Capgemini Consulting

Superkräfte oder Superteam?

Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können.
Change Management Studie 2015

Inhalt

	Inhalt	2
	Vorwort	3
	Executive Summary	5
	Ziele, Vorgehensweise und Teilnehmer	7
I.	Was bleibt, was geht, was kommt	11
II.	Rollenvielfalt im Change Mangement	21
III.	Change Leader: Trommler, Vorturner oder der gute Geist vom Team?	33
IV.	In welchem Umfeld agiert ein erfolgreicher Change Leader?	43
	Fiktives Gespräch:	51
V.	Wie kann die Wirksamkeit des Change Leaders erhöht werden?	55
VI.	Wie kann die Organisation veränderungsfreudiger gestaltet werden?	59
VII.	Ausblick: Wie verändert sich Change Management?	63
	Literaturverzeichnis	66

Vorwort

Liebe Leser,

Führung fasziniert. Führungskräfte erfahren beinahe täglich, dass ihr Handeln nicht nur vom Unternehmen, sondern auch vom Umfeld – von den Mitarbeitern, von Politik und Wissenschaft, von der Gesellschaft insgesamt – in Frage gestellt wird. Sie sind mit den umfassenden Folgen der digitalen Transformation konfrontiert: Digital definiert das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, zwischen Kunden und Organisationen neu. Mobile Technologie führt zu einer ungeahnten Komplexität an möglichen Lebens- und Arbeitsweisen. Andererseits ist die Beharrungskraft von Organisationen groß. Führungsverantwortliche leben damit in einem Spannungsfeld, das geprägt ist von internationaler Vernetzung, von regionalen Risikofaktoren, instabilen Märkten und demographisch Besorgnis auslösenden Variablen.

Da klingt die Frage danach, was gute Führung in Veränderungsprozessen ausmacht, was sie bewirken kann und was nicht, erstaunlich altmodisch. Diese Frage wird immer wieder gestellt werden müssen, wenn sich der Handlungsrahmen für Führende verändert. Und das hat er. Tradierte Spielregeln verlieren an Wirkungskraft. Die Zeiten, in denen Autorität und Position eins war, sind vorbei. Führungsmacht wird längst nicht mehr ein für alle Mal verliehen und kommt nicht automatisch mit der Beförderung zur Führungskraft einher, sondern muss täglich neu erarbeitet werden.

Seit Jahren setzen wir uns zusammen, um die Marker zu beschreiben, die uns auf der mutierten DNA unternehmerischer Führung auffallen. Beobachten lassen sich schnelle und weitreichende technologische Veränderungen, eine sich beschleunigende Globalisierung und die steigende Bedeutung von Wissen als zentralem Faktor der Produktion. Weitere Megatrends wie New Work, Female Shift, Medical Wellness, Silver Society und die wachsende Urbanisierung setzen starke Kräfte frei, die Führung mehr oder weniger schwieriger und mehr oder weniger wirksam machen.

Auch wir befassen uns mit den Ideen von und den Kriterien für gute Führung. Ganz praktisch vor Ort in den Unternehmen bei unseren Kunden, in unserer eigenen Organisation und wissenschaftlich an den Monitoren hinter der Bühne. Um aktuelle Beben auf dem sensiblen Feld zwischenmenschlicher Interaktionen akkurat messen zu können, benötigen wir sehr fein tarierte Seismographen. Mehr noch – wir brauchen ein an Erfahrung geschärftes Gespür, sich anbahnende Verwerfungen schon dann wahrnehmen zu können, bevor der Zeiger des Messgerätes ausschlägt. Wir wollen und müssen wissen, in welche Richtung sich Führung (natürlich vor allem in Veränderungsprozessen) verändert.

SUPERKRÄFTE ODER SUPERTEAM?

Auch wenn Prognostik jeder Art immer schwieriger wird, macht das allein vorausschauendes Handeln nicht obsolet. Nur eben noch komplizierter. Wer sich aufmacht, einen Gipfel zu erstürmen, sollte Einstieg, Route und das Wetter kennen.

Führung heißt, Menschen auf einen ihnen unbekannten und unsicheren Weg mitzunehmen und sie zu stärken Ungeahntes zu tun. Vor allem Empathie, Vertrauensbildung und Authentizität bekommen einen immer höheren Stellenwert. Der Katalog der für eine Führungskraft unverzichtbaren Persönlichkeitsmerkmale reflektiert die Herausforderung, vor deren Hintergrund Führung heute stattfindet: Integrität, Offenheit, Fairness, ethisches Verhalten, Selbstbewusstsein, Disziplin, Freude an Führung und Förderung von Mitarbeitern, Begeisterung und Begeisterungsfähigkeit, Wissbegier, vernetztes Denken, Lernfähigkeit und last but not least die Bereitschaft, in einer Sharing Economy das Wissen zu teilen. Das virtuelle und volatile Business-Umfeld zwingt Führende, an ihre persönlichen Grenzen zu gehen. Gute Leader finden das faszinierend.

Veränderungsprozesse stellen besonders hohe Anforderungen an Führung. Aus diesen Beobachtungen ergeben sich einige Fragen an Unternehmens- und Managemententwicklung, denen wir zum Teil in unserer aktuellen Studie nachgegangen sind:

- Was macht einen „Change Leader“ aus? Welche Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen zeigt er? Wir wird er wirksam?
- Wie identifizieren wir „Change Leader“ im Unternehmen oder rekrutieren sie von außerhalb?
- Wie identifizieren wir Mitarbeiter mit hohem Potenzial, und wie können wir diese in Schlüsselpositionen bringen?
- Wie schaffen wir eine Unternehmenskultur sowie Strukturen und Prozesse, die „Change Leader“ anziehen bzw. halten?

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und interessante Erkenntnisse zur Ihrer eigenen Rolle im Change.

Herzlichst Ihre

Dr. Ursula Bohn

Claudia Crummenerl

Frankfurt/München, Januar 2015

Executive Summary

- Mit zunehmender Digitalisierung wächst die Notwendigkeit, Organisationen auf kontinuierliche Veränderungen auszurichten. Dreh- und Angelpunkt aller Transformationsprojekte sind die verantwortlichen Veränderer sowie die Führungskräfte im Unternehmen. Erstere initialisieren den Wandel und treiben ihn voran. Erfolgreich bewältigen können sie ihn aber nur mit Unterstützung der Führungskräfte und Billigung der Mitarbeiter.

- Die Wirksamkeit eines Veränderers leitet sich aus bestimmten Verhaltensweisen ab, die bei der Durchführung des Veränderungsprojektes sichtbar werden. Verhaltensweisen sind beeinflusst von psychologischen, organisationalen und ökonomischen Treibern. Dazu gehören die Art der Steuerung von Changeprojekten, ihre generelle Ausrichtung und die Verfügbarkeit von Changemethoden und Ressourcen. Großen Einfluss haben nicht zuletzt auch die Erwartungen an die Akteure im Change Management Prozess, die Rolle von Führungskräften sowie ihr individueller Autonomiegrad bei der Durchführung von Projekten.

- Wir konnten drei Typen von Veränderern identifizieren, die sich in Persönlichkeit, Führungsstil und Verhalten signifikant voneinander unterscheiden. Hochwirksame, die wir als „Change Leader“ bezeichnen, moderate und moderierende „Change Manager“ sowie eher top-down steuernde „Change Controller“. In erfolgreichen Veränderungsprojekten sind alle drei Rollen geklärt und vertreten.

- Change Leader verfügen über viel Erfahrung im Change Management und führen eher kleine Teams. Sie sind in jeder Branche und in Organisationen jeder Größe vertreten, vor allem aber in großen, mittelständischen Unternehmen. Gemessen an ihrer zahlenmäßigen Repräsentanz im Management finden sich unter ihnen vergleichsweise viele Frauen. Change Leader werden in ihrer Veränderungskompetenz systematisch ausgebildet. Im Mittelpunkt stehen die Teamentwicklung sowie Workshops zur Reflexion der eigenen Rolle. Change Controller hingegen bleiben beim Ausbau ihrer Veränderungskompetenz sich selbst überlassen. Sie werden nur top-down informiert.

- Rollenreflexion macht erfolgreich. Wer sich und seine Führungsrolle hinterfragt, erfährt seine Wirkung auf andere und erkennt, welche zusätzliche Unterstützung er braucht. Die Erfolgswahrscheinlichkeit der angestrebten Transformation ist am größten, wenn die Erwartungen des Top Managements und das Rollenverständnis des Change Leaders übereinstimmen.

- Veränderungen, die top-down geplant und umgesetzt werden, haben eine geringere Erfolgswahrscheinlichkeit als Transformationen, bei der die gesamte Organisation mit einbezogen wird. Für Change Leader ist ein bottom-up Ansatz selbstverständlich.

- Mit ausreichenden Ressourcen steigt die Wirksamkeit der Veränderung? Nicht automatisch. Veränderer müssen zum einen mit dem ihnen gegebenen Rahmen umzugehen wissen. Zum anderen ist auch der talentierteste Change Leader auf ein adäquates Umfeld angewiesen. Dazu gehört eine offene, von Vertrauen und Feedback geprägte Unternehmenskultur ebenso wie die institutionalisierte Veränderungsfähigkeit der Organisation. Optimal ist die Implementierung kleiner Veränderungskeimzellen, Nischen für Kreativität, denen Zeit gewährt ist, sich auszuprobieren und zu bewähren.

- Schlussfolgerungen für die Gestaltung von Change Programmen: Kleine Teams liefern Qualität; die Wirksamkeit von Change Leadern ist unabhängig vom Veränderungsanlass und kann in allen Programmen sichergestellt werden; die Dauer des Projektes beeinflusst nicht unbedingt die Qualität – auch kurzfristige Programme können durch Change Leader erfolgreich umgesetzt und in die Organisation getragen werden. Je individualisierter die Methoden, desto effektiver ist der Change Leader. Ein rigides Festhalten an einem „Schema F“ ist für ein wirksames Change Management nicht hilfreich.

O
120
150
S
60
210
30
240
N
300
330
W

Ziele, Vorgehensweise und Teilnehmer

Wandel ohne Kontinuität endet im Chaos. Gerade die Veränderung braucht flankierende Elemente der Beständigkeit, schwören erfahrene Veränderer. Ob die Reise von der analogen in die digitale Welt oder, ganz allgemein, zu einer höheren Leistungsstufe führen soll: Mit Turbulenzen auf dem Weg ist immer zu rechnen. Gut, wenn dann die sonore Stimme des Ersten Offiziers erklingt und mit der Selbstsicherheit von 14000 Flugstunden und dem Handbuch im Kopf beruhigt. Nein, Houston, wir haben kein Problem. Alles unter Kontrolle.

In fünf umfassenden und durchdringenden Analysen aus den Jahren 2003, 2005, 2008, 2010 und 2012 sowie in unzähligen Change Programmen haben wir das Management von Veränderungen aus sehr unterschiedlichen Blickwinkeln untersucht. Was waren die Anlässe für den als notwendig betrachteten Wandel? Welche Modelle lagen dem eingeleiteten oder bereits vollzogenen Change zugrunde? Wie sehen Organisationen aus, die das Attribut veränderungsfähig verdienen? Passte die Ressourcenausstattung zur Dimension der Aufgabe? Welche Maßnahmen wurden ergriffen, haben sich bewährt oder nicht und warum? Welche Bordmittel kamen in kritischen Situationen zum Einsatz? Wurde das Ziel erreicht? Schließlich die Frage aller Fragen: Was begünstigt den Erfolg von Change Projekten?

DAS ZIEL: DEM VERÄNDERER EIN GESICHT GEBEN

Mit den zurückliegenden Studien haben Hunderte von ausgefüllten Fragebögen, begleitende Kommentare sowie tiefgehende Gespräche mit Change Experten eine Vielzahl beobachtbarer Erfolgsvariablen zutage gefördert (siehe Kapitel I, S. 11). Dazu erreichten uns zahlreiche Anfragen, die vor allem um die Führung im Wandel kreisten. Einige Veränderungsprojekte ließen Tempo vermissen. Andere führten nicht zum gewünschten Ergebnis. Dass die Digitalisierung als Kerntreiber des Wandels hohe Ansprüche an das Management stellt, hatten wir bereits bei unserer letzten Studie (Capgemini Consulting, 2012) herausgearbeitet. Vieles deutete aber auch darauf hin, dass die Führungskräfte von der Fülle der anstehenden Veränderungsvorhaben ein Stück weit erschöpft, andere schlicht überfordert waren.

Deshalb haben wir für die vorliegende Studie die Perspektive gewechselt. Nicht deskriptiv wie bisher, sondern explorativ wollten wir herausfinden, wie die leitenden Veränderer mit den Megatrends einer digital transformierten Gesellschaft umgehen und wie der Wandel geplant, gesteuert und umgesetzt wurde. Um Wunschdenken auszuschalten („Ich kann mir gut vorstellen, wie ein Change Projekt abläuft und wie ich mich dabei verhalten würde"), haben wir ausschließlich Männer und Frauen mit konkreter Erfahrung in Veränderungsprojekten befragt. Wie immer zu ihren Projekten, so viel Kontinuität muss sein, aber diesmal mit dem Schwerpunkt auf der Person des Veränderers. Ausgehend von einer Arbeitshypothese wollten wir den erfolgreichen Veränderer möglichst präzise beschreiben und ihm damit ein Gesicht geben. Was ist seine Aufgabe, was seine Rolle? Wie und von wem wird er unterstützt? Welche Steine lagen im Weg, und wie kamen sie dorthin? Kurz:
Was begünstigt den Erfolg des Veränderers?
Was macht ihn* wirksam?

ECKDATEN: WEN HABEN WIR BEFRAGT?

Wie bei den Vorgängerstudien haben sich zahlreiche Führungskräfte und Change Management Experten an der Untersuchung beteiligt. Um der Globalisierung der Unternehmen Rechnung zu tragen, wurde der Teilnehmerkreis international ausgedehnt. Der Fragebogen stand zwischen Juni und September 2014 auf Deutsch und Englisch auf unserer Homepage, wurde in sozialen Netzwerken aktiv beworben und von den weltweiten Standorte von Capgemini Consulting an interessierte Teilnehmer versandt. Darüber hinaus führten wir persönliche Interviews mit Change Experten und Wissenschaftlern, die sich auf Leadership spezialisiert haben.

Auch wenn die Studie einen explorativen Charakter hat und wir statistische Signifikanz bewusst hintangestellt haben, haben wir 179 Fragebögen zurück erhalten und die 40 Prozent vollständig ausgefüllten Fragebögen sind in unsere Auswertung eingeflossen. Zusätzlich haben wir sieben qualitative Interviews geführt. Dennoch sind wir davon überzeugt, dass das Ergebnis hinreichend aussagefähig ist, um substanzielle und begründete Thesen über die Erfolgswirksamkeit von Veränderern formulieren zu können. Alle Befragten haben in leitender Position in einem oder mehreren Veränderungsprojekten mitgearbeitet. Sie wissen also, wovon sie reden. Nach dem Gesetz der großen Zahl können ihre Aussagen nur Tendenzen

* „Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht."

aufzeigen. Aber praktisch sind sie von hohem Wert, denn sie machen deutlich, was Veränderer erfolgreich sein lässt und woran sie scheitern. Daran ist jeder Change Verantwortliche brennend interessiert.

STRUKTUR DER ANALYSIERTEN UNTERNEHMEN

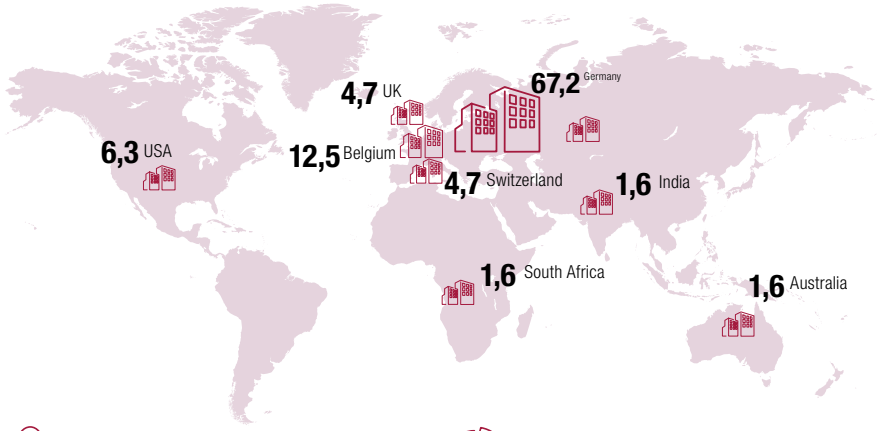
Die analysierten Unternehmen repräsentieren die Bandbreite der internationalen Wirtschaft. Die Rückläufer kamen zu fast drei Vierteln (73,5 %) aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Ein starkes Viertel der Antworten (26,5 %) wurde aus anderen Ländern übermittelt, hier vor allem aus Belgien, den USA und Großbritannien, aber auch aus Indien, Südafrika und Australien (Abb. 01).

