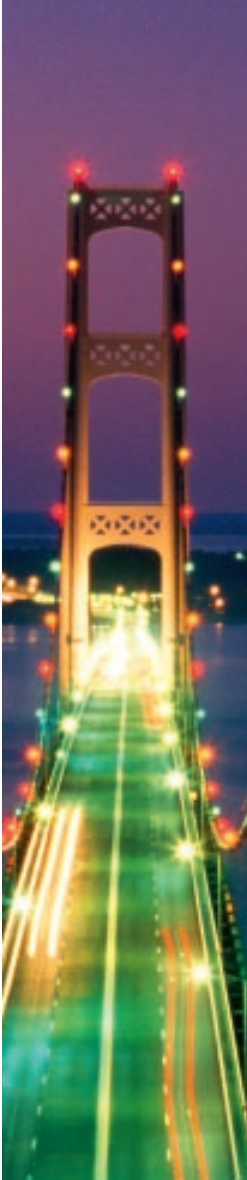


MAKING CHANGE WORK





INHALTSVERZEICHNIS

ZUSAMMENFASSUNG	03
METHODIK	06
MAKING CHANGE WORK	08
FACETTEN DES CHANGE-DIAMANTEN	19
KLARES BEWUSSTSEIN, KONKRETE MASSNAHMEN	20
STANDARDISIERTE METHODEN, SOLIDE ERGEBNISSE	24
KONZENTRIERTE FÄHIGKEITEN, ERFOLGREICHE VERÄNDERUNGEN	28
GEZIELTE INVESTITIONEN, POSITIVE WIRKUNG	32
HERAUSRAGENDE ERGEBNISSE DURCH DEN CHANGE-DIAMANTEN	35
IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES	40
AUTOREN	41
BEITRAGENDE	42
DANKSAGUNG	43
QUELLEN UND ANMERKUNGEN	44

ZUSAMMENFASSUNG

Die globale IBM „Making Change Work“ Studie untersucht, wie Unternehmen Veränderungen erfolgreich umsetzen können und zeigt Strategien zur Verbesserung von Projektergebnissen auf. Diese Studie setzt den Dialog über das Unternehmen der Zukunft fort, der mit der IBM Global CEO Study 2008 begonnen wurde – ein Dialog über innovative Unternehmen, die auf Veränderungen fokussiert sind.¹ Um im Markt bestehen zu können, muss sich das Unternehmen der Zukunft besser für immer schnellere, vielfältigere und weiter reichende Veränderungen rüsten.

Im Zeitraum von 2006 bis 2008 stieg der Anteil der Chief Executive Officers (CEO), die umfangreiche Veränderungen erwarten, von 65 auf 83 Prozent an. Doch die Zahl der CEOs, die eigenen Angaben zufolge in der Vergangenheit erfolgreich beim Umgang mit Veränderungen waren, erhöhte sich im gleichen Zeitraum um nur vier Prozentpunkte von 57 auf 61 Prozent.² Das Ausmaß dieser Diskrepanz zwischen der Erwartung von Veränderungen und der eigenen Fähigkeit, diese Veränderungen zu bewältigen – die so genannte „Umsetzungslücke bei Veränderungen“ – hat sich zwischen 2006 und 2008 fast verdreifacht.³

Die IBM „Making Change Work“ Studie konzentriert sich darauf, wie diese Lücke geschlossen werden kann. Für diese Studie befragten wir mehr als 1.500 Praktiker weltweit – darunter Projektleiter, Projektsporen, Projektmanager und Change Manager – die unsere Fragen in persönlichen Gesprächen oder schriftlich per Fragebogen beantworteten. Aus diesen Antworten konnten wir für die Praxis relevante Erkenntnisse darüber ableiten, wie die Wahrscheinlichkeit des Projekterfolgs erhöht werden kann.

Die meisten CEOs schätzen ihren eigenen und den Erfolg ihres Unternehmens bei der Umsetzung von Veränderungen als gering ein. Allerdings haben einige Praktiker bereits erste Ansatzpunkte zur Verbesserung ihrer Ergebnisse erkannt.

Von den Praktikern erfuhren wir, dass durchschnittlich nur 41 Prozent der Projekte als erfolgreich betrachtet wurden, d. h. die Projektziele innerhalb der Zeit-, Budget- und Qualitätsvorgaben erfüllten. Die übrigen 59 Prozent verfehlten mindestens ein Projektziel oder scheiterten gänzlich.

Obwohl nur 41 Prozent der Projekte als erfolgreich beschrieben wurden, schlossen die Unternehmen mit der höchsten Projekterfolgsquote (die oberen 20 Prozent – wir nennen sie **Change-Experten**) 80 Prozent ihrer Projekte erfolgreich ab. Das bedeutet, ihre Erfolgsquote ist fast doppelt so hoch wie der Durchschnittswert. Ganz anders sieht es bei den unteren 20 Prozent aus – wir bezeichnen diese Gruppe als **Change-Novizen** – die eine enttäuschende Projekterfolgsquote von nur 8 Prozent vorzuweisen hatten.

Worauf ist dieser große Unterschied zurückzuführen? Bei der detaillierten Analyse der Daten stellten wir fest, dass der Projekterfolg nicht in erster Linie von **Technologie** abhängt, sondern vor allem von den **Menschen**. Noch aufschlussreicher war die Erkenntnis, dass vier Faktoren den von uns befragten Praktikern dabei halfen, die größten Herausforderungen bei ihren Projekten zu meistern. **Wurden diese vier Faktoren kombiniert, entstand ein Synergieeffekt**, der noch größer als die Summe der Einzeleffekte war und somit zu höheren Projekterfolgsquoten führte.

◆ KLARES BEWUSSTSEIN, KONKRETE MASSNAHMEN

Stellen Sie sicher, dass alle Beteiligten sich über die bevorstehenden Herausforderungen völlig im Klaren sind und eine realistische Vorstellung des damit verbundenen Aufwands haben. Ergreifen Sie dann entsprechende konkrete Maßnahmen, um die komplexen Herausforderungen zu bewältigen.

◆ STANDARDISIERTE METHODEN, SOLIDE ERGEBNISSE

Verwenden Sie einen systematischen, ergebnisorientierten Ansatz für Veränderungen, der eng auf die formale Projektmanagement-Methodik abgestimmt ist.

◆ KONZENTRIERTE FÄHIGKEITEN, ERFOLGREICHE VERÄNDERUNGEN

Setzen Sie Ressourcen gezielt ein und stellen Sie sicher, dass das Top-Management den Veränderungsprozess fördert und unterstützt. Benennen Sie dedizierte Change Manager und übertragen Sie Ihren Mitarbeitern mehr Verantwortung, damit sie Veränderungen aktiv gestalten können.

◆ GEZIELTE INVESTITIONEN, POSITIVE WIRKUNG

Verwenden Sie einen angemessenen Teil Ihres Projektbudgets für Change Management. Fokussieren Sie die Investitionen dort, wo sie den größten Ertrag in Form von höherem Projekterfolg einbringen.

Diese vier Kernbereiche im Zusammenhang mit Veränderungen werden wir im vorliegenden Bericht grafisch als vier Facetten eines Diamanten darstellen, den **Change-Diamanten**. Wird nur einer dieser Bereiche vernachlässigt, können die gewünschten Erfolge bei der Umsetzung von Veränderungen ausbleiben. Die in der Praxis der Change-Experten gewonnenen Erkenntnisse zeigen, welche Vorgehensweise den größten Erfolg verspricht: Es müssen Maßnahmen ergriffen werden, die alle vier Facetten des Diamanten abdecken und dadurch das Unternehmen der Zukunft bei der Verwirklichung erfolgreicher Veränderungen unterstützen.

15 NATIONEN
WELTWEIT

21 BRANCHEN

14 % UNTERNEHMEN
MIT MEHR ALS
100.000 MITARBEITERN

22 % UNTERNEHMEN
MIT WENIGER ALS
1.000 MITARBEITERN

METHODIK

Die globale IBM „Making Change Work“ Studie, für die über 1.500 Praktiker weltweit befragt wurden, untersucht die verschiedenen Ansätze zur Umsetzung von Veränderungen, ausgehend von dem Bewusstsein, dass nur sehr wenige Unternehmen diese Aufgabe erfolgreich meistern. Für die Studie befragten wir Projektleiter, Projektspensoren, Projektmanager und Change Manager aus vielen der weltweit führenden Unternehmen, die unsere Fragen in persönlichen Interviews oder schriftlich per Fragebogen beantworteten.

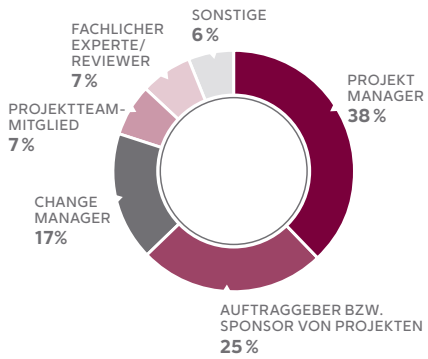
Wir analysierten die konkreten Erfahrungen dieser Praktiker, die für eine Vielzahl verschiedener Projekte unterschiedlicher Größen verantwortlich waren – Projekte, die auf die Realisierung strategischer, organisatorischer, operativer und technologischer Veränderungen abzielten. Zu den Zielen dieser unterschiedlichen Projekte gehörten der Einstieg in neue Märkte, die Verbesserung der Kundenzufriedenheit, die Steigerung von Ertrag und Umsatz, Innovationen bei Geschäftsmodellen, Prozessen, Produkten und Services, organisatorische Veränderungen, Kostensenkungen sowie die Implementierung von Technologien. Das Zentrum für Evaluation und Methoden (ZEM) der Universität Bonn begleitete die Datenerhebung und unterstützte bei der statistischen Analyse der Ergebnisse.

ABBILDUNG 1 DEMOGRAPHIE DER GLOBALEN „MAKING CHANGE WORK“ STUDIE

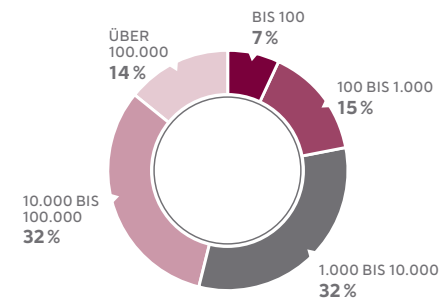
Die globale „Making Change Work“ Studie 2008 deckt Unternehmen jeder Größe ab, aus den verschiedensten Teilen der Welt und den unterschiedlichsten Branchen.

