternehmen in vier Größencluster (M - L - XL - XXL) unterschieden:

- XXL: Umsatz > 5 Milliarden Euro und Anzahl Mitarbeiter > 30.000
- XL: Umsatz < 5 Milliarden Euro und Anzahl Mitarbeiter > 5.000.
- L: Umsatz < 1 Milliarde Euro und Anzahl Mitarbeiter < 5.000
- M: Umsatz < 250 Millionen Euro und Anzahl Mitarbeiter < 1.000

Banken/Versicherungen sowie der öffentliche Bereich wurden ausschließlich anhand des Kriteriums Mitarbeiterzahl kategorisiert. Bei einer nicht eindeutigen Zuordnung (durch die logische Und-Verknüpfung) war ebenfalls dieses Kriterium maßgeblich (Abbildung 4).

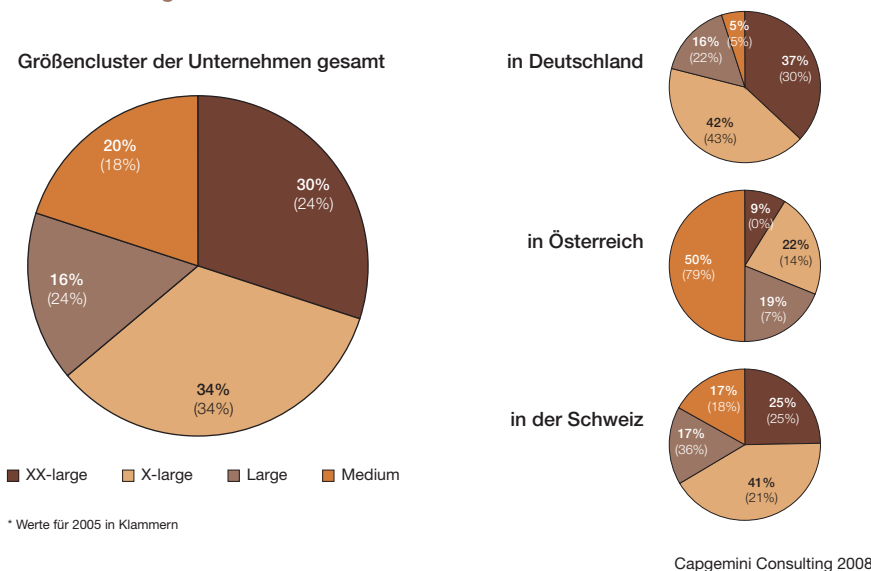
Die Verteilung der Unternehmen nach Branchen zeigt sowohl in der Gesamt-schau als auch bei der nationalen Dif-

ferenzierung weitgehend die bekannten Strukturen und ist über die Zeit hinweg konstant (ohne Abbildung). Unterschieden wurden zwölf Branchencluster, erstmals ist der öffentliche Sektor dabei:

- Versicherungen (13%)
- Energy/Versorger (11%)
- Chemie/Pharma/Life Sciences (10%)
- Metallindustrie/Maschinenbau (9%)
- Banken (9%)
- Elektronik/High Tech/IT/Software (8%)
- Transport/Logistik (8%)
- Handel (7%)
- Konsumgüter (6%)
- Media/Telekommunikation (6%)
- Öffentliche Unternehmen (6%)
- Automotive (5%)

Mit Blick auf diese Strukturen der Unternehmen ist die Analyse ebenfalls repräsentativ. Sämtliche Themenstellungen der Studie wurden selbstverständlich auf die Strukturparameter Stammsitz, Branche und Größe der Unternehmen hin analysiert. Die Fülle an differenzierten Ergebnissen würde in der Darstellung den Rahmen einer Zusammenfassung sprengen. In Einzelfällen sind sie bei mehrdimensionalen Betrachtungen (z.B. Branche in einem der beiden kleineren Länder) auf Grund geringer Fallzahlen zudem statistisch nicht signifikant. Für Interessenten aus Unternehmen können auf Wunsch Detailbetrachtungen bei den Projektbeteiligten von Capgemini Consulting angefragt werden. Insgesamt möchten wir an dieser Stelle bereits einen Eindruck aus der Analyse und auch ein Ergebnis aus unseren bisherigen Human Resources- und Change Management-Studien wiederholen: Man sollte vorsichtig sein, von mehr oder weniger innovativen Ländern und Branchen zu sprechen. Es sind immer bloß einzelne Unternehmen, die am „Frontend“ der jeweiligen Entwicklung stehen.

Abb. 4 Die Größenstrukturen der analysierten Unternehmen unterscheiden sich signifikant mit Blick auf ihren Stammsitz*



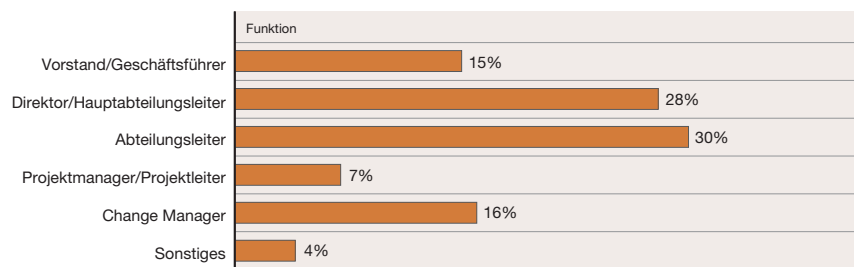
Struktur der befragten Ansprechpartner

Bereits in den beiden Vorgängerstudien haben wir auf die Schwierigkeit verwiesen, zum Themenfeld „Change Management/Business Transformation“ den „richtigen“ Ansprechpartner zu finden. Im Grunde ist heute eigentlich jeder verantwortliche Manager sowohl Produzent als auch Konsument von Veränderungsprozessen. Wichtig für die Qualität der Ergebnisse ist deshalb die Beantwortung durch erfahrene Entscheidungsträger im Unternehmen. Dies wurde durch eine sorgfältige Selektion erreicht. Grundlage war die Adressdatenbank der „People Practice“ von Capgemini Consulting, die zudem mehrschichtig qualifiziert wurde und inzwischen ein solides Gerüst für unsere Human Resources- und Change Management-Studien darstellt.

Immerhin jeder siebte Befragte agiert als Vorstand bzw. Geschäftsführer (15%). Drei von zehn Befragten gehören entweder als Direktor bzw. Hauptabteilungsleiter der zweiten Führungsebene an (28%) oder stehen als Abteilungsleiter in der Verantwortung (30%). Die verbleibenden Antworten stammen entweder von Change Managern (16%), Projektleitern (7%) oder blieben unspezifiziert (4%) (Abbildung 5).

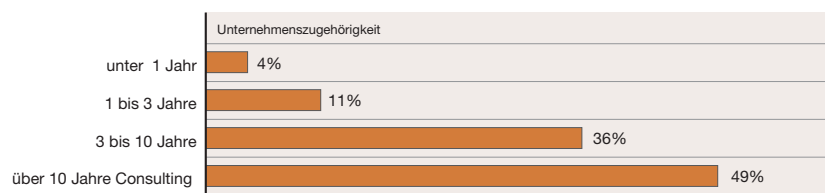
Bei Analyse der organisatorischen Einbindung wird deutlich, dass die Mehrzahl der Antworten aus der Konzernmutter gegeben wurde (58%), ein Drittel aus einem der Unternehmensbereiche (34%) und lediglich jede zwölfte aus einem Beteiligungsunternehmen (8%) (ohne Abbildung). Mit Blick auf die funktionalen Wurzeln kommen drei von vier ausgefüllten Fragebögen von Managern in Querschnittsfunktionen, viele davon in der HR-Funktion (41%), Unternehmens- und Organisationsentwicklung (19%), IT/Technologie (8%), Finanzen/Controlling (7%) oder sonstigen Stabs-

Abb. 5 Die Einschätzungen stammen von erfahrenen Entscheidungsträgern, den Profis „an der Front“ von Veränderungsprozessen



Capgemini Consulting 2008

Abb. 6 Die meisten Antworten basieren auf einer langjährigen Kenntnis der eigenen Organisation



Capgemini Consulting 2008

funktionen (7%). Die übrigen Teilnehmer gehören entweder als Vorstand bzw. Geschäftsführer der Unternehmensleitung an (15%) oder sind im Produktionsbereich aktiv (3%) (ohne Abbildung). Die ebenfalls erhobene Dauer der Tätigkeit im Unternehmen weist nur wenige Teilnehmer (4%) mit kurzer Verweildauer aus. Die meisten Antworten basieren auf einer langjährigen Kenntnis der eigenen Organisation. Immerhin die Hälfte der Befragten (49%) weisen eine Unternehmenserfahrung von zehn Jahren und mehr aus (Abbildung 6).

Damit kann die Studie wie bereits ihre beiden 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 unternehmensexternen Change-Beratern analysiert, sondern die Einschätzungen von erfahrenen Entscheidungsträgern, also Profis „an der Front“ von Veränderungsprozessen.

**Projektbeteiligte/Autoren
Capgemini Consulting**

Martin Claßen (Leiter People Practice)
+49 162 2343596
martin.classen@capgemini.com

Felicitas von Kyaw (Leiterin Change Management)
+49 162 2344214
felicitas.von.kyaw@capgemini.com

Projektbeteiligte BACES

Dr. Zoltán Juhasz
+49 951 863-2577
zoltan.juhasz@baces.uni-bamberg.de

Weitere Beteiligte

Alexander Frank
Georg Ogulin
Sonja Raschid
Achim Schreiber
Frank Schubert
Lena Stenger
Katja Stepping
Joachim Weimer

Anfragen zur Broschüre

Capgemini Deutschland GmbH
Marketing
Berliner Straße 76
D – 63065 Offenbach am Main
marketing.de@capgemini.com

Studie im Internet

www.de.capgemini.com
www.change-studie.de
www.change-studie.at
www.change-studie.ch

**Change Management Blog von
Capgemini Consulting**

www.de.capgemini.com/changeblog



II Stellenwert

Anlässe und Hintergründe von Change Management

Wichtige Managementaufgabe

Bei sämtlichen HR oder Personal Studien von Capgemini Consulting in den vergangenen fünf Jahren (zuletzt Claßen/Kern, 2007: S. 29-33) hat Change Management in der Rangliste von bedeutenden Personal-Themen der Gegenwart und Zukunft einen Spitzenplatz belegt. An der großen Bedeutung des Themas hat sich auch in dieser Studie wenig geändert. Im Gegenteil, der bereits hohe Stellenwert aus der Vorstudie wurde diesmal sogar übertroffen. Gegenwärtig ist Change Management in 36 Prozent der Unternehmen ein „sehr wichtiges“ Thema (2005: 29%) und in 50 Prozent „wichtig“ (2005: 55%). Dementsprechend haben die Einschätzungen „weniger wichtig“ und „unwichtig“ mit insgesamt 14 Prozent (2005: 16%) geringfügig abgenommen (Abbildung 7).

Viele Teilnehmer der Studie erhöhen beim Blick in die Zukunft („im Jahr

2010“) ihre Einschätzung um eine Stufe (z.B. von „wichtig“ auf „sehr wichtig“); kaum ein Befragter sieht einen Bedeutungsrückgang. Für die Zukunft erwarten beeindruckende 92 Prozent der Befragten eine bedeutende Rolle von Change Management und nur acht Prozent sehen einen eher geringen oder sogar unbedeutenden Stellenwert (Abbildung 8). Damit wird deutlich: Change Management ist und bleibt auch weiterhin eine der zentralen Managementaufgaben. Die durchaus interessante Differenzierung der Ergebnisse entlang der Länder, Branchen und Unternehmensgrößen kann aus Platzgründen hier nicht vorgestellt werden, ist aber auf Wunsch von den Verfassern dieser Studie zu erhalten.

Das stets hohe Relevanzniveau von Change Management – in der Studie 2003 auf etwa gleicher Höhe wie diesmal, in der Studie 2005 lediglich

Abb. 7 Gegenwärtig ist Change Management in 36 Prozent der Unternehmen ein „sehr wichtiges“ Thema und in 50 Prozent „wichtig“

Wie wichtig ist Change Management in Ihrem Unternehmen derzeit?



Capgemini Consulting 2008

Abb. 8 Change Management und bleibt auch in Zukunft eine der zentralen Managementaufgaben

Wie wichtig ist Change Management in Ihrem Unternehmen im Jahr 2010?



Capgemini Consulting 2008

geringfügig tiefer – darf nicht dazu verleiten, das Thema an die Spitze der betrieblichen Aufgabenstellungen zu stellen. Die Führungskraft ist heute mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert, die allesamt gleichzeitig zu managen sind, ohne dass einzelne Themen dabei besonders herausragen, auch nicht die Gestaltung des Wandels. Zudem ist Change Management nicht ein Selbstzweck, sondern immer in enger Verbindung mit dem Anlass des Wandels zu sehen. Eine Überhöhung des Themas wäre aus diesen Gründen nicht angemessen. Change Management bietet allerdings zwei mögliche Positionierungen für ambitionierte Führungskräfte: Zum einen als Ergänzung und Abrundung des bisher anders ausgerichteten Managementprofils zur Erlangung einer kompletten, weil inhaltlichen und prozessualen Transformationskompetenz.

Zum anderen die bewusste Fokussierung und Spezialisierung als Gestalter von Veränderungen, sei es als Transformations-Architekt oder Transformations-Manager, wie er sich derzeit etwa mit dem „HR-Business-Partner“ in Unternehmen etabliert (vgl. Claßen/Kern, 2006: S. 37-41).

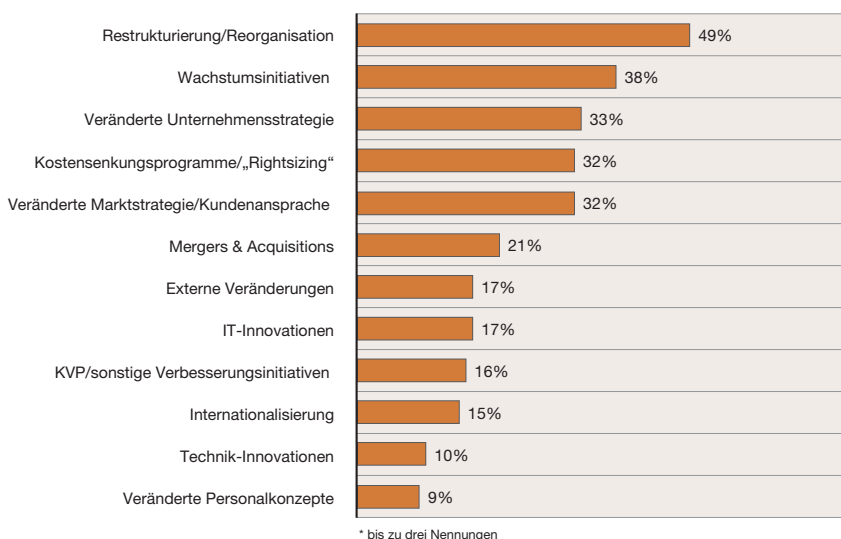
Anlässe von Veränderungen in Unternehmen

„Why change?“ Warum finden Veränderungen in Unternehmen überhaupt statt? Die Grundannahme ist, dass eine bessere Zukunft – im Vergleich mit der als unzureichend empfundenen Gegenwart – geschaffen werden soll. Change Management ist kein Selbstzweck, sondern die Antwort auf einen fundamentalen Veränderungsbedarf im Unternehmen. Um bis an den jeweiligen Kern vorzudringen und mit einem passenden Change Management darauf antworten zu können, muss die erste Frage immer nach der Ursache, dem Anlass der Veränderung gestellt werden. Dieser bestimmt ganz maßgeblich die passende Transformations-Architektur.

Die Befragten wurden aufgefordert, aus einem Set von fünfzehn unterschiedlichen Anlässen die drei häufigste Ursachen für – im Zukunftsraum bis 2010 erwartete – Veränderungen in ihrem Unternehmen anzugeben. Die Ergebnisse sind mit den beiden Vorgängerstudien nicht vergleichbar: (1) In den Analysen 2003 und 2005 wurde die Frage retrospektiv gestellt („in den vergangenen drei Jahren geschehen“), diesmal hingegen prospektiv („für die kommenden drei Jahre erwartet“). (2) Die Antwortmöglichkeiten wurden verändert. Die bislang getrennte Kategorie „Veränderte Marktstrategie/Kundenansprache“

Abb. 9 Change Management ist kein Selbstzweck, sondern die Antwort auf einen fundamentalen Veränderungsbedarf im Unternehmen

Welche werden in den kommenden drei Jahren bis 2010 die häufigsten Ursachen für Veränderungen in Ihrem Unternehmen sein?*



wurde zusammengefasst. Fünf zusätzliche Anlässe wurden angeboten.

Unabhängig davon, wie die Perspektive angelegt wird – ob als Rückschau oder als Vorschau – oder wie die konjunkturelle Situation sich gerade darstellt – ob Hausse oder Baisse –, es kristallisieren sich sechs Hauptgründe für Veränderungen heraus (Abbildung 9):

- **Restrukturierung/Reorganisation (49%)**
Der wichtigste Anlass für Veränderungen in den Change Management-Studien 2003 und 2005 konnte seinen Spitzenplatz verteidigen. Strukturen und Organisationen haben heute eine sehr begrenzte Lebensdauer, weshalb es an ihnen häufig etwas zu verändern gilt.
- **Wachstumsinitiativen (38%)**
Von Null auf Zwei könnte der kometenhafte Aufstieg dieser Ursache zusammengefasst werden. In der ersten Hälfte der Dekade wurden sie – rezessionsbedingt – kaum vermisst. Nun spielen sie in zwei von fünf Unternehmen eine zentrale Rolle.
- **Veränderte Unternehmensstrategie (33%)**
Wichtig, aber nicht mehr so bedeutsam wie in der jüngeren Vergangenheit. Unternehmen scheinen eher ihre strategische Linie gefunden zu haben. Die Zeiten des zwei- bis dreijährigen Strategie-Hoppings dürften tendenziell vorbei zu sein.
- **Kostensenkungsprogramme/„Rightsizing“ (32%)**
Etwas geht immer noch. Solange es Unternehmen gibt, bleibt die Suche nach weiterer Effizienz ein maßgeblicher Treiber, ob nun reaktiv „in schlechten Zeiten“ oder aber – was als besser gilt – proaktiv „in besseren Zeiten“.

- **Veränderte Marktstrategie/Kundenansprache (32%)**

Der Kunde als volatiles und dynamisches Wesen erfordert eine stete Aufmerksamkeit der Unternehmen. Anpassung an veränderte Bedürfnisstrukturen und Verhaltensweisen sind der Schlüssel zum Überleben und für die kontinuierlich steigenden Renditeerwartungen.

- **Mergers & Acquisitions (21%)**

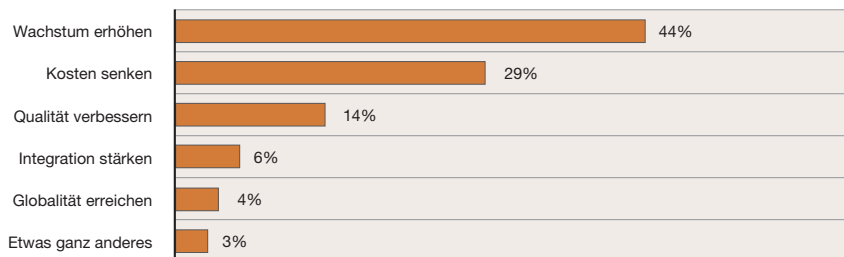
Heute werden Unternehmensteile oder sogar ganze Unternehmen permanent verschoben, je nach erwarteten Synergien und Profitabilitäten, manchmal auch aus Gründen der strategischen Klarheit und Richtigstellung.

Insgesamt hat sich zwischen der ersten Studie in 2003 bis zur dritten Studie in 2007 eine Verschiebung von der kostenfokussierten Selbstbeschäftigung hin zur marktorientierten Außenorientierung ergeben, mit den entsprechenden Auswirkungen auf die dahinterliegenden Transformationsprogramme. Aber auch dies wird sich – in unserer zyklischen Ökonomie – in zwei, drei, vier Jahren wieder umkehren.

Weitere Anlässe für Veränderungen sind externe Veränderungen, zum Beispiel durch neue Gesetze (17%), Innovationen in der Informationstechnologie (17%) bzw. bei den sonstigen Technologien (10%), KVP und sonstige Verbesserungsinitiativen (16%), Internationalisierung (15%) und veränderte Personalkonzepte (9%). Diese Herausforderungen gehören eher selten zu den großen Aufregern in

Abb. 10 Den meisten Unternehmen geht es gegenwärtig – auch dies ein Spiegel der Konjunktur – um die Erhöhung des Wachstums

Wenn Sie die Ursachen auf ein einziges Hauptziel der Business Transformation reduzieren würden, welches wäre dies für Ihr Unternehmen?



Capgemini Consulting 2008

Unternehmen, für die ein Change Management als erforderlich angesehen wird. Drei der fünf neu angebotenen Anlässe – alle mit fundamentalen Auswirkungen auf die Unternehmensverfassung – haben sich allenfalls in wenigen Einzelfällen als relevant erwiesen: IPO/Börsengang (2%), Privatisierung/Marktorientierung (2%), Abwehr „unfriendly takeover“ (0%).

Hauptziel der Business Transformation

In den Anlässen für Veränderungsprozesse kommt meistens ein Bündel von Hintergrundursachen zum Tragen: Wachstum erhöhen, Kosten senken, Qualität verbessern, Integration stärken, Globalität erreichen oder etwas ganz anderes. Wir wollten es in dieser Studie ganz genau wissen: „Wenn Sie die Ursachen auf ein einziges Hauptziel der Business Transformation reduzieren würden, welches wäre dies für Ihr Unternehmen?“ Es war – um den Fokus zu erhöhen – lediglich eine einzige Nennung möglich (Abbildung 10).

Den meisten Unternehmen geht es gegenwärtig – auch dies ein Spiegel der Konjunktur – um die Erhöhung des Wachstums (44%). Erwartungen seitens der Kapitalmärkte an künftige Profitabilität der Unternehmen erfordern derzeit deren klare „top line“ Orientierung, auch wenn diese vielerorts derzeit an Grenzen zu stoßen

scheint. Kostensenkung bleibt bedeutsam (29%) auch wenn vor wenigen Jahren dieses die „bottom line“ fokussierende Hauptziel wahrscheinlich an der Spitze gestanden hätte und in einigen Jahren vermutlich dort auch wieder stehen wird. Wachstum erhöhen und Kosten senken bilden den steten Rhythmus des Wirtschaftslebens und verlangen jeweils entsprechende Transformationsprogramme.

Verbesserung der Qualität ist für immerhin jedes siebte Unternehmen (14%) das Hauptziel seines Veränderungsmanagements. In der Projektrealität steht dieses Ziel – trotz häufig angestrebter Zielparallelität mit dem Kostensenkungsziel – im Widerspruch zu diesem. Beides zusammen geht selten. Hingegen laufen die in der Medienwirklichkeit ebenfalls hoch gehandelten Ursachencluster „Integration stärken“ (6%) und „Globalität erreichen“ (4%) unter ferner liefen. Letztlich lassen sich diese beiden Ambitionen durchaus unter den beiden Hauptzielen „Wachstum rauf“ und „Kosten runter“ einsortieren. Dass unsere Liste von fünf Hauptzielen ausreichend ist, zeigt sich auch darin, dass lediglich wenige Befragte „etwas ganz anderes“ (3%) sehen.

„Megatrends“ hinter der Business Transformation

Die Zeiten stehen nicht still. Weitgreifende Veränderungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Technologie kommen immer mehr in den Blickpunkt. Diese Herausforderungen bilden den Hintergrund für Transformationsprozesse in Unternehmen. Große Herausforderungen für Unternehmen sind heute schon eingetreten oder zeichnen sich bereits am Horizont ab. Diese „Megatrends“ werden zur Rationale für kommende Transformationsprogramme und die in diesen eingebauten Change Management-Aktivitäten. Wer heute bereits weiß, was morgen auf ihn und sein Unternehmen zukommen wird,

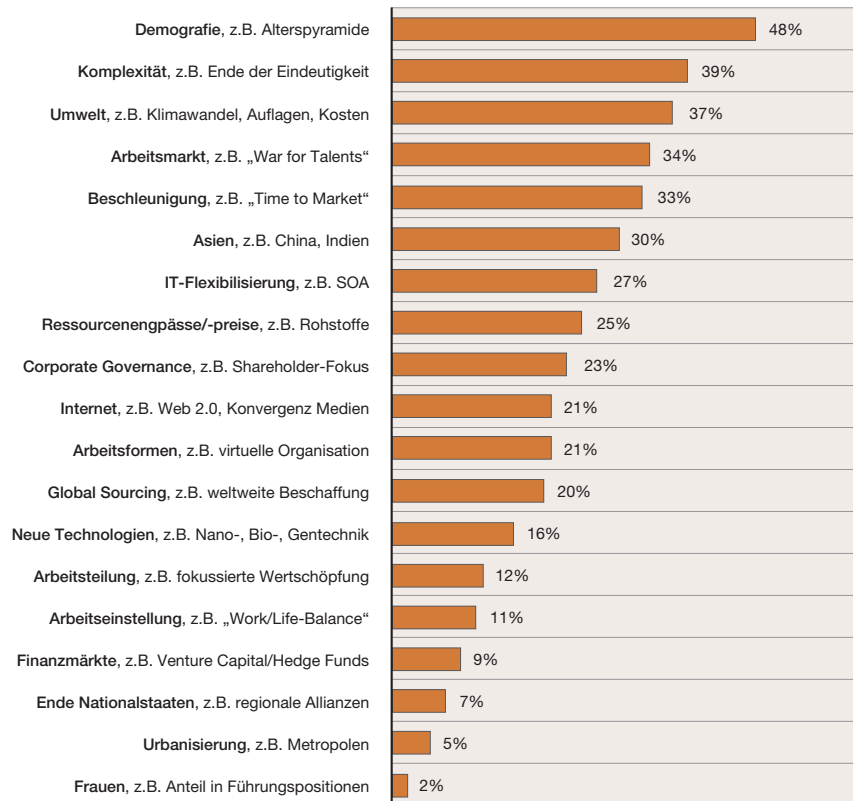
kann sich besser auf diese Entwicklungen einstellen.

Wir haben die Vielzahl an Zukunftsstudien durchforstet und aus ihnen 19 „Megatrends“ identifiziert. Diese Liste ist sicherlich nicht komplett. Die von den Befragten in der Kategorie „Sontiges“ angegebenen Erweiterungen drehen sich aber lediglich um zwei weitere Aspekte: Verändertes Konsumentenverhalten durch steigendes Gesundheitsbewusstsein bzw. fortschreitende Marktliberalisierung bei gleichzeitigen Konzentrationsprozessen. Daher kann die Übersicht durchaus für sich in Anspruch nehmen, die wichtigsten der kommenden Entwicklungen abzubilden. Basierend auf der Fragestellung „Welche „Megatrends“ werden im kommenden Jahrzehnt die Ursache für fundamentale Transformationsprozesse in Ihrem Unternehmen sein?“ konnten bis zu fünf Aspekte angegeben werden (Abbildung 11).

Als wichtigster Megatrend schält sich das Thema Demografie (z.B. Alterspyramide) heraus (48%). Die bereits seit den 80er Jahren prognostizierten dramatischen Veränderungen in der Struktur westlicher Gesellschaften mit ihren Effekten auf Absatz- bzw. Arbeitsmärkte haben unterdessen in Medien und Unternehmen eine massive Aufmerksamkeit erhalten. Dabei ist in jüngerer Zeit eine Abkehr vom „Jugendwahn“ und eine zunehmende Wertschätzung von Erfahrung, oder wie die Sozialpsychologie es sagen würde: Kristallisationslernen, und damit des Alters zu konstatieren. Ein weiterer Medien-Hype, das Thema Umwelt (z.B. Klimawandel bzw. die damit verbundenen Auflagen und Kosten), steht auf der Liste der Megatrends weit oben auf Platz drei (37%). Gefolgt vom ebenfalls breit publizierten Thema Arbeitsmarkt (34%) und zwar in seiner Lesart „War for talents“ und nicht in seiner Auslegung Arbeitslosigkeit oder Arbeitsregularien.

Abb. 11 Zwei elementare Schwierigkeiten des Alltags gehören zu den Top Five der Megatrends: Komplexität und Beschleunigung

Welche „Megatrends“ werden im kommenden Jahrzehnt die Ursache für fundamentale Transformationsprozesse in Ihrem Unternehmen sein?*



* bis zu fünf Nennungen

Capgemini Consulting 2008

Zwei elementare Schwierigkeiten des alltäglichen Handelns und Entscheidens haben es – wir sind fast geneigt „erfreulicher Weise“ zu sagen – unter die Top Five der Megatrends geschafft. Das Dilemma der Komplexität (z.B. Ende der Eindeutigkeit) wird als zweitwichtigster Megatrend und wohl als große persönliche „Challenge“ empfunden (39%). Das Faktum der Beschleunigung (z.B. „Time to Market“) gehört für jeden dritten Befragten zu den elementaren Herausforderungen der Zukunft (33%).