Fast zwei Drittel der Teilnehmer (61,3 %) kommen aus Großunternehmen mit einem Umsatz von mehr als 10 Milliarden Euro. 37,7 Prozent der Befragten arbeiten in Konzernen mit mehr als 30000 Mitarbeitern. Gleichstark repräsentiert ist der große Mittelstand mit 1000 bis 15000 Beschäftigten (37,7 %).

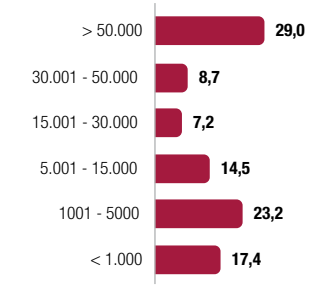
Immerhin 17,4 Prozent der Teilnehmer, mithin fast ein Fünftel, sind in kleineren Unternehmen mit weniger als 1000 Mitarbeitern tätig (Abb. 01).

Die Branchenverteilung spiegelt einerseits die Veränderungsfreude der Automobilwirtschaft (14,3 %), der Chemie sowie der Energieversorger (jeweils 10 %). Andererseits macht das gute Viertel der sonstigen Branchen (25,7 %) den internationalen Charakter der Untersuchung deutlich (Abb. 01).

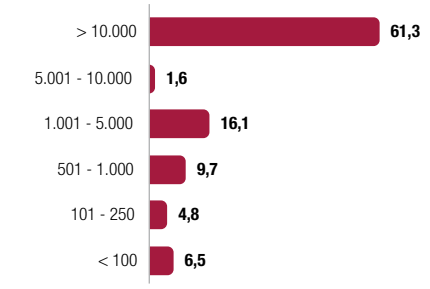
Abb 01: An welchem Standort arbeiten Sie überwiegend?



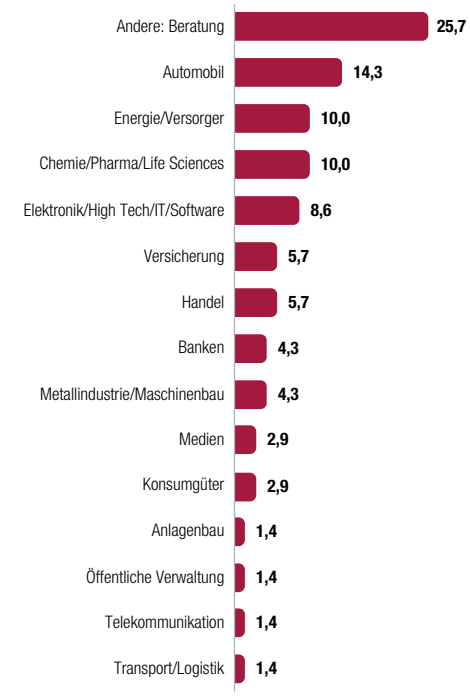
Anzahl der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?



Wie lautet der Umsatz Ihres Unternehmens?



Zu welcher Branche zählt Ihr Unternehmen?



n = 71 / Angaben in Prozent

© Capgemini Consulting 2015

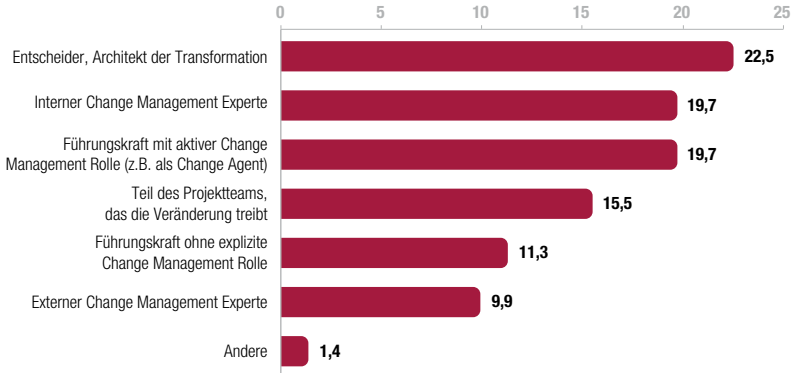
STRUKTUR DER BEFRAGTEN ANSPRECHPARTNER

In dieser Studie lag der Fokus auf der Stellung des Anführers im konkreten Change Projekt. Darum fragten wir nach ihrer Rolle im zuletzt abgeschlossenen Veränderungsprojekt. 22,5 Prozent der Teilnehmer bezeichneten sich als Entscheider und Architekten der Transformation. Zu jeweils 19,7 Prozent antworten interne Change Management Experten sowie Führungskräfte mit einem aktiven Part bei der Veränderung. Jeder sechste Befragte (15,5 %) war Teil des Projektteams, jeder zehnte (9,9 %) ein außenstehender Kenner des Change Managements (Abb. 02).

Wir fragten auch, wer bei der letzten Transformation die Rolle des verantwortlichen Veränderers übernommen habe (Abb. 03). Erwartungsgemäß hatten viele Teilnehmer dieser Studie diese Rolle selbst inne. Wo nicht, oblag der Wandel dem Top Management, also Vorstand oder Geschäftsführer. Zu geringeren Anteilen wurden Direktor/Hauptabteilungsleiter, Projektmanager/Projektleiter, Change Manager und Abteilungsleiter genannt.

Mehr als die Hälfte der Teilnehmer (53 %) tragen seit wenigstens fünf Jahren Führungsverantwortung, ein knappes Drittel mehr als zehn Jahre (Abb. 04). Zwei Prozent weisen mit 21 bis 50 Mitarbeitern eine sehr hohe, 18 Prozent eine mittlere Führungsspanne auf. Auffällig ist der große Anteil derer, die nur eine geringe Anzahl von Mitarbeitern direkt führen (43 %).

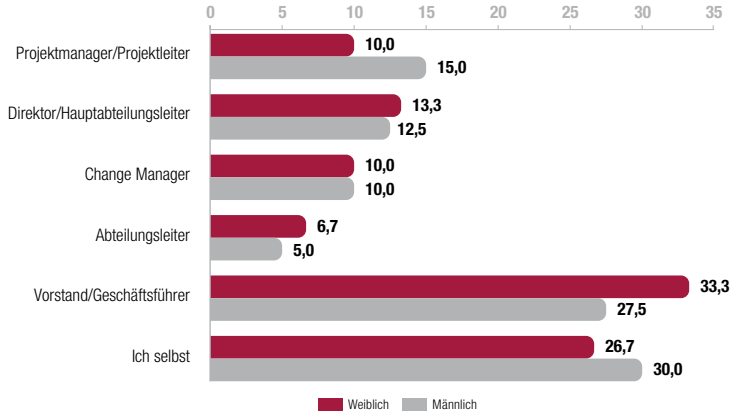
Abb 02: Welche Rolle nahmen Sie in diesem zuletzt abgeschlossenen Veränderungsprojekt hauptsächlich ein?



n = 71 / Angaben in Prozent

© Capgemini Consulting 2015

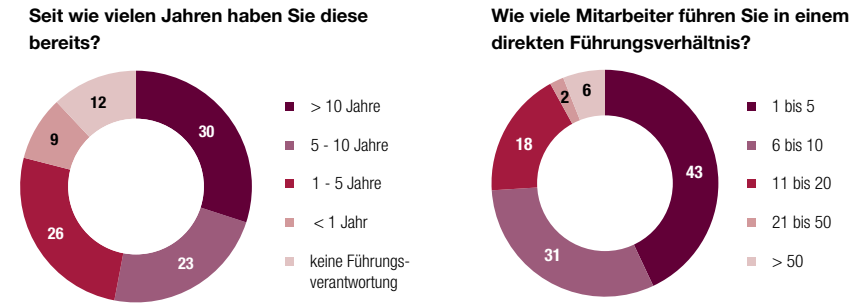
Abb 03: Wer übernahm im Rahmen Ihres letzten Veränderungsprojektes die Rolle des Change Leaders?



n = 71 / Angaben in Prozent

© Capgemini Consulting 2015

Abb 04: Führungsverantwortung.



n = 71 / Angaben in Prozent

© Capgemini Consulting 2015

I Was bleibt, was geht, was kommt

„Alles, was sich digitalisieren lässt, wird digitalisiert.

Alles, was sich vernetzen lässt, wird vernetzt.

Und das verändert alles!“

Tim Cole
Internet-Publizist

Viele Unternehmen haben im Laufe der letzten Jahre einen oder mehrere Veränderungsprozesse vollzogen, aus eigenem Gestaltungswillen oder unter Druck des Wettbewerbs. Mehr als zwei Drittel der europäischen Firmen jedoch stecken noch mitten darin.

Hauptmotive sind die wachsende internationale Vernetzung, technologische Sprünge, kürzere Innovationszyklen, die Individualisierung der Nachfrage sowie „Big Data“ und die Digitalisierung. Bei letzterem sei die Aufmerksamkeit der Executives besonders geschärft, registrieren Wissenschaftler unseres Partners MIT: „In all the classroom discussions that surfaced around the big issues from big data — privacy, security, costs, infrastructure, data volume, data quality, and data governance — the reality that many organizations grapple with is change management: whether or not they can manage the human and process changes necessary to make the most of their analytics initiatives.” (Boucher Ferguson, R., 2013). Die digitale Transformation ist zugleich eine Provokation tradierter Abläufe wie hochwillkommene Strategie, um die zuvor genannten Herausforderungen in den Griff zu bekommen. Risiken und Chancen gehen Hand in Hand.

Diesen Widerspruch muss man hinnehmen. Unternehmen, die sich der digitalen Transformation verweigern, verweigern sich der Welt von morgen. Die Datentechnik ist komplex, revolutionär – und unumkehrbar. Darum müssen Unternehmen, die erfolgreich bleiben wollen, den Wandel zur Zwei-, Drei-, Vier-Punkt-Null-Kultur proaktiv gestalten.

DIE HERAUSFORDERUNGEN BLEIBEN

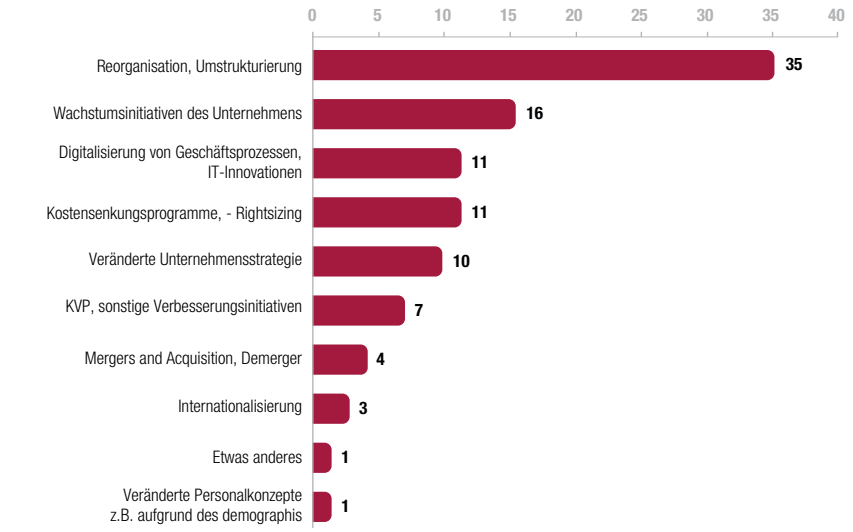
Und der Druck lässt nicht nach. Angesichts einer Welt der zwei Geschwindigkeiten, in der die reifen Volkswirtschaften noch immer das Gros der erzeugten und verbrauchten Leistung stellen, das zukünftige Wachstum jedoch zu einem großen Teil von Schwellenländern kommen wird, bleibt der Wandel der wichtigste Treibstoff für Wachstum (McKenna et al., 2013). Intern mit dem Ziel der Kostensenkung und Leistungserhöhung, extern durch Zusammenschlüsse und Firmenübernahmen.

Hier bahnt sich soeben eine neue Welle ihren Weg. In einer Studie von Ernst & Young (2014) geben 40 Prozent der Global Player an, mit Bestimmtheit in den kommenden zwölf Monaten eine Übernahme durchführen zu wollen. Noch mehr, nämlich zwei Drittel der Konzerne, sondieren immerhin schon das Angebot. Damit hat sich binnen sechs Monaten der Anteil solcher Unternehmen verdoppelt, die aktiv nach Übernahmekandidaten Ausschau halten.

Nicht nur der Druck der Märkte, sondern auch diese Ankündigungen oder, je nach Standpunkt, Drohungen, veranlassen CEOs und Vorstände, kräftig an der Leistungsfähigkeit ihrer Unternehmen zu arbeiten. Schon seit Jahren werden in unseren Umfragen dieselben Anlässe für Veränderungsprojekte genannt: Reorganisation und Umstrukturierung liegen mit 35,2 Prozent mit weitem Abstand vorn (Abb. 05). Doch was heißt das konkret? „Alle reden von Change, aber wie genau das definiert wird, ist undurchschaubar, weil es nie explizit definiert wird“, klagte ein Teilnehmer im persönlichen Interview,

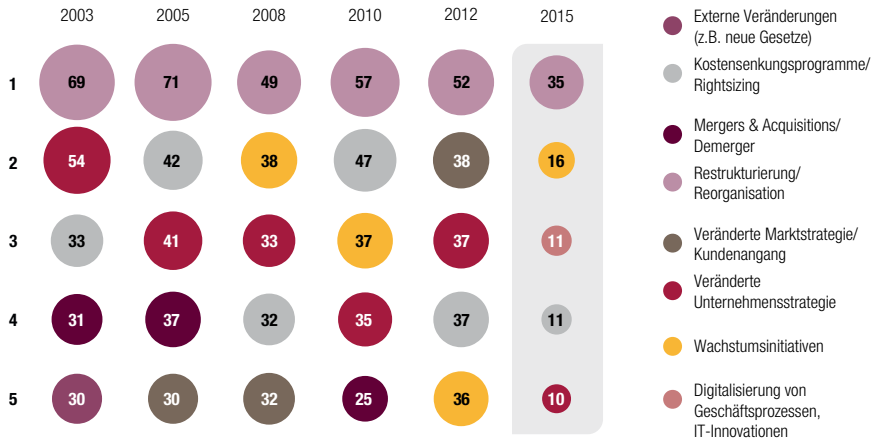
Abb. 05: Bitte denken Sie an das zuletzt abgeschlossene Veränderungsprojekt Ihres Unternehmens, in das Sie involviert waren: Welcher Anlass war bei diesem Projekt hauptausschlaggebend?

Detailübersicht 2015



n = 71 / Angaben in Prozent

Vergleichsübersicht 2003 - 2015



2003 - 2012, Mehrfachantworten möglich; 2015, Einzelnennung, n = 71; Angaben in Prozent

© Capgemini Consulting 2015

„die KPIs zur Zielerreichung zielen jedoch nur auf Geschäftserfolg in Form von Umsätzen ab, nicht darauf, wie erfolgreich der Change war“. Niemand unterzieht sich einer Reorganisation ohne eine mehr oder weniger geheime Agenda mit den zeitlosen Themen: Die Kosten sollen runter, der Ertrag soll rauf, Durchsatz und Tempo sollen steigen und dabei die Kundenzufriedenheit nur ja nicht sinken.

Bestand haben wird deshalb auch der Anspruch an die Führungskräfte, den Change so zu bewältigen, dass das Neue greifen kann und das zu Bewahrende nicht beschädigt wird. Veränderungen in Organisationen sind komplexe Aufgaben. Davon zeugen die hohen Misserfolgsraten bei Mergers & Acquisitions (KPMG 1999: Misserfolgsquote bei Fusionen liegt bei 83 %. Hay 2007: 45 Prozent der Manager waren gegen eine Fusion, 30 Prozent haben sogar aktiv dagegen gearbeitet. Deloitte 2012: M&A im Mittelstand Zielerreichungsgrad liegt nur bei 61 %) und bei internen Veränderungsprojekten (Mercuri Urval 2012: Zielerreichungsgrad bei Change-Prozessen nur 70 %, Produktivitätsverlust während des Prozesses 40 %).

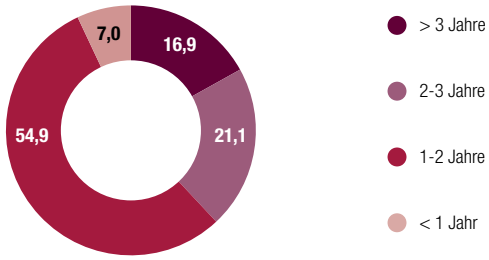
Jede Reorganisation, jede mit Umstellungen verbundene Wachstumsinitiative, jedes Rightsizing-Programm ist – Vision hin, Planung her – eine Expedition ins Ungewisse. Ob die Reise gelingt, hängt von sehr vielen Faktoren ab, die sich wechselseitig beeinflussen und zudem äußeren Einflüssen unterliegen. Schon von daher ist es alles andere als trivial, die Erfolgsaussichten von Veränderungsvorhaben ex ante abzuschätzen. Und ex post (wenn sie denn überhaupt analysiert werden) verschwimmen die echten Treiber des Wandels oft hinter dem lapidaren Satz: „Es war ein hartes Stück Arbeit.“

Das wird vermutlich so gewesen sein. Deshalb stellten wir uns nach unserer letzten Change Management Studie 2012 zwei Fragen. Die erste lautete: Worin genau besteht eigentlich diese Arbeit? Die zweite: Wer leistet sie?