N = 1,532

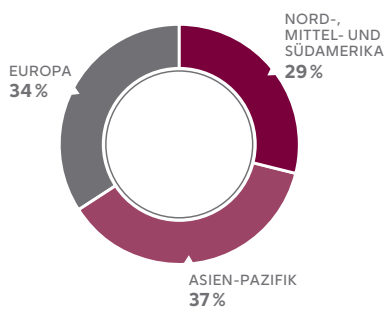
Funktion



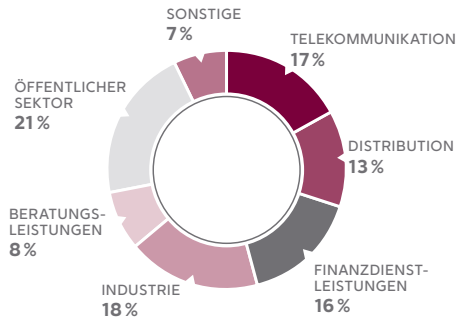
Unternehmensgröße



Region



Branchen



Making Change Work

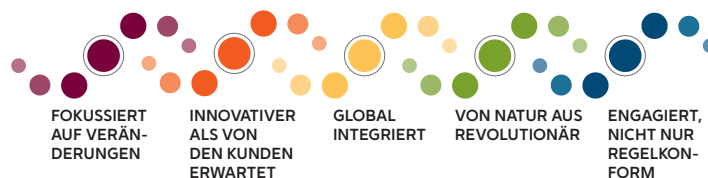
VERÄNDERUNGEN SIND NICHT MEHR DIE AUSNAHME, SONDERN DIE REGEL

Im dynamischen Arbeitsumfeld von heute müssen Unternehmen die traditionelle Vorstellung davon, was als „normal“ gilt, revidieren. Die Folgen der Globalisierung, technologischer Fortschritt, komplexe multinationale Konzernstrukturen und die zunehmende Zusammenarbeit über Länder- und Unternehmensgrenzen hinweg sind nur einige der Faktoren, die Veränderungen ermöglichen und beschleunigen.

Unternehmen können heute nicht mehr davon ausgehen, dass die wertschöpfenden täglichen Abläufe in ein statisches oder vorhersehbares Muster passen, das nur gelegentlich von Veränderungen unterbrochen wird. Führungskräfte, die erfolgreich sein wollen, müssen sich von solch überholten Vorstellungen verabschieden. Tatsächlich sind kontinuierliche Veränderungen heute die Regel und nicht mehr die Ausnahme.

WIE SICH DAS UNTERNEHMEN DER ZUKUNFT VERÄNDERUNGEN STELLT

Die IBM Global CEO Study 2008 nennt fünf zentrale Merkmale, durch die sich das Unternehmen der Zukunft auszeichnet. Sie kommt außerdem zu dem Schluss, dass sich vor allem überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen auf Veränderungen fokussieren.⁴



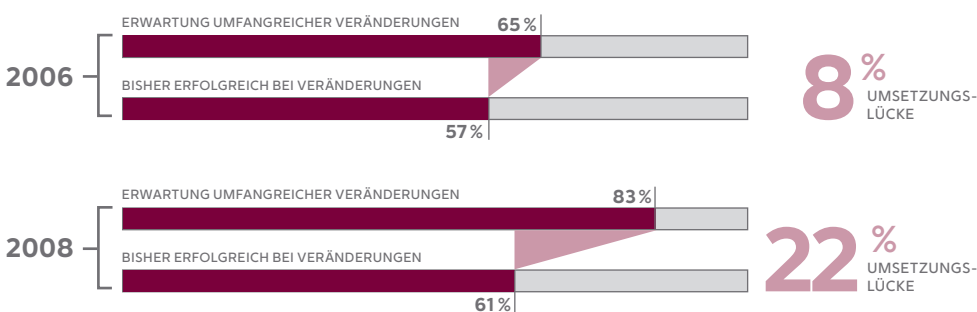
Diese überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen sind in der Lage, sich schnell und erfolgreich zu verändern. Anstatt nur auf Trends zu reagieren, gestalten sie diese Trends aktiv mit und setzen sich an deren Spitze. Die CEO Study zeigt jedoch auch, dass es eine Umsetzungslücke bei Veränderungen gibt, die immer größer wird.

Die Fähigkeit, Veränderungen zu managen, muss zu einer Kernkompetenz werden. Doch viele Unternehmen haben Mühe, mit den immer umfangreicheren Veränderungen, die auf sie zukommen, Schritt zu halten. Acht von zehn CEOs rechnen in den kommenden drei Jahren mit **umfangreichen** oder **sehr umfangreichen** Veränderungen. Demgegenüber steht die Einschätzung der Unternehmen hinsichtlich ihrer Fähigkeit diese Veränderungen zu bewältigen: 22 Prozent der Unternehmen, die die Notwendigkeit zu Veränderung sehen, erkennen hier Schwächen. Das Ausmaß dieser „Umsetzungslücke“ hat sich seit 2006 **fast verdreifacht**.⁵

Die wachsende Umsetzungslücke ist darauf zurückzuführen, dass Veränderungen heute komplexer und in ihren Auswirkungen schwerer abschätzbar sind – Anpassungen müssen immer schneller vollzogen werden. Hinzu kommt, dass die CEOs ein breiteres Spektrum an Herausforderungen meistern müssen als in der Vergangenheit, was zu weiteren Risiken und höherer Ungewissheit führt.

ABBILDUNG 2 DIE UMSETZUNGS-LÜCKE BEI VERÄNDERUNGEN

Die Diskrepanz zwischen den erwarteten Veränderungen und dem bisherigen Erfolg eines Unternehmens beim Umgang mit Veränderungen wird größer.

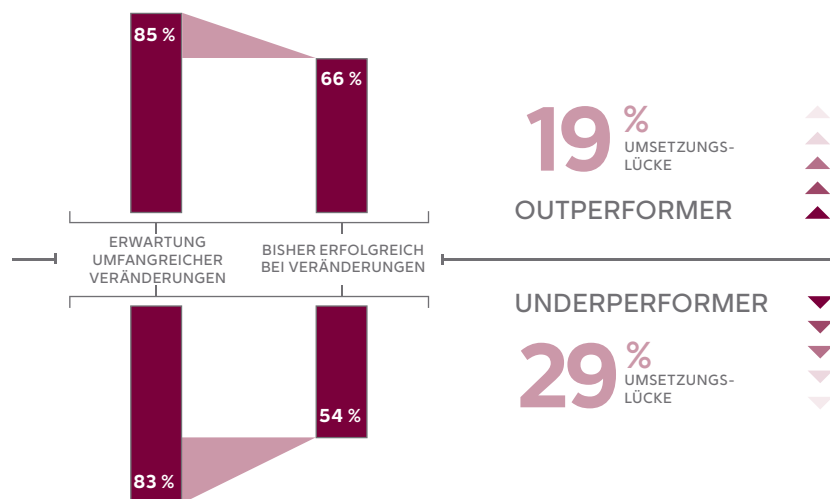


Kann ein Unternehmen diese Umsetzungslücke nicht schließen, wirkt sich dies negativ auf seine wirtschaftliche Leistungsfähigkeit aus. In der Praxis verursachen beispielsweise so genannte Troubled Projects zum Teil erhebliche Mehrkosten, da sie einerseits die gewünschten Zeit-, Budget- und/oder Qualitätsziele nicht erreichen und andererseits den geplanten geschäftlichen Nutzen eventuell nicht erbringen. Die tatsächlichen Kosten problematischer Projekte sind schwierig zu berechnen. Laut einer europäischen Studie liegen sie – selbst nach konservativen Schätzungen – bei durchschnittlich 134 Prozent der ursprünglich veranschlagten Kosten. Andere Schätzungen gehen sogar von deutlich höheren Kosten für Troubled Projects aus.⁶

Unternehmen sehen sich heute von praktisch allen Seiten mit Veränderungsbedarf konfrontiert. Bei finanziell überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen, die wir Outperformer nennen, ist die Umsetzungslücke bei Veränderungen jedoch sehr viel kleiner als bei finanziell unterdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen, die wir als Underperformer bezeichnen.⁷ Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass die Outperformer nicht weniger Herausforderungen bewältigen müssen als andere Unternehmen – sie erwarten sogar mehr Veränderungen, sind jedoch schlicht erfolgreicher beim Umgang mit diesen.

ABBILDUNG 3 UMSETZUNGLÜCKE IST BEI OUTPERFORMERN KLEINER

Da Outperformer Veränderungen erfolgreich steuern, können sie diesen stets einen Schritt voraus sein oder sie sogar aktiv anstoßen.



WIE PRAKTIKER MIT VERÄNDERUNGEN UMGEHEN

Die meisten CEOs sind der Meinung, dass sie selbst und ihr Unternehmen Veränderungen nur unzureichend umsetzen. Einige Outperformer zeichnen sich jedoch durch eine hervorragende Umsetzung bedeutender Veränderungen aus und sind in der Lage, diese zu ihrem eigenen Vorteil zu nutzen. Aber wie gelingt ihnen das? Welche kritischen Herausforderungen gilt es zu meistern und welche Schlüsselfaktoren können zu wirklich erfolgreichen Veränderungen beitragen?

Unsere „Making Change Work“ Studie führt den Dialog fort, der mit der Global CEO Study 2008 begonnen wurde. Basierend auf der Analyse aktueller Erfahrungen von Transformationsmanagern beschreibt sie die praktischen Schritte, die Unternehmen gehen müssen, um sich besser für die allgegenwärtigen Veränderungen zu wappnen, mit denen sie unaufhörlich konfrontiert werden.

Dieser Bericht befasst sich ausführlicher mit einem der fünf Merkmale des Unternehmens der Zukunft: „Fokussiert auf Veränderungen“ und hebt einige der interessantesten Ergebnisse hervor. Er geht unter anderem näher auf die Auswirkungen von Veränderungen auf Unternehmen und auf die Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Veränderungen ein. Anschließend werden konkrete Maßnahmen beleuchtet, mit denen die Praktiker herausragende Ergebnisse bei Veränderungsprojekten erzielten.

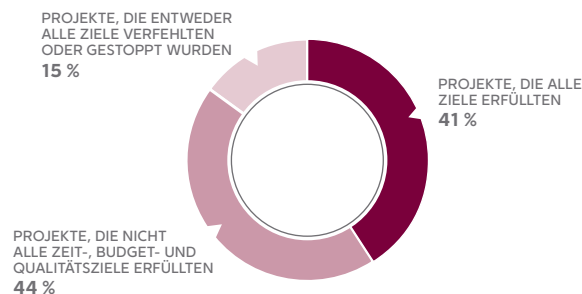
DIE MEISTEN PROJEKTE ERFÜLLEN DIE VORGEGEBENEN ZIELE NICHT

Die von uns interviewten Transformationsexperten bestätigten, dass es in der Tat eine große Herausforderung darstellt, Projekte erfolgreich zum Abschluss zu bringen. Die Ergebnisse zeigen, dass durchschnittlich 41 Prozent der Projekte als erfolgreich gewertet wurden, d. h. sie erfüllten die Projektziele innerhalb der Zeit-, Budget- und Qualitätsvorgaben.

Das bedeutet umgekehrt, dass fast 60 Prozent der Projekte nicht alle Ziele erreichten: 44 Prozent verfehlten mindestens ein Ziel bezüglich Zeit, Budget oder Qualität, während ganze 15 Prozent entweder keines der vorgegebenen Ziele erfüllten oder vom Management gestoppt wurden.

ABBILDUNG 4 PROJEKTERFOLGSQUOTEN: 41 PROZENT DER PROJEKTE WAREN NACH ANGABEN DER PROJEKTLEITER ERFOLGREICH

44 Prozent aller Projekte verfehlten entweder ihr Zeit-, Budget- oder Qualitätsziel, weitere 15 Prozent wurden *gestoppt* oder *verfehlten alle Ziele*.