Auch die weiteren Megatrends mit einer gewissen Bedeutung (> 10 Prozent) überraschen kaum. Jedes dieser Themen als Ausgangspunkt von Transformationsprozessen ließe sich weiter vertiefen:

- Die Produktions- und Absatzregion Asien (z.B. der Aufstieg von China und Indien) (30%)
- Die Flexibilisierung der Informationstechnologie (z.B. durch Serviceorientierte Architekturen) (27%)
- Das Kostenthema Ressourcenengpässe/-preise (z.B. mit der Preisentwicklung auf den Rohstoffmärkten) (25%)
- Die Steuerung des Unternehmens – neudeutsch auch „Corporate Governance“ genannt (z.B. wegen des anhaltenden Shareholder-Fokus) (23%)
- Das Internet als Informations-, Kommunikations- und damit auch als Markt-Plattform (z.B. Web 2.0 sowie die Konvergenz der Medien) (21%)
- Andersartige Arbeitsformen (z.B. die Implikationen aus der virtuellen Organisation) (21%)
- Global Sourcing (z.B. die Möglichkeit Rohstoffe, Waren und Dienstleistungen inzwischen weltweit zu beschaffen) (20%)
- Neue Technologien (z.B. rasche Fortschritte in Nano-, Bio- und Gentechnik) (16%)
- Andersartige Arbeitsteilung (z.B. fokussierte Wertschöpfung analog zu den komparativen Wettbewerbsvorteilen) (12%)
- Veränderte Arbeitseinstellung (z.B. die zunehmende Bedeutung von Work/Life-Balance und bewusste Verlangsamungstendenzen) (11%)

Vier weitere Megatrends werden als eher unbedeutend angesehen (< 10 Prozent). Da sind zum einen die Finanzmärkte wie etwa das Thema Private Equity (z.B. Venture Capital/Hedge Funds) deren künftige Wirkung auf die Unternehmen als eher gering eingeschätzt wird (9%). Beim Schreiben dieser Studie zeigen sich auch durchaus gewisse „vorläufiger Zenit ist erreicht“ Signale auf den Finanzmärkten. Doch diese als einen maßgeblichen Treiber für Transformationsprozesse in Unternehmen abzuschreiben und – wie der Schriftsteller Tom Wolfe – das Ende des Kapitalismus auszurufen, wäre sicherlich leichtfertig. Das Ende der Nationalstaaten (z.B. durch regionale Allianzen) dürfte hingegen noch dauern und wird daher von den Befragten als eher nebensächlich in ihren Auswirkung auf Unternehmen – die selber heute häufig bereits transnational agieren – erachtet (7%). Die Urbanisierung (z.B. die Entstehung von Metropolen verbunden mit gleichzeitiger Landflucht) ist in der Wahrnehmung der zumeist europäischen Betrachter ein eher zu vernachlässigendes Phänomen (5%). Das gleiche gilt für den „Megatrend Frauen“ (z.B. ihr Anteil in Führungspositionen), der mit seinen Implikationen für Transformationsprozesse in Unternehmen am wenigsten Nennungen aufweist (2%).

III Attitüden gegenüber Change Management

Gegensätzliche Leadership-Stile

In der neuen Unübersichtlichkeit ist wieder Leadership gefragt. Die Frage ist nur: Welche? Sowie: Wozu eigentlich? Als diametrale Positionen zum schillernden Begriff „Leadership“ werden in der Medienlandschaft und bei den Führungstheoretikern zwei idealtypische und mit Sicherheit einseitig überzeichnete Manager-Typen angeboten. Wobei in Veränderungssituationen keines dieser beiden Extreme grundsätzlich richtig oder falsch ist. Wer einen situativen Führungsstil bevorzugt, was, wie wir zwischenzeitlich alle gelernt haben sollten, der einzig richtige Weg ist, kann der Polarisierung mit Gelassenheit begegnen. Denn keiner von beiden Idealtypen ist per se für jedwede Business Transformation geeignet. Manche Konstellationen verlangen nach klarem, markantem und mitunter auch gegenüber berechtigten Mitarbeiterinteressen komplett ignorantem Führungsverhalten.

Andere erfordern das partizipativ-integrative Vorgehen mit humanistischer oder anderweitig abgeleiteter moralisch-ethischer Unterfütterung und damit schon fast ein – für die Wirtschaft noch wunderliches – Verständnis mit viel Entgegenkommen und bereits einem Hauch von Basisdemokratie. Unter manchen Umständen bedarf es eher des ersten Typus, in anderen mehr vom zweiten. Auf den richtigen Mix im passenden Moment kommt es eben an.

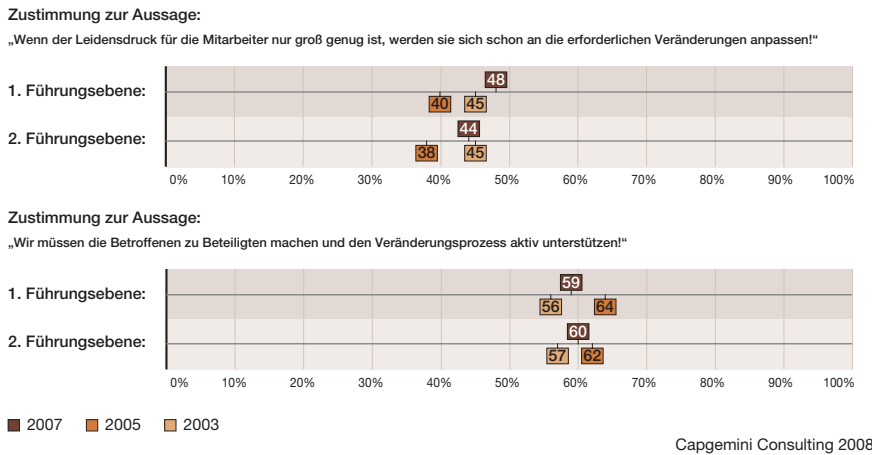
Übersetzt auf Führungspersönlichkeiten resultieren daraus zwei Manager-Typen. Da gibt es zum einen „harte Hunde“, bei denen die Mitarbeiter-Dimension eine völlig nachgeordnete, meist nicht einmal sekundäre Bedeutung besitzt solange der Erfolg sich zeigt, und die selbst in ihrer medialen Präsenz dieses Image pflegen. Im Sport sind entsprechende Trainer oft Legenden, in der deutschen Wirtschaft hatte sich etwa Kajo Neukirchen diesen Ruf erarbeitet. Demgegenüber stehen mitarbeiterorientierte Manager, die sämtliche Entscheidungen vor dem Hintergrund der Auswirkungen auf den Stakeholder Mitarbeiter reflektieren. Und hierfür nicht unbeträchtliche Zeitbudgets für ihren Dialog mit Führungskräften und Belegschaft bis hin zum „shop floor“ reservieren ohne aber die Erfordernisse für ihr Unternehmen auszublenden.

Neben der normativen Grundsatzfrage – was ist richtig? – ist es von Interesse, wie die beiden Manager-Typen in der Realität auftreten bzw. von ihrer Umwelt wahrgenommen werden. Wie schon in den beiden Vorgänger-Studien haben wir diesmal erneut nach der Verteilung der beiden folgenden Sichtweisen von Managern gefragt.

- „Wenn der Leidensdruck für die Mitarbeiter nur groß genug ist, werden sie sich schon an die erforderlichen Veränderungen anpassen!“
- „Wir müssen die Betroffenen zu Beteiligten machen und den Veränderungsprozess aktiv unterstützen!“



Abb. 12 Die mitarbeiterorientierten Führungskräfte bleiben in der Mehrheit, die Gruppe der „harten Hunde“ wird jedoch nicht kleiner



In der Studie wurden die Befragten um Einschätzung der ersten und zweiten Führungsebene ihres Unternehmens – der sie oftmals selbst angehören – gebeten: „Wieviel Prozent der Manager würden im Grundsatz diesen beiden Auffassungen aus Ihrer Erfahrung zustimmen?“. Als Antwortkategorien wurden jeweils fünf Intervalle (20-Prozentstufen) vorgegeben. Für weitere Berechnungen wurde das arithmetische Mittel der Intervalle herangezogen (z.B. für die Stufe 0-20% der Wert 10%, für 20-40% der Wert 30%, etc.). Der gewichtete Mittelwert aus diesen Intervallen gibt damit die Tendenz in den Auffassungen („Leidensdruck erhöhen“ vs. „Betroffene zu Beteiligten machen“) wieder. Die Gegensätzlichkeit der beiden Glaubenssätze wurde von den Befragten auch so wahrgenommen. Durch die Berechnungsmethode summieren sich die Mittelwerte bei den diversen Auswertungen allerdings nicht immer auf exakt 100 Prozent.

Über die Zeit – von 2003 über 2005 bis 2007 – sind die Ergebnisse in der Gesamtschau recht konstant geblieben (Abbildung 12). Etwas mehr als die Hälfte der Manager auf der ersten Führungsebene sind mitarbeiterorientiert (2007: 59%; 2005: 64%; 2003: 56%), etwas weniger als die Hälfte

gehört zur Kategorie der harten Hunde (48%/40%/45%). Kaum unterschiedlich ist das Bild auf der zweiten Führungsebene (60%/62%/57% vs. 44%/38%/45%). Im Längsschnitt sind die Entwicklungen zwar statistisch signifikant, sollten jedoch nicht überinterpretiert werden. Die noch in unserer Studie vor zwei Jahren vermutete Entwicklung hin zum mitarbeiterorientierten Manager (vgl. Claßen/Arnold/Papritz, 2005: S. 24) hat sich nicht fortgesetzt. Wenn man zehn zufällig ausgewählte obere Führungskräfte vor sich hat, sind fünf bis sechs partizipativ-integrativ ausgerichtet und vier bis fünf als „tough“ zu charakterisieren.

Die aus den Vorstudien bekannte deutlich stärkere Mitarbeiterorientierung von Führungskräften gerade in Österreich, aber auch in der Schweiz gegenüber der in Deutschland ist erneut bestätigt worden.

Übrigens: Es ist kaum überraschend, dass die mitarbeiterorientierten Manager den Stellenwert des Change Management („sehr wichtige“ bzw. „wichtige“ Managementaufgabe) deutlich höher einschätzen als ihre Widersacher auf der Einstellungsebene (ohne Abbildung). Dies dürfte in Unternehmen zu spannenden Diskussionen zwischen „toughen Sanierern“ auf der einen Seite und Advokaten der Mitarbeitermotivation auf der anderen Seite führen. Dabei werden sich nicht immer die Sichtweisen der obersten Führungsebene direkt nach unten übersetzen, sondern von der für die Umsetzung ebenfalls wichtigen Ebene darunter entweder verschärft oder abgemildert.

Der heimliche Wunsch vieler Change Manager bei schwierigen Transformationsprozessen geht dahin, sich am liebsten und ausschließlich den aufgeschlossenen und mitarbeiterorientierten Manager – kurz: einen changeaffinen Counterpart – zu wünschen.

Daher mögen die fast naturgesetzlichen Ergebnisse unserer Studien, es gäbe weiterhin fast genauso viele harte Hunde, den einen oder die andere enttäuschen. Haben die mindestens 25 Jahre an Change Management-Missionierung denn überhaupt nichts gebracht? Abgesehen davon, dass es an diesen Fakten in den Unternehmen nichts zu deuteln gibt, liegt darin nicht Negatives. Im Grunde sind die harten Hunde der beste Treibstoff für den Change-Motor, weil gerade sie die Probleme schaffen, derer sich das Veränderungsmanagement dann annehmen kann. Denkt der Change Manager an die Nachfrage und den Bedarf nach seinen Leistungen, müsste er dem ein oder anderen Change Management-Antagonisten dankbar sein, ob der Verwirrungen und Verschlingungen, die von ihm ausgehen und die dann erst recht ein aktives Nachsteuern verlangen. Change Management lebt ganz wesentlich davon, dass Menschen in Organisationen nicht immer gut miteinander auskommen, hartnäckig auf ihren Positionen verharren und sich die Probleme, die es dann zu lösen gilt, selbst schaffen.

Renaissance der Anständigen?

Beim DGFP-Kongress 2007 – einem Szenetreffpunkt der deutschen Personalwirtschaft – hat Stefan Lauer, Personalvorstand der Lufthansa, die moralisch-ethische Verpflichtung von Unternehmen und Managern unterstrichen, gerade auch in der Akzentsetzung gegen den scheinbar durch nichts aufzuhaltenden rein materiellen Shareholder-Fokus. Er hat damit erhebliches Nachdenken und beträchtliche Wirkung bei seinen Zuhörern ausgelöst, die – weil größtenteils Personaler – diese „Renaissance der Anständigen“ nach Jahren des Leidens herbeisehnen. Ähnliches hört und liest man derzeit allerorten. „Wir brauchen eine neue Wertedebatte“ lautet die Forderung. Sie steht ganz im Gegensatz zu einer Auffas-

sung, die von der Pop-Gruppe „Die Prinzen“ in einem ihrer Hits persifliert wird und die inzwischen sogar auf Philosophie- und Predigten-Webseiten diskutiert wird: „Du mußt ein Schwein sein in dieser Welt, Schwein sein. Du mußt gemein sein in dieser Welt, gemein sein. Denn willst du ehrlich durchs Leben geh'n, ehrlich. Kriegst ´nen Arschtritt als Dankeschön, gefährlich“. Dies spiegelt die Erfahrung, dass – solange der ökonomische Ertrag gegeben ist – jedes Verhalten, auch das normativ fragliche, akzeptiert wird und bei den heute üblichen Erklärungsmustern auch verkaufbar bleibt. Gerade in Veränderungsprozessen kann dies aber heikel werden, wenn sich etwa die erfolgreichsten Manager mit dem Hinweis aus der Transformation verabschieden, die Veränderung gefährde ihr Business und dessen Ertrag.



Abb. 13 Das Stakeholder Management muss die Sicht- und Verhaltensweisen der wichtigsten Akteure offenlegen

	wohlwollend	“Back-up” der Unterstützung	Triebfedern der Transformation
Einstellung zur Veränderung		“Back-up” des Widerstandes	Bremsen der Transformation
	widerstrebend		
		gering	groß

Capgemini Consulting 2008

Wir sind uns durchaus bewusst wie heikel es werden kann, wenn bei dem allseits für Change Management als erforderlich angesehenen Stakeholder Management neben einer rein deskriptiven Darstellung auch eine qualitative Bewertung aufgenommen wird. Diese ist freilich unverzichtbar, ansonsten bleibt das „Stakeholder Mapping“ ein zahnloser Tiger. Sie muss sich unseres Erachtens erstens der Dimension „Position“ annehmen. Zweitens kann die qualitative Bewertung mit dem aus den wirtschaftlichen Erfolgen abgeleiteten Standing in der Organisation in Beziehung gesetzt werden (Abbildung 13). Zum Lackmus-Test jeder Veränderung wird es, wie lange und in welcher Weise die Bremsen der Transformation ihre Argumente zur Begründung von Auflehnung einsetzen können, oder ob sogar noch der Back-up des Widerstandes Gehör für seinen Eigensinn findet. Mit Appellen ist es dann nicht mehr getan. Die in solchen Situationen immer wieder geforderten „symbolischen Akzente“ setzen am sinnvollsten bei diesen Bremsen an, trotz tatsächlicher oder vermeintlicher ökonomischer Nachteile. Sie kommen aus dem Repertoire von „klaren Ansagen“ bis hin zu „unvermeidlichen Freiset-

zungen“. Das Ganze ist nicht nur ein Spiel, sondern reale Mikropolitik und bleibt natürlich die Wanderung auf einem sehr schmalen Grat.

Der „ideale“ Change Manager

Es gibt ihn nicht im wirklichen Leben. Darum geht es uns an dieser Stelle auch keineswegs. Doch Super(wo)man wird blumig beschrieben in Managementjournalen, Weiterbildungsseminaren und Lehrbüchern. Stellenanzeigen für sie oder ihn bedienen sich großzügig aus dem Setzkasten der Schlüsselqualifikationen und sonstiger wünschenswerter Eigenschaften, wobei sich selbst Widersprüche wie etwa jung-dynamisch und seniorerfahren nicht ausschließen, sondern sogar fast mystisch anziehen. Bei großformatigen Transformationsprojekten mit externer Unterstützung wird der Prototyp des idealen Change Managers von den anspruchsvollen Unternehmen nachgefragt und – wo eine Nachfrage da auch ein Angebot – von den Beratungsdienstleistern selbstverständlich auch offeriert. Der Wunschzettel erinnert an die Erwartungen hinsichtlich des „HR-Business-Partner“ (vgl. Claßen/Kern, 2006: S. 51-61), für den ebenfalls der „Wunderwuzzi“ gesucht wird und mit dem der Change Manager ja auch eng verwandt ist.

Die Frage nach dem Kompetenzprofil des „idealen“ Change Managers wurde vor zwei Jahren zum ersten Mal gestellt und in diesem Jahr wiederholt. Aus einem Set von 22 aus der Projekterfahrung von Capgemini Consulting generierten Kompetenzen konnten maximal fünf ausgewählt werden. Dabei wurde das Set an Antwortmöglichkeiten um eine weitere Eigenschaft, Ambiguitätstoleranz, also die Fähigkeit mit Widersprüchen,

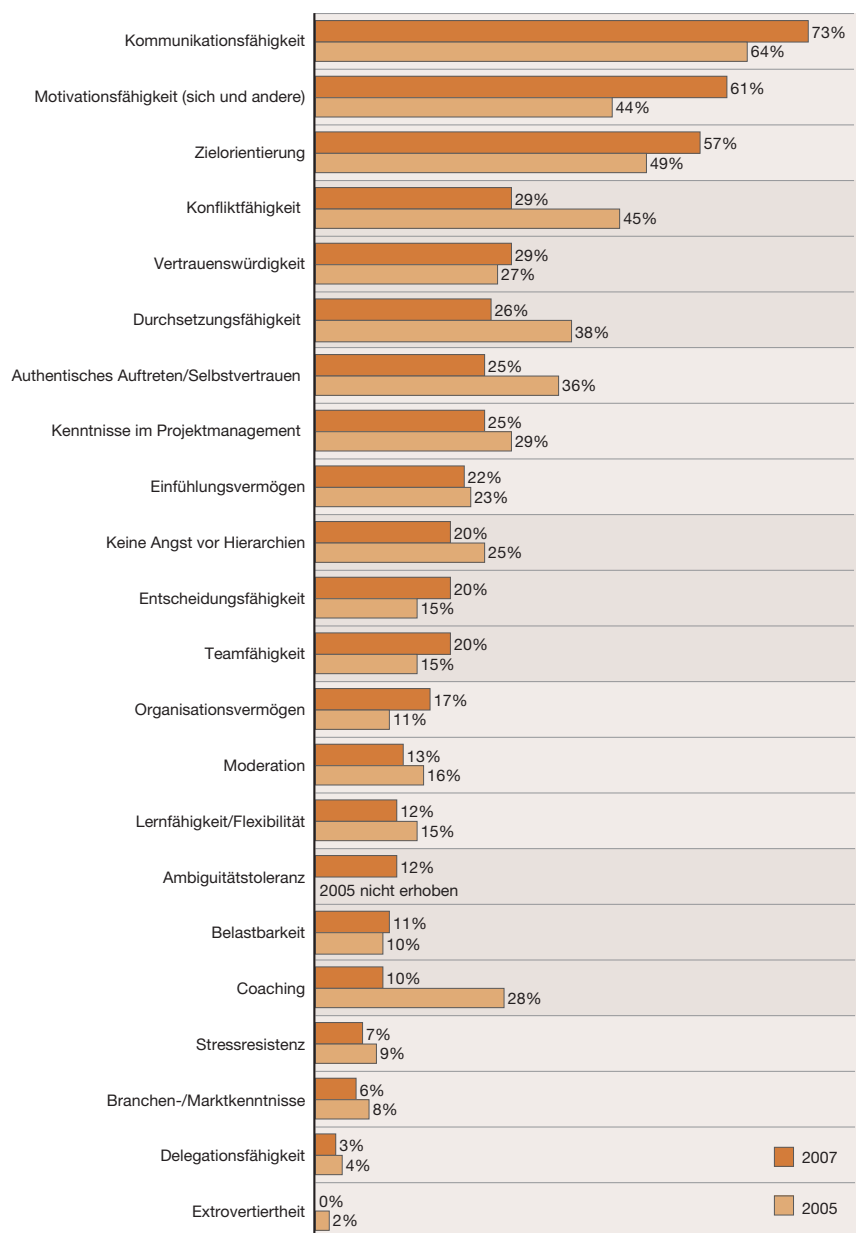
Unterschieden und mehrdeutigen Informationen in positiv-konstruktiver Manier umzugehen, erweitert. Die übrigen 21 Antwortmöglichkeiten blieben unverändert (Abbildung 14).

An der Spitze der wünschenswerten Eigenschaften stand und steht die Kommunikationsfähigkeit (2007: 73%; 2005: 64%), also die Fähigkeit, sich konstruktiv, effektiv und intendiert zu verständigen. Ohne diese Fertigkeit, sagen drei von vier der Befragten, geht es gar nicht. Auch die Fortsetzung der Eigenschaftsliste liest sich wie der Bestellkatalog für die generellen Persönlichkeits-Eigenschaften moderner Führungskräfte, mit lediglich geringfügigen Veränderungen zur Vorstudie in der Reihung: Motivationsfähigkeit (61%/44%) und Zielorientierung (57%/49%). Diese drei Eigenschaften sind in der jüngsten Vergangenheit also noch wichtiger geworden. Konfliktfähigkeit (29%/45%) und Durchsetzungsfähigkeit (26%/38%) bleiben ebenfalls bedeutsam, nehmen im Vergleich jedoch ab.

Nicht weniger wichtig sind Aspekte der Rechtschaffenheit wie Vertrauenswürdigkeit (29%/27%), authentisches Auftreten/Selbstvertrauen (25%/36%) und fehlende Angst vor Hierarchien (20%/25%). Verglichen mit diesen grundlegenden Persönlichkeits-Eigenschaften spielen handwerkliche Kompetenzen, also erlernbare Fertigkeiten, eine eher nachrangige Rolle. Am Wichtigsten sind für den Change Manager noch Kenntnisse im Projektmanagement (25%/ 29%). Kompetenzen wie Organisationsvermögen (17%/11%) und Moderation (13%/16%) werden bereits als weniger wichtig angesehen oder gelten bereits als Selbstverständlichkeit. Selbst

Abb. 14 Kommunikationsfähigkeit steht über allen anderen Anforderungen an den „idealen“ Change Manager

Welches Kompetenzprofil sollte für Sie der „ideale“ Change Manager haben?



* bis zu fünf Nennungen

Abb. 15
Die Eigenschaften des „idealen“ Change Managers ...

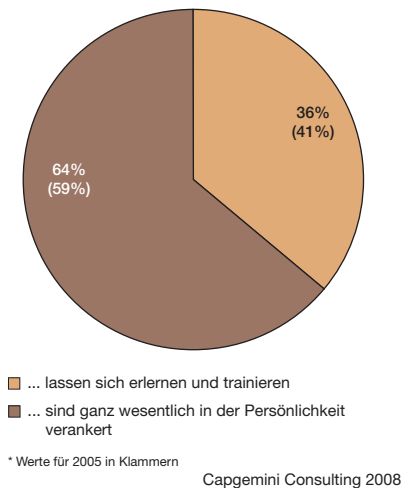
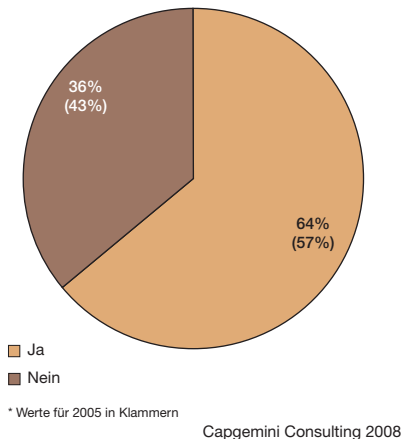


Abb. 16
Change Management ist ein fester Bestandteil im internen Fortbildungs-Programm



Coaching – im Vergleich zur Vorstudie die einzige markante Abweichung bei den Ergebnissen – wird als eher nebensächlich erachtet (10%/28%). Die eindeutig prozessuale Rolle des Change Managers wird durch die geringe Bedeutung von Branchen-/Marktkennnissen (6%/8%) deutlich, was positiv ausgedrückt nichts anderes bedeutet, als dass er eigentlich überall reüssieren kann.

Die erneut überraschend anmutende eher geringe Bedeutung von Einfühlungsvermögen (22%/23%), Teamfähigkeit (20%/15%), Lernfähigkeit/Flexibilität (12%/15%) sowie der neu hinzugefügten Ambiguitätstoleranz (12%/n.a.) könnte nach Auffassung der Befragten daran liegen, dass ein Zuviel davon den Change Manager sogar in seinem Handeln bremsen und den wichtigeren Eigenschaften wie Zielorientierung und Konfliktfähigkeit entgegenstehen kann.

Schließlich liegt die Betonung des Change Managers eindeutig auf Change und weniger auf Manager. Verantwortlich sind am Ende des Tages andere, was sich im eher nachrangigen Stellenwert von Entscheidungsfähigkeit (20%/15%) und deutlich stärker noch von Delegationsfähigkeit (3%/4%) zeigt. Zudem scheint es anspruchsvollere Jobs als den des Change Managers zu geben, da nur in wenigen Fällen seine Belastbarkeit (11%/10%) bzw. Stressresistenz (7%/9%) gefragt sind. Dass allzu geschwätzige Change Manager auch schlichtweg nerven können, wäre eine mögliche Interpretation der völligen Bedeutungslosigkeit von Extrovertiertheit (0%/2%).

Lernfähigkeit und Lernmöglichkeiten

Die Kernfrage in der Lernpsychologie nach Erlernbarkeit grundlegender Persönlichkeits- und Verhaltensparameter stellt sich auch für den Change Manager. Auf die in 2005 erstmals gestellte und nun wiederholte dichotome Frage, ob sich die Eigenschaften des „idealen“ Change Managers trainieren lassen, oder aber, ob sie ganz wesentlich in der Persönlichkeit verankert sind, ist eine klare Auffassung der befragten Change-Experten zu erkennen (Abbildung 15). Wie bereits vor zwei Jahren glauben etwa drei von fünf Befragten an den geborenen bzw. frühsozialisierten Change Manager. Weniger als zwei von fünf Befragten sind von einer prinzipiellen Erlernbarkeit der Eigenschaften des „idealen“ Change Managers überzeugt.

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse ist es nach 2005 auch diesmal von Interesse gewesen, ob das Thema Change Management zum festen Bestandteil im internen Weiterbildungs- und Schulungsangebot der Unternehmen gehört. Auch hier zeigt sich eine sehr hohe zeitliche Kontinuität (Abbildung 16). In nunmehr sogar fast zwei Dritteln der Unternehmen (2005: 57%) steht Change Management im Curriculum ihrer hauseigenen Weiterbildung.

Mit Blick auf die begrenzte Überzeugung zur Erlernbarkeit müssten Unternehmen ihre Change Manager eher finden als formen. Gar nicht so selten ist bei den Befragten indes der Glaube an den geborenen Change Manager und gleichzeitigem Angebot des Themas Veränderungsmanagement im Trainingskatalog des eigenen Unternehmens. Den „Paulus“ nochmals zum Paulus zu machen wäre eigentlich gar nicht mehr nötig. Beim „Saulus“ bleibt es vergebene Liebesmüh, da er es trotz Training niemals annehmen und begreifen wird. Die Zielgruppe der Change Management

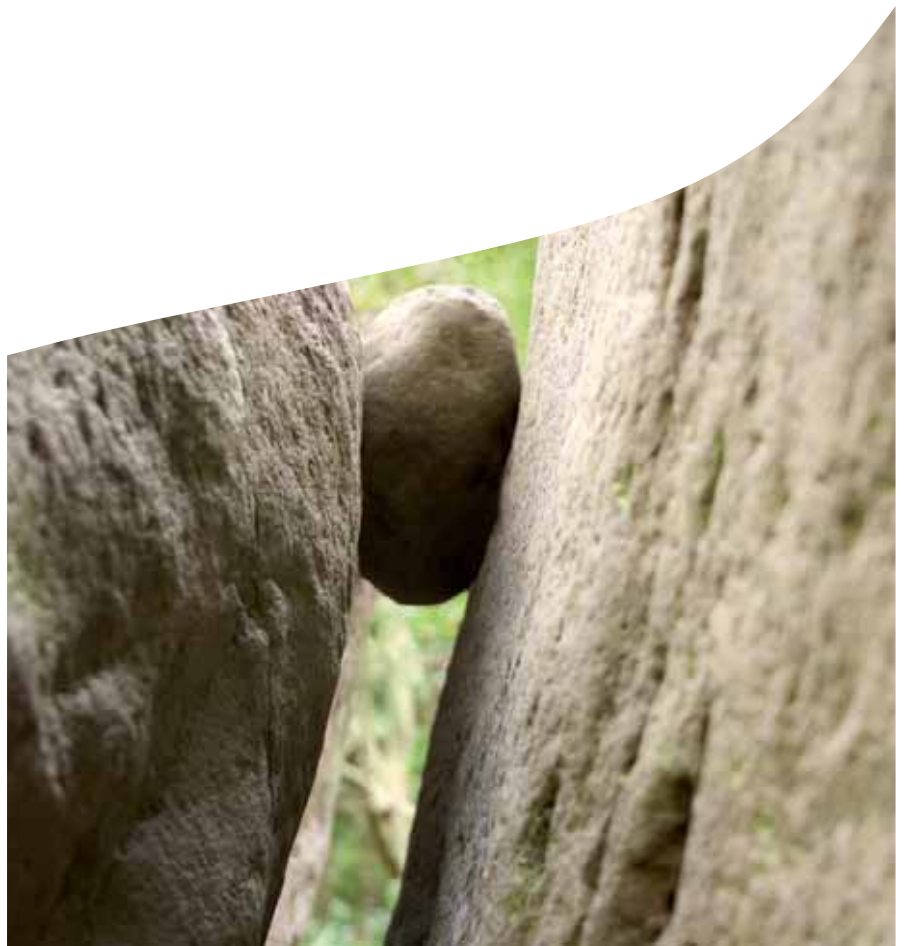
Trainings scheint sich von den Spezialisten zu einem breiterem Auditorium, den an der Gestaltung des Wandels interessierten Führungskräften, verlagert zu haben.

Vorbilder

Zu den eher abstrakten Beschreibungen des „idealen“ Change Managers wollten wir in der Change Management-Studie 2005 auch konkrete Persönlichkeiten und deren Eigenschaften genannt bekommen. In zwei offenen Fragen wurde zum einen ermittelt, welche Person den Befragten beim Stichwort Change Management bislang am meisten beeindruckt hatte, und zum zweiten nachgefasst, was dem Befragten an der genannten Person besonders Positives aufgefallen und was ihr im Gegensatz zu Anderen besonders gut gelungen war. Die Antworten hierzu – 56 Prozent der Befragten haben sich zur Person geäußert und 61 Prozent zu den Eigenschaften – sind mannigfaltig und können nur fokussiert dargestellt werden (vgl. Claßen/Arnold/Papritz, 2005: S. 28-29).