Zur Auswahl stehen: der Initiator der Veränderung, der Chief Strategic Officer, der Sponsor des Projekts, das eingesetzte Projektteam, die je nach Sichtweise beteiligten oder betroffenen Führungskräfte und im Chor im Hintergrund die Mitarbeiter, in deren Wahrnehmung das Neue nicht selten den Boden unter den Füßen beben lässt. Auch wenn die Geschäftsleitungen ständig beteuern, das Unernehmen stehe nach dem Wandel auf sicherem Fundament, wird die Furcht nur sehr allmählich mit den ersten, sichtbaren Ergebnissen zurückgedrängt. Unermüdlich müssen Veränderer das Reiseziel darstellen, erklären, verteidigen und immer wieder dafür werben, nicht stehen zu bleiben.

Unsere Studie 2012 machte klar, dass die Führungskräfte noch immer der Dreh- und Angelpunkt erfolgreicher Transformationsprojekte sind. Auf ihnen ruht die Hauptlast der Arbeit, an sie werden hohe Ansprüche gestellt (Abb. 07). Ein einzelner Veränderer kann das nicht schaffen. Also überlegten wir: Wie sehen die Führungsrollen im Stück „Veränderung“ aus, und mit wem sollten sie besetzt werden? Mit dynamischen Antreibern, sorgsamen Klimaverantwortlichen, mit strengen Kontrolleuren? Und was brauchen die Rollenträger, um ihren Part virtuos spielen zu können? Erste Hinweise darauf hatte die Vorgängerstudie gegeben (Abb. 08). Nun wollten wir der Sache auf den Grund gehen.

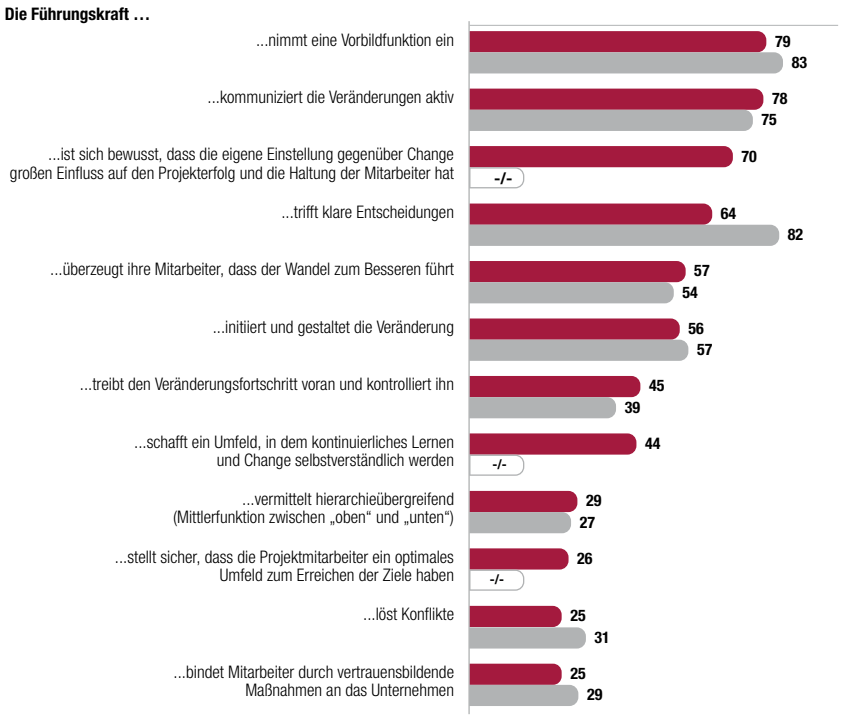
Abb. 06: Bitte denken Sie an das zuletzt abgeschlossene Veränderungsprojekt Ihres Unternehmens, in das Sie involviert waren:



n = 71 / Angaben in Prozent

© Capgemini Consulting 2015

Abb. 07: Von den Führungskräften wird in Veränderungsprozessen viel erwartet

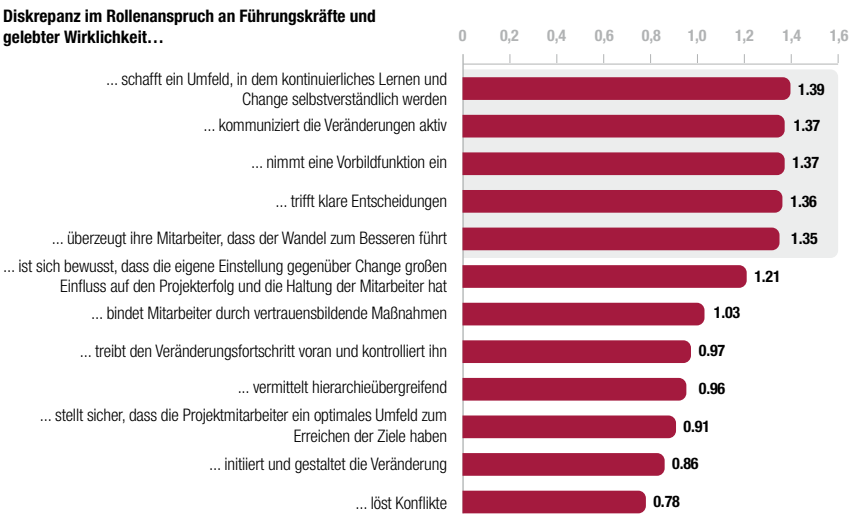


Quelle: Change Studie 2012

Angaben in Prozent = Position in 2012 = Position in 2010 = wurde in 2010 nicht gefragt

© Capgemini Consulting 2015

Abb. 08: Die größte Diskrepanzen zwischen Wunsch und Wirklichkeit betreffen allesamt Punkte, die im klassischen Change Management immer wieder adressiert und eingefordert werden



Quelle: Change Studie 2012; Angaben in Prozent

© Capgemini Consulting 2015

Unsere aktuelle Studie widmen wir daher den Wegbereitern des Wandels: den mit einem (hoffentlich) klaren Auftrag auf die Reise entsandten Veränderern.

Seit je her nimmt der Fahnenträger, der Leading Change Manager oder der von der Geschäftsführung beauftragte (interne oder externe) Projektleiter eine entscheidende Rolle im Prozess der Veränderung ein. Das war unsere Ausgangsthese. Oft gehört, beschrieben und gelesen, lässt sie sich bei der multiplen Faktorenlage von komplexen Vorhaben wie Changes kaum rational und objektiv beweisen. Diesem Axiom wollten wir auf die Spur kommen. Was ist der Anteil der Anführer am Grad der Zielerreichung? Worauf genau ist ihre Leistung zurückzuführen? Was genau tun sie, damit sich das „harte Stück Arbeit" im Rückblick gelohnt hat, und wie tun sie das, was sie tun? Wir hatten den Eindruck, dass sich in den letzten Jahren einiges bei den weichen Themen des Change Managements verändert hatte. Wenn das die richtige Hypothese ist: Was können Veränderer selbst tun und was kann die Organisation tun, um die Erfolgswahrscheinlichkeit der Männer und Frauen mit der Fahne in der Hand noch weiter zu erhöhen?

GIBT ES EINEN „BLINDEN FLECK" IM CHANGE MANAGEMENT?

„Das technische Wissen darüber, wie Change gelingt, welche Strukturen, Methoden oder Tools eingesetzt werden können, ist nur eine Facette. Die echte Herkulesaufgabe der kommenden Jahre besteht zweifellos darin, die Führungskräfte bei ihrer Rolle im Change zu begleiten und zu befähigen." Als wir das in der Studie 2012 (S. 59) postulierten, hielten wir einen Augenblick inne und fragten uns irritiert, ob es auf dem an sich ganz ordentlich ausgeleuchteten Forschungsfeld Change Management womöglich einen blinden Fleck gab. Hatten wir bei der vorangegangenen Suche nach effizienzsteigernden Faktoren übersehen, dass jede Struktur von Menschen ausgefüllt, jede Methode von Menschen angewendet und jedes Tool nur so gut bedient werden kann, wie es von erfahrenen Werkzeugführern zu hantieren und zu lieben (!) gelehrt wird?

Dass dies nicht so war, beweist der Blick in frühere Untersuchungen. Schon unsere erste Studie ging, freilich nur empirisch, auf die Akteure des Wandels ein (vgl. Capgemini Consulting, Change Management 2003, S. 43ff.). Als solche apostrophiert wurden das verantwortliche Projektteam, die Linienmanager sowie interne und externe Change Management Experten. Die meisten, so hieß es lapidar, waren nicht wegen ihrer Change Kompetenzen in ihre Funktionen gekommen, sondern weil sie die inhaltliche oder politische Dimension der Aufgabenstellung beherrschten. In den Folgestudien wurde deutlich, dass der Führungsstil der Change Leader zwischen den Polen „harter Hund" und „mitarbeiterorientiert" pendelte, wobei die Mitarbeiterorientierung im Zeitablauf zugunsten der Zielerreichung um jeden Preis leicht abnahm. „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" (vgl. Capgemini Consulting, Change Management Studie 2008, S. 20).

In der Praxis gibt es also immer noch den scheinbar altmodischen, dirigistischen, top-down seine volle Autorität ausspielenden Veränderer. Es findet sich aber durchaus auch der einfühlsame, die beteiligten Menschen in seine Überlegungen miteinbeziehende Leader moderner Prägung. Ebenso gibt es in der Praxis erfolgreich beendete Veränderungsprojekte und andererseits solche, die auf halber Strecke ins Leere laufen oder nach Abschluss noch nicht einmal in die Nähe der gesteckten Ziele gekommen sind. Unsere Aufmerksamkeit richtete sich auf die Suche nach einem Zusammenhang, womöglich nach einer positiven Korrelation. Welcher Typus Veränderer hat die größeren Aussichten, sein Projekt am Ende mit einem Haken versehen zu können?

IT'S THE PEOPLE, STUPID

Dazu gingen wir zunächst einen Schritt zurück. Wir sichteten die in früheren Studien identifizierten Erfolgsfaktoren im Change Management und teilten sie streng in zwei Gruppen. In die eine sortierten wir die strukturellen, organisatorischen und prozessualen Variablen, die nach Ansicht der Befragten unverzichtbar sind für das Gelingen des Wandels: das Design von Organisation und Prozessen, das sorgfältige Monitoring der getroffenen Maßnahmen und erreichten Fortschritte, der richtige Zeitpunkt für die Einleitung des Changes, die der Aufgabe angemessene Ressourcenausstattung und die richtig ausgewählten und eingesetzten Tools. All diese Faktoren wurden von den Teilnehmern vorangegangener Untersuchungen übereinstimmend als „von entscheidender Bedeutung für den Projekterfolg" gewürdigt.

Aber genügt das schon? Offensichtlich nicht, wenn trotz avancierter Methoden im Projektmanagement und immer feingliedriger Tools ein so hoher Anteil an Changevorhaben scheitert. Das allein scheinen nur die hinreichenden Bedingungen zu sein für das abschließende Schulterklopfen des CEO oder Aufsichtsrates. Bestätigt wurde unsere Hypothese mit einer zweiten Gruppe weiterer von Studienteilnehmern genannten Erfolgskriterien, die in der Persönlichkeit des Change Leaders begründet sind. Sie prägen sein Rollenverständnis, seinen Auftritt, seinen Führungsstil, sein Teamverständnis, sein Kommunikations- und Konfliktverhalten und damit letztlich seinen Einfluss auf das Projektteam und die vom Wandel Betroffenen. Und der scheint deutlich größer zu sein, als man bisher geglaubt hat.

Zugegeben: Wir waren nicht sonderlich überrascht, als wir entdeckten, dass „the human factor" weit vorn steht im Ranking der von Change Managern selbst benannten Erfolgsfaktoren:

- Sicherstellung von Mobilisierung und Commitment von Management, Mitarbeiter, Stakeholder (Rang 1 in Studie 2010, Rang 2 in Studie 2012)

- Klare Vision und Definition von Ziel und Veränderungsstrategie, dem vorausgehend: Situation und Umfeld analysieren und verstehen (Rang 2 in Studie 2010, Rang 1 in Studie 2012)
- Führung fördern (Rang 3 in Studie 2010, Rang 3 in Studie 2012)
- Kultur weiterentwickeln (Rang 6 in Studie 2012)
- Qualifizierung und Entwicklung zielgruppenorientiert durchführen (Rang 7 in Studie 2012)

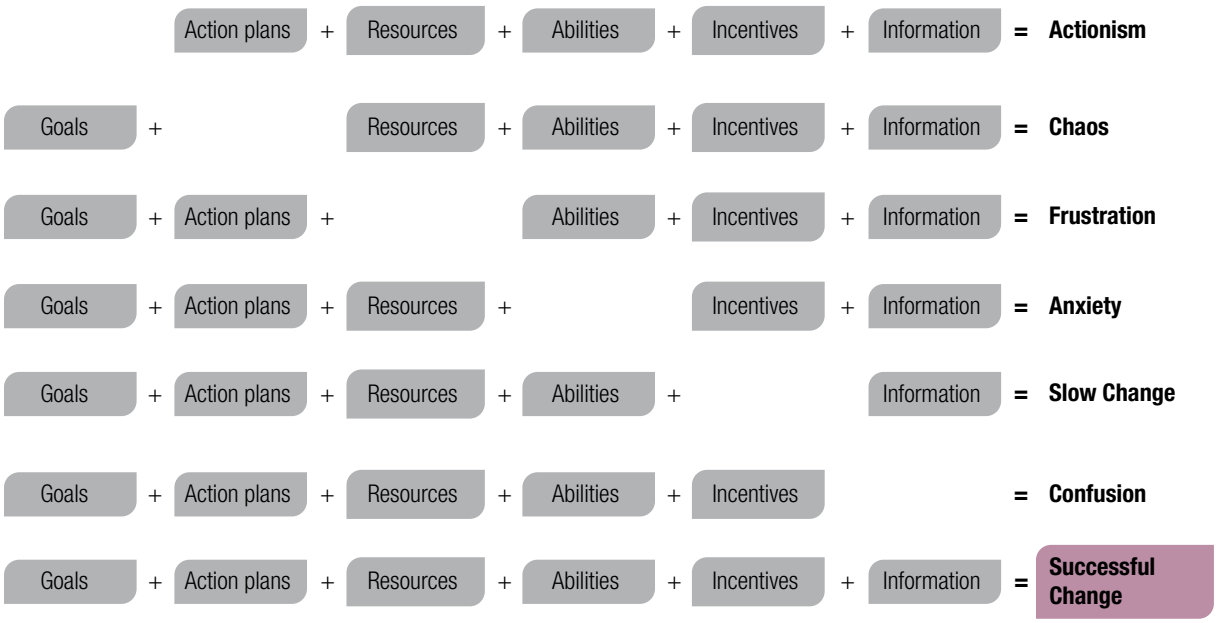
DURCHREGIEREN GEHT GAR NICHT MEHR

Mit der klassischen Blut-, Schweiß- und Tränenrede lassen sich Menschen allenfalls sehr kurzfristig von einer schmerzhaften Notwendigkeit überzeugen. Um Begeisterung, Mitmachlust und Commitment zu erzeugen und über eine lange Durststrecke hinweg zu bewahren, brauchte es schon immer redegewandte, glaubwürdige und überzeugende Anführer. Leader, die es verstehen, das Ziel in leuchtenden Farben auszumalen und mit dieser Vision den beschwerlichen Weg dorthin zu pflastern oder auszuschmücken.

Mitarbeiter, vor allem die Angehörigen der jungen Generation, wollen mitdenken, mitreden, mitentscheiden und mitmachen (siehe Kapitel VI). Ohne ihre innere Zustimmung läuft jede Umstrukturierung ins Leere. Einsteiger im Change Management wissen das aus der Theorie, erfahrene Veränderer aus der Praxis zurückliegender Projekte. Kein radikaler Umbruch ohne vorherige Gespräche (Talk), von allen mitgetragene Entscheidungen (Decision) und einen fest vereinbarten Maßnahmenkatalog mit Timelines und Meilensteinen (Act). Dieser Dreiklang jeder Managemententscheidung, die der schwedische Organisationssoziologe Nils Brunsson in den 80er Jahren in die Form Talk Decision Act gegossen hat, liegt jedem Veränderungsmanagement zugrunde und macht es mühsam, weil zeitaufwändig und kommunikationsbedürftig. Aber alle Elemente sind zwingend erforderlich. Decision und Act ohne Talk sind der Frontalunterricht des Change Management – vordergründig effektiv ohne jede Nachhaltigkeit (Abb. 09).