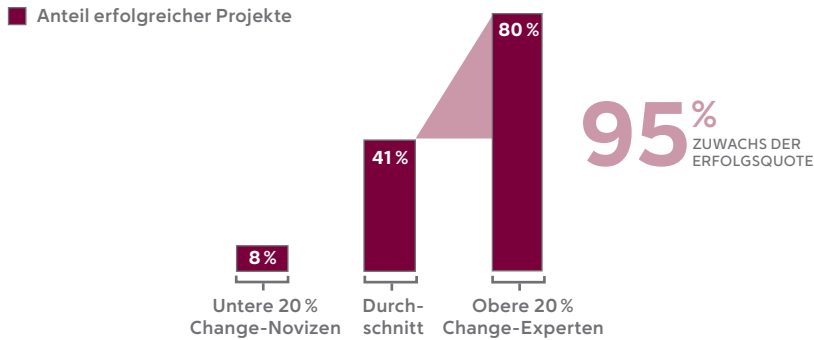
DIE ERFOLGREICHSTEN 20 PROZENT: CHANGE-EXPERTEN

Im Durchschnitt stuften die von uns befragten Praktiker nur 41 Prozent der Projekte als **erfolgreich** ein, d. h. diese Projekte erfüllten alle Zeit-, Budget- und Qualitätsvorgaben. Allerdings berichteten die erfolgreichsten 20 Prozent der Befragten, die **Change-Experten**, über eine Projekterfolgsquote von 80 Prozent, die demzufolge fast **doppelt so hoch** wie der Durchschnittswert ist.

Ganz anders sieht es bei den am wenigsten erfolgreichen 20 Prozent der Befragten, den **Change-Novizen** aus. In dieser Gruppe lag die Projekterfolgsquote bei gerade einmal 8 Prozent. Dieses schlechte Ergebnis verdeutlicht, wie schwierig es ist, alle Projektfaktoren wie geplant in Einklang zu bringen – nur ein defektes Glied in der Kette kann zum Scheitern des gesamten Projekts führen.

ABBILDUNG 5 ANTEIL ERFOLGREICHER PROJEKTE

Die erfolgreichsten 20 Prozent der Organisationen erreichten den konsultierten Praktikern zufolge eine Projekterfolgsquote von 80 Prozent, die damit fast doppelt so hoch wie der Durchschnittswert ist.



HERAUSFORDERUNGEN IM ZUSAMMENHANG MIT VERÄNDERUNGEN: DIE WEICHEN FAKTOREN SIND HART

Problemprojekte – solche, die ihre Ziele nicht ausreichend erfüllen – oder gescheiterte Projekte verursachen Mehrkosten und entfalten den gewünschten Nutzen nicht. Wenn fast 60 Prozent aller Projekte die vorgegebenen Ziele ganz oder teilweise verfehlen, fallen erhebliche Kosten in Form von verschwendeten Ressourcen, verpassten Chancen und mangelndem Fokus an. Change-Experten wissen: Maßnahmen, mit denen sich die Wahrscheinlichkeit von Troubled Projects verringern lässt, und sei es auch nur geringfügig, machen sich eindeutig und rasch bezahlt.

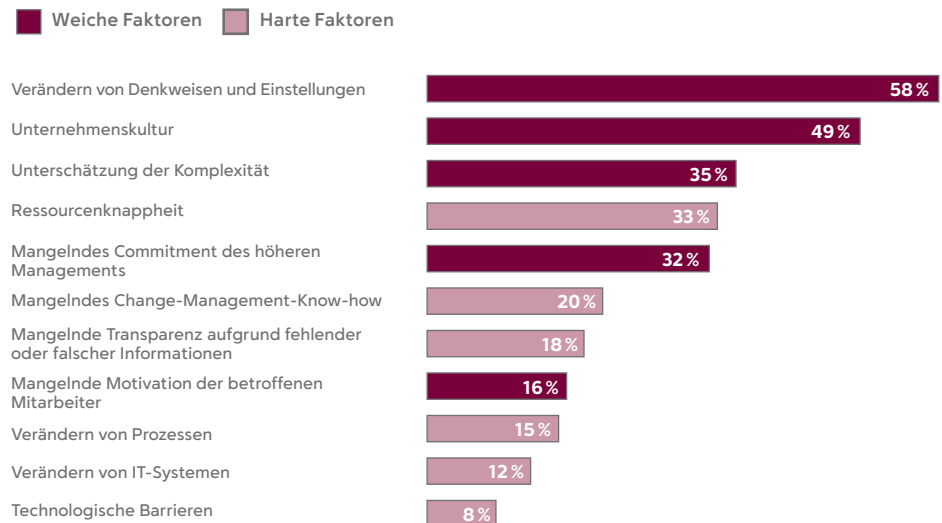
Die Teilnehmer unserer Studie nannten mehrere wichtige Hürden, die Veränderungen im Wege stehen. Obwohl konkrete Aufgaben wie das **Verändern von IT-Systemen** oder das Überwinden **technologischer Barrieren** schwierig erscheinen mögen, zählten die von uns konsultierten Praktiker sie nicht zu den größten Herausforderungen.

.....
„Führungskräfte haben eine unrealistische Vorstellung davon, wie Veränderungen vonstatten gehen. Sie legen einfach los und bekommen dann Probleme.“

Change Manager eines britischen Unternehmens der Energie- und Versorgungsindustrie
.....

ABBILDUNG 6 DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN IM ZUSAMMENHANG MIT VERÄNDERUNGEN

Die wichtigsten Herausforderungen bei der Realisierung von Veränderungsprojekten sind dem „Faktor Mensch“ zuzuordnen – Aspekte wie das *Verändern von Denkweisen/Einstellungen* sowie die *Unternehmenskultur* führen die Liste an.



Stattdessen nannten sie das **Verändern von Denkweisen und Einstellungen** (58 Prozent), die Unternehmenskultur (49 Prozent) und die **Unterschätzung der Komplexität** von Projekten (35 Prozent) als wichtigste Hürden. Die von uns befragten Projektextperten – die in der Regel mehr Zeit, mehr Personal und mehr Geld für die Projektdurchführung fordern – sehen diese **weichen Faktoren** als weit problematischer an als knappe Ressourcen.

Offensichtlich bereiten die weichen Faktoren in Projekten die größten Schwierigkeiten. Die Veränderung der Denkweisen, Einstellungen und Kultur in einer Organisation erfordert für gewöhnlich verschiedene Interventionsmethoden, die konsequent und über einen längeren Zeitraum angewandt werden müssen – nicht selten im Verlauf einer ganzen Reihe aufeinander folgender Projekte und häufig noch nach Abschluss des eigentlichen Projekts.

Die von uns befragten Praktiker sagten klar, dass diese weniger „greifbaren“ Herausforderungen schwieriger zu meistern und einzuschätzen sind als Herausforderungen im Zusammenhang mit Geschäftsprozessen oder Technologien. Denn Letztere sind oft besser gestaltbar und können möglicherweise im Rahmen einer einmaligen Aktion nachhaltig verändert werden.

FAKTOREN FÜR ERFOLGREICHE VERÄNDERUNGEN

Auf der Liste der größten Herausforderungen im Zusammenhang mit Veränderungsprojekten standen weiche Faktoren ganz oben. Als wir die Praktiker nach den wichtigsten Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Veränderungen fragten, offenbarte sich erneut die Schwierigkeit im Umgang mit den weniger konkreten Aspekten eines Projekts.

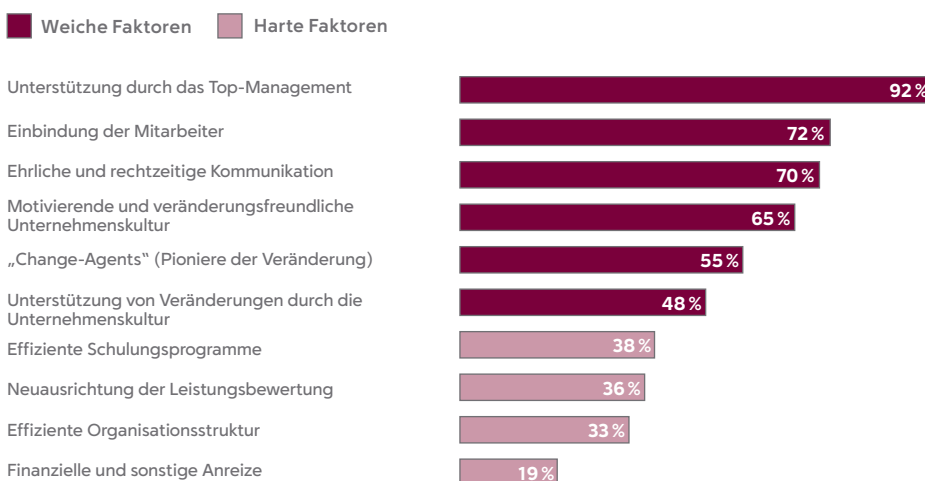
Die Praktiker sind der festen Überzeugung, dass die Hauptverantwortlichen für den Erfolg oder das Scheitern von Veränderungsprojekten in der Chefetage von Unternehmen zu finden sind. Eine überwältigende Mehrheit von 92 Prozent der Befragten nannte die **Unterstützung durch das Top-Management** als wichtigsten Erfolgsfaktor für Veränderungen. Danach folgten die **Einbindung der Mitarbeiter** (72 Prozent), die **ehrlche und rechtzeitige Kommunikation** (70 Prozent) und eine **motivierende und veränderungsfreundliche Unternehmenskultur** (65 Prozent).

.....
„Culture isn't just one aspect of the game, it is the game.“

Lou Gerstner, USA,
ehemaliger IBM CEO®
.....

ABBILDUNG 7 WELCHE FAKTOREN SIND FÜR ERFOLGREICHE VERÄNDERUNGEN AUSSCHLAGGEBEND?

Unterstützung durch das Top-Management, Einbindung der Mitarbeiter und ehrliche Kommunikation sind Voraussetzungen für erfolgreiche Veränderungen.



.....
*„Wenn man nicht auf die
Unterstützung der Unterneh-
mensführung zählen kann,
hat man schon verloren.“*

Projektmanager eines
US-Unternehmens aus der
Medien- und Unterhaltungsbranche
.....

Tatsächlich rangieren auf den ersten sechs Plätzen der Liste weiche Faktoren, die deutlich höher bewertet wurden als eine **effiziente Organisationsstruktur** oder **finanzielle und sonstige Anreize**. Change-Experten haben bereits erkannt, dass eine Veränderung des Verhaltens und der Unternehmenskultur entscheidend für den Projekterfolg ist. Sie wissen allerdings auch, dass diese Veränderung sehr viel schwerer zu realisieren ist als die der so genannten harten Faktoren wie Organisationsstruktur, Leistungsbewertungen und Anreizsysteme.