Sechzig Prozent der Antworten hatten eine bestimmte Person genannt, mit weitem Abstand damals übrigens Jack Welch, der zwar den Aufstieg in die „Hall of Fame“ geschafft hat, aber inzwischen nach seinem doch bereits sechs Jahre zurückliegenden Rücktritt als CEO von General Electric und einem fehlenden neuen Bestseller an praktischer Relevanz verloren haben dürfte. Sein Nachfolger als neuer Guru der Business Transformation Super League ist derzeit noch nicht zu erkennen. Übrigens: Immerhin mehr als jeder vierte Befragte nannte einen Funktionsträger aus dem eigenen Unternehmen als Rollenmodell für Change Management mit teilweise detaillierten Beschreibungen der

jeweiligen Stärken und bewundernswerten Eigenschaften. Auch wenn wir diese beiden Fragen diesmal nicht wiederholt haben, lässt sich unseres Erachtens mit Blick auf die heutigen Vorbilder ein klares Fazit ziehen. Der richtig gute Change Manager muss sich derzeit eher an sich selbst als an fremden Rollenmodellen oder medialen Superstars orientieren.



IV Instrumente des Change Management

Change Management = Change-Instrumente

Bereits in unserer ersten Studie ist die instrumentelle Ausrichtung von Change Management deutlich geworden (Claßen u.a. 2003: S. 28). Die Gleichsetzung von Change Management mit den jeweils eingesetzten Change-Instrumenten ist die pragmatische Antwort auf das Fehlen einer allgemein akzeptierten Definition. Das Arrangement von Veränderungsprozessen definiert sich in der Praxis im Wesentlichen darüber, was unter dem Label Change Management tatsächlich veranstaltet wird. Das Treiben wird damit richtig kunterbunt, es wird von den Wortführern inszeniert, es wird bis zur Zufriedenheit der Verantwortlichen arrangiert, es wird auf die Bedürfnisse der Betroffenen hin temperiert. Fast schon könnte man geneigt sein gutzuheißen, dass überall, wo Change Management draufsteht, auch Change Management drin ist.

Doch Change Management ist mehr als nur die Verpackung für alles und nichts, die dann auch noch mit dem Grünen Punkt beim nächsten Müllabfuhrtermin problemlos entsorgt wird. Es bedarf einer Transformations-Architektur. Dazu müssen die richtigen Instrumente zum jeweils passenden Zeitpunkt identifiziert und dann implementiert werden, nicht wahllos und beliebig die erstbeste Idee oder die gerade griffbereite Notlösung. Die Gestaltung des Wandels muss bei jeder konkreten Veränderung vorab neu definiert und fixiert werden. In einem bildhaften Sinne bedeutet Change Management daher (1) die „Komposition“ einer stimmigen Melodie, (2) die „Orchestrierung“ mit passenden Instrumenten und (3) das „Dirigieren“ der geeigneten Musiker.

Das ist so. Dennoch ist es interessant, die konkrete Nutzung von Change-Instrumenten in Transformationssituationen zu analysieren. Im Rahmen des Veränderungsmanagements sind unterdessen aus Theorie und Praxis Myriaden von Instrumenten bekannt. Alleine wir von Capgemini Consulting haben inzwischen an die 180 von uns genutzte Instrumente in unserer eigenen „Toolbox“ inkludiert und rubriziert. Die Aufzählung dieser Instrumente beschrieben jeweils in zwei- bis vielseitigen Darstellungen – würde den Rahmen der Broschüre sprengen. Auch andere haben Change-Methoden gesammelt (z.B. von Ameln/Kramer 2007). Die Identifikation und Strukturierung weiterer Instrumente im Markt mit ihren zahlreichen Facetten und ihrer unterschiedlicher Terminologie ist uns bereits in beiden Vorstudien nicht gerade leicht gefallen, obwohl wir viele Bücher, Artikel und Studien lesen, häufig im Internet zielgerichtet surfen und auch unser Change-Experten-Forum vielfältige Anregungen bietet. Jahr für Jahr werden neue Instrumente bekannt und vermarktet: Nicht immer alter Wein in neuen Schläuchen, aber meistens dann doch.

Aus der uns geläufigen Unternehmens- und Beratungspraxis hatten wir bei unserer ersten Studie insgesamt 33 besonders gebräuchliche Instrumente mit ihrer gängigen Bezeichnung abgefragt, bei unserer zweiten Studie sind dann drei weitere Instrumente hinzugekommen. Diesmal haben wir die Kiste sogar auf 54 typische Change-Instrumente verlängert. Drei weitere Aspekte müssen erwähnt werden: (1) Anglizismen wurden erneut nur dort verwendet, wo sie schon fast nicht mehr auffallen und gängige Praxis sind (z.B. „Workshop“). Exotische

oder von spezialisierten Anbietern „gebrandete“ Instrumente wurden nicht berücksichtigt. (2) Natürlich können unter wenig prägnanten Begriffen wie etwa „Projektmanagement“ durchaus unterschiedliche Aktivitäten verstanden werden. Der eine denkt dabei an MS-Project mit grün-gelb-roten Ampelsystemen, ein anderer an kontroverse Diskussionen in Lenkungsausschüssen um Ziele, Budgets und Ressourcen und ein Dritter mag damit noch etwas ganz anderes verbinden. (3) Die Aktivitäten bewegen sich durchaus auf unterschiedlichen Konkretisierungs-Ebenen, so etwa Kulturmanagement einerseits versus Balanced Scorecard andererseits. Zudem reichen manche Instrumente teilweise weit über ein eng verstandenes Change Management hinaus und machen Ideen aus anderen Bereichen nutzbar.

Wir haben an dieser Stelle zudem bewusst auf eine Strukturierung der Change Management-Instrumente verzichtet. Viele Instrumente erfüllen denn auch mehrere Zwecke. Die klassischen Möglichkeiten wie etwa die beiden Trios (1) „Wissen“ (= Information) – „Wollen“ (= Motivation) – „Können“ (= Qualifikation) und (2) Rationale Aspekte – Politische Aspekte – Emotionale Aspekte haben wir an anderer Stelle vorgestellt (vgl. Claßen u.a. 2005: S. 36-37). Für unsere eigene Projektarbeit verwenden wir inzwischen das Konzept der „Painpoints“, bei dem die Instrumente den zehn Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen zugeordnet sind (vgl. Kapitel VI).

Die Befragten konnten diesmal wie bereits in beiden Vorstudien insgesamt fünf Fragen beantworten (jeweils für sämtliche 54 Change-Instrumente):

- „Ist Ihnen dieses Instrument unbekannt?“
- „Setzen Sie dieses Instrument regelmäßig ein?“
- „Ist für Sie dieses Instrument besonders wünschenswert?“
- „Kommt für Sie bei diesem Instrument externe Unterstützung auf keinen Fall in Frage?“
- „Ist für Sie externe Unterstützung bei diesem Instrument hilfreich?“

Im Grunde ist dies – 5 mal 54 – für eine derartige Analyse fast schon zu üppig. Unsere Interviewpartner waren ganz schön gefordert. Der ein oder die andere hat dann auch diesen Fragenkomplex nicht komplett beantwortet. Durch die markante Erweiterung der Instrumenten-Liste um fünfzig Prozent sowie die ehemals vorhandene Limitation auf maximal fünf Antworten pro Frage ist die Vergleichbarkeit mit den Ergebnissen der beiden Vorstudien nicht mehr gegeben. Eine Betrachtung im Zeitablauf findet deswegen diesmal nicht statt.



Bekanntheitsgrad von Change-Instrumenten

Die meisten Change Management-Instrumente sind den Befragten bekannt – nur einige sind weniger geläufig. Mehr als zwei Drittel der Befragten kennen zwei Drittel der abgefragten „Tools“ (Abbildung 17). Bei den Instrumenten, die ganz unten auf der Liste der unbekannt Instrumente stehen und damit als flächendeckend bekannt bezeichnet werden können, handelt es sich um:

- Training/Schulung
- Workshops
- Personalentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Kommunikation persönlich, per Intranet, per Print-Medien
- Projektmanagement
- Befragungen/Surveys
- Veranstaltungen/Events
- Führungsgrundsätze
- Visionsentwicklung
- Anreizsysteme/Motivation
- Konfliktmanagement
- Teambuilding-Aktivitäten
- Assessment Center/Audits
- Interviews
- Train-the-trainer für Führungskräfte
- Mitarbeiter-Mobilisierung

Für alle diese Instrumente liegt der Bekanntheitsgrad bei über 90 Prozent, teilweise sogar sehr nahe beim Maximalwert von 100 Prozent. Als erstes Fazit kann festgehalten werden, dass das grundlegende „Toolset“ im Change Management den potenziellen Nutzern in den Unternehmen zumindest von der reinen Begrifflichkeit her vertraut ist.

Unbekannt sind demgegenüber eine ganze Reihe von durchaus wirkungsvollen, meist aber eher spezifischen Instrumenten:

- Resistance Radar (81%)
- Analoge Intervention (80%)
- Lernlandkarten (77%)
- Change Readiness Assessment (74%)
- Change Impact-Analyse (72%)
- World Cafe (71%)
- Kulturforen (70%)
- Storytelling (61%)
- Kräftefeldanalyse (58%)
- Systemische Aufstellung (58%)
- Unternehmenstheater (57%)
- Kulturmanagement (53%)

Damit diese Instrumente nicht nur einer kleinen Gruppe von Experten bekannt sind, haben wir sie kurz beschrieben (ab S. 30). Mag deren geringer Grad an Bekanntheit noch mit dem limitierten Einsatzspektrum begründbar sein, so gibt es doch eine Reihe von Change-Instrumenten, die eigentlich zum Nukleus des Veränderungsmanagements gehören und die vielerorts doch eher unentdeckt sind. Retention Management: Sämtliche Maßnahmen, die auf das Binden von Schlüsselpersonen ausgerichtet sind (43% unbekannt). Kulturanalyse: Die Untersuchung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten bei unterschiedlichen Ausgangssituationen (30%). Stakeholder Management: Analyse und Ableitung von Maßnahmen hinsichtlich der erfolgskritischen Akteure (27%). Change Controlling: Die Kosten/Nutzen-Betrachtung des eigenen Wirkens als Veränderungsverantwortlicher (27%). Transformations-Fahrplan: Die „Roadmap“ dessen, was während der Veränderung an Aktivitäten geplant ist (23%).

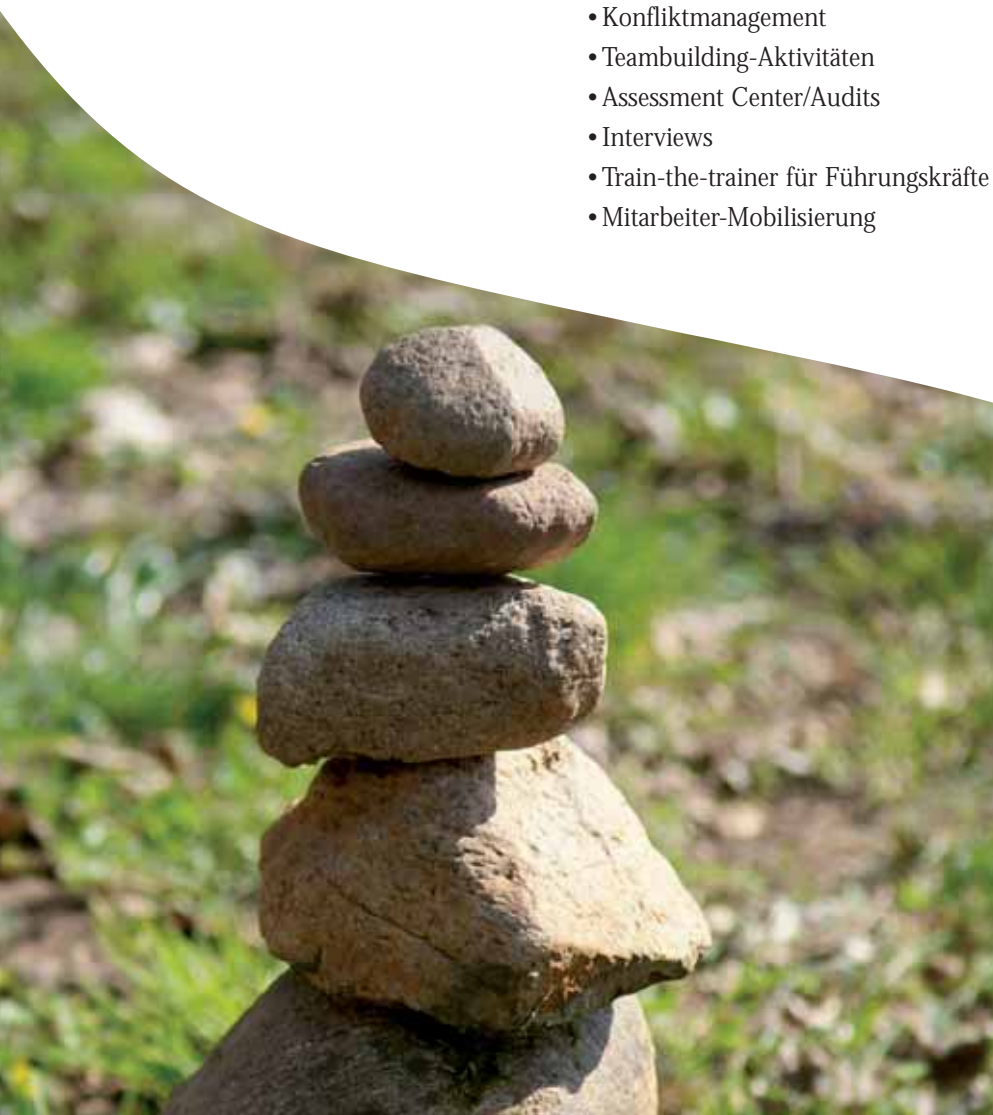
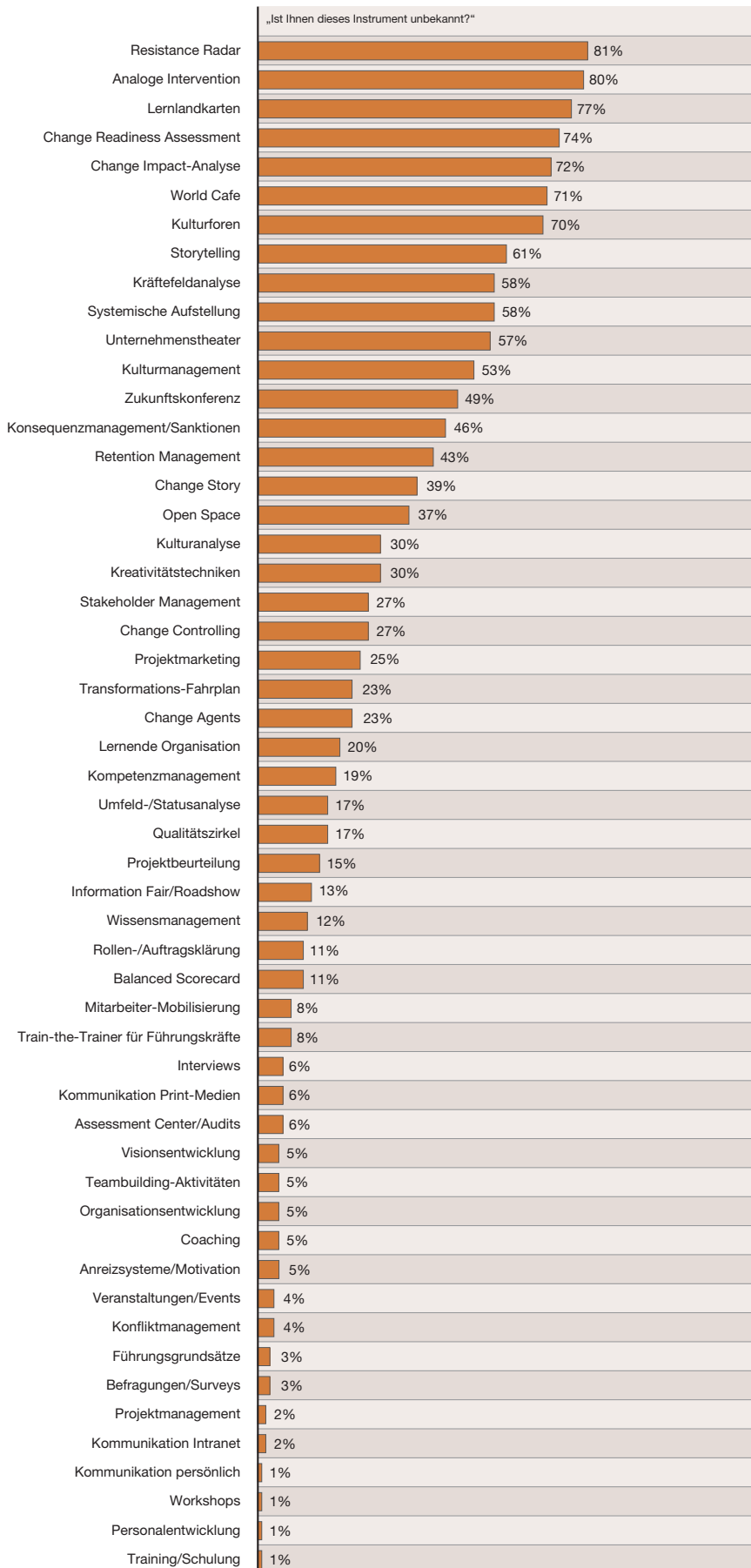


Abb. 17 Die Basis-Instrumente des Change Managements sind bekannt; viele „Spezialitäten“ sind noch weit vom Durchbruch entfernt



Capgemini Consulting 2008

Resistance Radar

- Instrument zur quantitativen Bestimmung von Widerständen in Veränderungsprojekten. Der identifizierte Widerstand wird in Form einer Kennzahl erfasst.
- Basis ist ein Fragebogen, der systematisch die Widerstände eines Projektes abfragt und zwischen sogenannten harten und weichen Faktoren unterscheidet. Die genutzte Fragetechnik ist entweder selbstreflexiv oder hypothetisch.
- Die Auswertung erfolgt über ein Widerstandsbild („Total Resistance Radar Map“) sowie eine Kennzahl („Average Resistance Factor“) in der Aggregation über alle Befragten. Die Ergebnisse werden in einem anschließenden Workshop weiter analysiert und Maßnahmen abgeleitet.

Analoge Intervention

- Ergänzung zum Repertoire der rationalen Begleitungsformen.
- Der Begriff steht für die gemeinsame Kreation und den Einsatz von symbolischen Elementen, die Analogien zu den aktuellen Herausforderungen bilden. Über kreative und emotionale Kanäle ermutigen analoge Interventionen, die Sachverhalte andersartig zu beurteilen, zu beschreiben oder zu interpretieren.
- Beim Einsatz von analogen Interventionen sind eine sinnvolle Verankerung im Veränderungsprozess sowie ein wiederholtes Aufgreifen im Prozessverlauf zu beachten.

Lernlandkarten

- Ziel ist es, komplexe Kernbotschaften zu vermitteln bzw. zu verankern und die Lernlandkarte als kreatives Element dazu zu nutzen, einen strukturierten Lernprozess anzustoßen.

- Nach der Erstellung einer Lernlandkarte wird diese in Gruppen-Sessions genutzt, deren Diskussion durch eine leitfragengestützte Moderation gesteuert wird.
- Die erstellte Lernlandkarte sollte vor flächendeckendem Einsatz mit einer repräsentativen Zielgruppe getestet werden.

Change Readiness Assessment

- Überprüfung der Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft („Readiness“) einer Organisation bzw. der wesentlichen Stakeholder.
- Hauptziel ist eine Standortbestimmung im Rahmen der laufenden Veränderungsinitiative einer Organisation und die Transparenz hinsichtlich der Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der wesentlichen Stakeholder zur anschließenden Ableitung notwendiger Maßnahmen. Primär genutzt werden Fokusinterviews und Fokusgruppen.
- Entscheidend ist, dass entsprechend der Projektmeilensteine die Analyse rechtzeitig und dann regelmäßig gefahren wird.

Change Impact-Analyse

- Strukturierter Ansatz, um die Auswirkungen einer Veränderung zu identifizieren, zu verfolgen und zu steuern.
- Innerhalb definierter Dimensionen werden die Veränderungen auf einer Skala nach dem Ausmaß ihrer Auswirkungen („Impact“) eingestuft.
- Die Ergebnisse dienen als Grundlagen zur Ableitung von Empfehlungen sowie für die Definition von Maßnahmen und nächsten Schritten. Der Einsatz erfolgt daher meist zu Beginn von Veränderungsprojekten.

World Cafe

- In einer inszenierten „Caféhaus-Atmosphäre“ (Bistro-Tische verteilt über einen Raum) steht der Austausch im Vordergrund.

- Ziel dieser Methode ist es, unterschiedliche Meinungen zu einem Thema oder mehreren Themenblöcken möglichst kreativ und offen zu diskutieren sowie neuartige Sichtweisen zu generieren.
- Der Ablauf ist unterteilt in Phasen der Gruppendiskussion und Phasen im Plenum, in der dann neue Fragen gestellt oder Zwischenergebnisse präsentiert werden können. Die Gruppen sind jeweils nur für eine Fragestellung oder eine bestimmte Zeit in derselben Zusammensetzung um einen Tisch vereint. Nach Ablauf dieser Zeit stellt der „Gastgeber“ seinen neuen „Gästen“ die bisherigen Arbeitsergebnisse kurz vor. Dann beginnt die Gruppe an der neuen Fragestellung bzw. mit den bisherigen Ergebnissen weiterzuarbeiten. Wichtig ist, dass die erarbeiteten Ergebnisse im Nachgang aufgegriffen werden und für die Teilnehmer sichtbar auch im Unternehmensalltag behandelt werden.

Kulturforen

- Partizipation von Mitarbeitern am Veränderungsprozess durch Austausch und Diskussion in Kleingruppen zu vorgegebenen kulturellen Aspekten.
- Im Vordergrund steht die Bewusstseins-schärfung für kulturelle Themen und die Förderung eines „bottom-up“ Kulturwandels. Vordefinierte Themen werden in Diskussionsgruppen à 10 – 15 Teilnehmer bearbeitet, wobei die Ergebnisse der ersten Diskussionsgruppe (Pilotforum) nach erfolgreicher Durchführung zur Besprechung in die nächste Diskussionsgruppe gegeben werden.
- Kulturforen eignen sich primär für kleinere Gruppengrößen und sollten für mindestens sechs Monate aufgesetzt werden, um einen mentalen Wandel zu fördern.

Storytelling

- Erzählmethode, mit der Wissen versteckt oder explizit weitergegeben wird.
- Das Storytelling ist an den Zweck gebunden, die Zuhörenden zu einer erwünschten Schlussfolgerung oder Handlung zu führen. Das Einbeziehen von prägnanten Erzählungen in die Change Management-Kommunikation eignet sich, um eine Veränderungsidee wirksamer zu verankern.
- Ein wichtiges Prinzip beim Storytelling ist es, die Zuhörer in die Geschichte mit einzubeziehen. Sie „erleben“ somit die Geschichte und bleiben nicht bloß reine Zuhörer.

Kräftefeldanalyse

- Analyseverfahren das dabei hilft, Faktoren, die ein Vorhaben bzw. eine Problemlösung voranbringen oder auch behindern können, zu antizipieren bzw. zu identifizieren.
- Der potenzielle Widerstand, mit dem bei der Umsetzung eines Vorhabens oder gegenüber Veränderungsprozessen generell gerechnet werden kann, wird sichtbar und diskutierbar gemacht. Konflikte lassen sich schon im Vorfeld auf ein Minimum reduzieren, einem (unnützen) Kräfteverschleiß kann vorgebeugt werden.
- Pro- und Contra-Kräfte werden identifiziert und auf dieser Basis Handlungsschritte erarbeitet. Ein frühzeitiger Einsatz ggf. unter Beteiligung der „Widerständler“ hilft, grundlegende Herausforderungen im Vorfeld zu identifizieren.

Systemische Aufstellung

- Oberbegriff für verschiedene Aufstellungsformate, von denen die Familienaufstellung in der Psychologie die bekannteste ist.

- Die systemische Aufstellung bietet die Möglichkeit, komplexe formelle und informelle Verflechtungen im Beziehungsgefüge einer Organisation transparent zu machen, über verdeckte Störungen Aufschluss zu bekommen und Lösungswege zu erkennen.
- Vor Beginn einer Aufstellung wird die Person, die um eine Aufstellung gebeten hat, vom Moderator (im Beisein der anderen Teilnehmer) zum Anliegen interviewt. Die Person mit dem Klärungsanliegen stellt gewählte Vertreter (aus dem Kreis der Teilnehmer) wortlos im Raum auf, die nach einer kurzen Phase der Einfindung nach ihrer Wahrnehmung befragt werden. Zur Erarbeitung eines sogenannten Lösungsbildes werden die Vertreter umgestellt oder Sätze vorgegeben.
- Bei allen Systemaufstellungen wird davon ausgegangen, dass die Vertreter in dem so aufgestellten System Aussagen machen (können), die den Aussagen bzw. Dynamiken des realen Systems nahe kommen und so eine Hilfe für Entscheidung darstellen.

Unternehmenstheater

- Professionelle Schauspieler schlüpfen stellvertretend in die Rolle von Unternehmensvertretern und machen auf Einstellungen und Verhaltensweisen aus dem Alltag aufmerksam. Ein Unternehmenstheater platziert kritische Veränderungsbotschaften auf „spielerische Weise“ und hält der Organisation einen Spiegel vor.
- Auf Basis von Recherche und Beobachtung der Mitarbeiter im Unternehmen (z.B. durch Befragungen, Sichtung von Dokumenten, Büros) entsteht der Entwurf eines Regieplans zur Abstimmung. Das verabredete Stück wird aufgeführt; unmittelbar im Anschluss bzw. zeitversetzt im kleinen Workshop erfolgt eine Reflexion.

- Unternehmenstheater sollte gut vorbereitet werden (detailgenaues Briefing), um die relevanten Herausforderungen richtig zu adressieren. Es eignet sich besonders für eingrenzbarere Themenstellungen.

Kulturmanagement

- Eine Kulturveränderung ist ein langfristiger Prozess, der sich im Wesentlichen aus den Schritten einer Analyse der aktuellen Ist-Kultur, der Definition der angestrebten Soll-Kultur sowie der Planung und Umsetzung von Maßnahmen, um das Zielbild zu erreichen, zusammensetzt.
- Zielsetzung ist die sukzessive Veränderung vorhandener, im Hinblick auf die Business Ziele eher ungewollter oder eher schwach ausgeprägter Kulturelemente zugunsten gewollter neuer oder zu verstärkender Aspekte.
- Um diese Veränderung zu begleiten und zu steuern, wird als Planungsinstrument u.a. eine „Transformation Map“ eingesetzt, die die einzelnen Maßnahmen zur Veränderung und zum Management der Kultur aufgereiht auf einer Zeitachse umfasst.
- Erfolgskritisch ist ein behutsames, mittelfristig ausgerichtetes Vorgehen zur sukzessiven Veränderung vorhandener Kulturelemente unter Berücksichtigung aktueller Kulturausprägungen.

Einsatz von Change-Instrumenten

Die Rangliste der eingesetzten Instrumente ist nahezu das Spiegelbild zum Bekanntheitsgrad (Abbildung 18). Es gibt eine ganze Reihe von Change-Instrumenten, die in vier Fünfteln oder sogar noch mehr der Unternehmen eingesetzt werden. Ganz oben stehen Training/Schulung (92%) und die damit eng verbundene Personalentwicklung (85%). Auch der flächen-deckende Einsatz von basalen Tools wie Projektmanagement (91%), Veranstaltungen/Events (89%) und Workshops (89%) ist wenig überraschend. Bei den Kommunikationskanälen hat das inzwischen meist kostengünstigere und schnellere Intranet (91%) eine weitere Verbreitung als Print-Medien (84%) oder die vom Wirkungsgrad nach wie vor unschlagbare persönliche Kommunikation (84%). Die beiden Daten- und Meinungssammelinstrumente Befragungen/Surveys (88%) bzw. Interviews (81%) werden ebenfalls intensiv von den Unternehmen bei ihren Veränderungsprozessen genutzt.

Daneben gibt es eine lange Liste von weiteren Change-Instrumenten, die in mehr als jedem zweiten Unternehmen ihren Platz im Rahmen von Veränderungsprojekten einnehmen. Überraschend ist der hohe Stellenwert von normsetzenden Tools wie Führungsgrundsätzen (74%), selektionsorientierten Tools wie Assessment Center/Audits (79%) und individualbezogenen Tools wie Coaching (78%). Die wichtige Aufgabe, meist heterogene Projektgruppen besonders in der Anfangskonstellation zusammenzuschweißen, zeigt sich darin, dass immerhin in drei von vier Unternehmen Teambuilding-Aktivitäten (73%) eingesetzt werden. Breitbandige Kommunikationsmaßnahmen, so etwa Information Fair/Roadshow (66%), Mitarbeiter-Mobilisierung (59%) und Projektmarketing (53%) haben hingegen lediglich in gut jedem zweiten Unternehmen einen hohen Stellenwert. Dieser geringe Stellenwert verblüfft mit Blick auf die hohe Betroffenheit bei gleichzeitig skeptischer Sichtweise in der Belegschaft.