Doch mit Reden allein verändert sich gar nichts. Geplant und gesteuert werden muss der Wandel schon von der Spitze aus. Glücklich erreicht wird er aber nur, wenn auch Partizipation gewährt ist. In unserer Studie belegen das die Antworten auf die Frage, wie die

Abb 09: Barriers of change management



Quelle: In Anlehnung an Ambrose (1978)

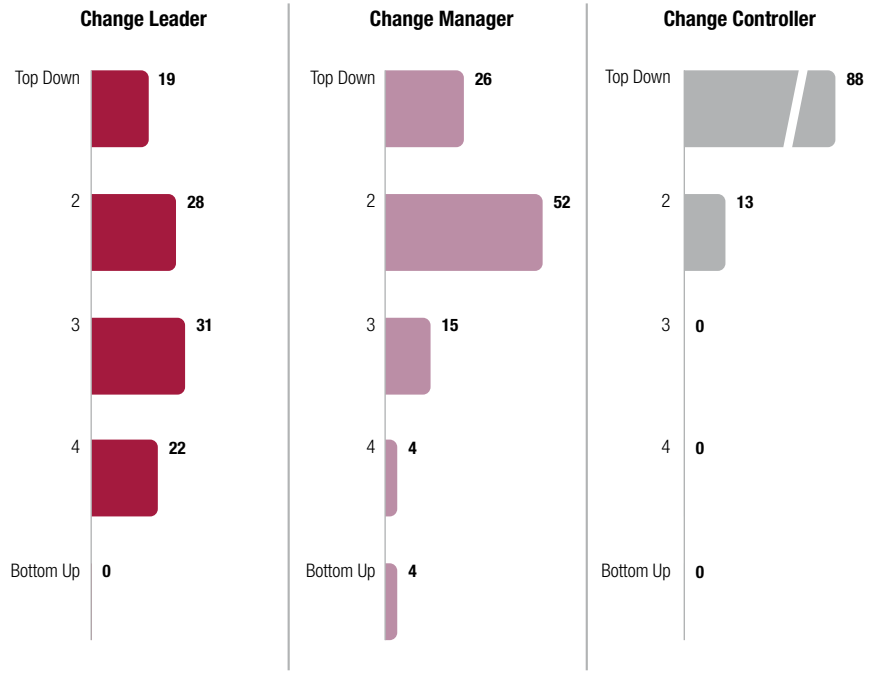
© Capgemini Consulting 2015

Veränderung im Unternehmen gesteuert wurde. Erfolgreiche Projekte wurden weit seltener mit dem klassischen top-down-Ansatz gemanagt (Abb. 10).

Was die Sache noch schwieriger macht: Der Veränderer hat gleich drei Hüte auf. Als Initiator oder Beauftragter des Wandels muss er inspirieren. Als Entscheider muss er auch für unangenehme Nebenwirkungen gerade stehen. Und als Vollstrecker muss er stets das große Ziel im Blick haben, selbst wenn die aktuelle Etappe an seinen Kräften zehrt. Dabei darf er auch vor negativen Konsequenzen für sich selbst nicht zurückschrecken. So aktiv er den Wandel als Führungskraft auch befördert – immer ist er auch Betroffener.

Die latenten oder offenkundigen Befürchtungen der Mitarbeiter sollte er allerdings nicht auf die leichte Schulter nehmen. Beteiligung hilft, Widerstände zu überwinden – wenn sie ehrlich gemeint ist und mehr bedeutet, als die Leute nur eine Runde mitdiskutieren zu lassen. Wer seinen Beitrag ernst genommen sieht und wer aktiv mitgestalten kann, verliert die Furcht vor dem Neuen. Für manche Menschen ist bei einem Umzug in ein neues Gebäude am wichtigsten, wo ihr neuer Schreibtisch steht und wie weit der Weg in die Kaffeeküche ist. Andere machen ihre Akzeptanz abhängig von einer fairen Verteilung der Büroflächen. „In vernetzten Systemen ist nur dauerhaft erfolgreich, was auf emotionale Resonanz trifft“, behauptet Leadership-Professor Peter Kruse. Horchen wir in uns hinein, dann hören wir ein zustimmendes Echo. Was die Schlussfolgerung nahe legt: Bei hochwirksamen Veränderern stehen menschliche Gefühle, sachliche Vernunft und austarierende Politik in einem ausgewogenen Verhältnis (Abb. 11).

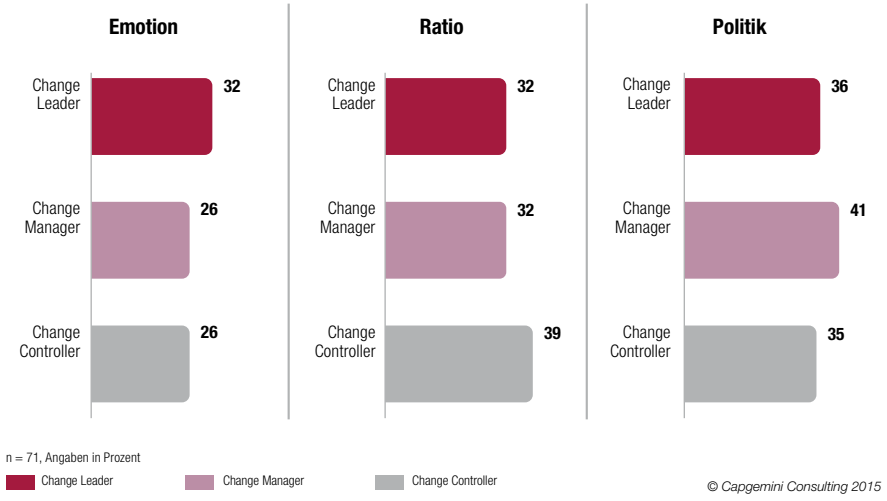
Abb 10: Wie wurde die Veränderung in Ihrem Unternehmen gesteuert?



n = 71, Angaben in Prozent

© Capgemini Consulting 2015

Abb 11: Wie wurden die emotionale, politische und rationale Dimension der Veränderung in dem bei Ihnen zuletzt abgeschlossenen Veränderungsprozess berücksichtigt?



n = 71, Angaben in Prozent

© Capgemini Consulting 2015

WAS ANKOMMT: ZUHÖREN. REDEN. ÜBERZEUGEN.

Zum entscheidenden Eigenschaftsbündel des idealen Veränderers gehören Selbstreflexion, Kommunikationsfähigkeit, die Bereitschaft zur Kooperation und partnerschaftlichen Konfliktlösung, ebenso wie die Gabe der Motivation und die Fähigkeit, Teamprozesse organisieren und moderieren zu können. Das ist State of the Art, in der Literatur von Henry Mintzberg, Peter Drucker und John Kotter über Costas Markides, Rupert Lay und Reinhard Sprenger bis hin zu Rosabeth Moss Kanter, Nitin Nohria und Peter Kruse. Letzterer geht sogar so weit zu sagen, dass das Erkennen und Reflektieren von Zusammenhängen künftig wichtiger werde als Zieldefinition und Planung (vgl. Kruse, P., 2014a). Denn die intuitive Mustererkennung diene der Reduktion von Komplexität und sei gerade im Wandel eine ganz wichtige Führungsaufgabe. Zum Ausgleich könnten Manager ihre Rolle als Vordenker getrost an der Garderobe abgegeben. Das übernehme künftig das Team, das Netzwerk, die Intelligenz der Vielen.

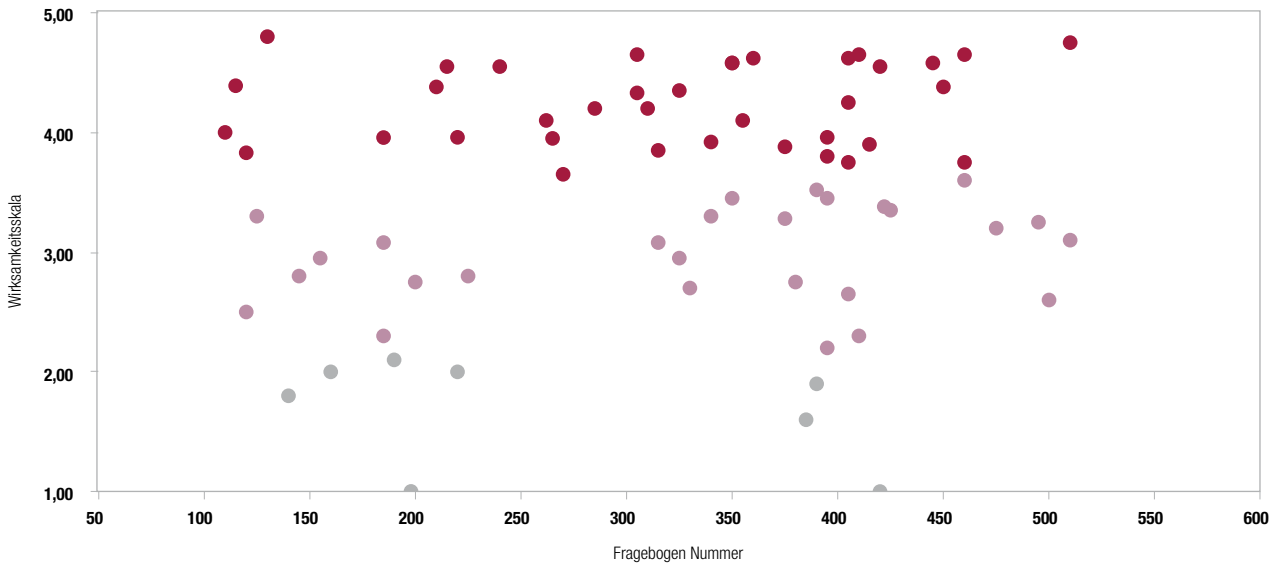
Diese Soft Skills des Veränderers – eingekleidet in eine Reihe von Aussagen, zu denen wir die Studienteilnehmer um den Grad ihrer Zustimmung baten – erfuhren die höchste Zustimmung von denjenigen, die über ein erfolgreiches Veränderungsprojekt zurückschauen konnten. Unsere Wirksamkeitsskala (Abb. 12 und 13) macht die auffällige Häufung im oberen Drittel deutlich. Wir leiteten daraus drei Cluster von Veränderern ab: Hochwirksame, die wir als „Change Leader“ bezeichnen, moderate „Change Manager“ und eine dritte Gruppe derjenigen, die ihr Ziel als nicht oder nur zum Teil erreicht angaben. Mit acht Teilnehmern ist diese Gruppe vergleichsweise klein. Sie hebt sich zwar sehr deutlich von den beiden anderen ab und rechtfertigt damit ihre Eigenständigkeit. Trotzdem erheben wir keinen Anspruch auf Verallgemeinerbarkeit, sondern beschränken uns auf eine Tendenzaussage. Die Angehörigen dieser dritten Gruppe nennen wir „Change Controller“. Damit wollen wir zum Ausdruck bringen, dass auch sie einen wichtigen Baustein beitragen. Denn: „Vision without action is merely a dream. Action without vision just passes the time. Vision with action can change the world.” (Joel A. Barker)

Auf diese drei statistisch signifikant voneinander abgrenzbaren Gruppen werden wir im Folgenden näher eingehen.

Was macht den Veränderer wirksam?

- *Eine den Wandel bejahende, innerlich unabhängige Persönlichkeit. Ein Gestalter, der Ziele, Strukturen, Prozesse und Menschen gleichermaßen durchdringt.*
- *Frühzeitige Einbindung in den Transformationsprozess. Optimal: Bereits zum Zeitpunkt der Entscheidung.*
- *Klares (Selbst-)Verständnis über Rolle und Aufgaben. Kollegen mit komplementären Kompetenzen übernehmen ergänzende Rollen.*
- *Unterstützendes Umfeld/Organisation mit anpassungsfähigen Strukturen und Prozessen sowie einer gelebten Feedback- und Vertrauenskultur.*
- *Hohe Freiheitsgrade, die ihm erlauben, auch bei den festen Stellhebeln Strukturen und Prozesse den Change begünstigende Veränderungen vorzunehmen.*

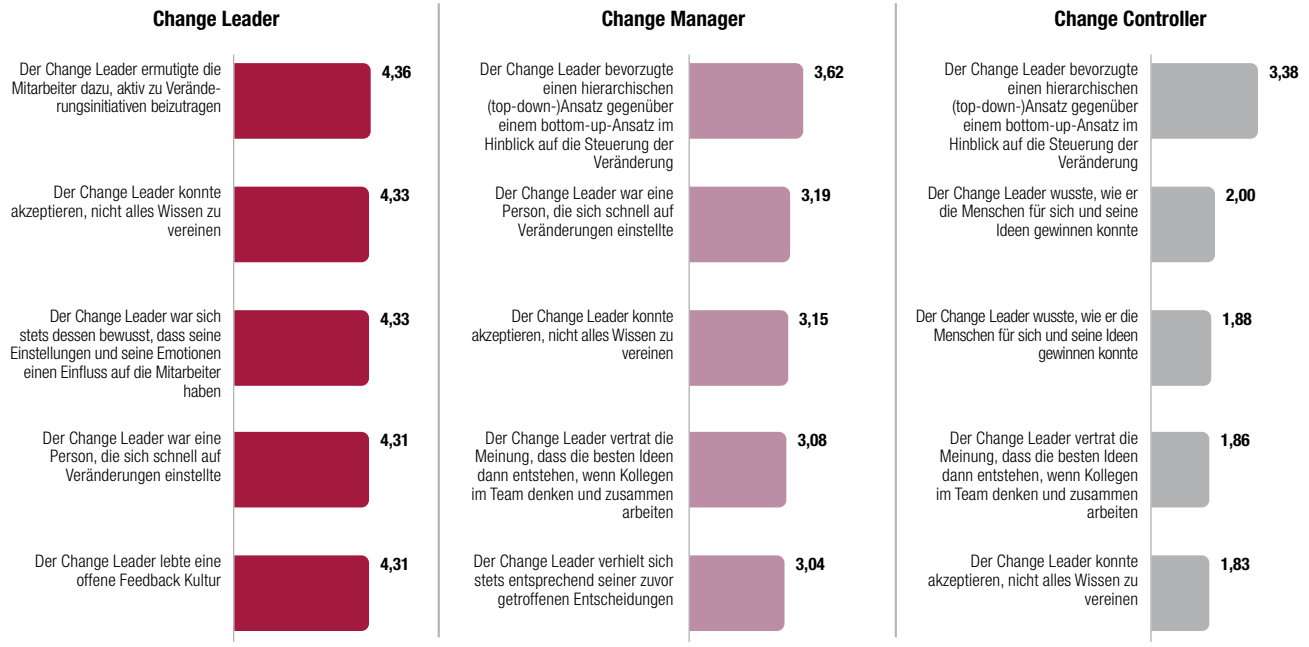
Abb 12: Bildung von Gruppen auf der Wirksamkeitsskala



Cluster: Change Leader, n = 36 ● Change Manager, n = 27 ● Change Controller, n= 8 ●

© Capgemini Consulting 2015

Abb 13: Charakterisierung der Change Leader Cluster anhand Verhalten und Einstellung



Angaben Mittelwert; Skala von 1 = trifft überhaupt nicht zu bis 5 = trifft voll und ganz zu

© Capgemini Consulting 2015

II Rollenvielfalt im Change Mangement

Capgemini Consulting ist nun schon fast ein halbes Jahrhundert in der Transformationsberatung unterwegs. In dieser Zeit haben wir mit Tausenden von Veränderern zu tun gehabt, bei uns selbst in zahlreichen Mergers und De-Mergers, als Berater und Partner bei Transformationsprojekten, als Ratsuchende und als Sparringpartner in Diskussionen sowie als Auskunftgeber bei unseren Befragungen. Wir haben Dynamiker und Besonnene kennengelernt, mit Strukturalisten und Prozessverfechtern zusammengearbeitet, uns von Technikern bremsen und von Menschenfischern mitreißen lassen. Und wie sie hoffentlich von unserer Expertise profitieren konnten, so haben auch wir vieles von ihnen erfahren und mitgenommen.

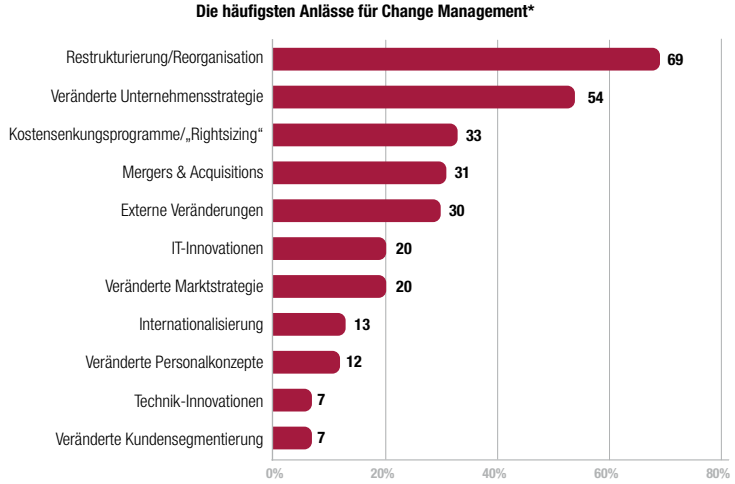
Zum Beispiel eine gute Kenntnis davon, wie unterschiedlich die für betriebliche Veränderungen Verantwortlichen sind. Könnte man all diese Persönlichkeiten in einer einzigen bündeln, dann hätten wir den „idealen" Veränderer vor uns – kommunikationsstark, zielorientiert, konfliktfähig, selbstbewusst, motivationsstark, durchsetzungsfähig (und gut im Projektmanagement). Wow, staunt man angesichts dieser Rollenzuschreibungen: Das müssen Superman und Superwoman sein. Eben „Superkräfte".