WARUM CHANGE-EXPERTEN HERAUSRAGEN

Wir haben festgestellt, dass sich Unternehmen deutlich voneinander unterscheiden, wenn man ihre Erfolgsquote bei Projekten vergleicht. Aber worauf gehen diese Unterschiede zurück? Eine detaillierte Analyse unserer Studienergebnisse zeigte eine signifikante Korrelation zwischen dem Projekterfolg und vier wichtigen Kernbereichen – klares Bewusstsein, standardisierte Methoden, konzentrierte Fähigkeiten und gezielte Investitionen.

Diese vier Kernbereiche im Zusammenhang mit Veränderungen lassen sich grafisch als vier Facetten eines Diamanten darstellen, den wir als **Change-Diamanten** bezeichnen. Kombiniert man die Maßnahmen für jede dieser Facetten effektiv miteinander, wird die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen für das Unternehmen der Zukunft einfacher.

ABBILDUNG 8 CHANGE-DIAMANT

Durch die Konzentration auf die vier Facetten des Change-Diamanten erzielen die Praktiker deutlich höhere Projekterfolgsquoten.



Klares Bewusstsein, konkrete Maßnahmen. Stellen Sie sicher, dass alle Beteiligten sich über die bevorstehenden Herausforderungen völlig im Klaren sind und eine realistische Vorstellung des damit verbundenen Aufwands haben. Ergreifen Sie dann entsprechende konkrete Maßnahmen, um die komplexen Herausforderungen zu bewältigen.

Standardisierte Methoden, solide Ergebnisse. Verwenden Sie einen systematischen Ansatz für Veränderungen, der eng auf die formale Projektmanagement-Methodik abgestimmt ist.

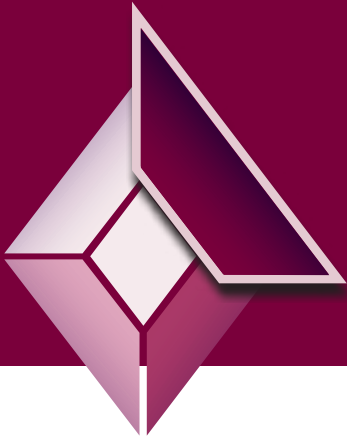
Konzentrierte Fähigkeiten, erfolgreiche Veränderungen. Setzen Sie Ressourcen auf geeignete Weise ein, und lassen Sie das Top-Management die Veränderung anführen. Benennen Sie dedizierte Change Manager und übertragen Sie Ihren Mitarbeitern mehr Verantwortung, damit sie Veränderungen aktiv gestalten können.

Richtige Investitionen, richtige Ergebnisse. Verwenden Sie einen angemessenen Anteil Ihres Projektbudgets auf das Change Management. Fokussieren Sie sich auf diejenigen Investitionen, die den größten Ertrag in Form von höherem Projekterfolg einbringen.



FACETTEN DES CHANGE-DIAMANTEN: SCHLIESSEN DER UMSETZUNGSLÜCKE BEI VERÄNDERUNGEN

Change-Experten machen offensichtlich Vieles richtig – ihr großer Projekterfolg beweist es. Von der Anwendung ähnlicher Verfahren könnten sowohl Unternehmen mit durchschnittlichen Erfolgsquoten als auch Change-Novizen, die noch weit zurückliegen, profitieren.



KLARES BEWUSSTSEIN, KONKRETE MASSNAHMEN

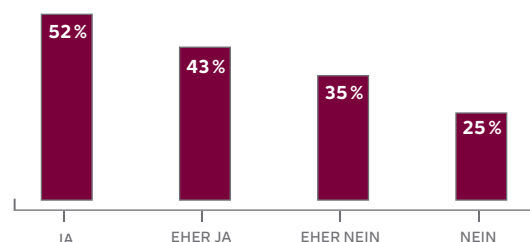
Erfolgreiche Projekte setzen eine genaue, realistische Vorstellung von den bevorstehenden Herausforderungen voraus, gefolgt von konkreten Maßnahmen zur Bewältigung dieser Herausforderungen. Fehlt es in einem frühen Stadium des Projekts an den notwendigen Einsichten, besteht ein hohes Risiko, dass die Komplexität unterschätzt oder sogar übersehen wird. Insbesondere die komplexen Veränderungen des Verhaltens und der Unternehmenskultur werden in den frühen Phasen der Projektplanung und der Definition des Projektumfangs oftmals unterschätzt.

Wir wollten von den Teilnehmern unserer Studie wissen, ob in ihrer Organisation ein ausreichendes Bewusstsein für die Herausforderungen im Zusammenhang mit der Verwirklichung nachhaltiger Veränderungen existiert. Die Befragten, die mit „Ja“ antworteten, konnten eine Projekterfolgsquote von 52 Prozent vorweisen. Je geringer dieses Bewusstsein ausgeprägt war, desto niedriger lag die Projekterfolgsquote. Befragte, die mit „Nein“ antworteten, konnten lediglich eine Erfolgsquote von 25 Prozent vorweisen.

ABBILDUNG 9 STARKE KORRELATION ZWISCHEN ERFOLGREICHEN PROJEKTEN UND EINER REALISTISCHEN VORSTELLUNG VON DEN MIT VERÄNDERUNGEN EINHERGEHENDEN HERAUSFORDERUNGEN

Antworten auf die Frage „Existiert in Ihrer Organisation ein ausreichendes Bewusstsein für die mit einer Veränderung einhergehenden Herausforderungen?“

■ Anteil erfolgreicher Projekte



Das Bewusstsein für die Komplexität allein genügt aber nicht – im nächsten Schritt müssen geeignete Maßnahmen folgen. Nur 18 Prozent der für unsere Studie befragten Praktiker sagten, ihre Organisation verfüge über ein ausreichendes Bewusstsein für die Herausforderungen im Zusammenhang mit der Verwirklichung nachhaltiger Veränderungen. Die überwältigende Mehrheit (95 Prozent) dieser kleinen Gruppe sagte jedoch, dass dieses Bewusstsein zur Einführung konkreter Maßnahmen zur Unterstützung von Veränderungen geführt habe.

.....
„Ich glaube, dieses Bewusstsein ist bei uns stark ausgeprägt. Aber die interne Kompetenz und Umsetzungsfähigkeit sind ein Problem.“

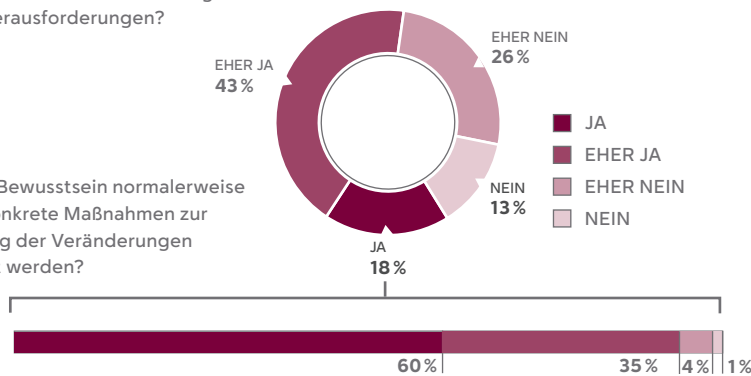
Projektsponsor,
 kanadisches Konsumgüterunternehmen

ABBILDUNG 10 DAS BLOSSE BEWUSSTSEIN FÜR DIE KOMPLEXITÄT DER VERÄNDERUNGEN GENÜGT NICHT

Dieses Bewusstsein muss in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden, die für erfolgreichere Veränderungsprojekte entscheidend sind.

Existiert in Ihrem Unternehmen ein ausreichendes Bewusstsein für die mit Veränderungen einhergehenden Herausforderungen?

Führt dieses Bewusstsein normalerweise dazu, dass konkrete Maßnahmen zur Unterstützung der Veränderungen durchgeführt werden?



UMSETZUNG EINES KLAREN BEWUSSTSEINS IN KONKRETE MASSNAHMEN

Frühzeitiges Bewusstsein und daraus resultierende Maßnahmen sind entscheidend, wenn es darum geht, die bereits angesprochenen wichtigsten Herausforderungen im Zusammenhang mit Veränderungsprojekten – Denkweisen, Einstellungen, Unternehmenskultur und Komplexität – in Angriff zu nehmen. Solche Veränderungen geschehen nicht automatisch – Change-Experten befassen sich frühzeitig damit, planen sie sorgfältig und setzen sie konsequent in die Tat um.

Um eine Organisation zu wandeln, müssen komplexe Veränderungen auf mehreren Ebenen gleichzeitig durchgeführt werden. Doch Organisationen neigen dazu, eine Art „Immunsystem“ zur Abwehr von Einflüssen aufzubauen, die den Status Quo stören, und widersetzen sich im Normalfall zunächst allen Wandlungsbemühungen. Ein frühzeitig aufgebautes Bewusstsein für die Herausforderungen und konsequente Maßnahmen tragen dazu bei, diesen Widerstand zu überwinden. Im Folgenden sind einige praktische Schritte aufgelistet, die Unternehmen ergreifen können.

LERNEN SIE AUS DER VERGANGENHEIT

Verschaffen Sie Transformationsmanagern Zugang zu historischen Daten, Mitarbeiterbefragungen, Analysen zur Unternehmenskultur und Erfahrungsberichten sowie zu Mitarbeitern, die an früheren Projekten beteiligt waren. Lernen Sie sowohl aus guten als auch schlechten Erfahrungen. Verschaffen Sie sich Klarheit über die weichen Aspekte früherer Wandlungsprozesse des Unternehmens.

HALTEN SIE DIE AUGEN WEIT GEÖFFNET

Prüfen Sie den Umfang, die möglichen Auswirkungen und die erwarteten Ergebnisse des Projekts sehr sorgfältig. Schätzen Sie das Ausmaß der Veränderungen ein. Berücksichtigen Sie dabei menschliche Aspekte, die Unternehmenskultur, das Verhalten und organisatorische Gesichtspunkte sowie Auswirkungen auf Prozesse und Technologien. Seien Sie realistisch, wenn Sie die notwendigen Veränderungen definieren, und verbreiten Sie dieses Wissen möglichst weitreichend innerhalb des Unternehmens.

ERSTELLEN SIE EINEN CHANGE-PLAN, DEN SIE BEI BEDARF ANPASSEN

Erstellen Sie auf der Basis genauer Kenntnisse der Projektkomplexität einen Change-Plan, der dieser Komplexität gerecht wird. Stellen Sie sich darauf ein, diesen Plan gelegentlich anzupassen, während er kommuniziert, getestet und umgesetzt wird, um etwaigen unvorhergesehenen Entwicklungen Rechnung zu tragen.

NEHMEN SIE EINE LANGFRISTIGE SICHT EIN

Seien Sie bereit, auch über das formale Enddatum eines Projekts hinaus Pläne zu erstellen und umzusetzen, die sich mit den weichen Faktoren befassen – nur so können die Ergebnisse nachhaltig sichergestellt werden. Die Veränderung der weichen Aspekte braucht Zeit, Geduld sowie konsequente und kontinuierliche Maßnahmen. Richten Sie sich darauf ein, diese Maßnahmen über die Grenzen des Projekts hinaus auch in weitere Bereiche des Unternehmens zu tragen.