Die „großen“ Argumentationsgebäude und Hintergrundtheorien rund um Change Management werden sehr unterschiedlich gesehen. Organisati-

Abb. 18 Es gibt eine ganze Reihe von Change-Instrumenten, die in vier Fünfteln der Unternehmen oder sogar noch mehr eingesetzt werden

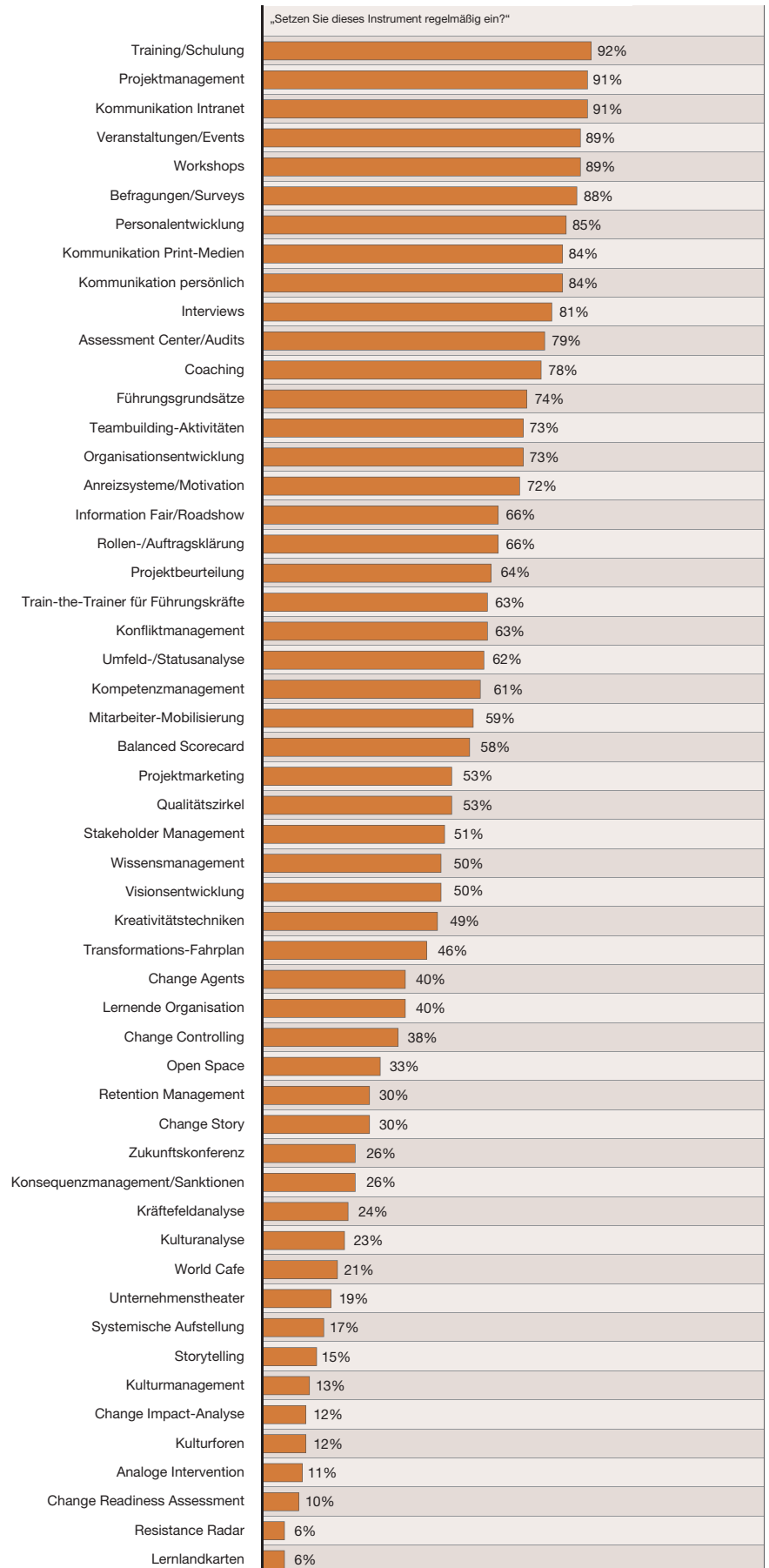
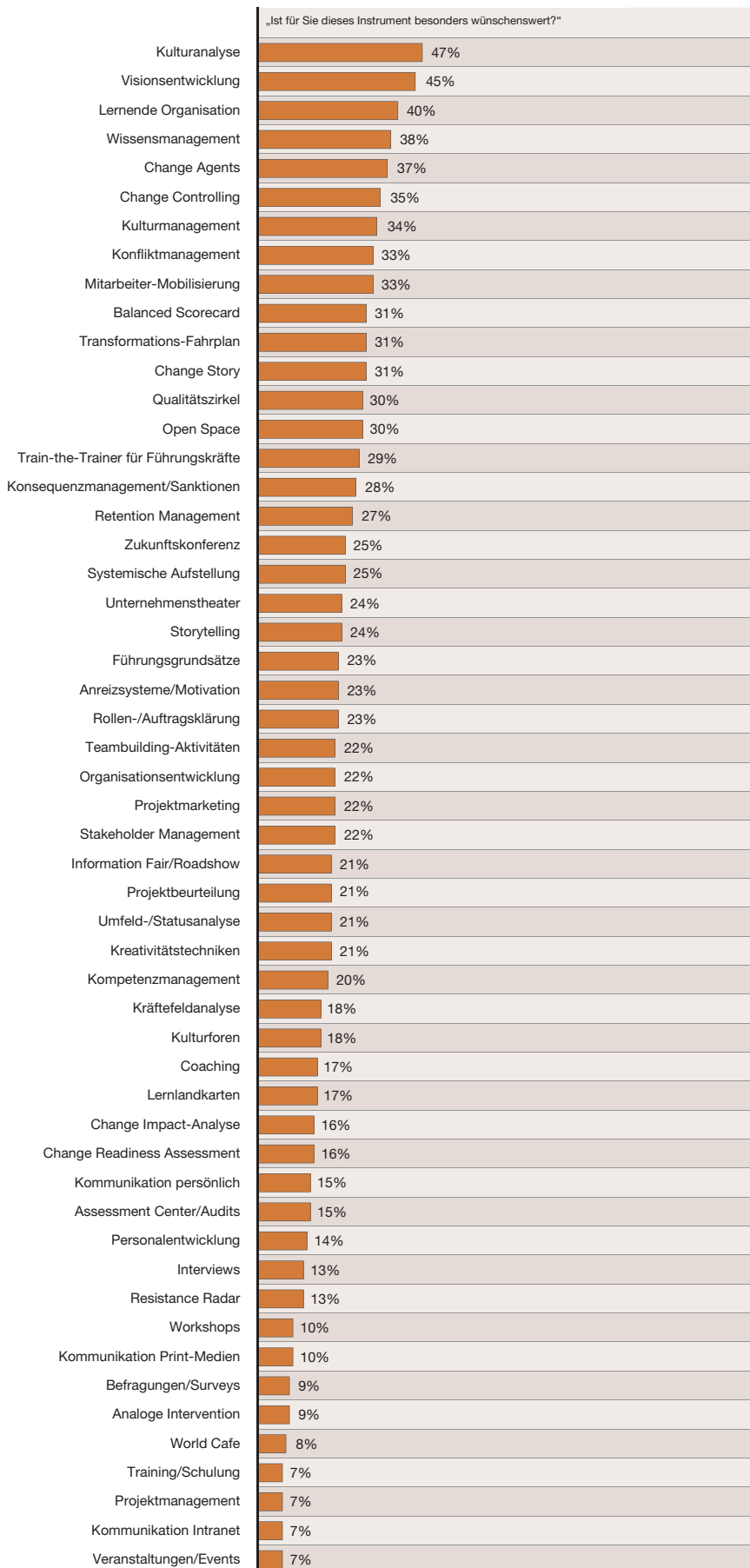


Abb. 19 An der Spitze der wünschenswerten Tools stehen anspruchsvolle Instrumente mit hohem Wirkungsgrad beim richtigen Einsatz



Capgemini Consulting 2008

onsentwicklung (73%) und Anreizsysteme/Motivation (72%) können als populär bezeichnet werden. Zwei weitere Basisthemen – Konfliktmanagement (63%) als Lösung von Meinungsverschiedenheiten und Kompetenzmanagement (61%) als Beseitigung von Wissensdefiziten – spielen in der betrieblichen Praxis ebenfalls mehr als nur eine Nebenrolle. Hingegen besitzen Wissensmanagement (50%) und Lernende Organisation (40%) allenfalls eine mittlere Bedeutung. Konkrete Methoden – so etwa Qualitätszirkel (53%) und Kreativitätstechniken (49%) – sind da schon eher gefragt als diese dann doch eher theoretischen und wenig greifigen Konzepte. Kulturanalysen (23%) und die sich daraus ergebenden Aufgaben wie Kulturmanagement (13%) bzw. Kulturforen (12%) kommen bei Veränderungsprozessen derzeit fast noch einen Liebhaberstatus zu; sie gehören jedoch zu den bedeutendsten Wunscht Themen.

Wichtige handwerkliche Grundlagenarbeiten für Veränderungsprozesse („set the scene“) werden von den Unternehmen überraschend selten eingesetzt: Auf eine Rollen-/Auftragsklärung (66%) bzw. eine Umfeld-/Statusanalyse (62%) verzichtet jedes dritte Unternehmen, auf Stakeholder-Management (51%) und Visionentwicklung (50%) sogar jedes zweite. Einen Transformations-Fahrplan (46%) nutzen noch weniger Organisationen. Selbst steuernde Instrumente wie – eher konkret – Projektbeurteilung (64%) bzw. Balance Scorecard (58%) und – eher generisch – Change-Controlling (38%) können nicht gerade als Renner in der Toolbox von Veränderungsverantwortlichen bezeichnet werden. Es ist nicht falsch, bei einem Drittel bis zur Hälfte der Unternehmen von einer fast schon sträflichen Vernachlässigung der Hausaufgaben im Change Management zu sprechen. Hingegen werden die beiden Multiplikations-Instrumente Train-the-trainer für Führungskräfte (63%) sowie Change Agents (40%) auffallend häufig angesetzt, stellen sie doch wohl oft auch eine Reaktion auf vorhandene Ressourcendefizite dar.

Weitere Change-Instrumente, meist mit einer spezifischen und daher auch fokussierten Zielsetzung, spielen eher eine Nebenrolle oder fallen sogar in

die Kategorie „unter ferner liefen“. Dazu gehören die verwandten Tools „Open Space“ (33%) und Zukunftskonferenz (26%), die ergebnisoffen über die zukünftige Marschrichtung bestimmen sollen. Die Bindung von Schlüsselpersonen durch „Retention Management“ (30%) sowie faktisches oder auch symbolisches Konsequenzmanagement (26%), als euphemistische Umschreibung von Sanktionen gegen Widerstand und Widerständler, gehören vermutlich ihrer heiklen Natur wegen nicht zu den Lieblingsinstrumenten bei Veränderungsprojekten. Eigentlich würden beide freilich zum Nukleus gehören.

Als Spezialitäten mit Zielsetzung Mobilisierung und Kommunikation gelten „Change Story“ (30%), „World Cafe“ (21%), Unternehmenstheater (19%) und „Storytelling“ (15%). Als solche mit Zielsetzung Analyse dienen „Kräftefeldanalyse“ (24%), systemische Aufstellung (17%), „Change Impact-Analyse“ (12%), „Change Readiness Assessment“ (10%) und „Resistance Radar“ (6%). Als solche mit Zielsetzung Qualifikation und Entwicklung schließlich die analoge Intervention (11%) und Lernlandkarten (6%). Allerdings darf die Nutzung – und der Markt – für diese Instrumente nicht unterschätzt werden. Wenn beispielsweise eines von fünf Unternehmen das Unternehmenstheater als gebräuchliches Tool bezeichnet, bietet dies viel Platz und Raum für Anbieter aller Sorten. Für einige Instrumente ist zudem der klare Wunsch nach einem „bitte mehr davon!“ vorhanden.

Die Liste der im Fragebogen angebotenen Change-Instrumente war mit 54 Konzepten und Tools bereits sehr ausführlich, aber natürlich nicht ausreichend. Daher bekamen die Befragten die Gelegenheit, in einer offenen Frage weitere Instrumente zu nennen: „Welche neuartigen, innovativen Instrumente haben Sie bei Ihren Veränderungsprozessen in den letzten Jahren eingesetzt, die nicht auf der Liste stehen?“ Insgesamt hat lediglich ein Zehntel der Studienteilnehmer von dieser Option Gebrauch gemacht, weswegen die angebotenen Instrumente weitgehend das relevante Instrumentarium bei Veränderungsprozessen abdecken dürfte. Genannt wurden u.a. noch Instrumente wie Szenarioplanung, „Sounding Board“,

Führungsforen, „Appreciative Inquiry“, „Change Song“ (mit professionellen Musikern) sowie die ASE-Methodik („Accelerated Solution Environment“) von Capgemini Consulting als dreitägige Veranstaltung zur Beschleunigung von komplexen Entscheidungsprozessen.

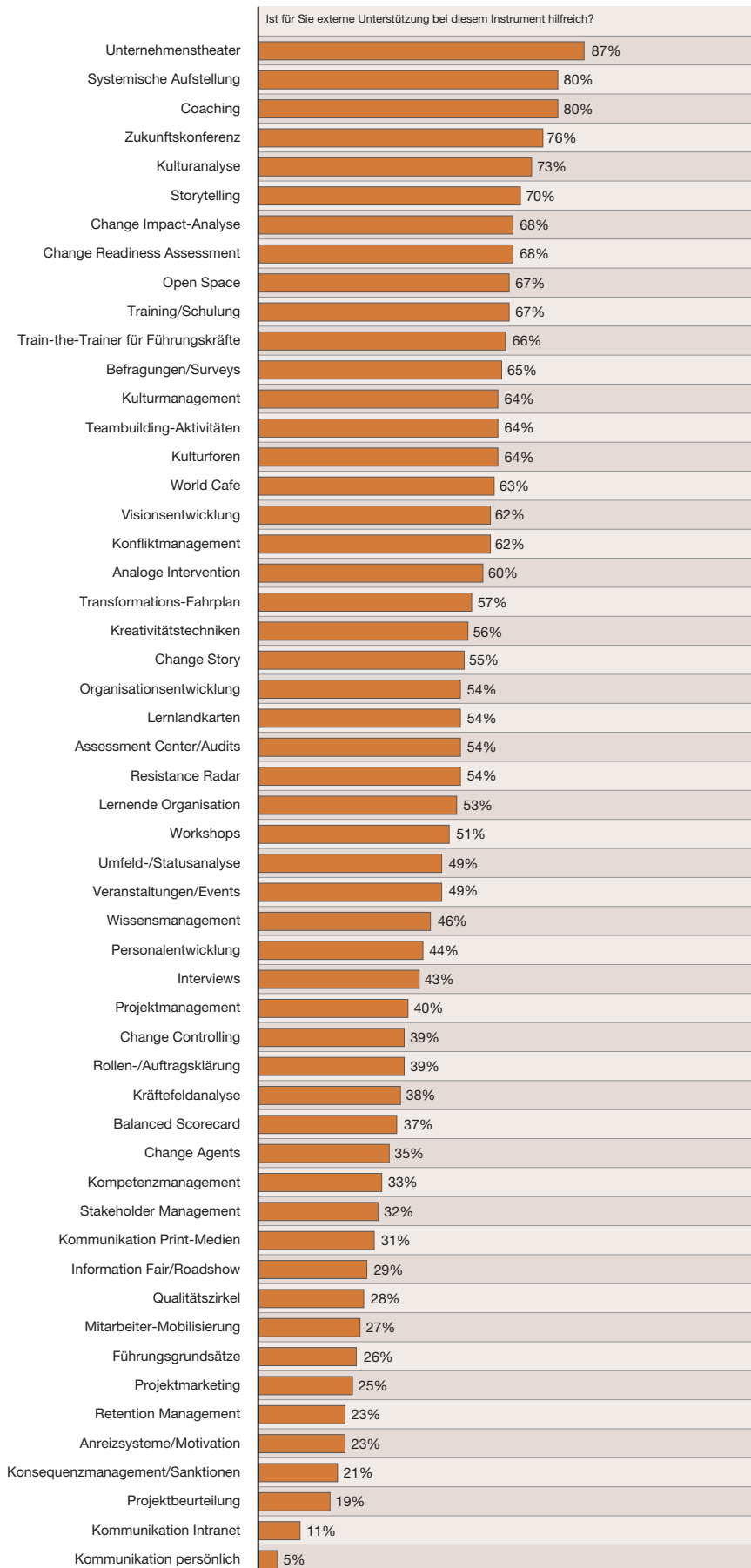
Wunsch nach Change-Instrumenten

Das war die Wirklichkeit, nun kommt der Wunsch. An der Spitze der für die Befragten wünschenswerten Tools bei Veränderungsprozessen (Abbildung 19) stehen anspruchsvolle Instrumente mit hohem Wirkungsgrad beim richtigen Einsatz. Insgesamt wurden neun Instrumente von mindestens einem Drittel der Befragten als derzeit nicht vorhanden, aber zweckmäßig bezeichnet. Alle neun können als die wirklich großen Herausforderungen der Menschheit, zumindest in Veränderungsprozessen, angesehen werden, die vielerorts einer zufrieden stellenden Lösung noch harren. Den meisten dieser Themen ist es aber auch nach wie vor offenbar noch nicht gelungen, durch eine überzeugende Konkretisierung eine praktische Relevanz zu erlangen.

- Kulturanalyse (47%)
- Visionsentwicklung (45%)
- Lernende Organisation (40%)
- Wissensmanagement (38%)
- Change Agents (37%)
- Change Controlling (35%)
- Kulturmanagement (34%)
- Konfliktmanagement (33%)
- Mitarbeitermobilisierung (33%)

Bei vielen Instrumenten scheint der Wunsch nach weiterer Ausdehnung sehr begrenzt zu sein. Sie sind entweder ausgereizt oder – positiv formuliert – bereits zur Selbstverständlichkeit bei Veränderungsprozessen geworden. Nur wenige Change-Experten möchten mehr Veranstaltungen/Events (7%), mehr intranetbasierte Kommunikation (7%) bzw. printbasierte Kommunikation (10%), mehr Projektmanagement (7%), mehr Training/Schulung (7%) oder mehr Befragungen/Surveys (9%). Auch der Bedarf an weiteren Workshops (10%) ist in den Unternehmen weitgehend gestellt. Die Zeiten, in denen die Einberufung eines Workshops als Problemlösung

Abb. 20 Für viele Change-Instrumente können sich die Unternehmen den Einsatz externer Experten gut vorstellen



Capgemini Consulting 2008

Nummer Eins galt, sind inzwischen offensichtlich vorbei.

Ein Mehr an persönlicher Kommunikation stand in der Vorstudie, bei allerdings etwas unterschiedlicher Fragestellung, auf dem Wunschzettel ganz weit oben, belegt diesmal jedoch lediglich einen Rangplatz im unteren Drittel der wünschenswerten Change-Instrumente. Dies hat uns massiv erstaunt. Bei den uns bekannten Veränderungen wird eigentlich immer die zu geringe persönliche Kommunikation beklagt, mangels Muße, mangels Courage, mangels Gelegenheit. Weiterhin bleibt der Dialog, der Disput, der Diskurs von Mensch zu Mensch wichtig („high touch statt high tech“).

Am besten geeignet wären hierfür die Vorgesetzten und Verantwortlichen, doch diese haben bei Veränderungen sowohl inhaltlich als auch politisch genügend weitere, parallele „Baustellen“. Viele Unternehmen haben sich inzwischen komplett davon abhängig gemacht, dass sich ihre Führungskräfte, oft bis tief hinunter in der Hierarchie, mit allem was ihnen an Energie zur Verfügung steht, in den Dienst „der Sache“ stellen. Unternehmen neigen zudem immer mehr dazu, ihre ungelösten strategischen und konzeptionellen Themen auf dem Rücken der Führungskräfte abzuladen, in Form von entscheidungslähmenden Matrixorganisationen, mittels offenkundiger Zieldisparitäten, durch augenfällige Ambiguitäten. Im Grunde – dies haben viele Verantwortliche inzwischen schmerzhaft erfahren – geht es dann in der Wahrnehmung vieler doch nur um den Börsenkurs, und der hängt von ganz anderen Dingen ab. Selbst die Parallelisierung der Ziele von Unternehmen und Führungskraft durch Instrumente wie Management-by-Objectives und Stock Options setzt kaum mehr die weiterhin nötigen Energien frei. Es gibt auch noch die persönliche Work/Life-Balance und Emotionalität. Deshalb verzichten viele potenzielle Kommunikatoren lieber auf den nicht immer erfreulichen Dialog, die manchmal bohrenden Fragen und die häufig barschen Kommentare. Sie wenden sich dann eher den fachlichen Themen zu, vermeiden die menschlichen. Das regelmäßig empfundene Kommunikationsdefizit lässt sich vielleicht niemals

zufrieden stellend eliminieren. In vielen Fällen stehen jedoch tatsächlich weit mehr Informationen zur Verfügung (als Push-Information im Intranet und per Print) als nachgefragt oder abgerufen werden (Pull-Information durch den Mitarbeiter). Dies tangiert den mancherorts wohl unlösbaren Disput zwischen Bring- und Holschuld bei Kommunikation: Die Vorgesetzten gewinnen den Eindruck, dass Informationen in offener Weise bereitstehen und verlassen sich darauf. Die Mitarbeiter hingegen wissen nicht, was Sache ist, und fühlen sich mal wieder vernachlässigt.

Was Unternehmen lieber selbst machen ...

... und wo sie an externe Hilfe denken

Bei den nicht nur für uns als Berater interessanten Fragen nach dem Verzicht auf bzw. Wunsch nach externer Unterstützung können die Ergebnisse auf eine einzige Darstellung reduziert werden (Abbildung 20). Zwar wurden die beiden Fragen unabhängig voneinander gestellt: „Geben Sie bitte jeweils diejenigen Change-Instrumente an, bei welchen Unterstützung durch externe Experten hilfreich ist bzw. bei denen für Sie und Ihr Unternehmen eine Unterstützung durch externe Experten auf keinen Fall in Frage kommt“. Die Ergebnisse lesen sich durchgehend komplementär, entweder wurde das eine oder das andere angekreuzt, entweder findet man externe Unterstützung hilfreich oder man macht es bevorzugt selber. Da sich die Summe beider Prozentwerte nahezu jedes Mal auf einhundert Prozent ergänzen, ist die Abbildung von oben – externe Experten hilfreich – und unten – Unternehmen machen es selber – zu lesen.

Für insgesamt dreißig Change-Instrumente trifft zu, dass mindestens die Hälfte der Unternehmen sich einen Einsatz externer Experten gut vorstellen können. Die grundsätzliche Offen-

heit für externe Unterstützung ist infolgedessen vorhanden. Dies erklärt auch, warum Change Management inzwischen zu einem relevanten Markt mit vielen (Nischen-)Anbietern geworden ist. Besonders gefragt ist Unterstützung von außen bei solchen (Spezial-)Themen, für die eigene Kompetenzen nicht vorhanden sind, die eigene Perspektive nicht ausreichend wäre und für die eigene Kapazitäten auf Dauer nicht ausgelastet werden könnten. Gerade in den Hochzeiten einer Veränderung führen zudem interne Ressourcenengpässe zum Ruf nach externer Unterstützung.

Die meistgefragten Leistungen von außen sind freilich Spezialitäten:

- Unternehmenstheater (87%)
- Systemische Aufstellung (80%)
- Coaching (80%)
- Zukunftskonferenz (76%)
- Storytelling (70%)
- Change Impact-Analyse (68%)
- Change Readiness Assessment (68%)
- Open Space (67%)
- Training/Schulung (67%)

Dies sind – bis auf den „Blockbuster“ Training/Schulung – nicht die großen Renner, gehören also zu den doch weniger nachgefragten und für spezifische Zielsetzungen eingesetzten Change-Instrumenten. Tools mit kommunikativer, strategischer bzw. politischer Qualität geben die Unternehmen eher ungern aus der Hand und erledigen dies lieber selbst. Zu den Change-Instrumenten mit „in house“ Charakter gehören primär die als sensitiv wahrgenommen Aufgabenstellungen. (Die Tabelle ist „komplementär“ zu lesen. Ein Wert von 5 Prozent bedeutet beispielsweise, dass 5 von 100 Unternehmen externe Unterstützung für hilfreich halten und 95 von 100 Unternehmen dies lieber selber machen):

- Kommunikation persönlich (5%) und via Intranet (11%)
- Projektbeurteilung (19%)
- Konsequenzmanagement/Sanktionen (21%)
- Anreizsysteme/Motivation (23%)
- Retention Management (23%)

Es fällt aber gleichfalls auf, dass inzwischen bereits etwa jedes vierte Unternehmen die Verbreitung der Veränderungsidee in externe Hände gibt: Projektmarketing (25%), Mitarbeiter-Mobilisierung (27%) und Information Fair/Roadshow (29%). Zudem springt ins Auge, dass die Kommunikation via Printmedien (31%) deutlich stärker von außen eingekauft wird als die persönliche Kommunikation (5%) bzw. die via Intranet (11%). Bei der persönlichen Kommunikation ist dies leicht nachvollziehbar. Kommunikation durch die externen Berater statt durch den eigenen Vorgesetzten ist für Mitarbeiter das Letzte, was sie sich wünschen. Auch wenn es sich inzwischen herumgesprochen hat, dass es keine Nicht-Kommunikation gibt, würde man dann doch besser noch auf Schweigen setzen. Die Erklärungen für den Vergleich Kommunikation via Intranet und Kommunikation via Printmedien fällt da schon schwerer. Ein Grund könnte im nach wie vor höheren Anspruch an die Schreibe und Akkuratess bei gedruckten Texten liegen, im Intranet „schlunzt“ es sich bei den Formulierungen weitaus leichter. Wenn diese Erklärung zutreffen sollte, würden Unternehmen damit das Faktum ignorieren, wie sehr - die Intranet-Kommunikation inzwischen die Printmedien-Kommunikation abgelöst hat. Auch im Web ist sprachliche und inhaltliche Sorgfalt keinesfalls von Schaden.

Bei ebenfalls brisanten Instrumenten wie Konsequenzmanagement/Sanktionen (21%), Anreizsysteme/Motivation (23%), Retention Management

(23%), Stakeholder Management (32%) und Kompetenzmanagement (33%) wird mehr als nur vereinzelt das Experten Know-how und der neutrale Blick von außen von vielen Unternehmen als echter Mehrwert empfunden. In der uns bekannten Realität von Veränderungsprozessen sind gerade bei diesen Themen immer wieder – eher implizit als explizit – Anfragen nach externer Unterstützung festzustellen. Zumindest für die konzeptionellen und analytischen Aspekte dieser Aufgabenstellungen bei Veränderungsprozessen kann der externe Berater seinen Beitrag liefern. Die Umsetzung der Schlussfolgerungen bleibt in jedem Fall die ureigenste Aufgabe des jeweiligen Managements.

Die zeitliche Belastung der Verantwortlichen im Unternehmen könnte der Grund dafür sein, dass für drei der fünf am häufigsten eingesetzten Change-Instrumente – Workshops (51%), Veranstaltungen/Events (49%) und Projektmanagement (40%) – externe Unterstützung von etwa jedem zweiten Unternehmen als hilfreich bezeichnet wird. Oder liegt dies einfach nur daran, dass die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung dieser Aufgaben für viele beschäftigte Manager ziemlich langweilig ist und sie lieber nur die Resultate in Form von Protokollen und „Management Summaries“ zur Kenntnis nehmen?

Wie positionieren?

Eine wichtige Beobachtung dieser Studie ist die weiterhin gewachsene (Semi-) Professionalisierung des Change Management in Unternehmen. Viele Ansätze und Instrumente sind den Linienverantwortlichen durch die nunmehr bereits mehrfachen Veränderungswellen bekannt und vertraut. Aha-Effekte werden seltener. Manager können vieles – vorausgesetzt sie finden Zeit dafür und haben Lust dazu – in den meisten Fällen inzwischen selber machen. Der Change-Berater, ob

aus dem Unternehmen selbst oder von außen kommend, kann sich künftig in zweierlei Weise positionieren. Zum einen könnte er auf bestehende Ressourcendefizite im Unternehmen hoffen und im Sinne eines Leiharbeiters auf Zeit („body leasing“) die Standard-Instrumente des Change Managements abwickeln. Zum Üben für Anfänger mag dies hilfreich sein, auf Dauer kann ein derartiges Handeln von Workshop zu Workshop, von Newsletter zu Newsletter, von Training zu Training allerdings nicht befriedigen. Deshalb könnte er zum anderen an besseren Ansätzen und Instrumenten des Change Managements im Sinne einer „next generation“ feilen. Diese sollten sich aber nicht nur durch schicke Begrifflichkeit und nette Präsentationen auszeichnen. Vielmehr müssen sie eine tatsächliche Wirksamkeit bei der Gestaltung des Wandels besitzen: Kürzere Zeiten, weniger Gelder, größere Effekte, geringerer Ärger. Aufgabenfelder, in denen wirkliche Innovationen noch der Entdeckung harren – obwohl es die Begriffe bereits seit langem gibt – sind beispielsweise Kulturmanagement und Organisationsentwicklung.

Im Ergebnis: Note befriedigend

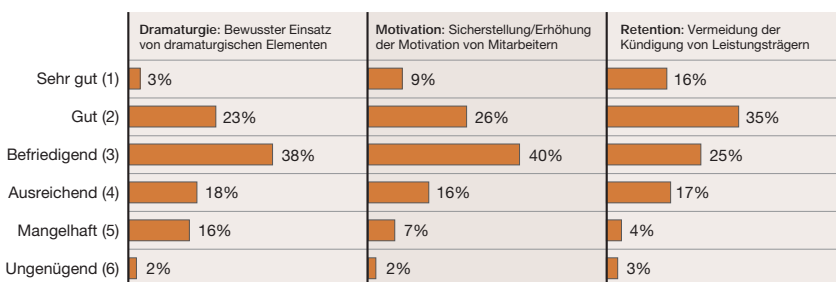
Der Einsatz von Change-Instrumenten ist, so sollte und müsste es zumindest sein, nicht l'art pour l'art. Tools werden bei Veränderungsprozessen eigentlich nicht deswegen eingesetzt, damit die Verantwortlichen möglichst viel heiße Luft produzieren, davon gibt es in vielen Unternehmen bereits genug, sondern damit sich auf der Wirkungsebene etwas Positives entfaltet oder Negatives verflüchtigt. Etwa beim Wissen, Wollen und Können sowie in den rationalen, politischen und emotionalen Sphären.

Erstmals wollten wir in dieser Studie die „Cluster“-Effekte mehrerer gleichgerichteter Instrumente wissen. Dazu hatten wir drei zentrale Wirkungsbereiche von Change-Methoden herausgegriffen:

- Der bewusste Einsatz von dramaturgischen Elementen
- Die Sicherstellung/Erhöhung der Motivation von Mitarbeitern
- Die Vermeidung der Kündigung von Leistungsträgern („retention of regretted leavers“)

Abb. 21 Bei Dramaturgie, Motivation und Retention bewerten sich die Change Management-Experten mit der Note „befriedigend“

Wie beurteilen Sie den Erfolg von Dramaturgie, Motivation und Retention in Ihrem Unternehmen bei den bisherigen Business Transformationen?