Ein umfassendes Kompetenzprofil entstand aus unserer Befragung vor knapp zehn Jahren (vgl. Capgemini Consulting, Change Management Studie 2006, S. 19ff., Abb. 14). In der Folgestudie sah das Bild nur unwesentlich anders aus (vgl. Capgemini Consulting, Change Management Studie 2008, S. 23, Abb. 15).

Die Summe aller als wünschenswert beschriebenen Merkmale – übermenschliche Fähigkeiten, großer Mut und edler Charakter – ließ den vorbildlichen Veränderer geradezu wie eine Lichtgestalt erscheinen. Ein hochgradig effektiver und effizienter Anführer, dessen „Inspiring Leadership" Menschen dazu bringt, für eine gute Sache zu brennen.

Was allerdings mit und nach Ausbruch der Finanzkrise 2007/08 auszubrennen drohte, war die Bereitschaft der Führungskräfte, die Taten von fiktiven Superhelden im wirklichen Leben nachzustellen. Eine Krise jagte die nächste. Die Shareholder verlangten immer schneller immer steilere Höhenflüge mit immer elastischeren Sicherheitsnetzen. Viele Manager, auch Veränderer, die gewohnt waren, mit anspruchsvollen

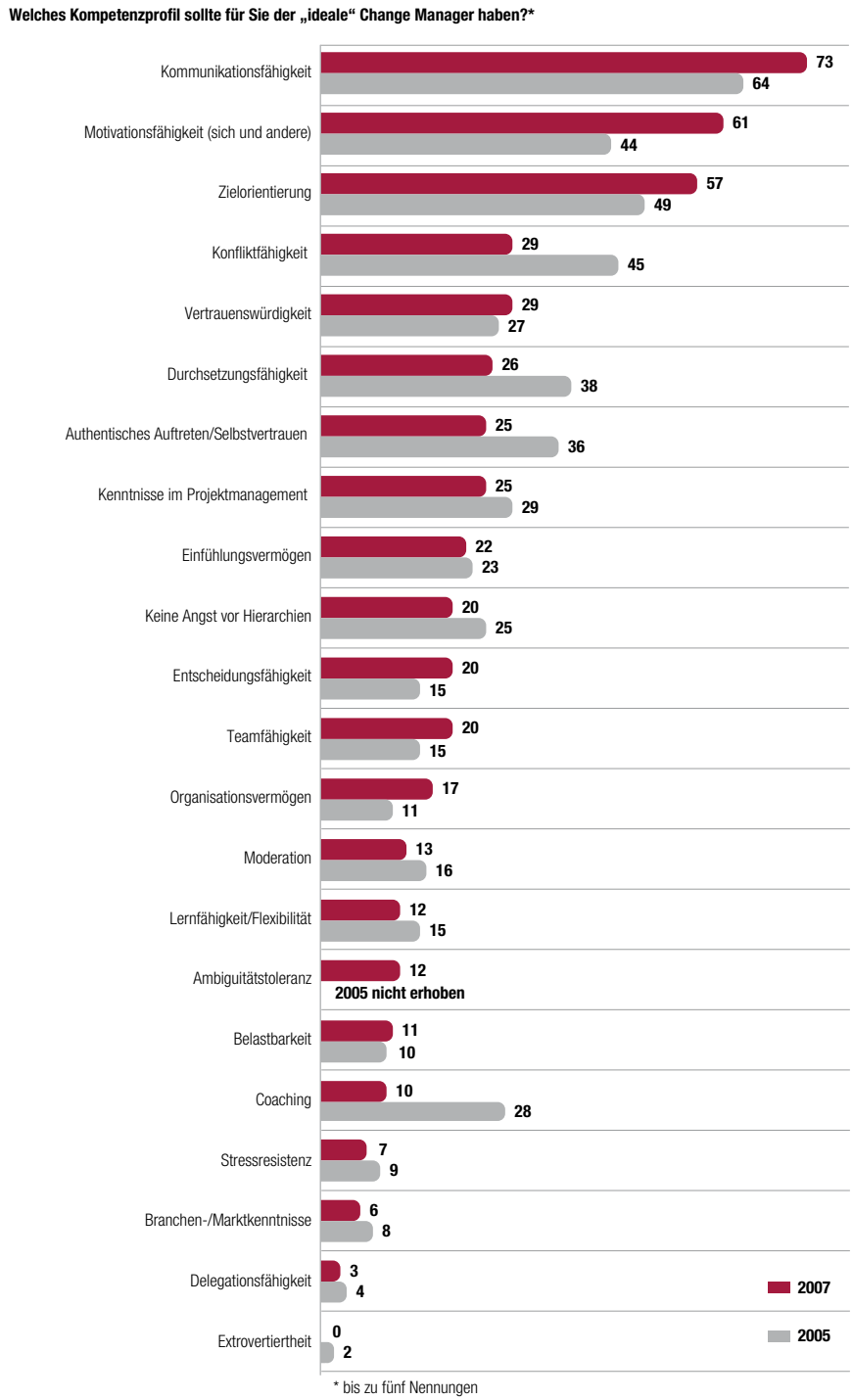
Abb. 14: In den meisten Fällen geben derzeit Restrukturierungs und Reorganisationsprozesse Anlass für Change Management



Quelle: Change Studie 2008; *Mehrfachnennung (3 Items) war möglich, Angaben in Prozent

© Capgemini Consulting 2015

Abb. 15: Kommunikationsfähigkeit steht über allen anderen Anforderungen an den „idealen“ Change Manager



Quelle: Change Studie 2008; Angaben in Prozent

© Capgemini Consulting 2015

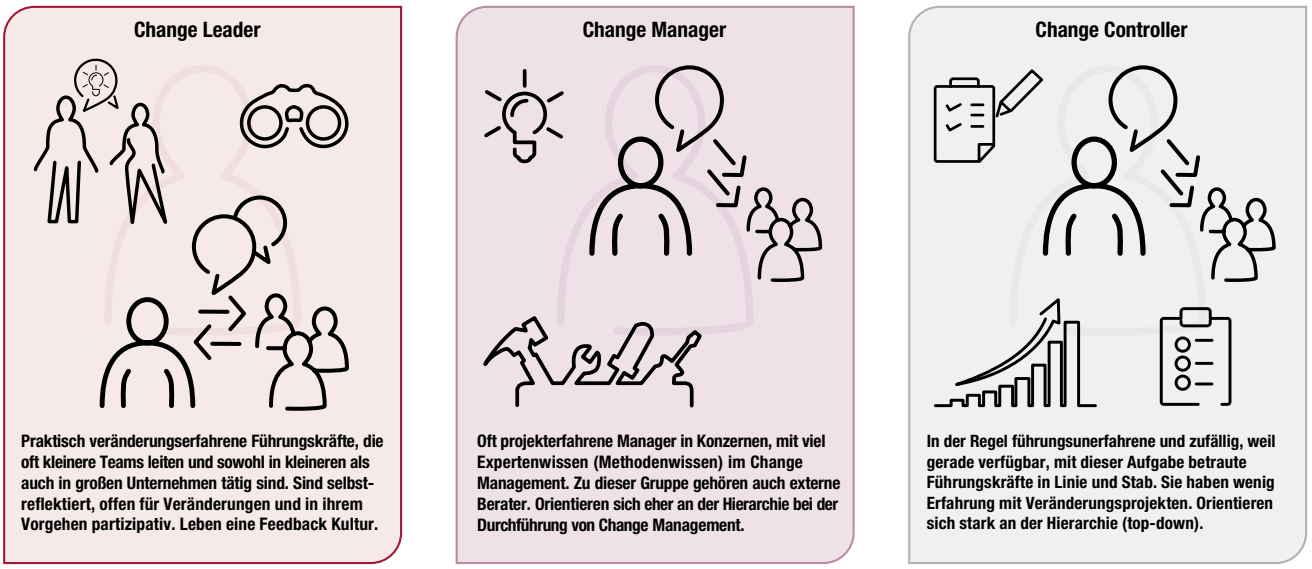
internen Kunden umzugehen, ließen Anzeichen von Ermüdung erkennen. Was sollten sie denn noch alles tun? Wie sollten sie denn noch sein? Kaum hatten sie eine Schwachstelle beseitigt, trat schon die nächste Anforderung an sie heran. Vorbilder sollten sie sein. Richtungsgeber. Mobilisierer. Mit einem Wort: Superleader.

FÜHRUNGSKRÄFTE SIND NICHT SUPERMAN UND SUPERWOMAN

Schon 2010 hatten wir uns dem schwer greifbaren Thema Leadership gewidmet (vgl. Capgemini Consulting, Change Management Studie 2010, S. 54ff.) Und kamen dabei zu dem Schluss, dass „die individuelle Fähigkeit einer Führungskraft, die ambitionierten, aber realistischen Ziele einer Organisation in einer definierten Zeit und mit minimalem Aufwand zu erreichen, ohne dabei gegen Gesetze, Regeln und individuelle Belastungsgrenzen zu verstoßen und ohne die nachhaltige Entwicklung der Organisation und ihrer Mitglieder und Umwelt zu begrenzen“ (ebd., S. 61) endlich war. Ein tröstliches Ergebnis. Führungskräfte sind nicht Superman und Superwoman. Sie sind echte Menschen.

Hinter diesem trivialen Meilenstand der Erkenntnis wollten wir nicht zurückgehen. Deshalb haben wir uns in der aktuellen Befragung bewusst von der Suche nach dem Idealbild des Veränderers verabschiedet. Stattdessen haben wir gefragt, ob gesellschaftliche Megatrends wie zum Beispiel die Digitalisierung der Arbeitswelt auch Veränderungen in der Führung mit sich bringen. Welche – neuen? – Anforderungen ergeben sich für Führungskräfte, die fast nahtlos von einem Change zum den nächsten übergehen? Welcher Führungsstil ist dafür am besten geeignet? Was dürften Führungskräfte heute keinesfalls nicht mehr tun? Was aber

Change Typologien



© Capgemini Consulting 2015

sollten sie unbedingt tun? Und wie sehen sie selbst, wie sieht ihr Umfeld ihre Rolle im Veränderungsprozess?

„Ja, Digitale Transformation ist ein entscheidender Trend und wird das Führungsverhalten beeinflussen", sagte ein Teilnehmer mit nachdruck und bestätigt damit unser für die Studie 2012 gewähltes Schwerpunktthema (vgl. Capgemini Consulting, Change Management Studie 2012). „Die freie Arbeitsplatzwahl (Büro oder Zuhause) und die Flexibilisierung der Arbeitszeit durch digitale Möglichkeiten erfordert mehr Vertrauen und eine Steuerung nach Ergebnissen statt einer Steuerung durch Anwesenheit." Erforderlich sei „mehr Mut zu Transparenz und Öffentlichkeit". Ein anderer entnahm der Digitalisierung folgende Hauptbotschaft an sich als Führungskraft: „Was ist für meine Mitarbeiter wirklich interessant und wichtig?" Wesentlich, meinte ein Dritter, sei die Fähigkeit, „sich mit der Situation gut zu fühlen und das auch auszustrahlen".

Selbstsicherheit unter Beweis zu stellen, offen mit Ambiguitäten umzugehen, sich damit zufrieden zu geben, erst einmal nur ein ungefähres Bild von der Veränderung zu haben, ständig an sich zu arbeiten, die Menschen mitzunehmen – in zahlreichen Variationen wurden uns die Führungsfähigkeiten im Wandel beschrieben. Allerdings selten absolut, sondern mehrheitlich sich nachdenklich an das vermeintlich gesuchte Optimum herantastend. Peter Kruse (2014b) verortet die neuen, von den Führungskräften zu besetzenden Kraftfelder auf den Achsen Nichtlinearität und Vernetzung. Wir wollten den Abgleich mit dem tatsächlichen Erleben herstellen. Wir wollten wissen, wie die Anführer des Changes über Führung denken, wie sie an das Thema herangehen und wie sie sich darin sehen.

Machen Sie mit!

- *Wir wollen unsere Datenbasis erweitern und laden Sie herzlich ein, in das Follow-up der Erhebung einzusteigen. Kreuzen Sie Zutreffendes an, vergeben Sie Punkte, sagen Sie uns Ihre Meinung! Als Teil der Community erhalten Sie von uns einmal im Jahr ein ausführliches Update der Studie. Auf Wunsch diskutieren wir die Ergebnisse auch gern persönlich mit Ihnen.*

Der dieser Studie zugrunde liegende Fragebogen ist online abrufbar unter ***www.de.capgemini-consulting.com/change-2015***

WIRKSAME VERÄNDERER FÜHREN ANDERS

Nennen Sie es clever, nennen Sie es tückisch. Selbstverständlich fragen wir auch nach dem Grad der Zielerreichung beim letzten zurückliegenden Veränderungsprojekt und danach, ob sich der verantwortliche Veränderer denn so verhalten habe, wie es vorstehend als Ziel postuliert wurde. Schließlich sind wir von einer Arbeitshypothese ausgegangen und wollten sie mit der Befragung testen. Die Antworten gossen wir in Daten, die Daten in Korrelationen und die Korrelationen resultierten in drei voneinander abgrenzbare und beschreibbare Cluster der Wirksamkeit (siehe Kapitel I). Aus diesen Clustern haben wir eine Typologie der Veränderungsmanager abgeleitet.

Das Ergebnis der Change Management Studie 2015 zeigt mit vorher nicht geahnter Deutlichkeit, dass wirksame Veränderer – für uns sind das diejenigen, deren Projekte erfolgreich zu Ende gegangen sind, wir nennen sie CHANGE LEADER – anders führen als CHANGE MANAGER und CHANGE CONTROLLER. In unterschiedlichen Abstufungen gehören letztere zu den Gruppen von Befragten, in deren Organisationen der Wandel nicht so reibungslos gelang, wie es beabsichtigt war.

Wohlgemerkt: Die Studie lässt nicht widerspruchsfrei erkennen, ob Change Leader besser führen als Change Manager und Change Controller. Sie besagt allein, dass sie anders führen.

Ebenso wenig ist die Studie ein Beleg dafür, dass alle Change Leader das Ziel der Veränderung in time, in budget, in function und in quality erreichen. Doch sie macht deutlich, dass ein signifikant höherer Anteil von Change Leadern das Veränderungsziel erreicht als die Kollegen. Das lässt sich zumindest als Aufforderung werten, ernsthaft darüber nachzudenken, ob man nicht deren Führungsverständnis nacheifern sollte. Spätestens, wenn die nächste Change Aufgabe bevorsteht. Besser vielleicht, schon jetzt.

Selbstkritisch müssen wir jedoch warnen: Die aus der Analyse hervorgehenden Hinweise und, ja, nennen Sie es ruhig Empfehlungen, sind noch kein Handbuch für den immer und in jedem Projekt höchst erfolgreichen Veränderer. Wüssten wir sicher, How to be a Change Superman or -woman, dann hätten wir gar keine Zeit, uns so intensiv mit der Theorie und Praxis des Change Management zu beschäftigen, wie wir es seit vielen Jahren tun.

Aber wir haben begründete Ideen. Und nun haben wir auch belastbare Indizien für die Richtigkeit unserer Vermutungen.

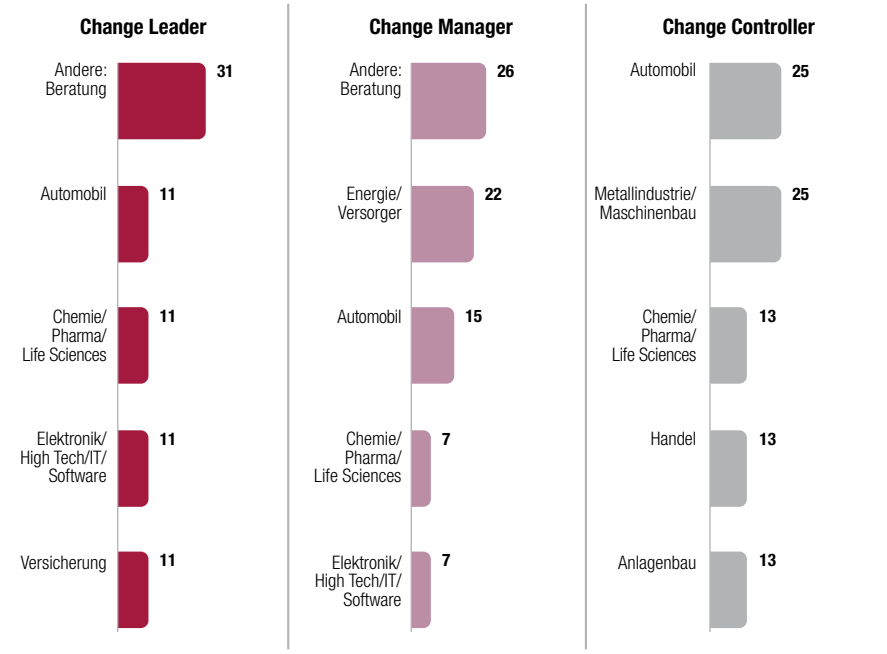
Denn die Studie weist statistisch sauber auf einen konkreten Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Projekterfolg hin und lässt dabei auch überraschende Details erkennen. Die Thematik ist derart interessant, dass wir weiter fragen, forschen und validieren werden. Wir bleiben dran.