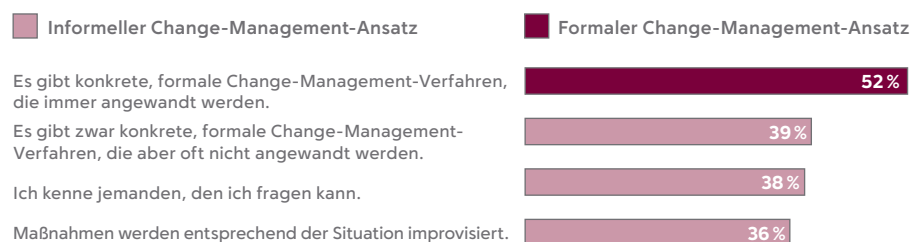
STANDARDISIERTE METHODEN, SOLIDE ERGEBNISSE

Für die meisten Unternehmen gehört das klassische Projektmanagement mit seinen formalen und strukturierten Elementen schon seit Jahrzehnten zum Handwerk. Formale Change-Management-Methoden kommen dagegen in Geschäfts- oder Projektabläufen noch nicht in signifikantem Umfang zum Einsatz. Das Change Management wird heute, sofern es überhaupt explizit eingesetzt wird, häufig in improvisierter Form angewandt.

Eine konsequente und strukturierte Vorgehensweise beim Change Management verhalf den an unserer Studie teilnehmenden Organisationen jedoch zu klaren Vorteilen. Die Praktiker, die bereits konkrete und formale Change-Management-Verfahren anwenden, erreichten eine Projekterfolgsquote von 52 Prozent, verglichen mit nur 36 Prozent bei den Befragten, die der Situation entsprechend improvisieren. Die konsequente Anwendung der Methoden ist hier der Schlüssel: Diejenigen, die zwar über formale Methoden verfügen, diese jedoch nicht konsequent anwenden, unterscheiden sich im Projekterfolg kaum von denen, die nur improvisieren (39 Prozent gegenüber 38 und 36 Prozent).

ABBILDUNG 11 FORMALE CHANGE-MANAGEMENT-METHODEN KÖNNEN DEN PROJEKTERFOLG NUR VERBESSERN, WENN SIE AUCH KONSEQUENT ANGEWENDET WERDEN.

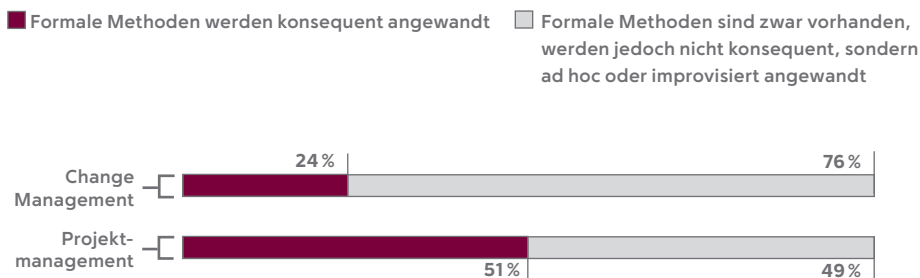
Unternehmen, die konsequent formale Change-Management-Methoden verwenden, erzielen die höchsten Projekterfolgsquoten. Verschiedene weniger formale Ansätze führten dagegen durchweg zu Erfolgsquoten, die unter dem Durchschnitt (41 Prozent) lagen.



Nur 24 Prozent der für unsere Studie befragten Praktiker verwenden konsequent formale Change-Management-Methoden. Die übrigen 76 Prozent gaben an, ihre Vorgehensweise beim Change Management sei für gewöhnlich informell (25 Prozent), ad hoc (8 Prozent) oder improvisiert (43 Prozent). Anders sieht es beim Projektmanagement aus: Über die Hälfte der Befragten setzt konsequent formale Projektmanagement-Verfahren ein.

ABBILDUNG 12 CHANGE-MANAGEMENT-ANSÄTZE SIND IM ALLGEMEINEN INFORMELL, AD HOC ODER IMPROVISIERT.

76 Prozent der Unternehmen setzen auf einen Change-Management-Ansatz, der in der Regel informell, ad hoc oder improvisiert ist. Zum Vergleich: Nur 49 Prozent der Unternehmen verzichten im Projektmanagement auf die konsequente Anwendung formaler Methoden.



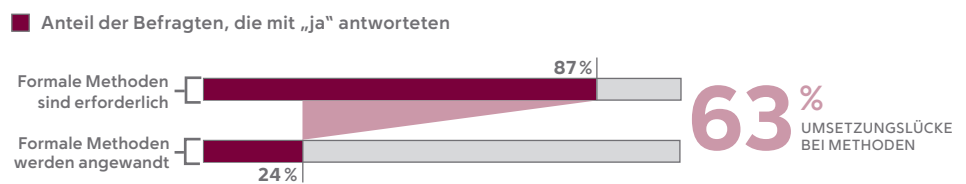
Die überwältigende Mehrheit der heute in Projekten eingesetzten Change-Management-Verfahren ist noch verhältnismäßig unausgereift. Da Unternehmen jedoch mit immer umfangreicheren und komplexeren Veränderungen konfrontiert werden, müssen die weit verbreiteten improvisierten Lösungen durch professionelle, formale Change-Management-Methoden ersetzt werden – eine Erkenntnis, die sich bei vielen Unternehmen inzwischen durchsetzt.

Auf die Frage, ob sie Standardmethoden im Change Management für erforderlich halten, antworteten 87 Prozent der Befragten mit „Ja“ oder „Eher ja“. Demzufolge unterscheidet sich die Zahl der Organisationen, in denen der Nutzen von Standardmethoden gesehen wird, erheblich von der Zahl derer, die sie tatsächlich bereits anwenden.

Dies zeigt, dass eine Lücke zwischen der Notwendigkeit von Veränderungen und der Fähigkeit von Unternehmen, diese Veränderungen systematisch zu managen, klafft – im Wesentlichen ist dies eine „Methodenlücke“.

ABBILDUNG 13 DIE METHODENLÜCKE

Obwohl die große Mehrheit der Projektleiter den Nutzen standardisierter Change-Management-Verfahren erkennt, wenden nur sehr wenige Organisationen heute schon konsequent einen systematischen Ansatz an.



.....
„Die Anwendung einer guten, soliden Methodik, die auf das Projekt abgestimmt ist, erlaubt einen schnelleren Start auf dem Weg zu Veränderungen ...“

Change Manager einer Regierungsbehörde in Australien

EFFIZIENTER EINSATZ VON METHODEN

Die wachsende Komplexität von Projekten und die zunehmende Sensibilität für die weichen Aspekte von Veränderungen beschleunigen die Etablierung eines formalen Change Managements und die Integration des Change Managements in das Projektmanagement. Change Management wandelt sich von einer „Kunst“ zu einer Profession, vergleichbar mit der Entwicklung im Projektmanagement, dessen Formalisierung vor etwa 40 Jahren begann.

Der Einsatz formaler Methoden in der Praxis beginnt mit der Zuordnung von Ressourcen, um eine Change-Methode zu implementieren, die sich an der Vorgehensweise des Unternehmens im Projektmanagement orientiert. Die Methode muss konsistent in der gesamten Organisation zur Anwendung kommen und bei ihrer Entwicklung sollten die im Folgenden beschriebenen Prinzipien Anwendung finden.

SETZEN SIE AUF INTEGRATION

Managen Sie Veränderungen in jedem Projekt als einen eigenständigen Workstream, der eng auf das Projektmanagement abgestimmt ist und genauso konsequent gesteuert wird.

BEHALTEN SIE IMMER DAS ZIEL IM BLICK

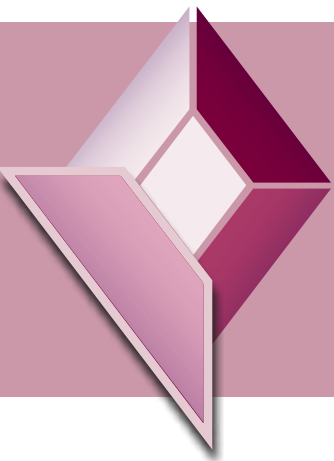
Behalten Sie die Kontrolle über den Umfang des Veränderungsprojekts, damit Sie sich auf Aktivitäten konzentrieren können, die der Realisierung der ursprünglich definierten Projektziele dienen.

SORGEN SIE FÜR KONSISTENZ

Entwickeln und fördern Sie eine Standardmethode für Veränderungen, die konsistent von Projekt zu Projekt in Ihrer Organisation wiederverwendet werden kann. Machen Sie diese Methode bekannt und überwachen Sie ihre Anwendung.

BETTEN SIE DIE METHODE IN DIE UNTERNEHMENSKULTUR EIN

Machen Sie die Change-Management-Methode und die zugehörigen Kompetenzen zum Bestandteil des Entwicklungsprogramms Ihrer künftigen Führungskräfte.



KONZENTRIERTE FÄHIGKEITEN, ERFOLGREICHE VERÄNDERUNGEN

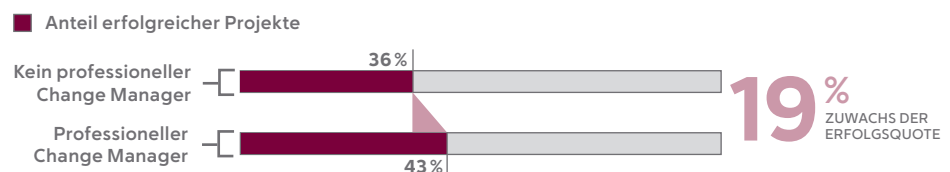
Der Einsatz von erfahrenen, kompetenten Change Managern und Projektspensoren verringert das Risiko von Problemprojekten. Die effektive Führung bei Veränderungen durch dedizierte Change Manager sowie glaubwürdige und erfahrene Sponsoren ist demnach entscheidend. Genauso wichtig ist ein Führungsstil, der Veränderung auf alle Ebenen des Unternehmens umzusetzen hilft: Delegieren Sie mehr Verantwortung an Ihre Mitarbeiter, um diese in die Lage zu versetzen, die Veränderung aktiv voranzutreiben.

DIE WIRKUNG DEDIZIERTER CHANGE MANAGER

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass der Einsatz dedizierter Change Manager die Wahrscheinlichkeit des Projekterfolgs erhöht. Jedoch war an 20 Prozent der Veränderungsprojekte gar kein Change Manager beteiligt. Projekte mit einem professionellen Change Manager erreichten eine durchschnittliche Erfolgsquote von 43 Prozent, verglichen mit nur 36 Prozent bei Projekten, die ohne Change Manager auskommen mussten.

ABBILDUNG 14 ANTEIL ERFOLGREICHER PROJEKTE NACH BETEILIGUNG EINES CHANGE MANAGERS

Die Erfolgsquote stieg, wenn ein Change Manager in einem Projekt eingesetzt wurde.