Capgemini Consulting 2008

Wir wollen an dieser Stelle nicht die Input-Dimension beleuchten. Für zwei der drei Wirkungsbereiche – Anreizsysteme/Motivation sowie Retention Management – haben wir zuvor bereits deren instrumentelle Nutzung analysiert. Der dritte Wirkungsbereich – Dramaturgie – ergibt sich aus einem ganzen Bündel von Change-Instrumenten. Hier geht es daher nun um die Output-Dimension: Was bringt es? Die Fragestellung lautete: „Wie beurteilen Sie den Erfolg in Ihrem Unternehmen bei den bisherigen Business Transformationen?“ Dazu konnten Schulnoten von 1 („sehr gut“) bis 6 („ungenügend“) vergeben werden. In der Gesamtschau (Abbildung 21) zeigen sich in allen drei Bereichen wenige Musterschüler mit Einser-Bewertungen, aber auch kaum Versetzungsgefährdete mit den Noten mangelhaft oder sogar ungenügend. Die meisten dieser (Selbst-)Zensuren liegen im ok-Bereich.

Der bewusste Einsatz dramaturgischer Elemente (vgl. Kapitel V) schneidet am schlechtesten ab: Drei minus (Durchschnitt von 3,27). Nur ganz wenige „sehr gut“, viel Mittelmaß und immerhin fast jedes fünfte Unternehmen im roten Bereich. Die Planung und Gestaltung emotionaler Verläufe, der gezielte Einsatz von Spannungskurven im Verlauf von Transformationsprozessen steht auch bei Experten im Veränderungsmanagement erst ganz am Anfang. In dem gar nicht so schlechten Selbstbild der Befragten drückt sich unseres Erachtens sogar noch eine gehörige Portion Seelenfrieden aus. Hier geht noch was!

Die Sicherstellung bzw. Erhöhung der Motivation von Mitarbeitern bekommen eine bessere Bewertung: Glatte Drei (Durchschnitt von 2,93). Mehr als ein Drittel sieht sich im grünen Bereich, zwei von fünf sind immerhin noch zufrieden mit dem motivatorischen Ergebnis bei Veränderungsprozessen in ihrem Unternehmen. Weniger als jeder zehnte Befragte vergibt eine schlechte Note. Motivation gilt als einer der ganz großen Schlüssel für gute Leistungen. Je besser ein Unternehmen seine Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen motiviert, desto besser wird deren „Performance“ bleiben/werden.

Die Vermeidung der Kündigung von Leistungsträgern („retention of regretted leavers“) kommt am besten weg: Drei plus (Durchschnitt von 2,67). Die Hälfte sagt „Prima!“ und vergibt die Noten Eins und Zwei. Richtig unzufrieden sind lediglich sieben Prozent. Ein glänzendes Ergebnis, sollte man meinen. Wenn sich in der gegenwärtigen Arbeitsmarktsituation diese Werte halten lassen, wäre für die Unternehmen in Veränderungsprozessen viel gewonnen. Die Guten gehen zwar nicht immer als Erste, sie bleiben aber sicher auch nicht bis zum Schluss. Selbst der Kapitän geht in den modernen Zeiten kaum mehr zuletzt von Bord.

V Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen

Allmähliche Annäherung

Die Analyse von Erfolgsfaktoren wurde diesmal konzeptionell wesentlich weiterentwickelt. Sie ist mit den explorativen, strukturierenden Befunden aus unserer ersten Studie (vgl. Claßen/Alex/Arnold 2003: S. 35-38) bzw. den bereits fortgeschriebenen Resultaten aus der zweiten (vgl. Claßen/Arnold/Papritz 2005: S. 44-48) nicht direkt vergleichbar. Wir möchten Ihnen unsere allmähliche Annäherung an das Thema „Was sind die

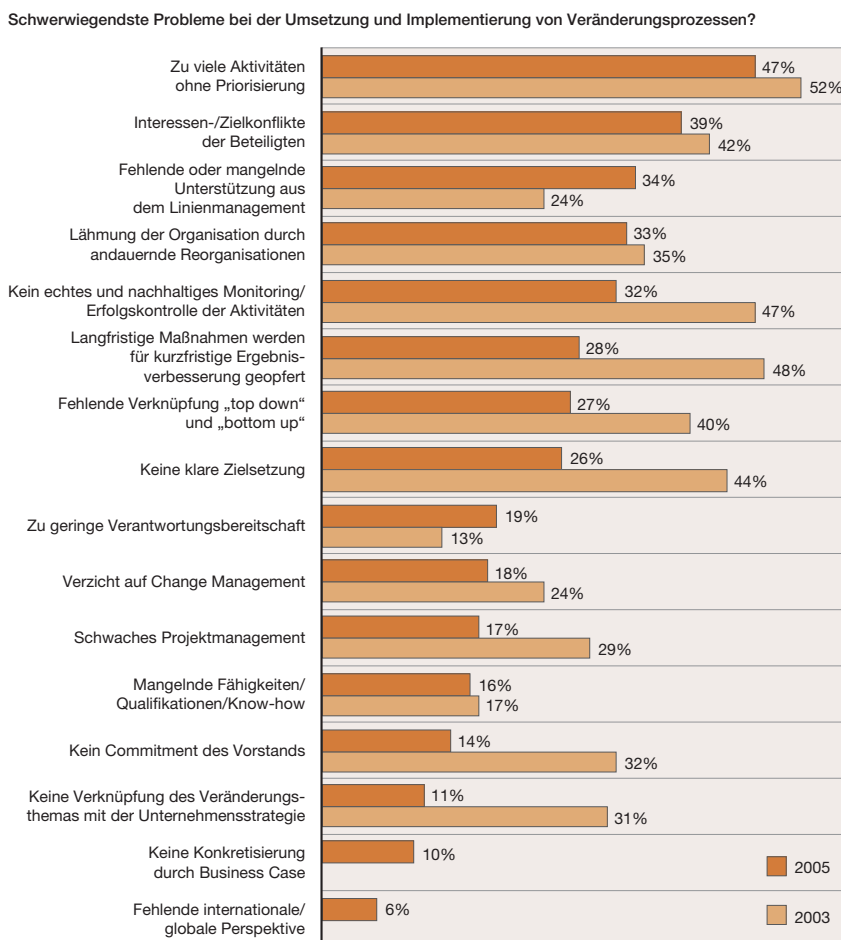
zentralen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Transformation?“ allerdings nicht vorenthalten. Geprägt sind wir zum einen natürlich von den Evangelien zu diesem Thema wie etwa den Arbeiten von Senge (1990) und noch mehr dem nicht zu übergehenden Klassiker von Kotter (1995). Wir haben aber auch eine eigene Exegese begonnen (vgl. Claßen 2005) und möchten diese mit den „10 Pain-points“ nunmehr fortschreiben.

Wesentliche Basis sind aber nicht nur theoretische Überlegungen der Literatur oder praktische Erfahrungen als Berater, sondern auch empirische Untersuchungen. In unseren jährlichen Studien seit 2002 rund um Change Management und Human Resources stellen wir – mehr oder weniger unverändert – die Frage nach Hindernissen bei der Realisierung von Unternehmensstrategien und Veränderungsprozessen. Diese Frage zu den Umsetzungsbarrieren ist in Umkehrung der Antwort auch gleichzeitig eine Aussage zu den Erfolgsfaktoren: Wenn ein Hindernis vermieden werden kann, ist der Weg geebnet. An den Ergebnissen hat sich in nunmehr schon sechs Jahren trotz aller konjunktureller „ups and downs“ wenig geändert.

Was hindert ...

Im Wesentlichen werden strategische Verwirrungen, politische Konflikte und handwerkliche Fehler zur Begründung von Schwierigkeiten bei der Implementierung angeführt (Abbildung 22). Die Mannigfaltigkeit des betrieblichen Alltags – „zu viele Aktivitäten, die nicht priorisiert werden“ – verhindert am stärksten den

Abb. 22 Fehlende Priorisierung und Konflikte der Beteiligten behindern Transformationsprozesse am stärksten



Erfolg von Maßnahmen (2005: 47%; 2003: 52%). Ein schwerwiegendes Problem bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen stellen auch Interessen- und Zielkonflikte der Beteiligten dar (39%/42%). Zudem tragen fehlende oder mangelnde Unterstützung aus dem Linienmanagement zum Scheitern von Projekten bei (34%/24%). Ein weiteres erhebliches Risikopotenzial steckt in der Lähmung der Organisation durch andauernde Reorganisationen (33%/35%).

Insgesamt kann indessen mit Blick auf die zeitliche Entwicklung von einer stärkeren Professionalisierung und Routine bei Veränderungsprojekten gesprochen werden. Beispiele: Seltener vernachlässigtes Monitoring (32%/47%), seltener unklare Zielsetzung (26%/44%) und seltener fehlender Strategiebezug (11%/31%). Langfristig ausgerichtete Maßnahmen werden zudem weniger häufig für eine kurzfristig zielende Ergebnisverbesserung geopfert (28%/48%).

Die von den Change-Verantwortlichen direkt beeinflussbaren Aspekte wie Verantwortungsbereitschaft

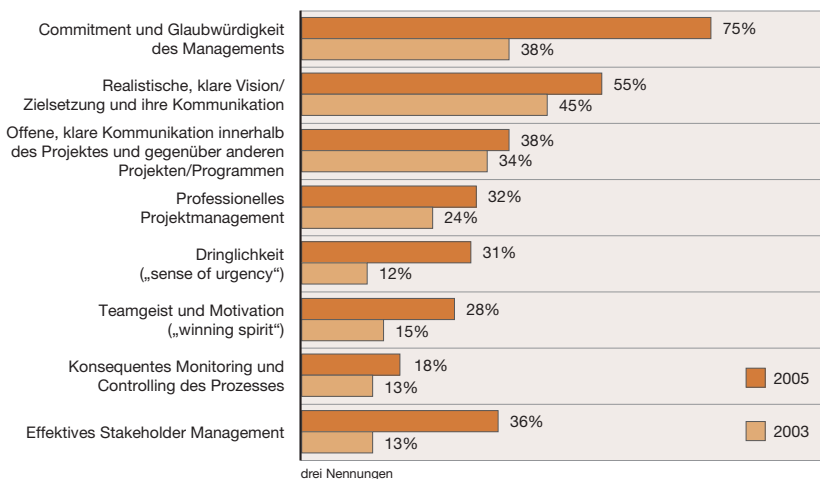
(19%/13%), Projektmanagement (17%/29%), Kompetenzen (16%/17%), fehlender Business Case (10%/n.a.) sowie mangelnde globale Perspektive (6%/n.a.) werden eher selten als Ursache für das Scheitern von Veränderungsprozessen angeführt. Der Verzicht auf Change Management selbst stellt bei jedem fünften Veränderungsprozess ein grundsätzliches Problem dar (18%/24%). An mangelndem Selbstbewusstsein scheint es den Change-Verantwortlichen nicht zu fehlen. Die wichtigsten Problemfelder haben „systemischen“ Charakter und waren – bis auf das ein oder andere handwerkliche Defizit – nicht hausgemacht, sondern wurden in der Schuldzuschreibung nach oben zurückdelegiert. Und doch gilt: Umsetzungsbarrieren müssen nicht schicksalhaft hingenommen werden, sie können durch geschickten Einsatz von Change Management-Instrumenten in ihrer Wirkung vollständig vermieden oder zumindest verringert werden.

... und was hilft?

Neben der „negativen“ Analyse – der Frage nach den Umsetzungsbarrieren – wurden die Befragten in 2003 und 2005 um eine „positive“ Betrachtung – der Frage nach den Erfolgsfaktoren – gebeten. Durch ein geändertes Untersuchungsdesign waren die Ergebnisse nur bedingt vergleichbar, weshalb an dieser Stelle lediglich die Resultate der jüngeren Studie vorgestellt werden. Die Liste der Erfolgsfaktoren demonstriert die hohe Bedeutung weicher Faktoren bei Veränderungen. Eine Erkenntnis, die sich inzwischen als Allgemeingut durchgesetzt haben sollte und die immer noch als brandaktuelle Neuigkeit in den Markt hineingerufen wird (z.B. Houben u.a. 2007). Die breite Streuung der Erfolgsfaktoren zeigt auch, dass es nicht ein, zwei oder drei Stellhebel gibt, sondern erst die Kombination der Erfolgsfaktoren das

Abb. 23 Commitment und Glaubwürdigkeit des Managements sind der wichtigste Erfolgsfaktor bei Veränderungsprozessen

Wenn Sie auf die Ihnen bekannten erfolgreichen Veränderungsprozesse zurückblicken ... welche drei Erfolgsfaktoren waren dafür ausschlaggebend?



Capgemini Consulting 2008

Resultat von Veränderungsprozessen positiv beeinflusst (Abbildung 23).

An der Spitze steht einsam das Commitment und die Glaubwürdigkeit des Managements (75%). Allzu oft mussten die Befragten offenbar in der Vergangenheit das Scheitern von Veränderungen durch einen wankelmütigen Vorstand erleben oder konnten sich von der erfolgskritischen Wirkung eines mit der Veränderung auf das Engste verbundenen Managements überzeugen. Auch wenn die Zielsetzung realistisch, verständlich und bekannt ist, steigt die Wahrscheinlichkeit für den Erfolg von Veränderungsprozessen nicht unerheblich (55%). Die offene und klare Kommunikation innerhalb des Projektes und gegenüber anderen Programmen (38%) besitzt ebenfalls den Charakter eines sehr wichtigen Erfolgsfaktors. Professionalität im Projektmanagement (32%), Dringlichkeit des Unterfangens („sense of urgency“) (31%) sowie Teamgeist und Motivation im Projektteam („winning spirit“) (28%) haben sich in drei von zehn Veränderungsprozessen als erfolgskritisch erwiesen. Ein eher nachrangiger Erfolgsfaktor ist erstaunlicher Weise das konsequente Monitoring und Controlling (18%). Möglicherweise setzen sich sinnvolle und deshalb überzeugende Veränderungsvorhaben auch ohne aufrichtige Ampelsteuerung und glaubwürdiges „Benefit Tracking“ durch. Der Stellenwert eines effektiven Stakeholder-Managements (13%) bleibt überraschend gering und deckt sich keineswegs mit unserem Erleben der Politik-Dimension in vielen Unternehmen. Wir hätten diesen Aspekt weiter vorne, gar an der Spitze erwartet. Dort steht die Commitment-Dimension, welche natürlich vom Stakeholder Management ganz wesentlich geprägt wird.

In der Studie 2003 wurde neben den tatsächlichen auch nach den wünschenswerten Erfolgsfaktoren gefragt.

Auf dem damaligen Wunschzettel stand an erster Stelle „mehr Ressourcen“. Dies entspricht der auch heute noch zutreffenden Beobachtung zahlreicher Veränderungsprojekte, bei denen erst spät der tatsächliche Bedarf an Unterstützung erkannt und oft zu einem noch späteren Zeitpunkt die entsprechende Hilfe dann auch bewilligt wird (wenn überhaupt). „Mehr Ressourcen“ ist heute ein Fazit, das immer häufiger durch die Flure schlanker Unternehmen hallt, in den Protokollen eng getakteter Projekte steht und als Begründung erforderlicher Nachbesserungen dient. Wir haben diesem Aspekt diesmal sogar einen eigenen Abschnitt gewidmet.

10 Painpoints

Inzwischen haben wir die Gründe für das Scheitern von Transformationen („Painpoints“) oder – positiv formuliert – Aktionsfelder für erfolgreiche Veränderungsprozesse neu gefasst. Theoretische Überlegungen der Literatur, praktische Erfahrungen als Berater sowie empirische Ergebnisse aus Studien lassen sich unseres Erachtens am besten in zehn Aktionsfeldern, Ansatzpunkten, Stellhebeln zusammenfassen (Abbildung 24, S. 39).

1. Situation und Umfeld analysieren und verstehen

Risiken, Auswirkungen und Handlungsfelder im Veränderungsprozess entwickeln. Befürchtungen bzw. Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen erkennen und bearbeiten.

2. Ausrichtung und Alignment forcieren

Hintergründe und Notwendigkeit zum Veränderungsprozess nachvollziehbar machen. Verständliches Zielbild entwickeln. Die gesamte Führungsmannschaft auf den eingeschlagenen Weg in die Zukunft ausrichten.

3. Strukturen und Monitoring entwickeln und aufbauen

Strukturen und Rollen definieren und etablieren. Vielfältige Einzelaktivitäten pragmatisch planen. Bereichs- und themenübergreifende Abstimmung fördern. Ergebnisse konsequent nachhalten.

4. Mobilisierung und Commitment sicherstellen

Glaubwürdiges Commitment zum Veränderungsprozess durch die obere Führungsrige geschlossen und spürbar demonstrieren. Mitarbeiter (bzw. Multiplikatoren) einbinden und am Veränderungsprozess aktiv beteiligen. Handlungsmotivation der Mitarbeiter stärken. Identifikation mit dem Veränderungsprozess bzw. dem Unternehmen fördern.

5. Organisation und Prozesse erfassen und designen

Diagnose und Entwicklung von Zielbildern für Strukturen und Abläufe der Organisation durchführen. Geschäftsprozesse vor Ort an die neu definierten Abläufe anpassen. Aufgaben-/Stellenprofile sowie Personalentwicklungsmaßnahmen und Zielsysteme anpassen. Mitarbeitertransfers umsetzen.

6. Konflikte und Widerstände reduzieren und vermeiden

Konstruktiven Umgang mit Widerständen und Konflikten fördern. Störungen identifizieren. Prozess zur Konfliktklärung begleiten. Arbeitsfähigkeit des Management-Teams sicherstellen.

7. Führung fördern

Gemeinsames Führungsverständnis für die veränderte Zukunft entwickeln. Führungsgrundsätze/-leitlinien konkretisieren und in erforderliche Personalinstrumente integrieren. Führungskräfte im Rahmen der neuen Anforderungen fördern und fördern.

8. Kultur weiterentwickeln

Notwendigen Kulturwandel identifizieren und transparent machen. Einstellungen, Verhalten und Arbeitsweisen im Hinblick auf ein zusammengeführtes oder verändertes kulturelles Zielbild weiterentwickeln.

9. Qualifizierung und Entwicklung zielgruppenorientiert durchführen

Neue Anforderungen an unterschiedliche Zielgruppen identifizieren. Erforderliche Kompetenzprofile transparent machen. Veränderte Inhalte und Fähigkeiten vermitteln. In neue Strukturen und Rollen einführen. Veränderte Karrierewege aufzeigen. Trainings entwickeln und organisieren.

10. Erfolge identifizieren und verankern

Kurzfristig sichtbare Erfolge („quick wins“) identifizieren und kommunizieren. Langfristige Ziele im Veränderungsprozess messbar machen und nachhalten. Nachhaltigkeit der Erfolge sicherstellen.

Lernen, frisch denken, anders handeln

Zurück zur Studie. Die Befragten wurden aufgefordert, ins eigene Haus zu schauen, nachzuspüren: „Wenn Sie auf die Ihnen bekannten erfolgreichen Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen zurückblicken, welche Erfolgsfaktoren waren dafür ausschlaggebend?“ Es konnten bis zu drei Erfolgsfaktoren angekreuzt werden. Damit liegt der Durchschnittswert für jeden der zehn Erfolgsfaktoren bei dreißig Prozent. Liegt das Ergebnis darüber, ist dieser Erfolgsfaktor überproportional bedeutsam. Liegt es darunter, ist das Gegenteil der Fall (Abbildung 25).

Deutlich mehr als die Hälfte der Change-Experten hält die Sicherstellung von Mobilisierung und Commitment für besonders ausschlaggebend (60%), damit ganz klar der Erfolgsfaktor Nummer Eins. Wenn es wirklich so schwierig ist, sich und andere zu ändern (vgl. Roth 2007) ist diese weit verbreitete Expertenmeinung keineswegs überraschend. Die meist doch anfänglich wegschauenden Betroffenen überhaupt einmal zu bewegen und dann auch auf das Neuartige einzuschwören, ist eine Mammutaufgabe. Mit der Veränderung so richtig in Schwung zu kommen und außerdem die vielfältigen Einverständnisse abzuholen, ist ein Riesending. Das ganze Vorhaben auf viele Beine zu stellen und überdies diese bekanntlich träge Masse in die gewünschte Richtung zu bewegen, ist ein Achttausender.

Inhaltliche Eckpunkte festklopfen

Die Nummer Zwei – Organisation und Prozesse erfassen und designen (42%) – überrascht allenfalls bei einem flüchtigen Blick. Mit Prozessen sind hier übrigens Geschäfts- und Unterstützungsprozesse gemeint und nicht die Veränderungsprozesse. Was hat dies überhaupt mit Change Management zu tun? Dies ist doch Inhaltsebene pur und keineswegs die changerelevante Prozessebene. Richtig und falsch. Die Änderung der Organisation und die Neugestaltung der Prozesse besitzt selbstverständlich eine primär inhaltliche Dimension. Zum anderen geht es im Sinne eines „fair process“ auch gleichgewichtig darum, das Wichtige richtig und das Richtige wichtig zu machen. Viele Veränderungen besitzen auf der Sachebene unschlagbare Argumente, nur wenig spricht objektiv betrachtet dagegen. Auf der Kommunikationsebene, im Dialog muss dies aber auch „rübergebracht“ werden und darf sich nicht in wohlfeilen, sprachlich zigmal gewendeten und abgestimmten Powerpoint-Worthülsen „für eine bessere Welt“ verwässern. Sagen, was Sache ist, und

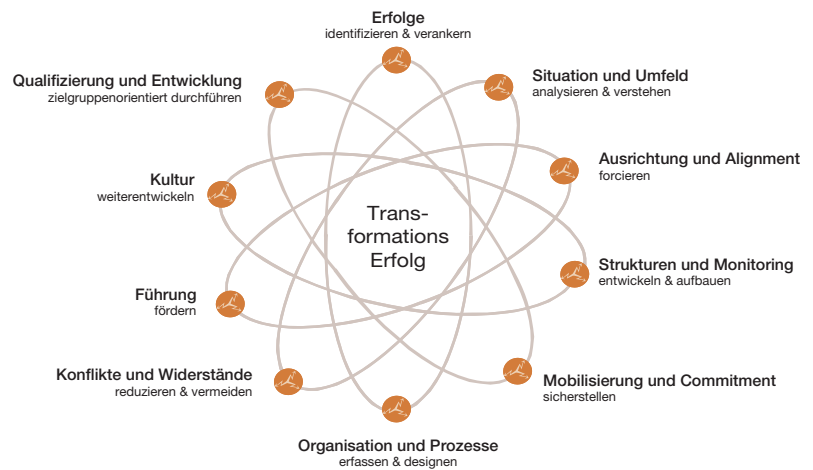
dies so rasch wie möglich wird zur Maxime.

Auf Platz Drei steht Situation und Umfeld analysieren und verstehen (39%). Dies wird von den Befragten aus ihrer Erfahrung heraus als besonders erfolgskritisch bewertet. Oftmals kann in Veränderungsprojekten ein Kaltstart konstatiert werden. Sicherlich besitzt heute kaum noch jemand die Muße für ein lehrbuchartiges Vorgehen, bei der vor einer Veränderung oft eine langatmige Bestandsaufnahme der Ist-Situation gefordert wird. „Zack-zack“ heißt es heute. Mit Aktivitäten loslegen bevor man überhaupt weiß, um was es geht. Aber gerade die daraus resultierenden Probleme und Risiken machen diesen Painpoint zu einem wichtigen Erfolgsfaktor. Erst denken, dann handeln, heißt es in einem alten Sprichwort.

Leadership gibt es niemals zu viel

Führung fördern ist der viertgenannte Erfolgsfaktor (35%), der letzte über dem Durchschnittswert von 30 Prozentpunkten. Schon die knappe Formulierung kommt ganz unscheinbar daher. In eben dieser Kürze liegt die Würze wir können uns dieses zweite Sprichwort nicht verkneifen. Die schiere Brutalität vieler Veränderungsvorhaben, gemeint ist hier nicht Herzlosigkeit der Verantwortlichen, sondern Unerbittlichkeit in der Umsetzung erfordert als letzten verbleibenden Ankerpunkt „Leadership“. Die immer höheren Frequenzen von Veränderungsvorhaben, die immer kürzeren Intervalle an Ruhephasen dazwischen, die immensen Effekte heutiger Unternehmensrevolutionen verlangen nach einer Handreichung durch den Vorgesetzten, der gleichfalls beansprucht wird, nun aber mit klarem Blick und ruhigem Gang voranschreiten soll. Hinzu kommt, dass er die offenkundigen Widersprüche in der Argumentation, die vielen gegensätzlichen Initiativen, so manche widersinnige

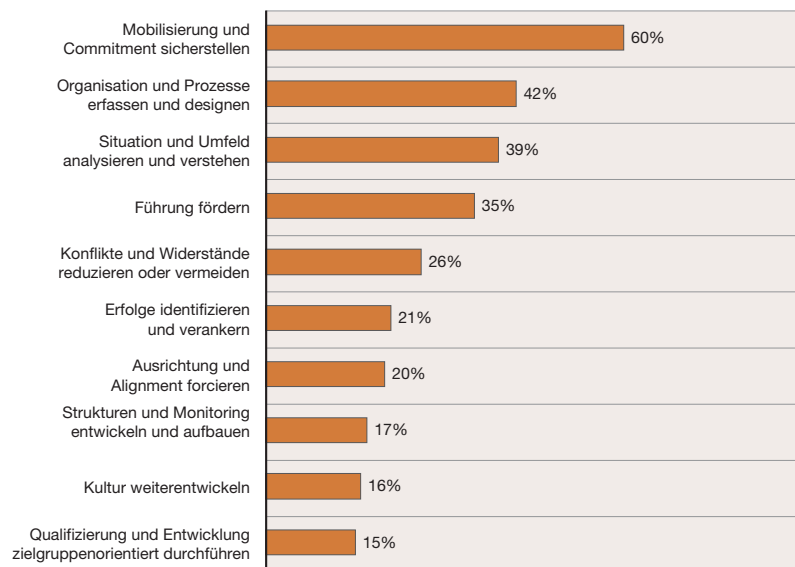
Abb. 24 Erfolgreiche Transformationsprojekte orientieren sich an zehn Aktionsfeldern für die Gestaltung des Change Managements



Capgemini Consulting 2008

Abb. 25 Erfolgsfaktor Nummer Eins ist die Sicherstellung von Mobilisierung und Commitment

Welche Erfolgsfaktoren waren bei erfolgreichen Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen ausschlaggebend?



Capgemini Consulting 2008

Maßnahme „nach unten“ abfedern soll. Dies ist viel verlangt, für viele Führungskräfte zu viel. Auch sie müssen dabei kräftig unterstützt werden. Der Ruf nach deren Auswechslung erklingt vielerorts allzu flott, meist kommt nichts Besseres nach und dies auch noch mit Verzögerung.



An fünfter Stelle der Erfolgsfaktoren steht die Reduktion bzw. Vermeidung von Konflikten und Widerständen (26%). Erst auf diesem Platz, ist man geneigt zu fragen, hat doch Change Management häufig seine primäre Bestimmung darin solche Situationen aufzulösen, in denen Führungskräfte und Mitarbeiter nicht so wollen wie sie sollen. Ohne Gegenwind geht es bei Veränderungen nicht, Stürme gehören dazu, werden zum Orkan. Dies liegt in der Natur des Wandels. Konflikte und Widerstände von Beginn an zu vermeiden ist zudem ein hehrer Anspruch, der sich in der Wirklichkeit des betrieblichen Alltags nicht allzu oft einlösen lässt. Sie zu reduzieren ist meistens das realistische Ziel. Kürzere Auflehnung, geringere Gegensätze, niedrigerer Gegendruck, darum muss es gehen.

Der Zukunft eine Zukunft geben

Die Identifikation und Verankerung von Erfolgen folgt an Position Sechs (21%). Dieser Erfolgsfaktor ist eng verbunden mit der Forcierung von Ausrichtung und Alignment an siebter Stelle (20%). Es geht darum, die Ziele der Veränderung zu fundieren. Zudem wird es zur Aufgabe, sämtliche Stakeholder – in der Realität vieler Veränderungsprojekte werden es ohnehin nur erfolgskritische Mehrheiten sein – bei der erforderlichen Bewegung hin zum Neuen mitzunehmen. Meist ist es ja nicht so, dass die angestrebte Zukunft unbestritten wundervoll und die gewohnte Gegenwart unerträglich grauenhaft wäre. In der Regel wird es von vielen gerade andersherum empfunden. Die Ist-Situation fängt besonders dann zu glänzen an, wenn mit der Soll-Situation eine echte Alternative zum ersten Mal ernsthaft Realität zu werden droht. Diese hat eine faire Chance verdient. Dazu muss die beabsichtigte Veränderung messbar gemacht werden (durch Kennzahlen), muss der angestrebte Erfolg ermittelt werden (durch Vergleich mit der Ausgangssituation/„baselining“), muss

der erreichte Fortschritt gefeiert werden (nicht nur die raschen Effekte/„quick wins“). Die abgelegte Vergangenheit darf aber auch nicht verdammt werden. Das Bisherige hat bislang gute Dienste geleistet und würde dies oft auch noch für einige Zeit tun. Wirklich fatale, desaströse, katastrophale Zustände („burning platforms“) sind dann doch eher selten. Jede Reise hin zu Besserem verlangt nach Abschied; auch dieser kann bewusst gefeiert werden.

Auf dem Weg in diese neue Welt ist Halt gefragt. Die Veränderten verlangen nach Orientierung. Wo werde ich sein? Was werde ich machen? Werde ich dies können? Wem werde ich zuarbeiten? Woran wird er mich beurteilen? Sind nur einige der berechtigten Fragestellungen. Die Entwicklung und der Aufbau von Strukturen und Monitoring ist ein gleichfalls erfolgskritischer Aspekt bei Veränderungsprozessen (17%). Unschärfen, die bei großformatigen Transformationen unzweifelhaft nicht vermieden werden können, müssen nach möglichst kurzer Zeit wieder geschärft werden. Unklarheiten, die in Zeiten des Übergangs unausweichlich sind, müssen schnellstmöglich geklärt werden. Unbestimmtheiten, die bei Veränderungsprozessen unabdingbar dazugehören, müssen besser heute als morgen wieder bestimmt werden. Dazu braucht es eines klaren Rahmens mit einem festen Gefüge sowie eine faire Messung dessen, wie gut das Veränderungsvorhaben denn wirklich dasteht. Nicht alles liegt gleich am Beginn vor, entwickelt sich erst im Laufe der Zeit. Dies verstehen die meisten auch und verlangen keine Antworten auf alles und jedes bereits am Beginn der Veränderung. Bei der Entwicklung und dem Aufbau der neuen Strukturen darf aber keinesfalls gebummelt, getrödel, getändelt werden. Die Führungskräfte und Mitarbeiter haben zudem ein Anrecht darauf zu wissen, wann sie welche

konkreten Ergebnisse erwarten können. Die hierzu kommentierten Zeitpunkte sind heilige Termine, unverrückbar.