WO SIND DIE CHANGE LEADER ZU FINDEN?

Change Leader haben wir, in fast allen Wirtschaftszweigen und an fast allen Standorten entdeckt. Überdurchschnittlich viele sind, wie Change Manager auch, bei Beratungsgesellschaften sowie bei Banken und Versicherungen tätig. Sechs von sieben Change Leadern gehören zur Führungscrew im Unternehmen. Nur 14 Prozent sind externe Spezialisten für das Management von Veränderungen. Und dann sind sie schon lange für das Unternehmen tätig, vielleicht als Interimsmanager, und gut in der Organisation vernetzt. Mehr als anderswo entdeckten wir Change Leader auch bei Kreditinstituten und anderen Kapitalsammelstellen. Was nicht wundert, sind sie doch schon allein aufgrund der Basel- und Solvency-Regulierungen permanent zu Veränderungen gezwungen. Einen hohen Anteil weisen auch die Automobilwirtschaft, Chemie/Pharma/Life Science sowie High Tech/IT auf (Abb. 16).

Eine erste Überraschung zeigt die Grafik der Umsatzverteilung. Anders, als man annehmen könnte, sind Change Leader nicht auf Großunternehmen abonniert. Vielmehr ballen sie sich im mittleren und großen Mittelstand, oft auf der Ebene des Bereichs- oder Hauptabteilungsleiters. Achtung, Headhunter: In Betrieben mit 0,5 bis 5 Milliarden Euro Gesamtumsatz und zwischen 5000 und 15000 Beschäftigten haben Sie exzellente Chancen, einen hochwirksamen Veränderer identifizieren zu können (Abb. 17).

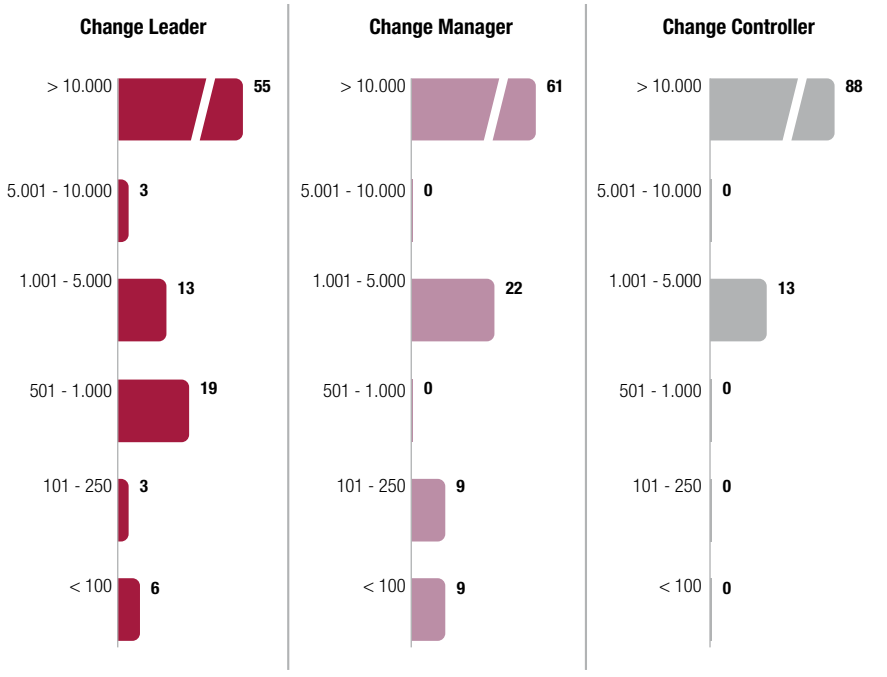
Abb 16: Top 5 Branchen pro Cluster



n = 71, Angaben in Prozent

© Capgemini Consulting 2015

Abb 17: Umsatz pro Cluster



n = 71, Angaben in Prozent

© Capgemini Consulting 2015

Die zweite Überraschung: Change Leader führen eher kleine Teams. Mehr als die Hälfte aller Change Leader (56 %) haben wir in der Gruppe der Führungskräfte gefunden, an die 6 bis 20 Mitarbeiter berichten. Zwei von fünf der Hochwirksamen (39 %) stemmen den Wandel sogar nur mit einem Miniteam von bis zu fünf Mitarbeitern. Aber nur 4 Prozent führen Teams >50 (Abb. 18)!

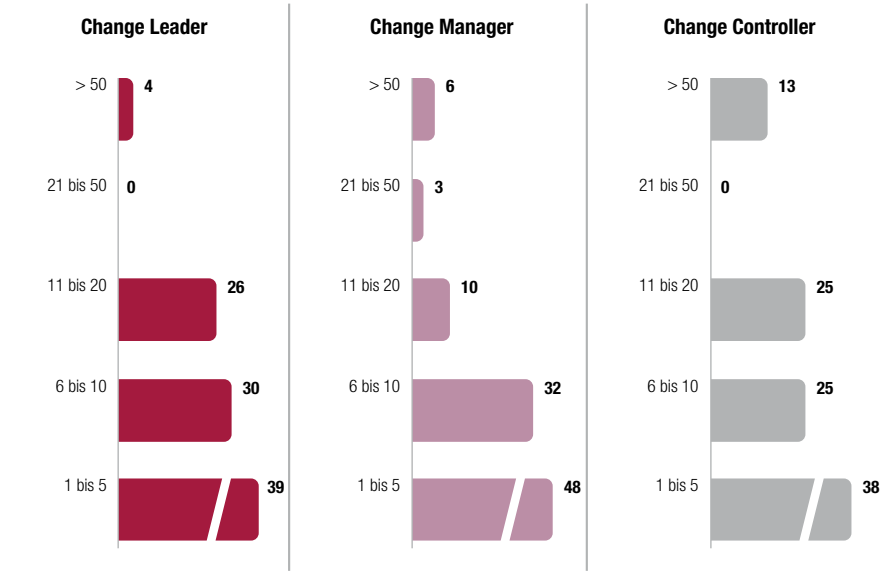
Was allenfalls gelindes Erstaunen hervorrufen wird, ist die Geschlechterverteilung. Fast zwei von drei Change Leadern sind männlich. Angesichts von nur knapp 4 Prozent Frauen in den Dax-Vorständen lenkt das erneut den Blick auf den Mittelstand. Hier bereiten sich zweifellos die Female Change Leader auf größere Aufgaben vor (was allerdings nicht groß erstaunt, denn Personal- und Organisationsentwicklung liegen vorwiegend in weiblicher Hand).

Schließlich noch die Funktion, aus der heraus die hochwirksamen Veränderer den Change anführen. 31 %, fast jeder dritte, bezeichnet sich als Entscheider und Architekt der Veränderung. Sie haben also schon vom Reißbrett aus die Möglichkeit, auf die Art und Weise Einfluss zu nehmen, wie die Transformation strukturiert und gesteuert wird (Abb. 19).

DIE MERKMALE DES CHANGE LEADERS

Um die Persönlichkeit und das Führungsverständnis der Veränderer zu erfassen, haben wir den Teilnehmern eine Vielzahl von Statements vorgelegt und sie

Abb 18: Anzahl Mitarbeiter im direkten Führungsverhältnis pro Cluster



n = 71, Angaben in Prozent

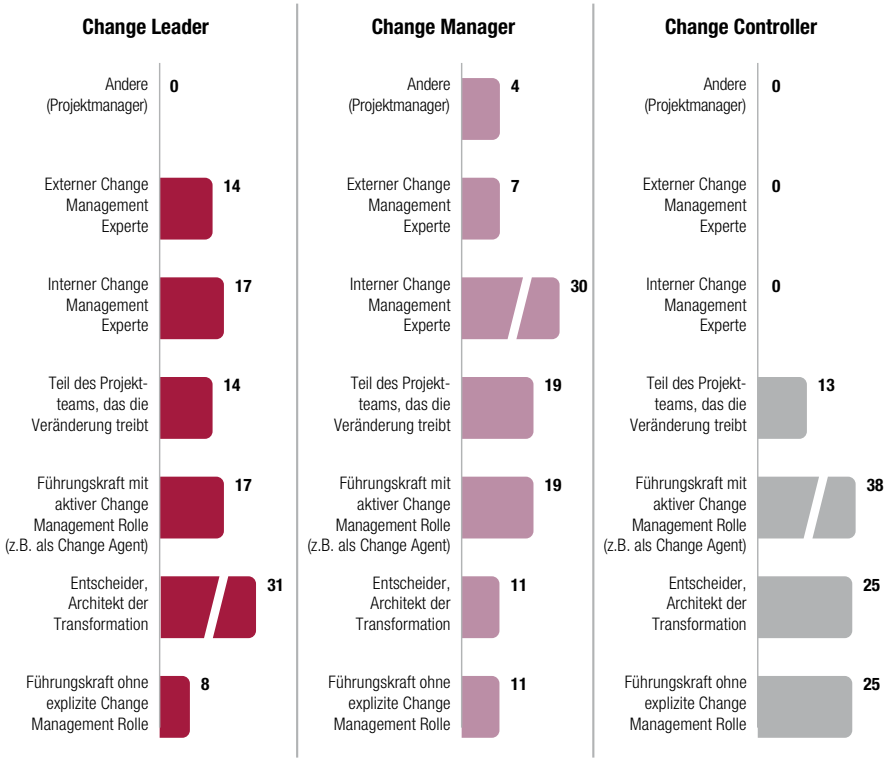
© Capgemini Consulting 2015

gebeten, diese auf einer Skala von 1 („Stimme überhaupt nicht zu“) bis 5 („Stimme vollkommen zu“) zu bewerten. Daraus ergibt sich das folgende Bild: Der Change Leader ist ein aktiver Gestalter des Wandels. Er nimmt nicht nur eine Anweisung entgegen, sondern er will den Wandel, weil er von dessen Notwendigkeit überzeugt ist. Er ist ein selbstständiger Denker, alles andere als ein civil servant, und er strebt nicht nach Macht in der Hierarchie (36 Prozent haben mehr als zehn Mitarbeiter). Er will bewegen und nicht bewegt werden – auch nicht unbedingt nach oben. Das macht ihn äußerlich wie innerlich unabhängig und zu einem harten Brocken für Auftraggeber, die gewohnt sind, top-down durchzuregieren.

Vor diesem Hintergrund fragten wir nach den Freiräumen, die die Unternehmen ihren Veränderern zugestehen. Die Antworten der Befragungsteilnehmer ergaben ein deutliches Bild. 72 Prozent der Change Leader gaben an, ihr Freiheitsgrad sei hoch gewesen. Dieser Aussage schloss sich jeder zweite Change Manager an (50 %), aber nur 13 Prozent der Change Controller (Abb. 20).

Diese Souveränität macht den Change Leader zu einem echten Gewinn. Denn er kann seine Rolle reflektieren, tut das auch und überlegt sich gründlich, wen er dafür mit ins Boot holen muss. Wenn er glaubt, nicht genügend Freiraum für seine Aufgabe zu haben, dann sagt er entweder „Nein, danke“ oder nimmt sich das, was er braucht. Selbst wenn er ein

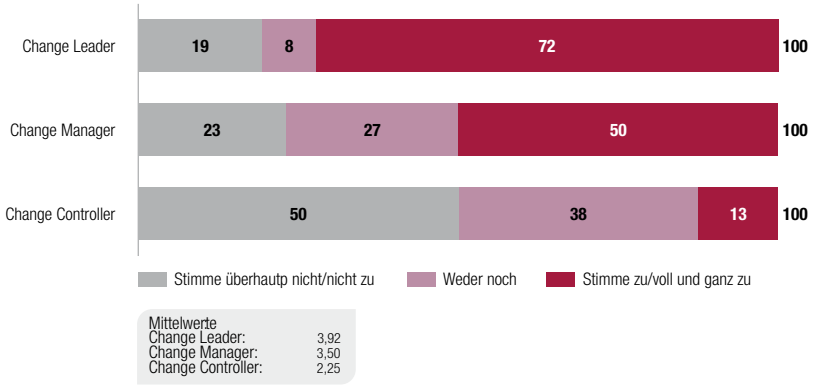
Abb. 19: Rolle im letzten Veränderungsprojekt pro Cluster



n = 71, Angaben in Prozent

© Capgemini Consulting 2015

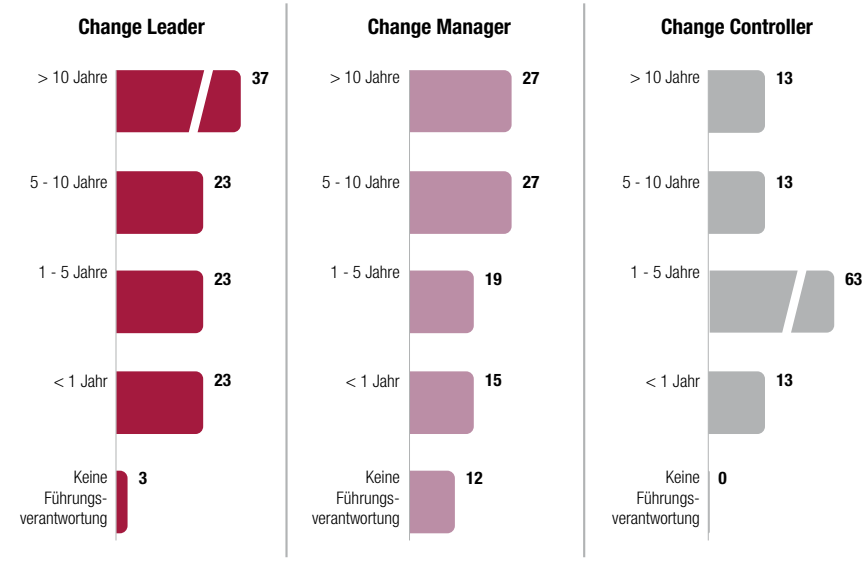
Abb 20: Der Grad der Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit des Change Leaders im letzten bzw. im aktuellen Veränderungsprojektes war hoch



n = 71, Angaben in Prozent

© Capgemini Consulting 2015

Abb 21: Anzahl Jahre Führungsverantwortung pro Cluster



n = 71, Angaben in Prozent

© Capgemini Consulting 2015

Techniker, ein Ingenieur, ein Physiker, ein Kostenrechner ist, weiß er, dass Emotionen einen großen Einfluss auf das Gelingen des Change Prozesses haben.

Woher er das weiß? Change Leader, das macht die Studie deutlich, sind wahre Erfahrungsschätze. 37 Prozent von ihnen sind seit mehr als zehn Jahren in der Führungsverantwortung, 23 Prozent seit fünf bis zehn Jahren (Abb. 21).

Kommen wir nun zum zweiten Cluster.

WO SIND DIE CHANGE MANAGER ZU FINDEN?

Tendenziell eher unter den weiblichen Führungskräften (52 %) als unter männlichen (48 %), wie unsere Umfrage zeigt (Abb. 22). Und oft in traditionellen Branchen wie Energie/Versorger, Automotive und auch in der Beratung. Wer nach einem Change Manager sucht, wird ihn mit großer Wahrscheinlichkeit in einem Konzern finden. Etwa jeder dritte arbeitet bei einem Unternehmen, das mehr als 50000 Beschäftigte auf seiner Payroll hat. Die Führungsspanne ist ziemlich gleich verteilt. 38 Prozent der von uns erkannten Change Manager haben weniger als fünf Direct Reports, 50 Prozent bis zu 20 Mitarbeiter und 13 Prozent leiten sehr große Teams mit 50 Mitarbeitern und mehr.

Was insofern doch bemerkenswert ist, als dass nahezu die Hälfte der Change Manager (46 %) gerade einmal auf fünf und noch weniger Jahre Führungserfahrung zurückschauen kann.