UNTERSTÜTZUNG DURCH DAS TOP-MANAGEMENT

Unsere Studie zeigt, dass die Praktiker das Commitment des Top-Managements als wichtigsten Erfolgsfaktor für Veränderungen betrachten. Um die Umsetzung der Veränderungsstrategie zu verbessern, müssen die Führungskräfte Mitarbeiter auf allen Ebenen des Unternehmens einbinden und sie mit erforderlichen Kompetenzen und Verantwortung ausstatten.⁹ Auch in anderen Bereichen ist ein Vorleben durch das Top-Management unerlässlich, z. B. bei der Definition der Unternehmenskultur und bei der Bereitstellung von Ressourcen, einschließlich der Change Manager selbst.

EINBINDUNG DER MITARBEITER STEIGERT ERFOLGSAHRSCHAFT

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass eine stärkere Einbeziehung der Mitarbeiter auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens notwendig ist. Neben der üblichen Top-Down-Hierarchie, die den bereichsspezifischen Informationsfluss formell von oben nach unten definiert, nutzen Change-Experten auch die Vorteile informeller, stärker selbstorganisierter Kommunikationsstrukturen, z. B. sozialer Netzwerke, der „Gerüchteküche“ und informeller Communities, die es in allen Unternehmen gibt.

Aus der Einbindung der Mitarbeiter und dem beidseitigen Dialog ergibt sich eine starke Kombination, die zu einer stärkeren Beteiligung der Mitarbeiter an Veränderungen beiträgt, wie sie von den Teilnehmern gefordert wird: 72 Prozent der konsultierten Praktiker halten die Einbindung der Mitarbeiter für entscheidend, und 70 Prozent halten eine ehrliche und rechtzeitige Kommunikation für wichtig. Eine bessere Kommunikation und stärkere Einbindung der Mitarbeiter verleihen den Mitarbeitern mehr Möglichkeiten und Verantwortung – dadurch können sie Veränderungen aktiv gestalten, anstatt sie nur passiv hinzunehmen.

.....
„Ermöglichen Sie die Einbindung der Mitarbeiter und bieten Sie ihnen die Möglichkeit, Einfluss auf den Veränderungsprozess zu nehmen.“

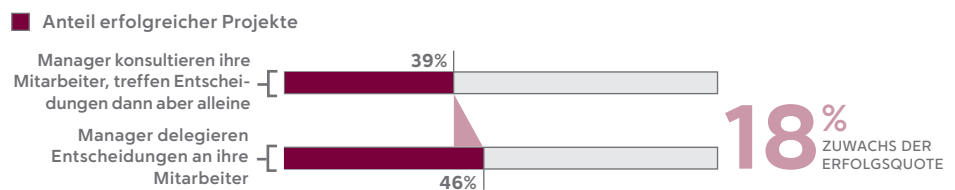
Projektsponsor eines kanadischen Life-Science- und Pharmaunternehmens
.....

PARTIZIPATIVE FÜHRUNG

Organisationen, in denen ein partizipativer Führungsstil gepflegt wird, konnten ihre Projekte erfolgreicher abschließen. Eine starke Unternehmenskultur, in der Verantwortung übertragen wird und Entscheidungen delegiert werden, verteilt die Verantwortung und die Initiative für Veränderungen auf das gesamte Unternehmen. Organisationen, deren Führungskräfte Entscheidungen soweit wie möglich an ihre Mitarbeiter delegieren, erreichten eine Projekterfolgsquote von 46 Prozent. Bei Organisationen, deren Führungskräfte ihre Mitarbeiter zwar konsultieren, die Entscheidungen aber alleine treffen, lag die Erfolgsquote nur bei 39 Prozent.

ABBILDUNG 15 ANTEIL ERFOLGREICHER PROJEKTE NACH FÜHRUNGSSTIL

Der Führungsstil hatte wichtigen Einfluss auf die Projektergebnisse.



BESSERE VERÄNDERUNGEN DURCH CHANGE MANAGEMENT KOMPETENZ

Für die Teams, die an der Umsetzung von Veränderungen beteiligt sind, sollte die Förderung der Mitwirkung und der Fähigkeiten der Mitarbeiter im Unternehmen höchste Priorität haben. Denn so können sie die Kompetenz aufbauen, die zur Unterstützung kontinuierlicher Veränderungen erforderlich ist. Hier einige praktische Tipps, wie dies zu erreichen ist:

DAS TOP-MANAGEMENT MUSS DIE FÜHRUNGSROLLE ÜBERNEHMEN

Geben Sie die Ziele und die Richtung klar vor, indem Sie Ressourcen bereitstellen und die Unternehmenskultur vorleben – von oben. Ein Change-Sponsor sollte aktiv und sichtbar daran mitwirken, Ziel und Richtung vorzugeben. Er sollte öffentlich auf allen Ebenen kommunizieren, unterschiedliche Techniken und Medien verwenden und Veränderungsprojekten Ressourcen mit den richtigen Qualifikationen zur Verfügung stellen.

BEZIEHEN SIE DIE MITARBEITER MIT EIN

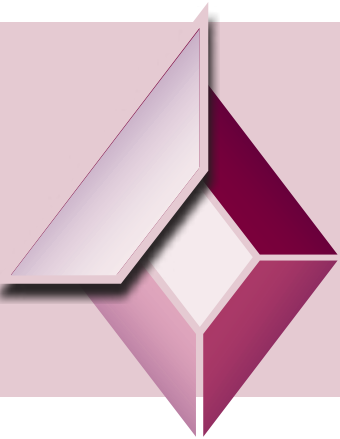
Legen Sie den Schwerpunkt auf die Einbindung der Mitarbeiter, um den Widerstand gegen Veränderungen abzubauen, sowohl bei Einzelnen als auch Gruppen. Setzen Sie Instrumente zur Förderung der Mitarbeiterereinbindung ein.

KEIN ERFOLG OHNE KOMMUNIKATION

Ermöglichen Sie die ehrliche und rechtzeitige Kommunikation in beiden Richtungen, um Vertrauen in bzw. Engagement für Veränderungsprogramme und Change-Leader zu schaffen und Widerstände zu überwinden. Verwenden Sie mehrere Kommunikationskanäle und verschiedene Medien. Nehmen Sie sich Zeit, um die Zielgruppe und deren bevorzugtes Kommunikationsmittel wirklich zu verstehen.

SORGEN SIE FÜR DIE RICHTIGEN FÄHIGKEITEN UND QUALIFIKATIONEN – ÜBERALL

Ermöglichen Sie die rasche Entwicklung interner Fähigkeiten, um mit den Veränderungen im externen Umfeld Schritt zu halten. Erwägen Sie die Einrichtung einer nachhaltigen Change-Management-Funktion als Kristallisationspunkt in Ihrem Unternehmen.



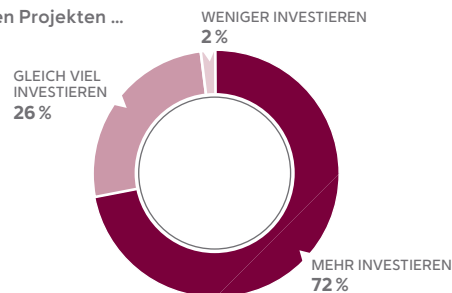
GEZIELTE INVESTITIONEN, POSITIVE WIRKUNG

Die Wahrscheinlichkeit des Projekterfolgs kann deutlich erhöht werden, wenn ein angemessenes Budget für das Change Management bereitgestellt und effektiv für die richtigen Maßnahmen verwendet wird. Doch wie hoch ist ein angemessenes Budget? Wie viel muss investiert werden? Das hängt von den Zielen des jeweiligen Projekts ab. Eine große Mehrheit von 72 Prozent der Projektleiter würde bei künftigen Projekten gerne mehr in das Change Management investieren als bisher und bestätigt damit den von Praktikern wahrgenommenen Nutzen dieser Investitionen.

ABBILDUNG 16 DIE MEHRHEIT DER PROJEKTLEITER WÜRDEN GERNE MEHR INVESTIEREN, UM DIE UMSETZUNGSLÜCKE BEI VERÄNDERUNGEN ZU SCHLIESSEN

Vergleich aktueller Investitionen mit Plänen für künftige Projekte

Würden Sie im Vergleich zu Ihren aktuellen Investitionen in das Change Management bei künftigen Projekten ...

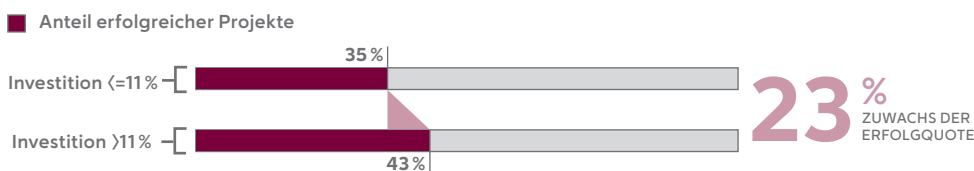


Obwohl die erfolgreichsten Unternehmen nur 18 Prozent mehr in das Management von Veränderungen investierten als die übrigen Unternehmen, erzielten sie einen deutlich höheren Projekterfolg. Das Plus an Investitionen verwendeten sie in der Regel darauf, das Change-Bewusstsein zu schärfen, Methoden zu entwickeln und die Fähigkeiten zu bündeln, um wirklich effektiv zu sein.

Wie die folgende Abbildung zeigt, war die durchschnittliche Projekterfolgsquote um 23 Prozent höher, wenn mehr als 11 Prozent des Projektbudgets in Veränderungen investiert wurden.

ABBILDUNG 17 INVESTITIONSANTEIL

Organisationen, die weniger als 11 Prozent in Veränderungen investierten, erreichten eine Projekterfolgsquote von 35 Prozent. Diejenigen, die mehr als 11 Prozent investierten, konnten 43 Prozent der Projekte erfolgreich abschließen.



Effektivere Investitionen in Veränderungen bedeuten natürlich nicht, dass unbegrenzte Summen blind für Projekte ausgegeben werden. Es geht vielmehr darum, das Budget sinnvoll aufzuteilen und gezielt in die richtigen Maßnahmen für die jeweilige Situation zu investieren.

KLUGE INVESTITIONEN IN CHANGE MANAGEMENT

Unternehmen benötigen das richtige Budget, um strategische Fähigkeiten aufzubauen und diese in organisatorische Prozesse und Strukturen einzubinden. Investieren sie pro Projekt nur wenig mehr als der Durchschnitt, können sie schon deutlich bessere Ergebnisse erzielen. Change-Experten betrachten die Summen, die sie für das Change Management ausgeben, als Investition – nicht als Kostenfaktor. Im Folgenden haben wir eine Reihe praktischer Vorschläge aufgelistet, die in diesem Zusammenhang nützlich sind.

.....
„Dass wir den Mehrwert unseres Change-Programms nachweisen konnten, war der Schlüssel zum Wandel der Denkweise in unserem Unternehmen.“

Projektmanager eines kanadischen Life-Science- und Pharmaunternehmens

MANAGEN SIE DIE KOMPLEXITÄT, BEVOR SIE VON IHR GEMANAGT WERDEN

Investieren Sie von vornherein in Maßnahmen, mit denen Sie wertvolle Einblicke in die Komplexität und Abhängigkeiten der geplanten Veränderung gewinnen und entsprechend handeln können, damit Sie sowohl erwartete als auch unvorhergesehene Hürden im Verlauf eines Projekts vermeiden und überwinden können.