Kultur und Qualifizierung

Die Weiterentwicklung der Kultur steht überraschender Weise auf der Liste der Erfolgsfaktoren auf einem hinteren Platz (16%). Wahrscheinlicher Grund: Nicht jede Transformation geht an die Wurzeln der Organisation. Mag etwa bei Post-Merger-Integrationen der kulturellen Dimension sogar eine überragende Bedeutung beizumessen sein, bleibt die Grundfeste des Selbstverständnisses von Unternehmen bei Veränderungen wie IT-Innovationen, Restrukturierungen und selbst bei Strategiewechseln durchaus häufig wenig tangiert. Dieser Painpoint tritt dann eher ins zweite Glied. Es sei denn, es finden Paradigmenwechsel statt, wie beispielsweise die Einführung von „Global Templates“, die Wandlung von einer Linien- in eine Matrixorganisation oder die Bewegung von einer „bottom-line“-Kostenstrategie zu einer „top-line“-Wachstumsstrategie. Derartige Umbrüche und ähnlich fundamentale „cuts“ erfordern dann doch Eingriffe in die Herz-Kreislauf-Systeme von Unternehmen, einen kulturellen Wandel ihrer Aggregate und Individuen.

Als letzter und damit eigentlich unwichtigster Erfolgsfaktor steht die zielgruppengerechte Durchführung von Qualifizierung und Entwicklung (15%). Natürlich ist auch dieses Thema nicht trivial, sonst würde der Erfolgsfaktor nicht auf unserer Painpoint Liste stehen. Beim Change Management 1.0 waren Qualifizierung und Entwicklung sogar einer von zwei Stützpfeilern der damaligen Veränderungsprozesse. Jede Transformation führte damals zum Standardreflex „wir müssen informieren, wir müssen trainieren!“. Nicht selten erhielt der Qualifizierungs- und Entwicklungsstrang sogar die fetteste Ausstattung von

allen, konnte man mit ihm doch die vom Sozialpartner identifizierte Wissenslücke füllen und die vom Vorstand erwarteten mitarbeiterbezogenen Maßnahmen ohne großes Nachdenken abhaken. Das ist vorbei. Fast noch mehr als die knappen Budgets von heute gibt es hierfür einen weiteren Grund. Die neuen Herausforderungen sind nicht mehr so scharf umrissen wie zuvor, können gar nicht mehr richtig geschult werden, erfordern viel stärker einen Quantensprung im Wollen als im Können. Genau deswegen stehen Mobilisierung und Commitment inzwischen ganz oben und nicht mehr Qualifizierung und Entwicklung.

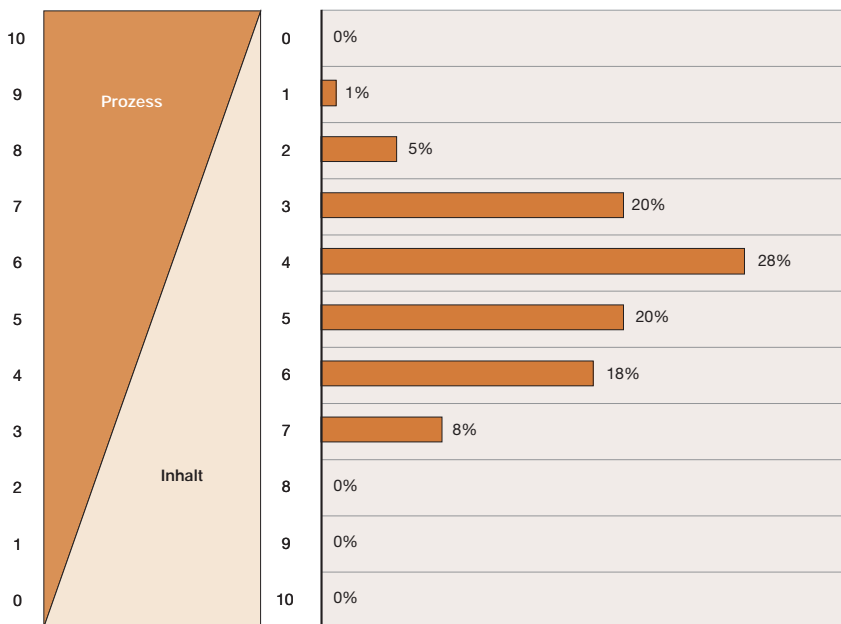
Prozess wichtiger als Inhalt, eindeutig

Eine der Königsfragen im Change Management ist die Verbindung von inhaltlicher und prozessualer Dimension. Veränderung spielt sich nicht nur im fachlichen Bereich – der inhaltlichen Ebene – ab. Das Geschehen – die prozessuale Ebene – besitzt einen Wert an sich. In den Projekten läuft es meist auf eine Form des Zusammenbringens beider Lebenswelten hinaus. Ob es dann immer gleich zur „Komplementärberatung“ kommt, wie es in einer neuen Publikation aus systemischer Perspektive postuliert wird (Königswieser u.a. 2006), war ein weiteres, neues Thema unserer diesjährigen Studie.

Die Fragestellung lautete: „Erfolgreiche Veränderungsprozesse basieren immer sowohl auf der Gestaltung der Inhalts-Ebene (z.B. neue Themen) als auch der Prozess-Ebene (z.B. neues Denken). Was aber ist wichtiger: Inhalt oder Prozess? Wie sehen Sie die Gewichte verteilt, wenn Sie in der Summe zehn Prioritätspunkte vergeben können?“ Durch das Eingabeformat konnte für Inhalt und Prozess jeweils eine Zahl zwischen null und zehn eingegeben werden, die in der Summe zehn ergeben musste (Abbildung 26).

Abb. 26 Ein Viertel der Change-Experten ist ganz eindeutig der Prozess-Fraktion zuzurechnen, diese hat auch insgesamt die Mehrheit

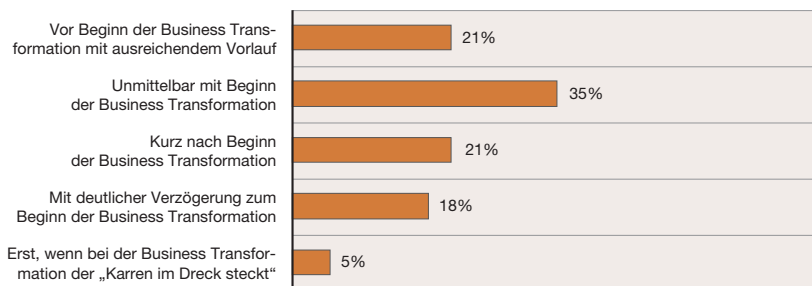
Was ist wichtiger: Inhalt oder Prozess? (Vergabe von maximal 10 Prioritätspunkten)



Capgemini Consulting 2008

Abb. 27 Drei von vier Transformationen starten die Change Management-Aktivitäten mehr oder weniger rechtzeitig

Wann werden die Change Management-Aktivitäten üblicherweise in Ihrem Unternehmen begonnen?



Capgemini Consulting 2008

Keiner der befragten Experten entschied sich komplett für eine der beiden Dimensionen. Die Werte 10/0 und 9/1 sind auf beiden Seiten (die Grafik von oben bzw. unten gelesen), sieht man von einer klitzekleinen Ausnahme ab, nicht vertreten; für Inhalt blieb sogar der Wert 8/2 ungenutzt. Zumindest ein wenig von der jeweils anderen Dimension wird also selbst von den orthodoxen Vertretern beider

gegenläufigen Schulen für erforderlich gehalten. Nur Inhalt funktioniert nicht, nur Prozess wäre l'art pour l'art. Im Mittel über sämtliche Sichtweisen bleibt ein klares Übergewicht für Prozess (Durchschnittswert von 5,50) versus Inhalt (4,50). Die mittleren Positionen (4/6 - 5/5 - 6/4) werden von zwei Dritteln der Befragten bevorzugt. Es gibt demgegenüber immerhin ein Viertel an Change-Experten, die ganz eindeutig der Prozess-Fraktion zuzurechnen sind (8/2 - 7/3). Strenge Parteigänger der Inhalts-Fraktion (8/2 - 7/3) sind demgegenüber mit acht Prozentpunkten in einer klaren Minderheit. Auch wenn die Befragten unserer Studie vermutlich dem Change Management-Thema gegenüber grundsätzlich aufgeschlossen sind, hat uns die hohe Bedeutung, welche der Prozess-Dimension zugesprochen wird, dennoch überrascht.

Rechtzeitig loslegen

Immer wieder wird von den Change Management-Verantwortlichen beklagt, sie würden bei Veränderungsprozessen zu spät hinzugezogen. Oft sogar erst dann, wenn das Kind längst in den Brunnen gefallen sei, das Haus bereits in Flammen stehe, das Projekt schon gegen die Wand gefahren wurde, es nun tatsächlich gar nicht mehr anders gehe. Mit entsprechend dramatischen Bildern kann dem vermuteten Scheitern bereits die Erklärung prophylaktisch vorangeschoben werden. Für erfolgreiche Rettungsmaßnahmen bzw. Feuerwehreinsätze sei es dann allerdings meist zu spät. Aus diesem Grund gingen wir in der diesjährigen Studie erstmals der Frage nach, zu welchem Zeitpunkt des Veränderungsgeschehens das Thema Change Management mit Leben gefüllt wird. „Wann werden die Change Management-Aktivitäten üblicherweise in Ihrem Unternehmen begonnen?“ lautete die Fragestellung.

Immerhin drei von vier Transformationen starten die Change Management-Aktivitäten mehr oder weniger rechtzeitig (Abbildung 27). Jedes fünfte Veränderungsprojekt fängt sein Change Management mit ausreichendem Vorlauf an (21%), jedes dritte legt mit diesen Aktivitäten unmittelbar am Beginn der Transformation los (35%), ein weiteres Fünftel fährt die Maßnahmen zumindest kurz nach dem Startschuss des Projektes hoch (21%), oft auch noch genügend früh. Mit deutlichen Verzögerungen zum Beginn der Business Transformation – und daher eindeutig zu spät – müssen sich die Change Management-Verantwortlichen in einem von fünf Unternehmen ablagen (18%). In jedem zwanzigsten Unternehmen ertönt der Hilferuf nach Change Management sogar erst dann, wenn der Karren im Dreck steckt (5%).

Insgesamt ist dies ein überraschend erfreuliches Bild, denn Change Management muss rechtzeitig, am Beginn der Transformation („asap“/„as soon as possible“), starten. Diese Erkenntnis scheint sich inzwischen durchgesetzt zu haben, vor einigen Jahren wären die Antworten bestimmt deutlich zurückhaltender ausgefallen. Inzwischen planen sogar viele Unternehmen, gerade auch die unzweifelhaft fortschrittlichen, das Veränderungsmanagement von Beginn an ein. Dies zeigt sich nicht zuletzt in den Ausschreibungsunterlagen für die allfällige externe Unterstützung, in denen immer häufiger ein professionelles Change Management-Konzept explizit nachgefragt wird.

Genügend ausstaffieren

Ein zweiter Seufzer der Change Management-Verantwortlichen dreht sich um die unzureichende Ausstattung mit personellen und materiellen Ressourcen. Natürlich wäre ein Mehr immer wünschenswert, von Schaden wäre es sicher nicht. Klagen gehört nicht erst in diesen Zeiten zum Hand-

werk. Dieser Befindlichkeit sind wir in der diesjährigen Studie erstmals nachgegangen: „Wie werden die Change Management-Aktivitäten üblicherweise in Ihrem Unternehmen mit personellen und materiellen Ressourcen ausgestattet?“

Wenn die von jedem zweiten Befragten gewählte Antwort „etwas zu knapp“ (50%) als Klagen auf hohem Niveau gewertet wird, sehen sich immerhin zusammen genommen zwei von drei Befragten mit Blick auf ihre Ressourcenausstattung im grünen Bereich (Abbildung 28). Jeder sechste Change-Experte stellt fest, sie sei „gerade richtig“ (17%). Ein einziger Befragter meint sogar „üppiger als erforderlich“ (1%) und befindet sich damit in einer für das Thema Change Management sehr untypischen Luxussituation.

Das andere Drittel leidet unter „viel zu knappen“ personellen und materiellen Ressourcen (31%). Maßstab bei der Beantwortung dieser Frage ist zwar nicht ein objektiver Ansatz, nach dem die Ausstattung bemessen werden könnte. Bei diesen unzufriedenen Antworten ist sicherlich auch die ein oder andere übertriebene persönliche Erwartungshaltung an die erforderliche Verfügungsmasse zum Ausdruck gekommen. Mehr bringt im Change Management auch nicht immer mehr. Der Output steht nicht automatisch in

Abb. 28 Zwei Drittel der Befragten sehen ihre personelle und materielle Ressourcenausstattung im grünen Bereich

Wie werden die Change Management-Aktivitäten üblicherweise in Ihrem Unternehmen mit personellen und materiellen Ressourcen ausgestattet?

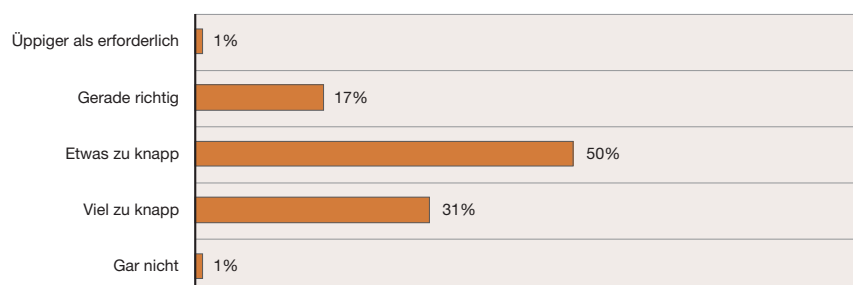
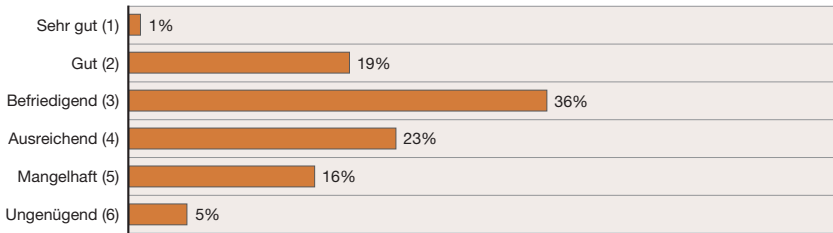


Abb. 29 Die Abstimmung paralleler Veränderungsinitiativen besitzt in vielen Unternehmen noch „room for improvement“

Wie werden voneinander abhängige Business Transformationen in Ihrem Unternehmen miteinander koordiniert?



Capgemini Consulting 2008

einer direkten Eins-zu-Eins Korrelation zum Input. Dennoch werden die meisten dieser Veränderungsvorhaben zu knabbern haben, ob ihrer dann doch eher bescheidenen Gestaltungsmöglichkeiten. Aber auch hier gilt in der Zusammenfassung: Im Großen und Ganzen ist die personelle und materielle Ressourcenausstattung besser als von außen häufig wahrgenommen und nach innen vielfach zum Ausdruck gebracht.

„You never Change alone“

Was wäre dies für eine Unternehmenswelt, in denen ein Veränderungsvorhaben sauberlich seziert, eindeutig getrennt und vollständig autonom von den anderen stattfinden würde. Die Realität sieht anders aus, man spricht von parallelen, multiplen, seriellen Transformationen, die entweder zeitgleich, aber andernorts, oder hintereinander, aber gleicherorts, ob ihrer Ausstrahlungseffekte mit in den Blick genommen werden müssen: Die Zentralisierung, Automatisierung, Standardisierung von Unternehmensbereichen, die eine gleichzeitige Reorganisation nicht ausblenden kann. Die Wachstumsinitiative, die nicht auf das Vergessen der gerade erst abgeschlossenen Verschlangungswelle setzen kann. Die Strategieumsetzung in einem Bereich, die eine völlig anders gerichtete Initiative in einem anderen Bereich nicht komplett vernachlässigen kann. Die allerjüngste Post-Merger-Integration, die die noch nicht verdauten

Akquisitionen der letzten fünf Jahre nicht vergessen kann. Die globale IT-Harmonisierung, die Myriaden mehr oder weniger sinnvoller lokaler Insellösungen keinesfalls ignorieren kann. Bei all diesen Interdependenzen ist entweder ein übergeordnetes Multi-Projektmanagement oder zumindest ein „Initiative Alignment“ zur Abstimmung erforderlich, um Widersprüche aufzuzeigen und auszuräumen.

Diese Verbindungslinien wurden in der diesjährigen Studie erstmals analysiert. Den Change Management-Profis wurde die entsprechende Frage gestellt: „Üblicherweise laufen Veränderungsprozesse in Unternehmen inzwischen parallel. Wie werden voneinander abhängige Business Transformationen in Ihrem Unternehmen miteinander koordiniert?“ Dazu konnten wiederum Schulnoten von 1 („sehr gut“) bis 6 („ungenügend“) vergeben werden (Abbildung 29).

Das Gesamtergebnis ist allenfalls mittelmäßig, in Noten eine 3 bis 4 (Durchschnitt von 3,50). Lediglich in jedem fünften Unternehmen wird die Koordination als „gut“ bezeichnet (19%), nur in einem einzigen als „sehr gut“ (1%). Ein gutes Drittel ringt sich immerhin noch zu dem Statement „befriedigend“ durch (36%). Fast jedes vierte bezeichnet die Abstimmung der parallelen Veränderungsinitiativen lediglich als „ausreichend“ (23%), jedes sechste sogar als „mangelhaft“ (16%) und gar nicht wenige schließlich als „ungenügend“ (5%). Es ist damit klar, dass sich aus diesen Ergebnissen vielerorts ein deutlicher Verbesserungsbedarf ableiten lässt. Wenn es an der einen Stelle „Hüh!“ heißt, an einer zweiten „Hott!“ und einer dritten vielleicht sogar noch „Brrr!“, dann stecken die verschiedenen Karren selbst mit guten Lenkern und besten Pferden bald im Sumpf oder stoßen zusammen. Es ist weitaus besser, sie von vornherein zusammenzuspannen.

Schwierigkeitsgrad und Geschwindigkeit von Transformationsprozessen

Neu sind in der diesjährigen Studie auch die Fragen nach dem Schwierigkeitsgrad und der Geschwindigkeit von Transformationsprozessen gewesen. Beide Themenstellungen müssen als analytische Fingerübungen angesehen werden, tritt bei ihnen doch weit aus mehr als bei den übrigen Fragen die subjektive Wahrnehmung der Befragten zu Tage. Was ist schwierig? Was ist schnell? Die Skalierung zum Schwierigkeitsgrad war zudem bis auf die beiden Extremwerte Null („sehr einfach“) und Zehn („extrem schwierig“) nicht weiter definiert. Bei der Skalierung zur Geschwindigkeit wurde zwar mit der Analogie zum Straßenverkehr gearbeitet, was aber bedeuten beispielsweise 100 km/h? Dies mag für den einen gerade richtig, für einen zweiten noch viel zu gemächlich und für einen dritten schon viel zu geschwind sein.

Die beiden Fragestellungen lauteten:

- „Wenn Sie die Anstrengungen der gegenwärtig in Ihrem Unternehmen stattfindenden Veränderungen charakterisieren – auf einer Skala von 0 bis 10 – welchen „Schwierigkeitsgrad“ sehen Sie derzeit?“
- „Manche Unternehmen bewegen sich heute mit hoher Geschwindigkeit, andere „stecken im Stau“. Wenn Sie das Tempo Ihres Unternehmens – analog zum Straßenverkehr auf der Autobahn – charakterisieren, mit welcher Geschwindigkeit geht es bei Ihnen voran?“

Da nahezu sämtliche Interviewpartner sich einer Antwort auf diese beiden Fragen nicht entzogen, möchten wir die Ergebnisse auch nicht vorenthalten, selbst wenn der durchschnittliche Schwierigkeitsgrad bzw. die durchschnittliche Geschwindigkeit für sich genommen wenig aussagekräftig sind.

Zunächst zum Schwierigkeitsgrad (Abbildung 30). Neunzig Prozent der Transformationsprozesse bewegen sich in der subjektiven Wahrnehmung zwischen den Stufen Fünf und Neun. „Sehr einfache“ bis „einfache“ Veränderungsprozesse (Stufen Eins bis Vier) auf der einen Seite sowie „extrem schwierige“ (Stufe Zehn) finden offenkundig eher selten statt. Bei einem „durchschnittlichen Schwierigkeitsgrad“ von 6,7 sind ein Drittel der Transformationen im subjektiven Empfinden auf der Stufe Sieben und jeweils ein Fünftel auf den Stufen Sechs und Acht. Wie bereits dargestellt, drücken diese Einstufungen die Wahrnehmung der Befragten aus und erfüllen nicht das Kriterium der Reliabilität.

Abb. 30 Neunzig Prozent der Transformationsprozesse bewegen sich in der subjektiven Wahrnehmung zwischen den Stufen Fünf und Neun

Welchen „Schwierigkeitsgrad“ sehen Sie derzeit hinsichtlich der in Ihrem Unternehmen stattfindenden Veränderungen?

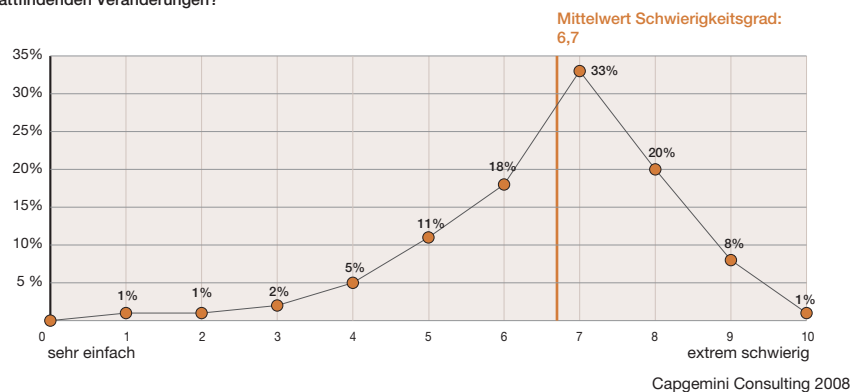
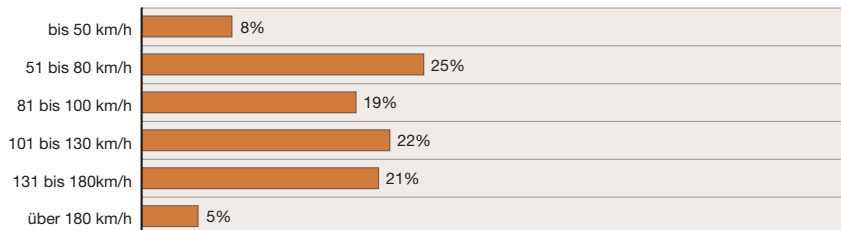


Abb. 31 Bei manchen Unternehmen dürfen keine Hindernisse im Wege stehen oder unverhoffte Kurven zu abrupten Lenkmanövern zwingen

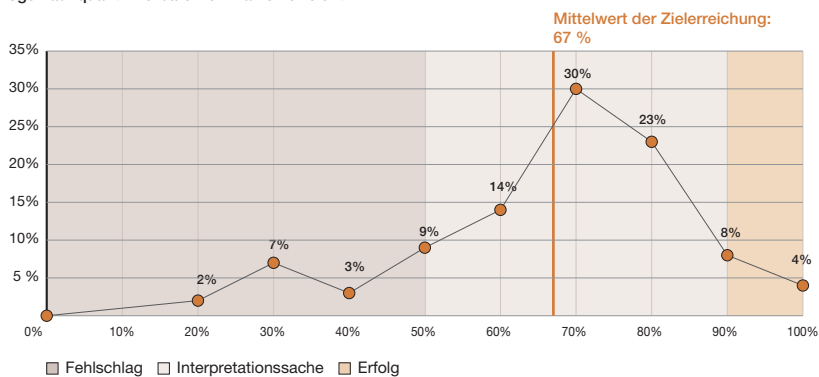
Wenn Sie das Tempo Ihres Unternehmens – analog zum Straßenverkehr – charakterisieren, mit welcher Geschwindigkeit geht es bei Ihnen voran?



Capgemini Consulting 2008

Abb. 32 Zwei Drittel der Transformationen bewegen sich in der Grauzone von Interpretationsmöglichkeiten

Wie wurden im Durchschnitt der beiden vergangenen Jahre die Ziele am besten bezogen auf quantifizierbare Kennzahlen erreicht?



Capgemini Consulting 2008

Auf die Berechnung einer Durchschnittsgeschwindigkeit haben wir sogar verzichtet. Die offene Frage zur Geschwindigkeit von Transformationsprozessen wurde aus Darstellungsgründen in sechs Tempoklassen geclustert (Abbildung 31). Wobei wir uns bei der folgenden Beschreibung an der deutschen Straßenverkehrsordnung orientieren, wohl wissend, dass die Grenzwerte in den beiden Alpenrepubliken teilweise anders geregelt sind. Acht Prozent der Unternehmen halten sich mit bis zu 50 km/h an die zulässige Höchstgeschwindigkeit in geschlossenen Ortschaften. Jedes vierte Unternehmen bewegt sich ebenfalls eher gemächlich mit 51 bis 80 km/h durch die Landschaft. Die restlichen Unternehmen fahren schneller,

jeweils etwa ein Fünftel mit 81 bis 100 km/h also im zugelassenen Limit außerorts, mit 101 bis 130 km/h im Rahmen der empfohlenen Richtgeschwindigkeit auf Autobahnen und mit 131 bis 180 km/h jenseits der meisten Tempobeschränkungen auf deutschen „Highways“. Immerhin fünf Prozent rasen – mit mehr als 180 km/h – nochmals deutlich ungestümer. Übrigens: Am langsamsten schleicht ein Automotive-Unternehmen daher, mit lediglich fünf Stundenkilometern im normalen Gehrrhythmus. Am rasantesten sind ein Versicherungsunternehmen sowie eine Bank unterwegs, mit sage und schreibe 210 km/h. Da dürfen nun wirklich keine Hindernisse im Wege stehen oder unverhoffte Kurven zu abrupten Lenkmanövern zwingen.

Ziele der Transformation erreicht?

Nach all diesem durchaus aufschlussreichen Vorgeplänkel stellt sich die eigentlich entscheidende Frage. Wurden die Ziele der Transformation in den Unternehmen denn nun erreicht? Dies ist auch für das Change Management die einzig relevante Messlatte, seine „ultima ratio“. Wir haben das Thema Veränderungserfolg in dieser Studie zum ersten Mal aufgegriffen; bei den beiden Vorgängern hatten wir es auf Grund der hohen Subjektivität, die in der Bewertung von „change success“ liegt, noch ausgeblendet. Die Fragestellung lautete: „Wenn Sie an die wichtigsten Business Transformationen der beiden vergangenen Jahre in Ihrem Unternehmen zurückdenken. Wie wurden – im „Durchschnitt“ – die Ziele erreicht (am besten bezogen auf quantifizierbare Kennzahlen)?“ Den Befragten wurde zur Beantwortung eine Skala von Prozentwerten in Zehner-Schritten von Null bis Einhundert angeboten. Gewünscht war eine persönliche Bewertung vor dem Hintergrund der angestrebten Ziele und unter Beachtung von Zeit- und Etat-Aspekten („in time & in budget“).

Der für sich genommen wenig aussagefähige durchschnittliche Veränderungserfolg liegt mit 67 Prozent genau bei zwei Dritteln und ist über die Länder, Branchen und Unternehmensgrößen sehr stabil (Abbildung 32). Diese Gesamtschau ist nicht wirklich schlecht, aber eben auch nicht als exzellent zu bezeichnen. Aufschlussreicher ist da eine detaillierte Betrachtung: wenn eine Zielerreichung von 100 Prozent und gegebenenfalls auch noch eine von 90 Prozent als toller Erfolg gewertet werden, ist lediglich eines von acht Veränderungsprojekten mit dem Haken „Ziele voll erreicht“ zu versehen. Wenn – auf der anderen, unschönen Seite – eine Zielerreichung von 50 Prozent und weniger einen eindeutigen Flop und völligen Fehlschlag ausdrückt, trifft dies auf immerhin jedes fünfte Veränderungsvorhaben zu. Zwei Drittel der Transformationen bewegen sich mit einer Zielerreichung zwischen 60 und 80 Prozent in der Grauzone von Interpretationsmöglichkeiten. Für den einen mag das Glas schon halbleer sein, für die andere ist es noch halbvoll. Unseres Erachtens nach ist ein Veränderungserfolg nur dann als Sieg auf der ganzen Linie zu werten, wenn sämtliche – zuvor definierten und natürlich messbaren – Ziele auch tatsächlich vollumfänglich erreicht worden sind.

Es wäre nun mehr als verführerisch, die übrigen Ergebnisse dieser Studie mit diesen Resultaten zum Veränderungserfolg zu korrelieren. Spannende Themen wären etwa: Was für ein Veränderungstypus bzw. Unternehmenstypus besitzt die größte Erfolgswahrscheinlichkeit? Welcher der zehn Painpoints ist der für den Veränderungserfolg wichtigste Faktor (nicht wie oben in der persönlichen Einschätzung, sondern gemessen am harten Ergebnis)? Welche Change Management-Instrumente greifen bei der Implementierung am besten? Wir haben von dieser Ursache-/Wirkungs-Analyse abgesehen, selbst wenn dies

in vielen vergleichbar aufgesetzten Studien inzwischen gängige Praxis zu werden scheint (z.B. Jorgensen u.a. 2007 bzw. Houben u.a. 2007). Wir halten eine Korrelation mit den uns zur Verfügung stehenden Daten für unredlich. Die Statements in Befragungsstudien zum Erfolg von Veränderungsprojekten sind nicht mehr als ein Schlaglicht, eine Momentaufnahme der im Augenblick des Ausfüllens empfundenen Realität ob das Ganze als Erfolg zu werten ist oder nicht. Für eine tatsächliche Bewertung des Veränderungserfolgs müsste tiefer geschürft, sollten von neutralen Betrachtern die angestrebten Ziele den erreichten Ergebnissen gegenüber gestellt werden. Dies würde den Rahmen von Surveys, auch der unseren, sprengen. Die Subjektivität bei der Bewertung von Veränderungserfolg schwächt sich auch dadurch nicht ab, dass sich das Schönreden von Tausendsassas und der Sarkasmus von Zynikern möglicher Weise durch das statistische Gesetz der großen Zahl ausgleichen.