DIE MERKMALE DES CHANGE MANAGERS

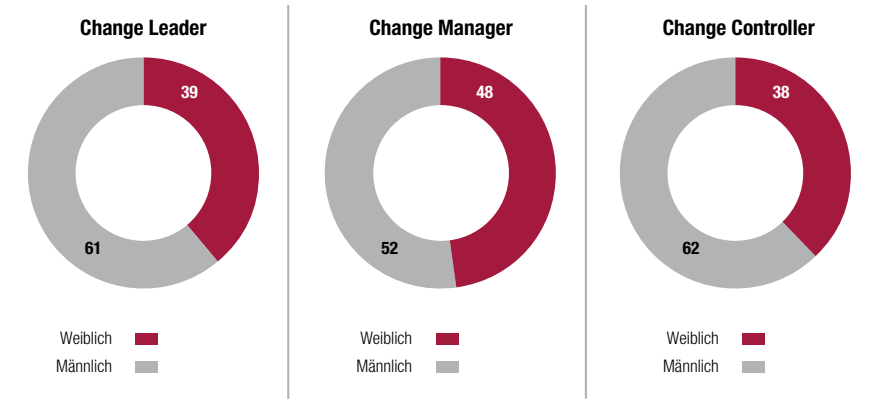
In dieser Zeit konnten Change Manager viel über Organisationsentwicklung lernen. Sie haben viel Wissen über und auch praktische Erfahrung in Veränderungsprojekten. Sie kennen die

Sollbruchstellen und menschliche Schwächen. Sie sind die unverzichtbaren Organisatoren des Wandels. Change Manager achten auf die korrekte Durchführung der Prozesse, moderieren den Fortgang des Projekts und weisen gern explizit auf Strukturen („Wir sollten das Schritt für Schritt angehen“) und Aspekte des Change Managements hin („Ich schlage folgende Change Maßnahme vor...“). Einerseits, weil es tatsächlich geboten ist. Andererseits, um ihr Methodenwissen zu unterstreichen. Der Betrieb soll sehen, was er an ihnen hat.

Change Manager achten auf Hierarchien, Systemgrenzen und auf ihre Position. Also auf all das, was den Change Leader wenig interessiert. Weil sie nicht die Top-Entscheider sind, glauben sie, jedes Mal um ihre Legitimation kämpfen zu müssen. Sie streben häufig nach Rechtfertigung und klopfen alles auf Killerargumente ab. Diese defensive Haltung verstellt ihnen nicht selten den Blick für die richtige, die situative Intervention, die manchmal gerade die paradoxe sein kann. Das Gespür dafür hat der Change Leader im Blut. Darauf vertraut der projekterfahrene Change Manager nicht. Er geht systematisch an die Sache heran. In der Ergänzung sind die beiden ein Dream Team.

In Reorganisationen sind Change Manager stark. Aber gerade weil sie so viel über Veränderung wissen, sind sie Idealisten geblieben. Die meisten würden blind unterschreiben, dass nicht nur die Geschäftsausrichtung, sondern auch die Kultur in den Unternehmen auf den Prüfstand gehört. Sie stellen sich gern auf die Seite der Betroffenen und fühlen mit ihnen, wenn die Transformation ins Stocken gerät und mehr von den Mitarbeitern abverlangt, als im ersten Entwurf vorgesehen war. Sie denken nicht in Macht-, sondern in Veränderungskategorien und verstehen daher nicht

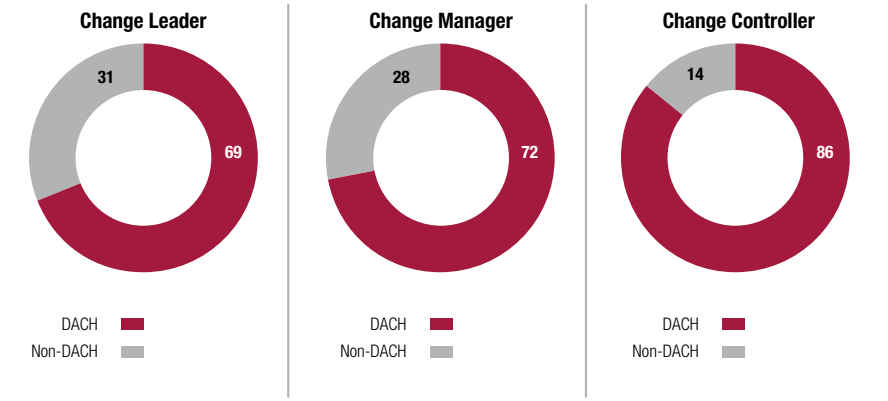
Abb 22: Change Cluster nach Geschlecht



n = 71, Angaben in Prozent

© Capgemini Consulting 2015

Abb 23: Unternehmensstandort pro Cluster

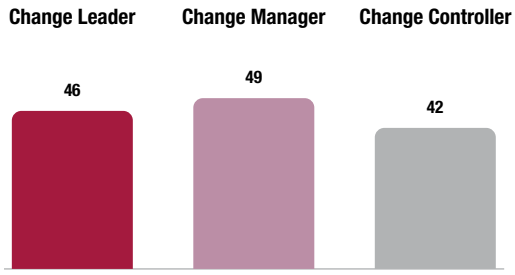


n = 71, Angaben in Prozent

© Capgemini Consulting 2015

(und nehmen es bisweilen auch persönlich übel), wenn die Organisation ihren Vorschlägen nicht folgen will. Manche resignieren.

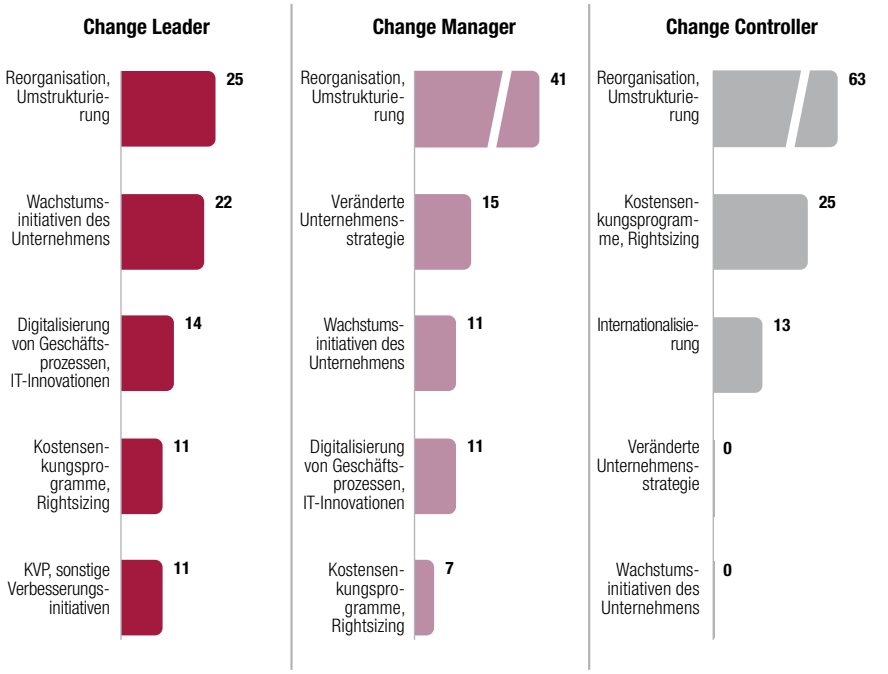
Abb 24: Durchschnittsalter pro Cluster



n = 71, Angaben in Prozent

© Capgemini Consulting 2015

Abb 25: Anlass des letzten Veränderungsprojektes



n = 71, Angaben in Prozent

© Capgemini Consulting 2015

WO SIND DIE CHANGE CONTROLLER ZU FINDEN?

Eine Kapitulation würden sich Veränderer vom Typ Change Controller niemals gestatten, weder die innere noch die äußere. Ihr Leitsatz lautet: Decision – Planning – Action. Im Kopf oder im Schreibtisch haben sie ein Manual für Transformationsprojekte, und damit versehen gehen sie kontrolliert vor.

Nach unserer Analyse kommen 88 Prozent der Change Controller aus Großunternehmen. 62 Prozent kommen aus technik-(ingenieurs-)lastigen Branchen, Maschinen- und Anlagenbau und Automobil. 86 Prozent der von uns im Cluster Change Controller versammelten Führungskräfte sind in der Region D/A/CH ansässig. Das ist ein auffällig hoher Anteil (Abb. 23), der die im Weltvergleich hohe Misserfolgsrate von Transformationen erklären kann und Anlass zum Nachdenken geben sollte, ob die Führungsrollen bei Veränderungsvorhaben strategisch geschickt verteilt sind. Change Controller sind mit im Schnitt 42 Jahren deutlich jünger als die anderen Teilnehmer (Abb. 24), zu zwei Drittel Männer, und sie verantworten im Gegensatz zu Change Leadern und Change Managern neben Reorganisations- und Umstrukturierungsprojekten vor allem Kostensenkungsprogramme (Abb. 25). Die gehen dann auch wesentlich schneller über die Bühne. 63 Prozent der Befragten gaben an, das letzte Vorhaben sei nach ein bis zwei Jahren zu Ende gegangen.

Ebenso wie Change Leader liegt die Führungsspanne bei den Change Controllern im Schnitt deutlich unter der von Change Managern. Laut unserer Studie führt fast jeder zweite Change Controller (48 %) nur einen bis fünf, 32 Prozent zwischen sechs und zehn Mitarbeiter (Abb. 18, S. 26). Damit bietet sich das

Kriterium Führungsspanne nicht unbedingt als Indiz für die Erfolgswahrscheinlichkeit an.

DIE MERKMALE DES CHANGE CONTROLLERS

Der typische Change Controller wird zu seinem Vorgesetzten gerufen und noch auf der Türschwelle committed. Die Kosten müssten runter. Er sei dafür der Richtige. „Machen Sie mal. Und sorgen Sie für schnelle Erfolge." Er nickt, obwohl er nur geringe Vorkenntnis im Change Management hat, praktisch nur bei einem oder zwei Projekten dabei war. Jetzt steht er in der Pflicht, muss aber um jeden Budgeteuro kämpfen und bekommt nur spärlich Unterstützung aus der Organisation.

Diese Konstellation ist der sicherste Weg, Veränderungsvorhaben im Rohr krepieren zu lassen.

Change Controller, wie wir sie nach langen Debatten genannt haben, sind aufgrund ihrer Fachexpertise in ihre heutige Position gelangt – sehr schnell, um Veränderungsprojekte zu führen, bisweilen zu schnell. An ihren festen Standort in der Hierarchie knüpfen sie ihr Selbstwertgefühl und beziehen daraus ihre Legitimation. Über ihre immens wichtige Rolle in der Organisation machen sie sich kaum Gedanken; sie haben einen Auftrag. Auch im Veränderungsprozess selbst reflektieren sie wenig. Entweder, weil sie keine Affinität zum Thema haben. Oder weil sie in ihrer bisherigen Karriere keine Möglichkeit hatten, sich über ihre Rolle klar zu werden. Oder weil sich niemand in ihrem Umfeld traut, sie darauf anzusprechen. Geschweige denn, sie zu kritisieren.

Weil sich Change Controller zwar ihrer Aufgabe, nicht aber ihres Einflusses und ihrer Wirkung auf andere bewusst sind, schieben sie gern die Schuld auf andere: „Das Top Management weiß nicht, was es will". „Die Führungskräfte ziehen nicht mit." Selbst sind sie auch nur sehr bedingt zur Veränderung bereit. Change Management bedeutet für sie in erster Linie, darüber zu reden, was wann wo ansteht und wer sich darum zu kümmern hat.

Diese Kurzcharakteristik klingt zwar reichlich miefig. Darum dürfte Sie das jetzt überraschen: Change Controller sind nicht zwingend unwirksam! Im Gegenteil – aber fast nur in Projekten, die top down angeordnet werden, bei denen es um kurzfristige Erfolge und nicht darum geht, die Belegschaft mitzunehmen. Für alle anderen Vorhaben sollten Sie unbedingt weiterlesen.

III Change Leader: Trommler, Vorturner oder der gute Geist vom Team?

SENSIBLE STÄRKE VOR ELLENBOGEN

Veränderung gelingt nur dann, wenn den davon mittelbar und unmittelbar Betroffenen der Sinn der Transformation einleuchtet. Wenn sie die Ziele kennen, sie verstehen und damit einverstanden sind. Und wenn sie vom Wandel Vorteile im Vergleich zum gegenwärtigen Zustand erwarten – für sich persönlich, für ihr Team, für ihr Unternehmen, für die Gesellschaft. Nur dann lassen sich die notwendigen Richtungsänderungen in Mindset und Verhalten herbeiführen.

Das ist die Ausgangslage – sozusagen die Bühne für den Auftritt des Change Leaders. Kann er seiner Aufgabe gerecht werden? Was muss er dazu mitbringen? Welche Attribute sind nützlich, welche zeigen keinerlei Wirkung, welche schaden eher?

In seiner Funktion als Chefstratege gehört er entweder fest zum Ensemble oder er wird eigens für das aktuelle Stück engagiert. Das Drehbuch für seinen Auftritt haben Topmanager geschrieben, und sie führen auch Regie. Damit ist der Auftrag des Veränderers klar umrissen: Er muss die Zielvorgaben und Erwartungen einer höheren Instanz beachten und erfüllen.

Aber Vorsicht: Die Einschätzung der Studienteilnehmer macht deutlich, dass bei der Aufgabenverteilung feinstes Fingerspitzengefühl geboten ist. Denn der Change Leader steht ständig unter Beobachtung von allen Seiten. Es wäre daher kurzsichtig, die Position mit einem Kandidaten zu besetzen, der sich vor allem durch Robustheit auszeichnet. Für Veränderer ist es sicher hilfreich, keine Furcht vor einem Bodycheck zu haben. Doch um eine Richtungsänderung durchzusetzen, ohne dass die Mitspieler von der Bühne stürmen oder die Regieanweisungen subtil, aber umso nachhaltiger torpedieren, ist ständiges Vorpreschen mit ausgefahrenen Ellbogen nicht empfehlenswert.

ALTER HASE SCHLÄGT JUNGEN DACHS

Für die Aufgabe braucht es Standing. Dieses Resultat aus der Befragung überrascht nicht. Wohl aber jenes: Change Leader sind eher gestandene Führungskräfte mit breiter Erfahrung in Veränderungsprojekten. Wie – einmal nicht die Jungen, Smarten, die mit Vernetzung und Digitalisierung aufgewachsenen Mitt- bis Enddreißiger? Klare Antwort: Nein. Das Durchschnittsalter der von uns im Cluster Change Leader zusammengefassten hochwirksamen Veränderer ist zwar nicht höher als das der Change Manager und Change Controller. Aber 37 Prozent von ihnen tragen schon länger als zehn Jahre Verantwortung in Change Projekten. Bei den Change Managern sind dies 27 %, bei den Change Controller nur 13 % (Abb. 21). Man sieht also: Die Jahre der professionellen Erfahrung sind bei Veränderungen besonders wertvoll und für die Erfüllung der Rolle des Motivators oder Trommlers essentiell.

Vom Loser zum Löser

Skiläufer wissen, wie's geht: Hinfallen, durchatmen, aufstehen und wieder los. Liegenbleiber kommen nie ans Ziel. Wenn es schlimm ausgeht, holen sie sich eine Lungenentzündung und bleiben dauerhaft malade.

Aber beim Skilaufen wird auch niemand ausgebuht, nur weil er seinen Schwung unter- oder seine läuferischen Fähigkeiten überschätzt. In der Wirtschaft schon. Jedenfalls in der europäischen. In den USA macht man nach einer Niederlage das Beste, nämlich weiter. Natürlich kann man auch lamentieren. Dann erntet man gekräuselte Stirnfalten und ein spöttisches: „Heul doch."

Hierzulande ist Scheitern verpönt und wird mit Verachtung bestraft. The winner takes it all, Applaus, Schulterklopfen, cool, dass er es geschafft hat. Geht einem aber etwas daneben, muss er für eine zweite Chance kämpfen. Selbst wenn er aus seinen Anfangsfehlern gelernt hat und es beim zweiten Mal klüger anstellt. Oder beim vierten oder fünften Mal. Max Levchin, Mitbegründer und Cheftechnologe des Online-Bezahldienstes Paypal, erzählt im Wirtschaftsmagazin BRAND-EINS (November 2014, S. 34ff.): „Das erste Unternehmen, das ich gegründet habe, ist mit einem großen Knall gescheitert. Das zweite Unternehmen ist ein bisschen weniger schlimm gescheitert, aber immer noch gescheitert. Und wissen Sie, das dritte Unternehmen ist auch anständig gescheitert, aber das war irgendwie okay. Ich habe mich rasch erholt, und das vierte Unternehmen überlebte bereits. Es war keine großartige Geschichte, aber es funktionierte. Nummer fünf war dann Paypal." Zwei Jahre nach der Gründung hatte Paypal mehr als 200 Millionen registrierte Nutzer. Und ging für 1,5 Milliarden Dollar an Ebay.

Drehen wir die Sache doch mal um und behaupten frech: Scheitern ist eine Voraussetzung für künftige Erfolge. Die andere ist, dass man daraus gelernt hat. Kommen beide zusammen und ist der Unternehmungslustige seiner Sache hinreichend sicher, dann wird sie mit großer Wahrscheinlichkeit besser ausgehen als ohne vorherige Niederlage. Mathematisch standfeste Risikomanager sehen darin einen Vorteil.