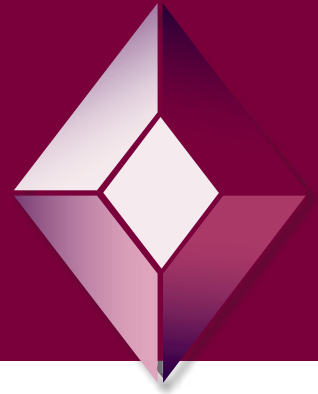
BETONEN SIE DEN MENSCHLICHEN FAKTOR

Investieren Sie in Qualifikationen, indem Sie erfahrene und gut geschulte Change Manager konsequenter einsetzen, und ermöglichen Sie eine breite Kommunikation, die Mitarbeiter auf allen Ebenen des Unternehmens einbezieht.

ERSETZEN SIE CHAOS DURCH METHODE

Investieren Sie in die Etablierung standardisierter Methoden, um effektivere und langfristige Fähigkeiten aufzubauen, die Veränderungsmaßnahmen unterstützen, und fokussieren Sie die Ausgaben für Ihre Change-Projekte.

HERAUSRAGENDE ERGEBNISSE DURCH DEN CHANGE-DIAMANTEN



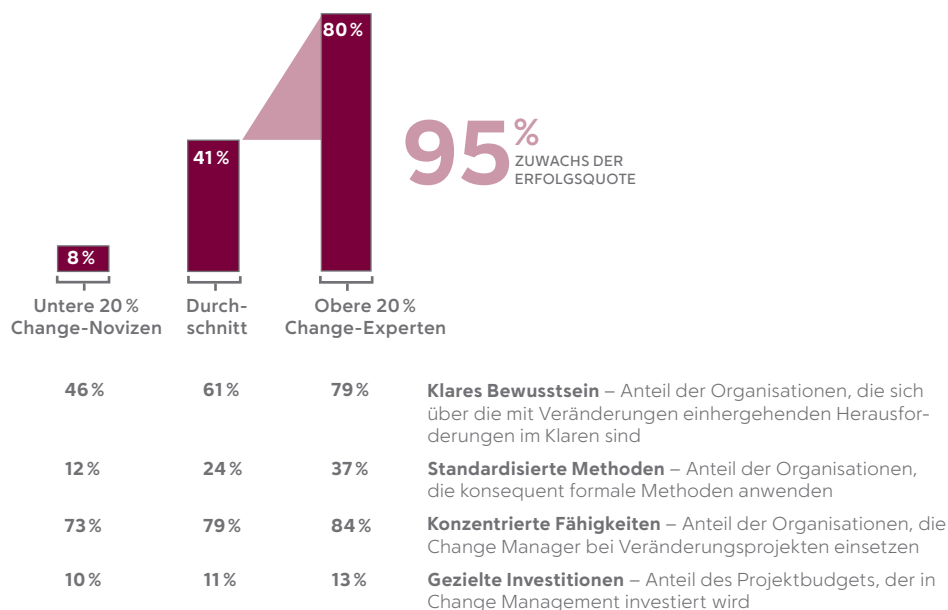
CHANGE-EXPERTEN: DAS GEHEIMNIS IHRES ERFOLGS

Auf unserer Suche nach dem Schlüssel zu größerem Projekterfolg lohnt ein Blick auf die Change-Experten, die fast doppelt so hohe Erfolgsquoten wie der Durchschnitt vorweisen konnten. Wir stellten fest, dass sich die Change-Experten nicht nur auf eine Facette des Change-Diamanten konzentrierten.

Vielmehr ergriffen sie Maßnahmen, die alle vier Facetten des Diamanten abdeckten und konnten infolge dessen einen deutlich höheren Erfolg verbuchen. Im Gegensatz dazu blieben die Change-Novizen in jedem der vier Bereiche unter ihren Möglichkeiten und verzeichneten sehr viel schlechtere Ergebnisse, selbst im Vergleich zum Durchschnitt.

ABBILDUNG 18 WIE EFFEKTIV NUTZEN CHANGE-EXPERTEN UND CHANGE-NOVIZEN JEDE FACETTE DES CHANGE-DIAMANTEN

Die starke Konzentration auf alle Facetten des Change-Diamanten stand in engem Zusammenhang mit deutlich höheren Projekterfolgsquoten.

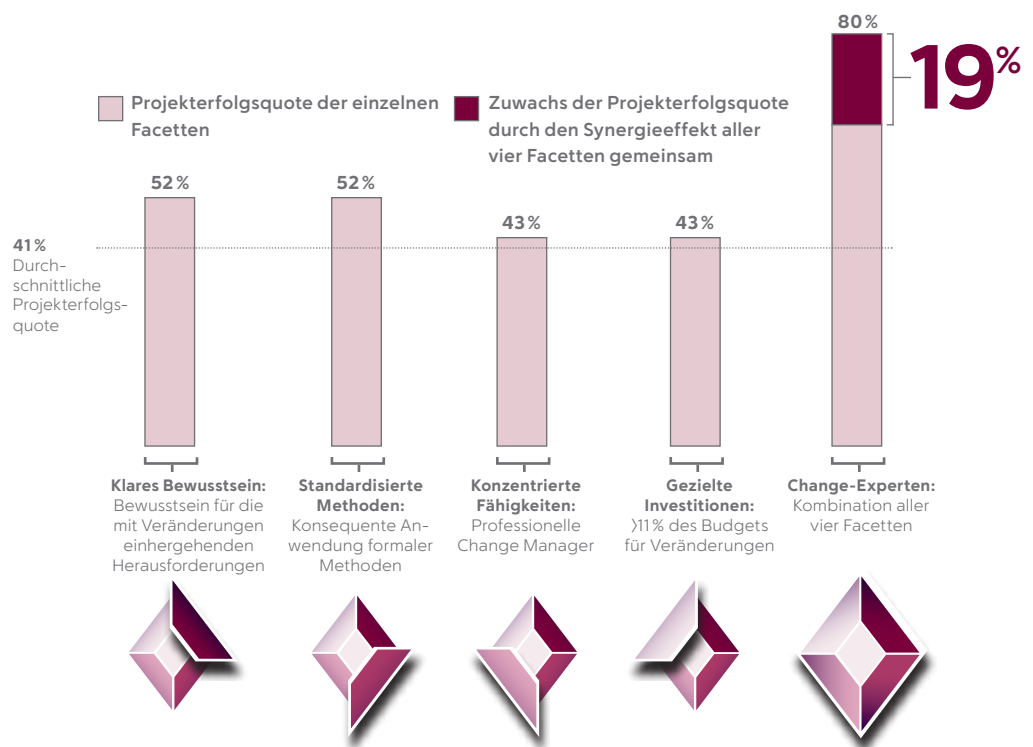


DER SYNERGIEEFFEKT ALLER FACETTEN DES CHANGE-DIAMANTEN IST GRÖßER ALS DIE SUMME DER EINZELEFFEKTE

Jede Facette des Change-Diamanten bot bereits allein für sich genommen eine Verbesserung, doch erst wenn Unternehmen alle vier Facetten kombinierten, erhöhte sich der Projekterfolg dramatisch – sehr viel stärker, als es die Summe der Einzeleffekte hätte erwarten lassen. Wird nur ein Bereich vernachlässigt, können die gewünschten Erfolge bei Veränderungen ausbleiben.

ABBILDUNG 19 VERGLEICH DER WIRKUNG VERSCHIEDENER MASSNAHMEN – EINZELN UND KOMBINIERT

Die Kombination aller vier Facetten des Change-Diamanten führte zu einem überproportionalen Anstieg des Projekterfolgs.



Um bei der Umsetzung von Veränderungen zu brillieren, müssen Unternehmen alle vier Facetten des Change-Diamanten zum Glänzen bringen.

Durch die Kombination aller vier Facetten erreichten die Change-Experten eine Erfolgsquote von 80 Prozent und damit eine Verbesserung, die deutlich höher ist als die Summe der Einzeleffekte. Abbildung 18 und 19 zeigen die möglichen Vorteile, die Unternehmen erreichen können, wenn sie sich auf die folgenden Kernbereiche konzentrieren:

- ◆ **KLARES BEWUSSTSEIN, KONKRETE MASSNAHMEN**
- ◆ **STANDARDISIERTE METHODEN, SOLIDE ERGEBNISSE**
- ◆ **KONZENTRIERTE FÄHIGKEITEN, ERFOLGREICHE VERÄNDERUNGEN**
- ◆ **GEZIELTE INVESTITIONEN, POSITIVE WIRKUNG**

SIND SIE BEREIT?

Stellen Sie sich den unten aufgelisteten Fragen und markieren Sie Ihre Antwort in der entsprechenden Spalte. Auf der Basis Ihrer Antworten können Sie die aktuellen Stärken und Schwächen Ihrer Organisation im Hinblick auf jede der vier Facetten des Change-Diamanten einschätzen. Anhand des sich daraus ergebenden Musters können Sie herausfinden, wo Ihr Unternehmen Maßnahmen ergreifen müsste, um besser mit Veränderungen umzugehen und die Vorteile eines effizienten Change Managements zu nutzen.

ABBILDUNG 20 WIE SCHNEIDEN SIE IM HINBLICK AUF DIE VIER FACETTEN DES CHANGE-DIAMANTEN AB?

Betrachten Sie die Muster Ihrer Antworten, um festzustellen, wo sich Ihr Unternehmen am deutlichsten verbessern muss.

UMWANDLUNG EINES KLAREN BEWUSSTSEINS IN KONKRETE MASSNAHMEN

- Haben die Verantwortlichen in Ihrem Unternehmen eine klare Vorstellung, warum Projekte in der Vergangenheit gescheitert sind oder erfolgreich waren?
- Wird Aspekten wie Mitarbeitermotivation und Unternehmenskultur im Projektplan mindestens der gleiche Stellenwert wie Veränderungen bei Prozessen und Technologien eingeräumt?
- Werden Veränderungen als langfristige Transformation wahrgenommen, die Teil der Strategie ist – und nicht als Folge einzelner separater Projekte?

EFFIZIENTER EINSATZ VON METHODEN

- Verfügt Ihr Unternehmen über eine konsistente, erprobte und akzeptierte Change-Management-Methode, die bei jedem Projekt angewandt wird?
- Wird bei allen Projekten eine dedizierte Kosten-Nutzen-Planung durchgeführt und eine Methode für die Ermittlung und das Controlling des Erreichens geplanter Nutzenaspekte angewendet?
- Wird das Change Management in allen wichtigen Projekten als formaler Workstream gesteuert?

BESSERE VERÄNDERUNGEN DURCH CHANGE-MANAGEMENT-KOMPETENZ

- Investiert Ihr Unternehmen in den Aufbau von Change-Management-Fähigkeiten, die bei allen Projekten eingesetzt werden können?
- Ist die Rolle des Projektsponsors klar definiert, und ist der Projektsponsor für definierte Aufgaben im Rahmen der Kommunikation und der Vorgabe von Ziel und Richtung verantwortlich?
- Werden Prozesse und Technologien eingesetzt, mit deren Hilfe die Mitarbeiter an Veränderungen mitwirken, präzise Informationen erhalten und Feedback geben können?