VI Return on Change Management

Change Management Budget



In den beiden Vorgängerstudien hatten wir dem Themenblock Akteure, Organisation und Budget beträchtliche Aufmerksamkeit geschenkt. An diesen Resultaten dürfte sich seither wenig geändert haben, weshalb wir den Schwerpunkt diesmal auf andere Themenstellungen gelegt haben. Eine Frage hat uns dennoch weiterhin interessiert, die nach den Budgets für Change Management. Nicht etwa deswegen, weil wir als Berater von diesen Töpfen zu profitieren hoffen (das natürlich schon auch), sondern weil wir vorrangig wissen wollen, in welcher Weise sich die derzeit entspannte konjunkturelle Situation auf den doch erfahrungsgemäß erheblich kostensensitiven Etat für das Veränderungsmanagement auswirkt.

Meistens werden die Gelder für Change Management immer noch in den Gesamtprojektbudgets oder den Unternehmenshaushalten subsumiert. Immerhin jedes dritte Unternehmen verfügt inzwischen jedoch über eine explizite Budgetposition für Change Management-Maßnahmen und Projekte (Abbildung 33). Im Vergleich zur Vorstudie ist dieser Anteil signifikant von 21 Prozent auf 35 Prozent gestiegen. Die Unternehmen mit eigenen Budgets konnten zudem den relevanten Betrag angeben. Die absoluten Werte liegen zwischen fünfzig Tausend und fünfundzwanzig Millionen Euro. Aus dem ersten Betrag lässt sich nicht einmal eine einzige Stelle finanzieren, der zweite Betrag erlaubt dann doch neben echtem Mehrwert die ein oder andere Spielerei. Immerhin dreizehn Unternehmen und damit ein gutes Zehntel haben einen Etat von einer Million Euro oder darüber. Das ist nicht mehr als ein erster Indikator, die zudem immer auch in Relation zur Unternehmensgröße zu setzen ist. Die

meisten Gelder für Change Management liegen aber weiterhin auf anderen Kostenstellen und sind im Einzelfall über mehr oder weniger aufwendige Freigabeprozesse locker zu machen.

Bei der Prognose über die künftige Entwicklung von Change Management Budgets sind die Befragten trotz besserer Zeiten erstaunlicher Weise um einiges vorsichtiger als in der Vorstudie (Abbildung 34). Drei von Vieren erwarten mehr oder weniger konstante Budgets (68% 2007; 77% 2005), lediglich jeder Siebte glaubt an wachsende Etats (23%/15%) und jeder Zwölfte rechnet mit sinkenden Mitteln (9%/8%). Diese erwarteten Zuwächse (bis zu plus 100 Prozent) bzw. Rückgänge (bis zu minus 90%) sind allerdings im Einzelfall oft nicht unbedeutend. Meistens bleibt aber die Manövriermasse für das Change Management weitgehend unverändert.

Wunsch und Wirklichkeit

Das wäre für jeden Change Management-Verantwortlichen nun wirklich wunderbar, fabelhaft, paradiesisch: Eine allseits akzeptierte und am besten sogar – wir sind gerade beim Wünschen – vollkommen automatisierte Kalkulation der ökonomischen Vorteile beim Einsatz von Change Management. Natürlich mit überzeugenden Werten unter dem Strich. Der ansonsten eckige Controller würde die üppigen Budgetwünsche wie selbstverständlich abnicken; das gefürchtete Investitionsfreigabegremium würde den Tagesordnungspunkt von der Agenda nehmen und per Umlaufbeschluss das „Go!“ zurufen. In den heutigen Zeiten wäre dies der Durchbruch zum Erfolg, für den im Vorfeld fast gar nichts mehr außer einem Business Case mit minimal fünfund-

zwanzigprozentigen Return-Werten und maximal einjährigen Payback-Perioden zählt. Leider vernachlässigen Investment Banker, Private Equity und auch die internen Finanzbereiche solch immaterielle Themen wie Change Management. Durchaus verständlich: Wenn die Veränderung nicht läuft, werden die Kapitalströme eben rasch in eine andere Kapitalanlage gelotst. Fakt ist auch, eine ökonomische Legitimation von Aktivitäten besitzt zahlreiche Vorteile.

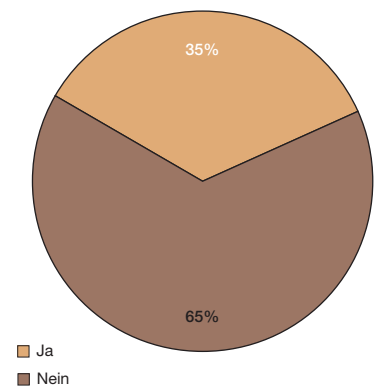
Bei klaren Kosten-Effekten und meistens nur weichen Nutzen-Parametern hat es Change Management im Wettlauf um diese betriebswirtschaftlich legitimierte Budgets allerdings schwer, verdammt schwer. Da tröstet es wenig, wenn es den Kollegen im Personal, im Marketing und selbst in der Forschung & Entwicklung ähnlich ergeht. Die Liste der schwierig messbaren Managementfelder ist lang: Weiterbildung, Personalmarketing und Führungskräfteentwicklung, Werbung, Public Relations und Kundenbindungsprogramme gehören beispielsweise dazu. Die Investitionsentscheidung für eine Maschine, einen Standort oder gleich eine ganze Firma lässt sich nun mal eindeutiger kalkulieren, der Betriebswirt lernt dies bereits in der Einführungsvorlesung zum Rechnungswesen. Oder man agiert mit den ganz großen Zahlen mit neun Nullen wie bei der Akquisition von Konkurrenzunternehmen und dem Eintritt in Hoffnungsländer, wo Unschärfen im Milliardenbereich dazu gehören und positive Effekte Jahre später wegen „völlig überraschender“ Marktentwicklungen, „nicht geplanten“ Kursverläufen und „geringer ausgefallenen“ Synergieeffekten dann doch nicht wie unterstellt eintreten. Der Business Case gehört derzeit zu den

fundamentalen Glaubenssätzen bei Managemententscheidungen. Er ist vielerorts zur Pseudorationalisierung in unsicheren Entscheidungssituationen geworden, zumindest in den großen Unternehmen. Kein Wunder, wenn dabei immer mehr geflunkert wird, um überhaupt noch eine positive Entscheidung zu erreichen. Hier eine Annahme etwas optimistischer, da unauffällig eine Zehnerpotenz mehr unterstellt, dort ein mögliches Risiko komplett ausgeblendet und schon sieht das Ganze wesentlich freundlicher aus.

Dies stellt aber gerade für Change Management keinen gangbaren Weg dar. Der Ausgangspunkt für die Schwierigkeiten liegt bereits in den recht unscharfen Zielsetzungen der Instrumente. Das Ziel der Mobilisierung besteht darin, die Belegschaft zum angestrebten Zustand hin zu bewegen. Die Kommunikation bezweckt, dieses neue Ziel und den Weg dorthin konkret zu verdeutlichen. Mit Hilfe der Qualifizierung werden die hierfür erforderlichen Kenntnisse vermittelt. Noch grobkörniger sind die Zielsetzungen für die Visionsentwicklung („das gemeinsame Ziel verabschieden“), das Kulturmanagement („die gemeinsamen Werte gestalten“) oder das Stakeholder Management („die wichtigen Akteure im Griff behalten“). Wie kann so etwas millimetergenau gemessen und in monetäre Werte übersetzt werden? Im Grunde verabschiedet sich Change Management bereits vor dem Start aus dem Rennen um knappe Ressourcen.

Abb. 33
Jedes dritte Unternehmen verfügt über eine explizite Budgetposition für Change Management-Projekte

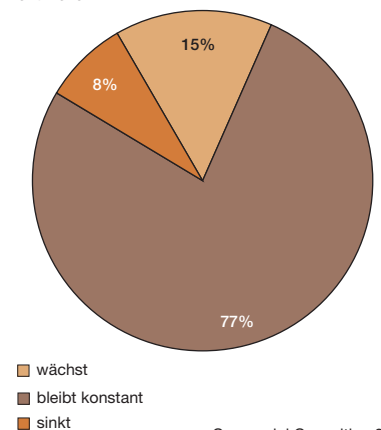
Gibt es in Ihrem Unternehmen ein eigenes Budget oder eine eigene Budgetposition für Change Management-Maßnahmen/Projekte?



Capgemini Consulting 2008

Abb. 34
Meistens bleibt die Manövriermasse für CM weitgehend unverändert

Wie wird sich das Change Management Budget/Budgetposition in Ihrem Unternehmen (falls vorhanden) in den nächsten 3 Jahren ungefähr entwickeln?

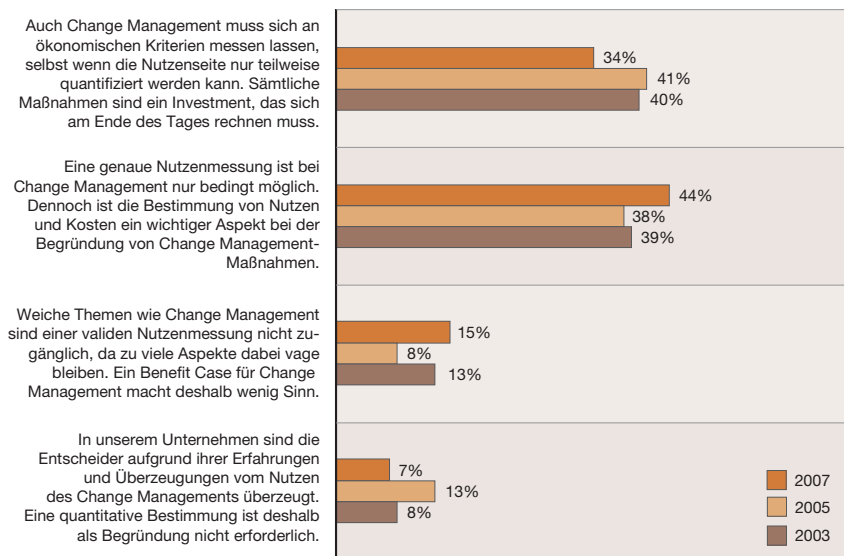


Capgemini Consulting 2008

Die einzig akzeptierten Zugeständnisse bei fehlender Kosten/Nutzen-Legitimation sind zwei: Zum einen das allgemeine empfundene Bewusstsein in der Riege der Linienmanager, dass Change Management in diesem konkreten Fall einen echten Mehrwert bringt. Zum anderen die starke persönliche Vermutung, dass eine aktive Gestaltung des Wandels die Erfolgswahrscheinlichkeit des Projektes und damit die Karriereperspektive des Verantwortlichen verbessert. Ansonsten wird es nichts mit Change Management.

Abb. 35 Die selbst auferlegte Messlatte für Change Management liegt weiterhin sehr hoch

Welche der folgenden Aussagen zur Organisation von Change Management in Ihrem Unternehmen treffen zu?



Capgemini Consulting 2008

Einstellungen und Methoden zum Change Management Controlling

Aus einem Set von vier gegenüber den beiden Vorgängerstudien unveränderten Formulierungen konnten die Befragten die für ihr Unternehmen zutreffende Anforderung an die Begründung von Change Management auswählen. Dabei unterscheiden sich die vier Statements in der „Schärfe“ ihrer quantifizierten Business Case Orientierung:

- „Auch Change Management muss sich an ökonomischen Kriterien messen lassen, selbst wenn die Nutzenseite nur teilweise quantifiziert werden kann. Sämtliche Maßnahmen sind ein Investment, das sich am Ende des Tages rechnen muss“.
- „Eine genaue Nutzenmessung ist bei Change Management nur bedingt möglich. Dennoch ist die Bestimmung von Kosten und Nutzen ein wichtiger Aspekt bei der Begründung von Change Management-Maßnahmen“.
- „Weiche Themen wie Change Management sind einer validen Nutzenmessung nicht zugänglich, da zu viele Aspekte dabei vage bleiben. Ein Benefit Case für Change Management macht deshalb wenig Sinn“.
- „In unserem Unternehmen sind die Entscheider durch ihre Erfahrungen und Überzeugungen vom Nutzen des Change Managements überzeugt. Eine quantitative Bestimmung ist deshalb als Begründung nicht erforderlich“.

Die selbst auferlegte Messlatte für Change Management liegt weiterhin sehr hoch, mit eher marginalen Verschiebungen gegenüber den Ergebnissen aus 2003 und 2005 (Abbildung 35). Ein harter Business Case (2007: 34%; 2005: 41%; 2003: 40%) oder zumindest eine ungefähre Bestimmung von Kosten und Nutzen (44%/38%/39%) sind in konstant etwa achtzig Prozent der Unternehmen die Basis zur Begründung von Change Management. Lediglich in wenigen Unternehmen wird die Möglichkeit eines Business Case angezweifelt (15%/8%/12%) und in kaum mehr Unternehmen wird auf eine ökonomische Begründung für Change Management sogar gänzlich verzichtet (7%/13%/8%). Eine Differenzierung nach Ländern, Branchen und Größenclustern zeigt eher geringe Diskrepanzen (ohne Abbildung).

Annäherung an eine Realität

Gegenwärtig – dies war auch für uns eine erstaunliche Tatsache – stehen immer noch keine belastbaren Wirkungsparameter für Change Management-Instrumente aus theoretischer Forschung oder empirischen Analysen zur Verfügung (vgl. Claßen/Arnold/Papritz 2005: S. 58-60). Die Wissenschaft könnte sich hier durchaus deutlich mehr anstrengen. Diese Lücke kann in unserer Studie lediglich ansatzweise gefüllt werden. Dennoch glauben wir eine praktikable Annäherung an die Realität anbieten zu können, indem wir wie bereits vor zwei Jahren die von uns befragten Experten für die Gestaltung des unternehmerischen Wandels um eine Einschätzung, basierend auf ihrer meist jahrelangen Erfahrung, gebeten haben.

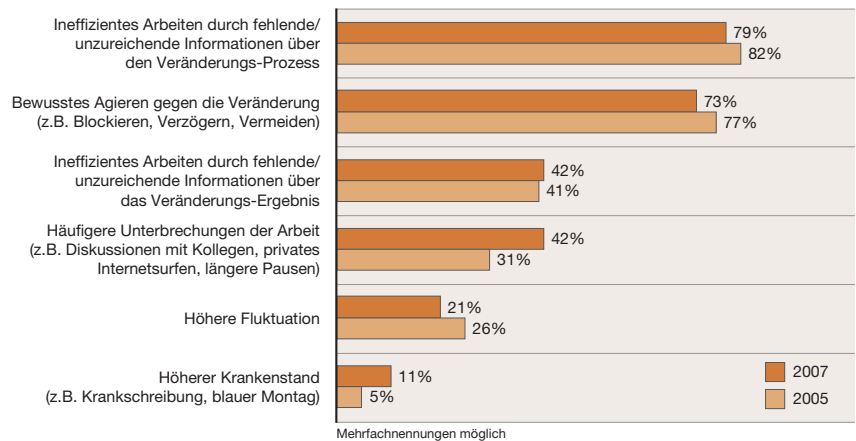
Die erste Analyse fokussiert auf die Frage, welche negativen Effekte besonders häufig auftreten, wenn das Thema Change Management in den Unternehmen vernachlässigt wird. Dazu wurde den Befragten eine Liste von sechs aus unserer Projekterfahrung bekannten sowie in der Literatur genannten arbeitsproduktivitätsrelevanten Effekten vorgelegt. Eine Limitierung der Antwortmöglichkeiten fand nicht statt; im Extremfall konnte der Befragte damit sämtliche sechs Effekte als „besonders häufig“ angeben.

Von der zusätzlich angebotenen Kategorie „Sonstiges“ wurde eher spärlich Gebrauch gemacht, weshalb wir von einer Vollständigkeit der aufgelisteten Effekte ausgehen



Abb. 36 Es gibt zwei dominante Effekte bei der Vernachlässigung von Change Management

Welche negativen Effekte treten Ihrer Meinung nach besonders häufig auf, wenn das Thema Change Management in Unternehmen vernachlässigt wird?



Capgemini Consulting 2008

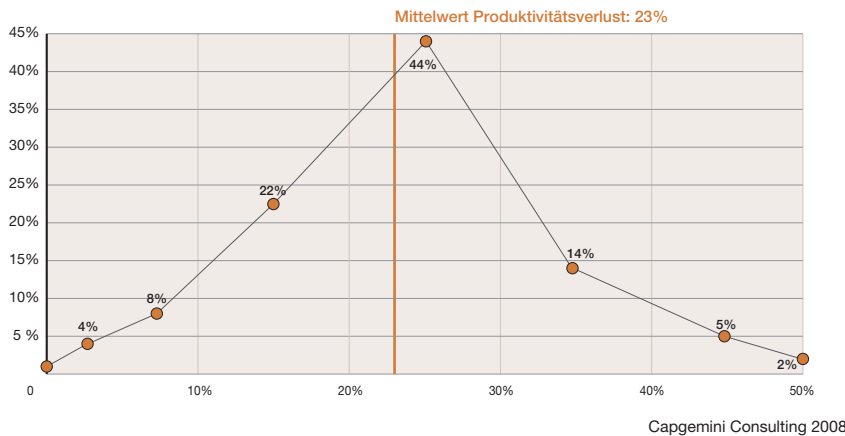
können. Die Antworten auf diese offene Frage drücken eher die hinter diesen Produktivitätsaspekten liegende Erklärungsmuster aus, wie „Flurfunk“, „Resignation“, „innere Kündigung“, „mangelndes Engagement“, „allgemeine Demotivation“, „Zynismus/Sarkasmus“, „irreparable Kulturmisere“, „Dienst nach Vorschrift“, „Warten auf ein Zurückdrehen des Rades“. Aus allen diesen Statements leuchtet eine große Enttäuschung und Betroffenheit über schlecht gemachte Veränderungsprozesse im eigenen Hause durch.

Effekte durch schlechtes Change Management

Die im Zeitverlauf erstaunlich stabilen Ergebnisse zeigen, dass es heute wie bereits zur Halbzeit des Jahrzehnts zwei dominante Effekte gibt, wenn Change Management vernachlässigt wird (Abbildung 36). In vier von fünf Unternehmen kommt es zu ineffizientem Arbeiten durch fehlende oder unzureichende Informationen über den Veränderungsprozess (2007: 79%; 2005: 82%). In kaum weniger Organisationen findet sogar ein bewusstes Agieren gegen die Veränderung – z.B. durch Blockieren, Verzögern, Vermeiden – statt (73%/77%).

Abb. 37 Produktivitätsverlust 23 Prozent: 1, 2, 3, Komplettausfall, 5, 6, 7, Komplettausfall, 9, 10, 11, Komplettausfall, etc.

Um wie viel Prozent sinkt laut Ihrer Erfahrung/Schätzung die Produktivität der betroffenen Mitarbeiter bei einem unzureichend ausgeführten Change-Management?



In zwei von fünf Unternehmen kommt es zu ineffizientem Arbeiten durch fehlende oder unzureichende Informationen über das Veränderungsergebnis (42%/41%). Die Mitarbeiter möchten offenbar wesentlich stärker über den Veränderungsprozess („was geschieht?“) als über das Veränderungsergebnis („was entsteht?“) informiert werden. Das überrascht dann doch. Wahrscheinlich tun sie dies im wachen Bewusstsein, dass Information über den Prozess schon in frühen Projektphasen zu erwarten ist, Information über das Ergebnis hingegen in vielen Fällen dann noch nicht konkret möglich ist und diesbezügliche Erwartungen auch unangemessen wären. Die Wissbegier auf Fakten und die Neugier auf Gerüchte beginnt jedenfalls mit der Stunde Null einer Ankündigung, dass sich was tut.

Häufigere Unterbrechungen der Arbeit, beispielsweise durch Diskussionen mit Kollegen, privates Internetsurfen oder längere Pausen haben im Zeitverlauf deutlich zugenommen (42%/31%). Eine höhere Fluktuation trifft jeden fünften Betrieb, ein leichter Rückgang gegenüber 2005 (21%/26%). Unternehmen sind damit eher von Widerspruch statt von

Abwanderung geprägt (vgl. Hirschman 1974). Der viel zitierte höhere Krankenstand, etwa durch bewusste Krankenschreibung oder blauen Montag, ist zwar im Längsschnitt markant gestiegen, es gibt ihn hingegen in Veränderungssituationen weiterhin eher selten (11%/5%). Wobei sich der Krankenstand trotz der zwischenzeitlich verbesserten Konjunktursituation ohnehin auf einem historischen Tiefstand befindet, gibt es zwischenzeitlich andere Methoden seinen Unmut mit dem Arbeitgeber auszudrücken.

Dramatischer Rückgang der Produktivität

Wir wollten es nochmals genauer wissen, wollten den Gesamteffekt auf Produktivität und Fluktuation quantitativ fassen, wollten das selbst uns erschreckende Ergebnis aus der Vorstudie gegenchecken. Daher fragten wir die Teilnehmer der Studie erneut um ihre Erfahrungs- bzw. Schätzwerte für den Rückgang der Produktivität sowie den Anstieg der Fluktuation bei einem unzureichend ausgeführten Change Management. Eigentlich alle Befragten (und damit deutlich mehr als in 2005) hatten sich auf eine Aussage eingelassen, weshalb wir auch diesmal von einer validen Expertenschätzung ausgehen können. Als Antwortkategorien wurden die Aussage „keine Veränderung“ sowie sieben Intervalle (0-5%, 6-10%, 11-20%, 21-30%, 31-40%, 41-50% und mehr als 50 Prozent) vorgegeben. Für weitere Berechnungen wurde das arithmetische Mittel der Intervalle herangezogen (z.B. für die Stufe 0-5% der Wert 2.5%, für 6-10% der Wert 8%, etc.). Der gewichtete, indizierte Mittelwert gibt damit die Tendenz in den Auffassungen („Rückgang Produktivität“ bzw. „Anstieg Fluktuation“) wider.

Bei Betrachtung der negativen Effekte von schlechtem Change Management sind insbesondere die Auswirkungen auf die Produktivität nun wirklich als dramatisch zu bezeichnen (Abbildung 37). Nur ein einziger Befragter sieht eine unveränderte Produktivität und lediglich einer von acht allenfalls eine marginale Reduktion von unter zehn Prozentpunkten. In zwei von zehn Unternehmen werden Produktionsrückgänge zwischen 11 und 20%, in mehr als vier von zehn Unternehmen zwischen 21 und 30% angenommen. In jedem siebten Unternehmen sinkt die Produktivität nach Aussagen der Befragten um über dreißig Prozent, in sieben Prozent der Unternehmen sogar um mehr als 40%. Diese Ergebnisse sind im Vergleich der Länder, Größen und auch Branchen sehr stabil und schwanken lediglich geringfügig (ohne Abbildung).

Im Durchschnitt erwarten die Experten einen Produktivitätsrückgang von 23% bei unzureichend ausgeführtem Change Management (2005: 21%). In Worten: Dreiundzwanzig Prozent weniger Produktivität der Belegschaft, wenn beim Veränderungsmanagement grobe Fehler gemacht werden. Anders ausgedrückt ist fast jeder vierte Mitarbeiter dann ein Komplettausfall. Eins, zwei, drei, Komplettausfall, fünf, sechs, sieben, Komplettausfall, neun, zehn, elf, Komplettausfall.

Wird dieser Wert in die Bilanzkennzahlen übersetzt, kommen rasch zwei- und dreistellige Millionensummen zusammen, die ein fehlendes oder ungenügendes Change Management kosten kann. Dies gilt insbesondere für Projekte mit längerer Laufzeit und zahlreichen Betroffenen sowie für Unternehmen, in denen sich mangelnde Produktivität der Mitarbeiter direkt in das Ergebnis übersetzt wie etwa in Dienstleistungsunternehmen. Hierzu nochmals das Beispiel aus unserer zweiten Change Management-Studie: für ein Unternehmen mit 20.000 Mit-

arbeitern à durchschnittlich 50.000 Euro Personalfaktorkosten und einem Veränderungsprojekt mit einer Laufzeit von einem halben Jahr. In diesem Fall beträgt der Produktivitätsverlust bei unzureichend ausgeführtem Change Management unter diesen Annahmen 115 Millionen Euro (= $20.000 \times 50.000 \times 0,5 \times 0,23$). Dies würde dann doch bilanzwirksam. Wenn ein besseres Change Management den Produktivitätsrückgang nur um ein einziges Prozentpünktchen vermindern würde, könnten sich die Aufwendungen dafür in Höhe von fünf Millionen Euro innert eines einzigen Jahres amortisieren.

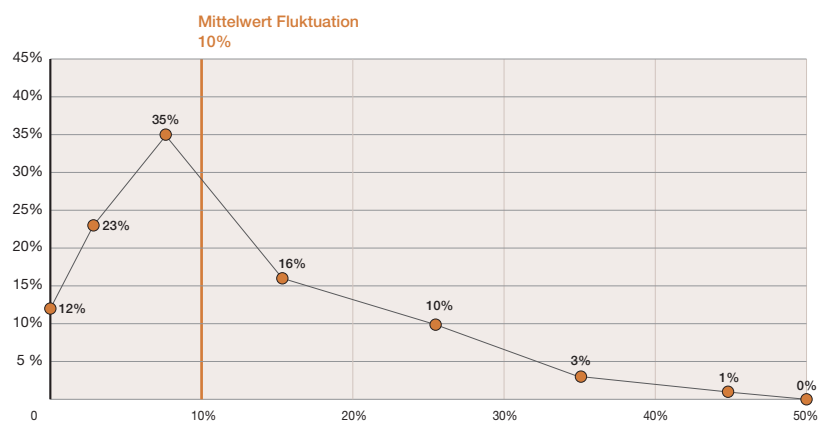
Erheblicher Anstieg der Fluktuation

Auf den ersten Blick nicht ganz so dramatisch, bei genauer Analyse jedoch ebenfalls erheblich, sind die negativen Effekte von schlechtem Change Management auf die Fluktuation (Abbildung 38). Lediglich jeder achte Befragte erwartet keinen Anstieg der Fluktuation, jeder vierte einen Zuwachs der Abgänge zwischen 0 und 5% und jeder dritte zwischen 6 und 10%. Eine bis zu 20% steigende Fluktuation sieht jeder sechste Befragte, mehr als 20% immerhin noch jeder

siebte. Im Durchschnitt rechnen die Experten mit einem Anstieg der Fluktuation um 10% bei unzureichend ausgeführtem Change Management (2005: 9%). Die Verlustquote an Mitarbeitern beträgt also ebenfalls erschreckende zehn Prozent. Nach zehn Veränderungen hätte sich damit – statistisch gesehen – die Belegschaft einmal komplett erneuert. Diese Ergebnisse sind wiederum im Vergleich der Länder, Größen und Branchen sehr ähnlich und dürften damit durchaus realitätsnah sein (ohne Abbildung).

Abb. 38 Experten rechnen mit einem Anstieg der Fluktuation um durchschnittlich 10 Prozentpunkte

Um wie viel Prozent steigt laut Ihrer Erfahrung/Schätzung die Fluktuation der Mitarbeiter bei einem unzureichend ausgeführten Change Management?



Capgemini Consulting 2008

VII Das Gleichgewicht immer wieder finden!

Drei Akzente statt einer Pointe

Eine Studie wie diese lässt sich kaum mit einer einzigen Schlussbemerkung zusammenfassen. Daher sollen zum Abschluss drei völlig unterschiedliche Akzente gesetzt werden. Der erste dreht sich um die Formen des Change Managements, die verschiedenen Herangehensweisen an Veränderungen durch unterschiedliche Grundphilosophien. Die dabei gewählte Begrifflichkeit kommt mit einem kleinen Augenzwinkern daher. Mit dem zweiten Akzent wird der leichtfertige Einsatz einiger Modewörter hinterfragt, die heute leider oft allzu gedankenlos im Change Management eingestreut werden. Zum dritten wird aufgezeigt, dass die Gestaltung des Wandels die Suche nach – zeitlich befristeten – Gleichgewichten im immerwährenden Wechselspiel eines fließenden Wirtschaftslebens bedeutet.

Nächster Anlauf zur Systematisierung

Die in der Vorgängerstudie (Claßen/Arnold/Papritz, 2005: S. 6-8) und an anderer Stelle (Claßen in Rank/Scheinpflug, 2007: S. 25-28) vorgestellte Dichotomie zwischen der Programm- und der Adaptivschule wird den jeweils zugrunde liegenden Wertesystemen und Denkweisen sowie den damit verbundenen Lebenserfahrungen natürlich nur ansatzweise gerecht. Im vollen Bewusstsein einer starken Vereinfachung werden Zwischentöne innerhalb der Schulen sowie wichtige weitere Gesichtspunkte aus dem Blickwinkel erfahrener Change Experten ausgeblendet (vgl. Stiefel 2006: S. 51-62). In der von uns regelmäßig ausgewerteten Literatur sowie den nunmehr immer zahlreicheren empirischen Studien werden zudem viele weitere Strukturierungen von Change Management-Philosophien vorgeschlagen. Jede von ihnen stellt

eine Herausforderung und Anreicherung der eigenen Wahrnehmung dar und sollte deswegen ernsthaft geprüft werden.