KLUGE INVESTITIONEN IN CHANGE MANAGEMENT

- Ist das Change Management in Ihrer Organisation klarer Bestandteil jeder Projektbudgetplanung?
- Wird das Change-Management-Budget abhängig von Projektkomplexität und -risiken festgelegt und macht i.d.R. >11% des Projektbudgets aus?
- Wird das Change-Management-Budget größtenteils darauf verwendet, die Komplexität zu verstehen und entsprechend zu reagieren, konsistente Methoden zu entwickeln und die besten Change-Management-Qualifikationen zu erlangen?

	JA	EHER JA	EHER NEIN	NEIN
Haben die Verantwortlichen in Ihrem Unternehmen eine klare Vorstellung, warum Projekte in der Vergangenheit gescheitert sind oder erfolgreich waren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird Aspekten wie Mitarbeitermotivation und Unternehmenskultur im Projektplan mindestens der gleiche Stellenwert wie Veränderungen bei Prozessen und Technologien eingeräumt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden Veränderungen als langfristige Transformation wahrgenommen, die Teil der Strategie ist – und nicht als Folge einzelner separater Projekte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügt Ihr Unternehmen über eine konsistente, erprobte und akzeptierte Change-Management-Methode, die bei jedem Projekt angewandt wird?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird bei allen Projekten eine dedizierte Kosten-Nutzen-Planung durchgeführt und eine Methode für die Ermittlung und das Controlling des Erreichens geplanter Nutzenaspekte angewendet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird das Change Management in allen wichtigen Projekten als formaler Workstream gesteuert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investiert Ihr Unternehmen in den Aufbau von Change-Management-Fähigkeiten, die bei allen Projekten eingesetzt werden können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist die Rolle des Projektsponsors klar definiert, und ist der Projektsponsor für definierte Aufgaben im Rahmen der Kommunikation und der Vorgabe von Ziel und Richtung verantwortlich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden Prozesse und Technologien eingesetzt, mit deren Hilfe die Mitarbeiter an Veränderungen mitwirken, präzise Informationen erhalten und Feedback geben können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist das Change Management in Ihrer Organisation klarer Bestandteil jeder Projektbudgetplanung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird das Change-Management-Budget abhängig von Projektkomplexität und -risiken festgelegt und macht i.d.R. >11% des Projektbudgets aus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird das Change-Management-Budget größtenteils darauf verwendet, die Komplexität zu verstehen und entsprechend zu reagieren, konsistente Methoden zu entwickeln und die besten Change-Management-Qualifikationen zu erlangen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FAZIT

Das Unternehmen der Zukunft ist fokussiert auf Veränderungen, doch die „Making Change Work“ Studie zeigt, dass die optimale Umsetzung von Veränderungen noch die Ausnahme und nicht die Regel ist – obwohl es sich dabei um ein erreichbares Ziel handelt. Die Erfahrungen von über 1.500 Praktikern lieferte konkrete Erkenntnisse dazu, wie die Umsetzungslücke bei Veränderungen geschlossen werden kann – darunter die zunächst überraschende Einsicht, dass weiche Faktoren wie das Verändern von Denkweisen und Einstellungen oder die Unternehmenskultur in der Regel größere Herausforderungen darstellen als harte Faktoren wie knappe Ressourcen oder Veränderungen von Technologie oder Prozessen, die für gewöhnlich einfacher zu ermitteln und zu bewerten sind.

Eine noch von „Ad-hoc-Improvisation“ geprägte Vorgehensweise beim Change Management können sich Unternehmen heutzutage weder leisten, noch weiterhin rechtfertigen. Wir stellten fest, dass sich das Change Management am Wendepunkt von der „Kunst“ zur Profession befindet – von der Improvisation zu einem umfassenderen, systematischeren Ansatz auf der Basis klarer, empirischer Erkenntnisse dazu, was funktioniert und was nicht.

Um Projektergebnisse zu verbessern, müssen Unternehmen vier Lösungsansätze kombinieren: Sie müssen ein Bewusstsein für die Herausforderungen der Veränderung schaffen und konkrete Maßnahmen ableiten, die nötigen Fähigkeiten entwickeln und zielgerichtet einsetzen, formale Methoden etablieren und Investitionen im richtigen Umfang tätigen. Wenn sich Unternehmen auf die vier Facetten des Change-Diamanten konzentrieren, profitieren sie von Synergien, mit denen sie Veränderungen zu ihrem Vorteil nutzen können. Das bedeutet, sie können erfolgreichere Projekte durchführen und eine Change-Management-Funktion aufbauen, die entscheidend bei der Umstellung auf das Unternehmen der Zukunft ist.

IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES

IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES STRATEGY & CHANGE

IBM Global Business Services verfügt mit über 3.250 Beratern über einen der größten Bereiche für Strategieberatung weltweit. Unsere Strategy & Change Practice verbindet Geschäftsstrategie mit technologischem Know-how, um Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre geschäftliche Zukunftsvision über vier strategische Ebenen hinweg zu entwickeln und zu realisieren – Business Strategy, Operating Strategy, Organisation Change Strategy sowie Technology Strategy –, um so Innovation und Wachstum voranzutreiben.

IBM INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE

Das IBM Institute for Business Value entwickelt in Kooperation mit IBM Global Business Services faktenbasierte Studien und Strategie-papiere zu branchenspezifischen und branchenübergreifenden Themen für Senior Business Executives.

ZENTRUM FÜR EVALUATION UND METHODEN (ZEM)

Das Zentrum für Evaluation und Methoden (ZEM) der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn unterstützt Unternehmen und öffentliche Organisationen in allen Phasen der Medien-, Markt- und Sozialforschung, von der Ableitung der Zielgrößen über die Planung der Erhebungsdesigns, die operative Studiendurchführung bis zu deren Auswertung und Interpretation. Das ZEM ist auf Studien mit schwer zu erreichenden Zielgruppen und hohem methodischem Anspruch spezialisiert. Für optimale Ergebnisse werden verschiedene Methoden der Umfragenforschung kombiniert, quantitative und qualitative Ansätze genutzt und telefonische, schriftliche und Online-Befragungen durchgeführt.

AUTOREN

Hans-Henrik Jørgensen ist Associate Partner bei IBM Global Business Services und Global Lead der Change Management Community. Er hat in den letzten 15 Jahren zahlreiche Projekte in den Bereichen Management- und Strategieberatung in Europa, Amerika und Asien geleitet. Sie erreichen ihn per E-Mail unter hans-henrik.jorgensen@de.ibm.com

Lawrence Owen ist Global Leader der Organization and Change Strategy Practice bei IBM Global Business Services. Er leitet die Entwicklung von Organisations- und Change-Strategien für Kunden, um deren Transformationsagenda voranzubringen, sowie eines der größten Teams weltweit im Bereich der Organisations- und Change-Beratung. Sie erreichen ihn per E-Mail unter owenl@us.ibm.com

Andreas Neus ist Senior Managing Consultant bei der Strategy & Change Practice von IBM Global Business Services. Er leitet die Forschung auf dem Gebiet der Serviceinnovation beim Karlsruhe Service Research Institute (KSRI), das von der Universität Karlsruhe und IBM gemeinsam gegründet wurde. Sie erreichen ihn per E-Mail unter andreas.neus@de.ibm.com

BEITRAGENDE

Saul Berman, Global and Americas Strategy & Change Leader,
IBM Global Services

Peter Korsten, Global Leader, IBM Institute for Business Value,
IBM Global Services

Mark Buckingham, Senior Managing Consultant, Strategy & Change,
IBM Global Business Services

Mike Ash, Senior Managing Consultant, Strategy & Change,
IBM Global Business Services

Jason Seng, Senior Consultant, Strategy & Change,
IBM Global Business Services

Jacqui Warren, Partner, Organization Change Strategy,
UK and Ireland, IBM Global Business Services

Professor Dr. Georg Rudinger, Leiter des Zentrums für Evaluation
und Methoden (ZEM), Universität Bonn

Sandra Pietrangeli, Projektmanagerin, Zentrum für Evaluation
und Methoden (ZEM), Universität Bonn

DANKSAGUNG

Mehr als 1.500 Kunden und viele weitere Kollegen bei IBM haben zu diesem Bericht beigetragen und damit ein überzeugendes Beispiel für innovative Zusammenarbeit geliefert. Wir danken insbesondere folgenden Personen, die uns mit zusätzlichen Informationen und Recherchen bei diesem Bericht unterstützt haben: Jörg Albrecht, Anna Bisch, Carolyn Burgemeister, Edwin de Groot, Rosane Giovis, Lars Gottschling-Knudsen, Daniela Humpert, Christoph Kaftan, Toru Kaneko, Patrick Kramer, Eunice Kwon, Jan Neumann, Si Young Park, Gaele Pujjo, Ayodele Sebilleau, Nathalie Svaiter, Grace To, Ray Wang und Shi Rong Zhang.

WEITERE INFORMATIONEN

Wenn Sie mehr über diese Studie erfahren möchten, wenden Sie sich bitte an einen der folgenden Ansprechpartner von IBM Global Business Services Strategy & Change:

Dr. Frank Zurlino	Managing Partner	frank.zurlino@de.ibm.com
Hans-Henrik Jørgensen	Associate Partner	hans-henrik.jorgensen@de.ibm.com

QUELLEN UND ANMERKUNGEN

- ¹ „Das Unternehmen der Zukunft: IBM Global CEO Study 2008“, IBM Corporation, Mai 2008, ibm.com/doing/de/ceo
- ² Ibid.
- ³ Ibid.
- ⁴ Ibid.
- ⁵ Ibid.
- ⁶ Jørgensen, M. und K.J. Moløkken-Østfold, „How Large Are Software Cost Overruns? Critical Comments on the Standish Group's CHAOS Reports“, *Information and Software Technology* 48(4), 2006, <http://simula.no/research/engineering/publications/Jorgensen.2006.4>
- ⁷ Basierend auf der durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate beim Umsatz von 2003 bis 2006. „Das Unternehmen der Zukunft: IBM Global CEO Study 2008“, IBM Corporation, Mai 2008, ibm.com/doing/de/ceo
- ⁸ Gerstner, Lou, „Who Says Elephants Can't Dance? Leading a Great Enterprise Through Dramatic Change“, HarperBusiness, New York, 2003.
- ⁹ Die Ergebnisse dieser Studie werden auch in der akademischen Literatur bestätigt, vgl. beispielsweise Kotter, John, „Leading Change: Why Transformation Efforts Fail“, *Harvard Business Review*, März–April 1995.



IBM Deutschland GmbH
Pascalstrasse 100
70569 Stuttgart
ibm.com/de

IBM Österreich
Obere Donaustrasse 95
1020 Wien
ibm.com/at

IBM Schweiz
Vulkanstrasse 106
8010 Zürich
ibm.com/ch

Die IBM Homepage finden Sie unter
ibm.com

IBM, das IBM Logo und ibm.com sind eingetragene Marken der IBM Corporation. Weitere Unternehmens-, Produkt- oder Servicenamen können Marken anderer Hersteller sein.

© Copyright IBM Corporation 2008
Alle Rechte vorbehalten.