Als Ergänzung zur Dichotomie zwischen Programm- und Adaptivschule wird eine zusätzliche Systematisierung von Change Management-Philosophien angeboten, die zwei bipolare Dimensionen umfasst (Abbildung 39). Als zentrale Dimensionen gelten dabei die Perspektive, die entweder von oben aus dem Management („top-down“) oder von unten aus der Basis („bottom-up“) gewählt werden kann, und der Ansatz, der entweder vornehmlich individuell („customized“) oder Mal um Mal weitgehend identisch und damit standardisiert („one size fits all“) erfolgen kann. Die bewusst plakative Bezeichnung der vier Sichtweisen soll dabei nicht amüsieren, sondern die Grundidee betonen:

„Haute couture“:

Dies wird oft als Königsklasse der Change Management-Beratung angesehen, analog den maßgeschneiderten Kreationen großer Modezaren. Die konkrete Veränderungssituation wird zunächst von einer zentralen Instanz, nicht selten mit Guru-Nimbus, analysiert. Daraus wird die passende Transformations-Architektur entwickelt und das bestmögliche Transformations-Management im Sinne einer „Business Transformation“ umgesetzt. Die Grundidee lautet: Veränderungen sind individuell und werden von oben angestoßen bzw. durchgeführt. Dies ist auch ein zentrales Merkmal des in der Einleitung vorgestellten „embedded change management“.

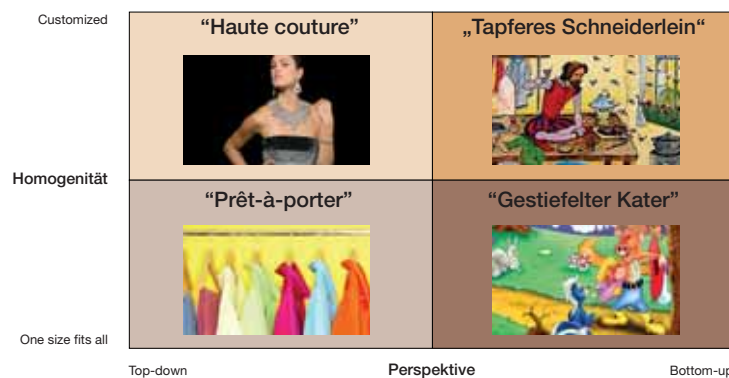
„Prêt-à-porter“:

Hier werden auf dem Markt des Veränderungsmanagements eher simple Standardformate der Veränderung im bereits fertigen Zustand angeboten. Diese Transformations-Architekturen „von der Stange“ besitzen den ökonomischen Vorteil der leichten Replizierbarkeit. Mit Handbüchern und einigen wenigen Basisinstrumenten (nicht selten lediglich Kommunikation und Qualifizierung) ist dieses Handwerk schnell gelernt und kostengünstig anzubieten, verpufft aber häufig ohne große Wirkung oder befriedigt allenfalls einige Grundbedürfnisse des Wissens und Könnens. Besonders große Beratungskonzerne werden diesem Vorwurf ausgesetzt, für alle Problemstellungen nur einen einzigen Lösungsansatz anzubieten und ihn als kaum individualisierte Pauschallösung aufzudrängen; dies trifft für den einen oder anderen auch zu.

„Gestiefelter Kater“:

Bei diesem Ansatz kommt die Veränderungsidee von unten aus dem Kreis der Betroffenen. Sie wird in immer derselben, aber stets erfolgreichen Art und Weise vorangetrieben. Auch wenn das Vorgehen nicht oder allenfalls geringfügig variiert wird, bringt es die Veränderung voran, in Anlehnung an das Märchen der Gebrüder Grimm. Für seinen Freund, den jüngsten Müllersohn, schlüpft der Kater in hohe Stiefel. Er überzeugt den König vom hohen gesellschaftlichen Stand seines Gefährten, überlistet ganz nebenbei einen Zauberer und führt als Lohn zum Ende das Leben des gut situierten Hofkaters. Die Moral? Nicht immer bedarf es großer Macht, um etwas zu erreichen. Manchmal genügt eine einzige gute Idee, die konsequent vorangetrieben wird.

Abb. 39 Vier Change Management Philosophien



Capgemini Consulting 2008

„Tapferes Schneiderlein“:

Auch hier wird die Veränderung von unten initiiert. Diesmal jedoch auf die unterschiedlichste Art und jedes Mal passende Weise. Mit kreativen Ideen, raffinierten Einfällen und cleveren Schachzügen wird die Idee zur Veränderung verankert und die Zustimmung zum Wandel gesichert, wie vom listigen Schneiderlein aus einem anderen Grimm’schen Märchen. Diesem Schneider wird es zu eng in seinem Stübchen und so zieht er in die weite Welt hinaus. Dort erlebt er allerhand Abenteuer mit Riesen, einem Wildschwein und einem Einhorn. Am Ende erwirbt er sich gar eine Prinzessin und ein halbes Königreich. Bei diesem Ansatz – anfänglich ebenfalls ohne die Macht von oben – geht es primär um die Variation der Ansatzpunkte.

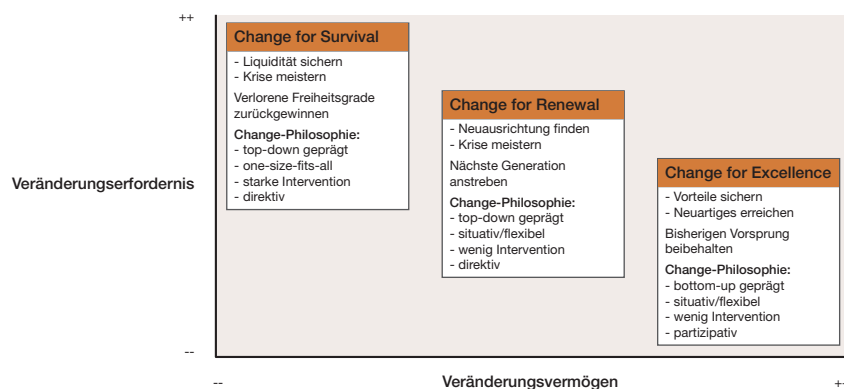
Auf den ersten Blick scheint es von Vorschlägen, Mitarbeiter sollen „von unten“ kommen, gegen die Regeln verstoßen und sich ganz bewusst über Vorgaben hinwegsetzen, nicht mehr weit bis zur Anarchie und zum Chaos. Es ist aber eine Tatsache, dass Veränderungen nicht nur aus dem Zentrum der Organisation heraus, sondern auch an der Peripherie entstehen und sich bis in den Kern hinein entwickeln können. Bei manchen Veränderungsansätzen, etwa der Qualitätsinitiative KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess), wird aus dieser Grundidee sogar das Programm entwickelt.

Übrigens: Einen interessanten Mittelweg bieten beispielsweise Pascale/Sternin (2005) mit ihrem „positive deviance approach“. Bei diesem Ansatz wird das Problem zwar von oben erkannt, aber die Lösung von unten gesucht. Da in jeder Organisation bei offenkundigem Verbesserungsbedarf bereits einige Mitarbeiter einen (manchmal sogar offiziell noch verbotenen) Umgang mit dem Problem gefunden haben, gilt es diese Innovatoren („secret change agents“) zu erkennen und ihre Praktiken („work around“) für die gesamte Organisation nutzbar machen. Führung bedeutet dann nicht direktive Wegweisung, sondern erleichtert den gemeinsamen

Suchprozess nach dem besten Lösungsansatz und dies nicht von außen („outside in“) sondern von innen heraus („inside out“). Vielleicht für den kontinentaleuropäischen Geschmack ein wenig zu amerikanisch wird es schließlich, wenn statt von einer „Organtransplantation“ auf die „Selbsteilungskräfte“ gesetzt wird. Die so genannte „Hothousing“ Methodologie, sie setzt ebenfalls auf kreative Lösungen von unten, stellt einen vergleichbaren Mittelweg dar. Bei ihr werden, genauso von oben initiiert, mehrere Gruppen gleichzeitig auf die Suche nach konkreten Lösungsvorschlägen geschickt. Dabei wird die Kreativität der Basis und der interne Wettbewerb genutzt. Ähnlich wie in einem Treibhaus, daher der Begriff, werden die alternativen Problemlösungen heranwachsen aus denen dann die beste ausgewählt und andernorts ebenfalls eingepflanzt wird, falls sich der Boden dafür eignet.

Als Fazit gilt es festzuhalten: Es gibt keinen grundlegend überlegenen Change Management-Ansatz und deswegen auch keinesfalls immer auszuschließende Wege zum Ziel. Natürlich wird sich jeder Theoretiker bzw. Praktiker, so auch wir, dem einen Vorgehen eher zuneigen als dem anderen und dies bereits durch seine Wahl der Begrifflichkeiten deutlich machen. Die Wahl des richtigen Vorgehens sollte aber weniger von den persönlichen Vorlieben des jeweiligen Transformations-Verantwortlichen oder dem Können und den Grenzen seiner Berater geprägt sein. Unterschiedliche Problemlagen und Zielsetzungen erfordern unterschiedliche Ansätze (Abbildung 40). Der Start und das Ziel bestimmen den Weg. Es wird nicht ein einziger Ansatz für sämtliche Veränderungssituationen geeignet sein. So entstehen beim „Change for Survival“ andere Anforderungen als beim „Change for Renewal“ und dieser erfordert wiederum etwas völlig anderes als der „Change for Excellence“.

Abb. 40 „Es hängt davon ab“ – unterschiedliche Change Management-Erfordernisse

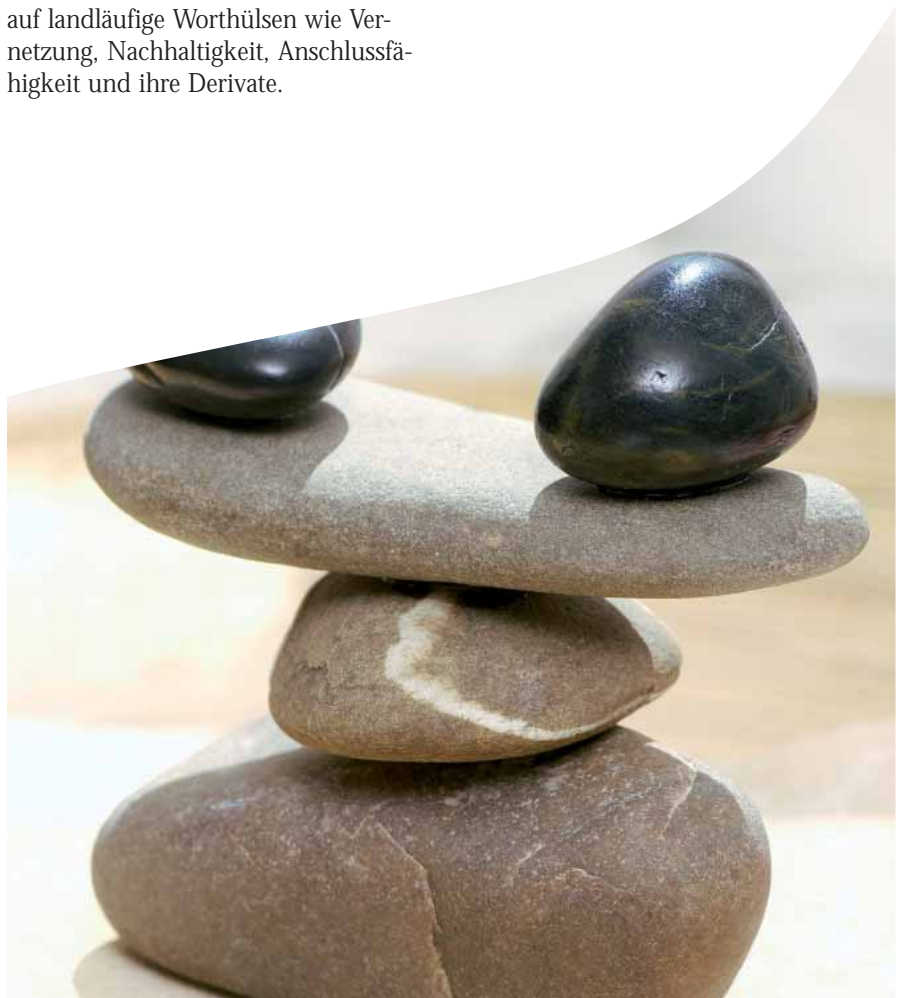


Vernetzung, Nachhaltigkeit und Anschlussfähigkeit – bitte nicht einfach so!

Heute geht im Change Management schon fast nichts mehr ohne Berufung auf systemtheoretische Schlüsselwörter wie Vernetzung, Nachhaltigkeit und Anschlussfähigkeit. Die drei Begriffe sind entsetzlich unersetzliche Reflexe und banale Allerweltsworte geworden. Gerade bei der Gestaltung des Wandels sind diese und weitere grundlegende Prinzipien schon argumentatorische Automatismen, die offenbar bereits in Textvorlagen eingraviert und in Wortbeiträgen eingedrillt scheinen. Vernetzung, Nachhaltigkeit, Anschlussfähigkeit & Co. sind seit einiger Zeit politisch korrekt und kommunikativ schick. Zudem sind es schöne deutsche Worte, denen nicht der angebliche Makel des Anglizismus anhaftet. Eigentlich müsste die derzeitige Sprachkritik weniger am manchmal durchaus praktischen Denglisch als an der schludrigen Verwendung von Theorien, Konzepten und Termini ansetzen. Die Nennung dieser Begriffe des sicherlich brillanten Soziologen Luhmann (1984) und anderer systemischer Denker sowie die damit ausgehauchte Intellektualität für sich alleine stellt jedoch noch keine Lösung konkreter Problemstellungen in der jeweiligen Veränderungssituation dar. Sie maßt sich Problemlösungskompetenz lediglich an.

Philosophische, soziologische, psychologische, immer mehr auch biologische und neurologische Schlagworte finden zunehmend stärkeren Eingang in die Begründungsgänge der Veränderungsbegleitung. Auch wir sind davor nicht komplett gefeit. Wenn Sie, lieber Leser, unsere Studie bis hierhin mit Interesse gelesen haben, lassen Sie sich erfreulicher Weise von derartigen Begriffen ohne einen sinnvollen konzeptionellen Hintergrund und eine

konkrete Handlungsorientierung nicht blenden. In so manchen Varianten der Change Management-Beratung werden jedoch Worthülsen zum vermeintlichen Ersatz für Ergebnisse. Change Management darf nicht zur Therapie für wenig selbstsichere Mitmenschen, zum Coaching für eher spärlich selbstbewusste Führungskräfte, zur Kurzweil für ansonsten gelangweilte Manager, zur Ablenkung für inzwischen abgehalfterte Ehemalswichtige, zur Wertschätzung für anderweitig alleingelassene Zeitgenossen werden. Substanz des Denkens und Relevanz der Argumente bleiben sowie die enge Verwebung von Inhalt und Prozess bleiben – trotz der im Markt des Veränderungsmanagements zunehmenden Blender – immer noch der beste Weg zu guten Ergebnissen. Vertrauen Sie bitte darauf und nicht nur auf landläufige Worthülsen wie Vernetzung, Nachhaltigkeit, Anschlussfähigkeit und ihre Derivate.



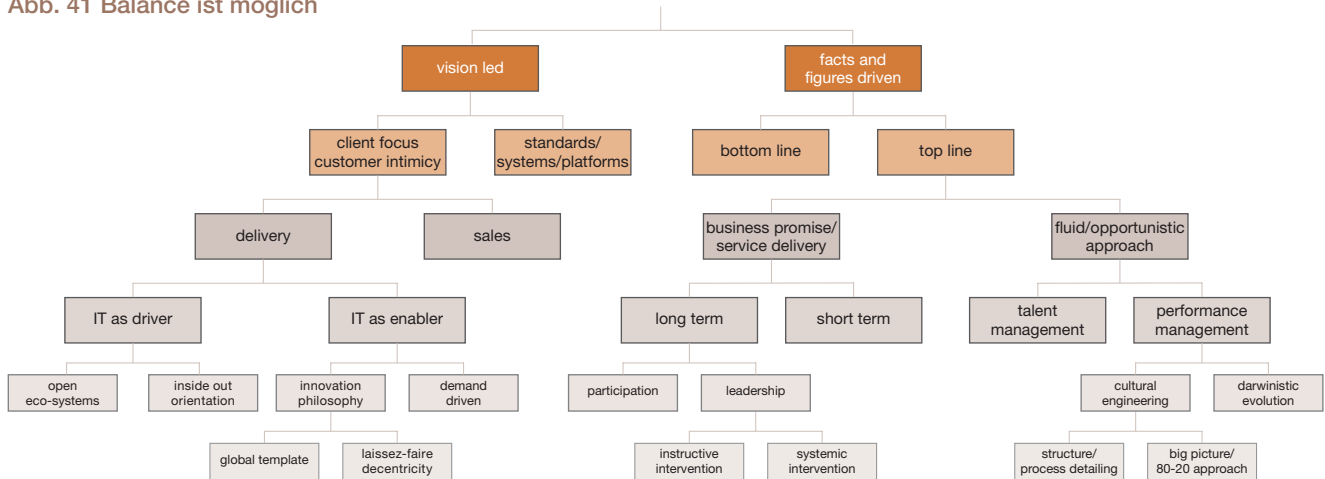
Balance ist möglich, für den Augenblick!

Change Management bedeutet – aus einer instabilen und für das Unternehmen durch ganz bestimmte Gründe veränderungsnotwendigen Situation heraus – in allererster Linie die Wiederherstellung eines neuen Gleichgewichts. Im heutigen Zeitalter des „Sowohl/Als auch“ geht es nicht mehr um eine „Entweder/Oder“ Entscheidung für das Eine oder das Andere. Verlangt wird vielmehr der Ausgleich von Widersprüchen, Ambiguitäten und Zielkonflikten zu einem wohlausgewogenen Ganzen. Wohl wissend, dass dieses neue Gleichgewicht nicht auf Dauer angelegt ist und bereits morgen wieder überholt sein kann. Es ist nicht mehr die klassische „unfreeze/refreeze“ Logik eines Lewin (1951), sondern die Austarierung einer neuen Balance zwischen den Gegensätzen in den immerwährenden Diskussionen des stets im Fluss befindlichen Wirtschaftslebens. Diese Gegensätze werden, basierend auf einer diagnostischen Analyse, zu einem stimmigen Vorgehen aufeinander abgestimmt (Transformations-Architektur) und bei dessen Umsetzung permanent mit der Realität des Geschehens in einen temporären Einklang gebracht (Transformations-Management). Und wenn dann das neue Gleichgewicht, die Balance aus allen Anforderungen, wieder fragil zu werden droht, dann beginnt bereits schon wieder die nächste Welle der Veränderung. Der stete Fluss kann durch Dämme allenfalls auf Zeit beruhigt werden, bevor diese wieder überlaufen.

Doch welche Widersprüche? Es gibt viele, z.B. zwischen ...

- Zielbildorientierung („vision led“) und knallharten Fakten („facts and metrics driven“)
- maßgeschneiderter Individualorientierung („client focus/customer intimacy“) und kostenorientierten Skaleneffekten („standards/systems/platforms“)
- Marketing („sales“) und Produktion („delivery“)
- der Informationstechnologie als Ausgangspunkt („IT as driver“) und Mittel („IT as enabler“)
- Angebotsorientierung („innovation philosophy“) und Reaktion auf die Nachfrage („demand driven“)
- einer marktexpansiven Wachstumsstrategie („top line“) und kostenorientierten Ergebnisorientierung („bottom line“)
- einem klaren Geschäftsmodell („business promise/service delivery“) und einer Nutzung sich ergebender Möglichkeiten („fluid/opportunistic approach“)
- einer Shareholder-Ausrichtung („short term“) und einer Langfrist-Strategie („long term“)
- Mitarbeiter fördern („talent management“) und Mitarbeiter fordern („performance management“)
- Zentralität und dem mit ihr eng verbundenen Wunsch nach Homogenität („global template“) und lokalen Best-practices im freien Spiel der Zentrifugalkräfte („laissez-faire decenterity“)
- der Liebe zu den Feinheiten („structure/process detailing“) und dem Blick für das große Ganze („big picture/80-20 approach“)
- Bestimmtheit („Leadership“) und Ansätzen von Demokratie im Unternehmen („Participation“)

Abb. 41 Balance ist möglich



Capgemini Consulting 2008

- klaren Eingriffen („instructive intervention“) und breiter Möglichkeit zur Teilhabe („systemic intervention“)
- bewusstem Modellieren der Organisation („cultural engineering“) und einem freien Spiel der Kräfte („darwinistic evolution“)
- zugänglichen Organisationen („open ecosystems“) und einer selbstbewussten Missionierung seiner Umgebung („inside out orientation“)

Es gibt mit Sicherheit noch manchen weiteren fundamentalen Gegensatz, den es im Unternehmen und gerade im Veränderungsprozess auszutarieren gilt.

Change Management ist insbesondere auch die Ermöglichung eines Gleichgewichts im Rahmen von Business Transformation. Der Veränderungsprozess ist wie ein großes Mobile (Abbildung 41). Zunächst wird das für ein Unternehmen wichtigste Gegensatzpaar in ein Gleichgewicht gebracht. Dies kann – wie im illustrierten Beispiel – zunächst eine Ausgewogenheit von Zahlen und Vision bedeuten; dies wird in anderen Konstellationen auch

das Gleichgewicht zwischen anderen grundsätzlichen Gegensätzen erfordern. Die weiteren Gegensatzpaare werden – immer mit Blick auf die Balance des Ganzen – dazugenommen oder, falls in der konkreten Situation ohne Bedeutung, weggelassen. Das „Mobile“ ist keine pauschale Standardlösung, sondern ein gedankliches Vorgehensmodell. Es ist situativ konfigurierbar und granulierbar, muss selbstverständlich mit den jedem Unternehmen eigenen Begriffen und Diskussionslinien unterlegt werden. Zumindest gedanklich hängt dieses Mobile im Büro des Gesamtverantwortlichen für den Veränderungsprozess. Es bestimmt seine Handlungs- und Entscheidungslogik, genauso wie der CFO mit dessen finanzwirtschaftlichen Kennzahlensystem (z.B. DuPont-Schema) den bilanziellen Erfolg des Unternehmens steuert.

Nun drückt dieses Mobile die immerwährenden Gegensätze in wirtschaftenden Unternehmen aus, die es in Veränderungsprozessen auszutarieren gilt. Dies ist keine einfache Herausforderung. Die im Rahmen der Veränderung angestrebte neue Balance bleibt in jedem Fall fragil und terminiert. Gut möglich ist auch, dass dieses Gedankenmodell des zumindest kurzfristigen Gleichgewichts den einen Betrachter durch seine Komplexität erbleichen lässt und den anderen Betrachter durch seinen Mechanismus zum Abwenden bringt. Für Dritte wird ein starres Mobile auch dem permanent fließenden Charakter von Veränderungsprozessen nicht gerecht. Immerhin stillt es die menschliche Sehnsucht nach der Ruhe für einen Augenblick und stellt sich gegen die

Hatz der immerwährenden Bewegung. Das Perpetuum Mobile ist physikalisch nicht möglich und wird daher auch bei Veränderungsprozessen lediglich ein Traum bleiben. Lieber Leser, es liegt an Ihnen sich für diese Herangehensweise an Veränderungsprozesse oder eine ganz andere zu entscheiden. Allzu leicht werden aber regelmäßig wichtige Zusammenhänge ausgeblendet und schwierige Sachverhalte vernachlässigt. Dann aber bleibt das Change Management lediglich ein Stückwerk. Und die nächste Veränderung, die ohnehin eher über kurz als über lang ansteht, wird umso rascher und dann wohl auch heftiger erforderlich werden.

VIII Literatur

Change Management-Literatur

(in Auswahl)

- Aiken, C.B./Keller, S.P.: „The CEO's role in leading transformation“, McKinsey Quarterly, web-exclusive 02/2007
- Al-Ani, A./Gallermeyer, W./Horx, M.: „Accent on the future“, erschienen als Accenture-Studie, Sulzbach, 2003
- Binswanger, M.: „Die Tretmühlen des Glücks“, Freiburg, 2003
- Blessing-White: „Employment Engagement Report 2006“, New York, 2006
- Brühl, K./Keicher, I.: „Creative Work: Business der Zukunft“, erschienen als Zukunftsinstitut-Studie, Kelkheim, 2007
- Carvalho, L.: „Produktivitätsstudie 2006“, erschienen als Proudfoot-Studie, Frankfurt, 2006
- Claßen, M./Alex, B./Arnold, S.: „Change Management 2003“, erschienen als Capgemini Consulting Studien-Broschüre, Berlin, 2003
- Claßen, M./Arnold, S./Papritz, N.: „Change Management 2005“, erschienen als Capgemini Consulting Studien-Broschüre, Berlin, 2005
- Claßen, M./Kern, D.: „HR Business Partner“, erschienen als Capgemini Consulting Studien-Broschüre, Berlin, 2006
- Claßen, M./Kern, D.: „HR Barometer 2007“, erschienen als Capgemini Consulting Studien-Broschüre, Berlin, 2007
- Claßen, M.: „Die Weichen rechtzeitig stellen“, Harvard Business Manager, 02/2005
- Cross, R.L./Parise S./Weiss L.M.: „The role of networks in organizational change“, 2007, McKinsey Quarterly, web-exclusive 02/2007
- Dohmen, D.: „Bildung entscheidet über Zukunft des Standortes Deutschland“, in Personalführung 09/2007
- Ely, R.J./Thomas, D.A.: „Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group process and outcomes“, in Administrative Science Quarterly 02/2001
- Fischer, L./Fischer, O.: „Zwischen Kausalität und Plausibilität – Forschungsstand zur Arbeitszufriedenheit“, in Personalführung 03/2007
- Frincke, J.: „2006 U.S. Job Retention“, erschienen als SHRM-Studie, 2006
- Gouillart, F.J. und Kelly, J.N.: „Transforming the Organization“, New York, 1995
- Hirschman, A.O.: „Abwanderung und Widerspruch“, München, 1974
- Houben, A./Frigge, C./Trinczek, R./Pongratz, H.: „Veränderung erfolgreich gestalten“, erschienen als C4/TUM Studien-Broschüre, Düsseldorf, 2007
- Hurrelmann, K./Albert, M./Schneekloth, U.: „Shell-Jugendstudie 2006“, Hamburg, 2006
- Jorgensen H.H./Albrecht J./Neus A./Rietz C./Krahn B.: „Making Change-Work: Erfolgsfaktoren für die Einführung von Innovationen“, erschienen als IBM Broschüre, Stuttgart, 2007
- Lewin, K.: „Field Theory in Social Science“, New York, 1951
- Luhmann, N.: „Soziale Systeme“, Frankfurt, 1984
- Königswieser, R./Sonuc, E./Gebhardt, J./Hillebrand, M.: „Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how“, Stuttgart, 2006
- Kotter, J.P.: „Leading Change: Why Transformation Efforts Fail“, in Harvard Business Review 02/1995
- Meister, J.C.: „Learning from the CEO“, New York, 2000
- Mintzberg, H.: „Strategy Safari“, Wien, 1999
- Pascale, R.T. und Sternin, J.: „Your company's secret change agents“, in: Harvard Business Review 05/2005
- Proudfoot Consulting: „Goldgrube Produktivität“, München, 2003
- Rank, S. und Scheinpflug, R. (Hrsg.): „Change Management in der Praxis: Beispiele, Methoden, Instrumente“, Berlin, 2007
- Roth, G.: „Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu verändern“, Stuttgart, 2007
- Scholz, C.: „Spieler ohne Stammplatzgarantie“, Weinheim, 2003
- Schulze, G.: „Die beste aller Welten“, München, 2003
- Senge, P.: „The Fifth Discipline“, New York, 1990
- Stiefel, R.: „Change Management aus der MAO-Perspektive“, St. Gallen, 2006
- Vahs, D./Leiser, W.: „Change Management in schwierigen Zeiten“, Esslingen, 2003
- von Ameln E./Kramer J.: „Organisationen in Bewegung bringen“, Heidelberg, 2007



Über Capgemini

Capgemini Consulting ist die Strategie- und Management-Beratungseinheit der Capgemini-Gruppe. Sie unterstützt Kunden aller Sektoren dabei, zu wachsen und ihre Geschäftsprozesse zu verbessern. Basierend auf einem umfangreichen funktionalen Wissen und der Fähigkeit, Veränderungen zu beschleunigen, entwickelt Capgemini Consulting mit seinen Kunden Transformationsstrategien und hilft diese umzusetzen. Weltweit sind mehr als 5.500 Management-Berater für Capgemini Consulting tätig.

Capgemini beschäftigt weltweit rund 82.000 Mitarbeiter und erzielte 2006 einen Umsatz von 7,7 Milliarden Euro.

Capgemini, einer der weltweit führenden Dienstleister für Management- und IT-Beratung, Technologie-Services sowie Outsourcing, ermöglicht seinen Kunden den unternehmerischen Wandel durch den Einsatz von Technologien. Als Dienstleister stellt Capgemini Wissen und Fähigkeiten zur Verfügung, um seinen Kunden die notwendigen Freiräume für Wachstum und geschäftlichen Erfolg zu schaffen. Grundlage ist eine besondere Form der Zusammenarbeit: Collaborative Business Experience.

Mehr Informationen finden Sie unter <http://www.de.capgemini.com>

Deutschland

Berlin
Tel. +49 30 88703-0
Düsseldorf
Tel. +49 221 5661-1000
Frankfurt/Offenbach
Tel. +49 69 9515-0
Hamburg
Tel. +49 40 254491-810
Hannover
Tel. +49 511 67692-0
Köln
Tel. +49 221 912644-0
München
Tel. +49 89 9400-0
Stuttgart
Tel. +49 711 50505-0
Walldorf
Tel. +49 6227 7339-0
www.de.capgemini.com

Österreich

Wien
Tel. +43 1 21163-0
www.at.capgemini.com

Schweiz

Basel
Tel. +41 61 692-0842
Genf
Tel. +41 22 87952-00
Lausanne
Tel. +41 21 317-5011
Pratteln
Tel. +41 61 825-6335
Schaffhausen
Tel. +41 52 631-3822
Zürich
Tel. +41 44 560-2400
www.ch.capgemini.com

Polen

Breslau
Tel. +48 71 3564-222
Krakau
Tel. +48 12 63163-00
Warschau
Tel. +48 22 85092-00
www.pl.capgemini.com

Slowakei

Bratislava
Tel. +421 2 444556-78
www.sk.capgemini.com

Tschechien

Prag
Tel. +420 225093-111
www.capgemini.cz

Ungarn

Budapest
Tel. +36 23 506-800
www.capgemini.hu