Allmählich scheint sich in Good Old Europe etwas zu bewegen, jedenfalls in der Medienwelt, in der ITK-Branche und bei Start-ups. Ein mit viel Getöse annonciertes Blatt wird nach wenigen Ausgaben eingestellt. Okay, das war es nicht, was ist es dann? Ein Portal wird geschlossen, ein anderes tritt die Nachfolge an. So ist das Leben im digitalen Zeitalter. Der Börsengang von Zalando lag unterhalb der Erwartungen. So what? Bei ihrer nächsten Gründung wissen die Samwer-Brüder mehr.

Wer Veränderung will, betritt Neuland – in jeder Beziehung. Also können wir doch damit anfangen, in dem wir Scheitern umdenken. Und es in kleinen Veränderungsnischen so lange versuchen, bis es klappt und der Masterplan steht.

Wer wiederholt vor neuen Versuchsanordnungen stand und aktiv dazu beigetragen hat, das Unternehmen zu erneuern, wird sich hin und wieder eine blutige Nase geholt haben. Mit Rückschlägen muss man leben. Können und dürfen: Um Fehlertoleranz zu entwickeln, muss es genügend Fallbeispiele geben, an denen man gefahrlos üben und sich erproben kann. Change Leader blühen dort auf, wo das Scheitern nicht als persönliches Versagen betrachtet wird. Sie werfen nicht hin, sie ziehen sich nicht zurück. Stattdessen lernen sie, wie man es besser macht.

Erfahrungen lassen sich nicht im Schnelldurchlauf generieren. Der Vorteil der Älteren liegt im quantitativen Bereich – sie haben einen großen Teil der möglichen Fehler erlebt. Eigene und die der anderen, und sie haben sie ausgiebig reflektiert. Aber es gibt auch eine qualitative Komponente. Bisweilen haben die Change Leader gelernt, dass die Behebung eines Fehlers zu einem unerwartet positiven Resultat führen kann. Ohne den vorangegangenen Irrweg hätte man das vermutlich nie erreicht. Dieses Wissen macht sie überlegen und verleiht ihnen eine gewisse Coolness. Mit Irrtümern, Mängeln und Versehen gehen sie unaufgeregt um, denn sie wissen, dass es für alles eine Lösung gibt.

CHANGE LEADER WOLLEN VERÄNDERN. AUCH WENN ES WEH TUT.

Change Management möchte bestehende Strukturen und Interaktionsmuster sozialer Systeme zur Erreichung sachlicher Ziele verändern. Das kann Führungskräfte und Mitarbeiter schmerzen, und in vielen Fällen wird es das auch tun. Change Leader wissen das, aber sie packen das heiße Eisen trotzdem an. Jegliche Nivellierung nach unten, und läge das Richtmaß auch noch so hoch, entspricht nicht ihrem Naturell. Über die besondere Wirksamkeit unpopulärer Maßnahmen herrscht seit Doppler/Lauterburg (13. Auflage 2014) keinerlei Zweifel mehr.

Überschaubare Mitarbeitergruppen, in denen Change Leader ihre Persönlichkeitsmerkmale, ihre Führungsfähigkeit und ihre Begabung als Botschafter des Wandels voll ausspielen können, kommen ihnen sehr entgegen (siehe Kapitel II). Von ihrem Wissens- und Erfahrungsspektrum her decken sie die ganze Bandbreite von Veränderungsprojekten ab. Sie schöpfen also aus dem Vollen und nehmen ihre (!) Leute gern dabei mit. Die haben ihn in der Vergangenheit als zuverlässig und vertrauenswürdig kennengelernt. Deshalb wird, so ihre feste Überzeugung, der Change Leader „das Projekt schon schaukeln“. Und er erfüllt diese Erwartungen. Er will etwas bewegen und zwar zügig, mit einem Team, das hinter ihm steht, aber nicht hintan. Man verlässt sich aufeinander. So einfach kann das sein.

Ihre innere Unabhängigkeit macht Change Leader stark

Für einen Change Leader ist seine Position in der Hierarchie nicht wirklich wichtig. Sie ist ihm natürlich bewusst, aber er würde sich nicht verbiegen, um weiter nach oben zu kommen. Die betriebsinterne Rangordnung gibt ihm keinen Halt – den erlangt er aus eigener Kraft. Sein innerer Treiber ist die Aufgabe, die einem höheren Ziel dient, und das Arbeiten mit seinem Team, mit Menschen, auf die er einen Einfluss hat und die sich durch die gemeinsame Arbeiten entfalten können. Sein zielgerichtetes, kluges Handeln, seine Fairness im Umgang mit anderen und seine innere Unabhängigkeit verschaffen ihm die Achtung anderer. Der Respekt seines Umfelds ist wichtig für ihn. Diese Art Feedback motiviert ihn wirklich.

Eindimensionale Unternehmenspolitik, strategisches Schachern oder manipulatives Taktieren sind seine Sache nicht.

Dank ihrer inneren Ruhe entgehen Change Leader der Stressfalle, in die Manager sich häufig selbst manövrieren, nämlich die „zu starke Identifikation mit dem eigenen Erfolg“ (vgl. Romhardt, K., 2013, S. 15). Für wen der Stellenwert in der Hierarchie nicht von existenzieller Bedeutung ist, für den lassen sich Veränderungen auch bei hohem Druck von außen und trotz Widerstand erzielen. Romhardt unterscheidet Mühe von Anstrengung: „Anstrengung bezeichnet die Energie, die es braucht, eine Handlung auszuführen.“ Mühe hingegen umfasse auch die Sorge vor dem Scheitern: „Achtsamkeit hilft uns, diese energieraubenden Prozesse zu beenden.“ (ebd. S. 15)

Diese Persönlichkeitsstruktur des Change Leaders ist in Veränderungsprojekten außerordentlich wertvoll. Sie schützt vor der Versuchung, den Status quo verteidigen zu wollen. In der Regel möchten Menschen, dass die Dinge so bleiben, wie sie sind. Bei akuter Bedrohung mag die reflexhafte Abwehr des Neuen hilfreich sein, aber Widerstand kann auch erwünschten Wandel blockieren. Die Verteidiger des Status quo laufen dann Gefahr, zu Gefangenen der eigenen Defensivmaßnahmen zu werden.

DER CHANGE LEADER ALS SCHRITTMACHER DES WANDELS

Eine Folge der digitalen Revolution erscheint uns besonders bemerkenswert: Sie lässt Werte in den Vordergrund rücken, die eine Zeitlang in Vergessenheit zu geraten schienen. Das schmälert nicht die Macht der Kennzahlen. Aber es verschiebt den Fokus oder besser: Es führt zu einer neuen Balance.

Persönlichkeitsmerkmale, die sich auf dem Anforderungskatalog der Unternehmen halten konnten, die außerhalb der HR-Abteilungen aber als „weich“ und damit bestenfalls „nice to have“ gehandelt wurden, bekommen bei der Frage nach der Wirksamkeit von Veränderungsprozessen plötzlich wieder einen höheren Stellenwert.

Für den Linienmanager bedeutet dies eine Abkehr vom Primat strikter Rationalität. Für den HR-Verantwortlichen eine Reminiszenz an die noch krisenunbeschwertere Zeit vor 2001.

Ein hochwirksamer Veränderer, so beschreiben ihn die Teilnehmer unserer Studie, ist souverän, offen, neugierig, lernwillig, lehrfreudig, mitreißend. Er mag Menschen, und er fordert sie ständig neu heraus, um sie zu fördern. Manchmal überzieht er den Bogen, bewusst, denn er möchte dazu ermutigen, sich weiter vorzuwagen, ans Limit zu gehen, über den Zaun zu blicken. Gelegentlich neigt er zur Ungeduld. Die wird ihm verziehen, weil er mit Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit überzeugt.

Nicht jeder im Team vermag das vom Leader vorgelegte Tempo mitzuhalten. Immer nimmt man ihm aber ab, dass er wirklich hinter der angestrebten Veränderung steht und sie zu „seinem" Projekt gemacht hat.

Die von uns befragten Experten erklären vor allem Authentizität zum „Motor von Veränderungen". Der erfolgreiche Change Leader zeichne sich aus durch „Glaubwürdigkeit und Leidenschaft", „Neugier sowie durch den Willen, Veränderungen als Weiterkommen zu betrachten". Ein Interviewpartner betont: „Verhalten ist von Haltung geprägt." Der Change Leader müsse gegenüber seinen Teammitgliedern „Wertschätzung" erkennen lassen sowie eine „positive Grundhaltung sich selbst und gegenüber Mitarbeitern". Er verfüge über „Empathie, „Integrität", „Leidenschaft" und er beherrsche die Kunst „offener und klarer Kommunikation".

Allmählich, so hoffen wir, lässt sich die Persönlichkeit des idealtypischen Change Leaders greifen. Der Superveränderer zeigt Empathie, er vertraut seiner Mannschaft und hat echtes Interesse daran, dass sich seine Mitveränderer entwickeln. Sich selbst überflüssig zu machen, ist für ihn Anreiz und nicht Bedrohung. Ein Change Leader benötigt keine Streifen am Ärmel, um sein Ego zu stützen. Er ist innerlich autark. Es genügt ihm zu wissen, dass er die Organisation stark macht.

Und das tut er, denn dank dieser charakterlichen Disposition ist der Change Leader weniger als andere Manager von einer speziellen Art der Überforderung betroffen. Sie ist Folge der von Niklas Luhmann beschriebenen „Paradoxie des Entscheidens": In komplexen Problemlagen wird die Entscheidungsgewalt oft an einzelne Führungskräfte verlagert – Fehler allerdings werden nicht toleriert (vgl. Luhmann, N., 2000, S. 147).

Um eine Wahl treffen zu können, sollte der Entscheider zumindest eine haben. „Wenn aber sowieso klar ist, was zu tun ist, hat man es nicht mehr mit einer Entscheidung zu tun. (vgl. Groth, T., 2006, S. 11). Dann kann man ebenso gut eine Münze werfen.

Gleich drei der Top-Scores des Change Leaders haben eng mit seiner Persönlichkeit zu tun. Er kann akzeptieren, dass er nicht alles Wissen bei sich vereint (Wert von 4,33; siehe Grafik Top 5 Wirksamkeitsclustering), er weiß, dass sich seine Einstellungen auf die Mitarbeiter übertragen (ebenfalls 4,33 auf der Skala) und er kann hervorragend mit Unsicherheiten leben (Wert von 4,25; Abb. 26). Die sokratische Erkenntnis des Nicht-Wissens, Charisma und Ambiguitätstoleranz: Das sind die hervorragenden Persönlichkeitsmerkmale des erfolgreichen Change Leaders.

VERHALTEN UND FÜHRUNG DES CHANGE LEADERS

„Kooperativ, integrativ, transparent und überzeugend statt anweisend“ – vor allem diese Führungsqualitäten erwartet ein von uns befragter Wissenschaftler von einem Change Verantwortlichen. Ein anderer Interviewpartner fügt hinzu: „Der Anspruch der Mitarbeiter steigt, dass sie bei Veränderungen eingebunden werden.“ Die Bejahung der Führung von unten gilt bei vielen in der Expertenrunde als zumindest veränderungsförderlich.

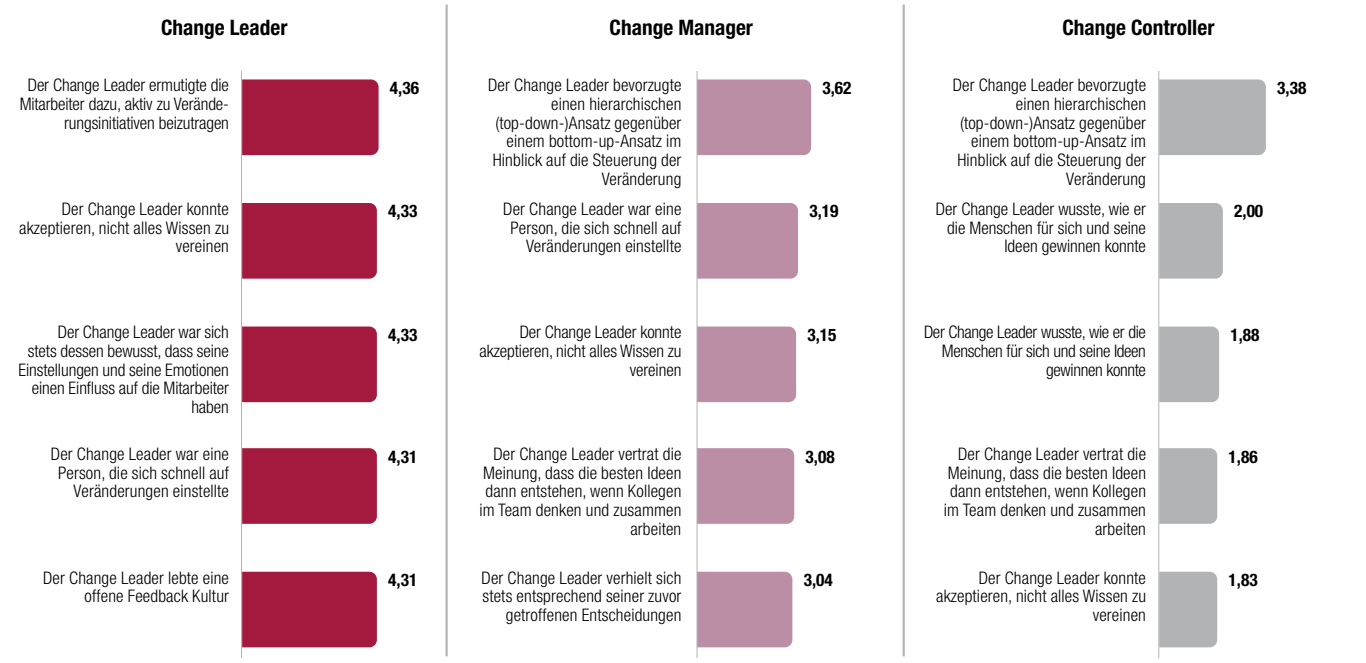
Die Befragung der Teilnehmer bestätigt diese Einschätzung. In der Gruppe der Change Leader bildet der Befehlshaber-Ansatz das Schlusslicht unter sämtlichen 20 Wirksamkeitsmerkmalen. Mit autoritärer Führung geht der Schuss scheint’s eher nach hinten los. Das belegt der Cross Check. Change Manager und Change Controller, unter deren Leitung Veränderungsprojekte nicht die erwünschte Wirkung zeigten, führen nach wie vor top-down (Abb. 26).

Die aktuelle Studie bestätigt mithin das Bild, das sich uns schon vor zwei Jahren bot: Change Management muss Führungskräfte dabei unterstützen, „adäquate neue Vorgehensweisen zu entwickeln, um Steuerung und Einfluss bei abnehmender hierarchischer Macht und schwindender physischer Präsenz zu verwirklichen“ (vgl. Capgemini Consulting, Digitale Revolution 2012, S. 13). Bei der Implementierung umfassender Veränderungen wollen die Mitstreiter in Team und Belegschaft mitreden. Sie hoffen nicht mehr nur auf Beteiligung, sondern erwarten partizipatorische Strukturen.

ABER: Change Manager sollen in einer begrenzten Zeitspanne messbare Erfolge generieren. Sie sollen harte Ziele mit weichen Mitteln erreichen. Das aber können nur Wasser, Feuer und Luft, und alle drei Elemente brauchen sehr, sehr viel Zeit dafür. Für Menschen kommt diese Vorgabe der Quadratur des Kreises gleich. Beschränkt man die Konstruktionsmittel auf Lineal und Zirkel, dann ist die Aufgabe unlösbar. Aber es gibt Näherungskonstruktionen, die für viele Zwecke exakt genug sind.

Die Lösung liegt unserer Meinung nach in einem entschlossenen „Sowohl als auch“. In der situationsabhängigen Führung, bei dem der Change Leader die

Abb 26: Charakterisierung der Change Leader Cluster anhand Verhalten und Einstellung



Angaben Mittelwert; Skala von 1 = trifft überhaupt nicht zu bis 5 = trifft voll und ganz zu

© Capgemini Consulting 2015

gesamte Klaviatur der Möglichkeiten beherrscht und flexibel auf das jeweilige Erfordernis reagiert, je nach Lage top-down oder bottom-up oder sowohl als auch. Oder indem er situativ auf seine Führung verzichtet und sie den Geführten überlässt.

Unter den fünf meistgenannten Veränderungshebeln sind neben den schon genannten persönlichkeitsbezogenen Merkmalen gleich zwei, die dem Führungsstil des Veränderers eine enorme Wirksamkeit bescheinigen. Den absolut höchsten Zustimmungswert von 4,36 erhält die Aussage: „Der Change Leader ermutigte die Mitarbeiter dazu, aktiv zu Veränderungsinitiativen beizutragen." Ähnlich einig waren sich die Befragten bei dem folgenden Statement: „Der Change Leader war eine Person, die sich schnell auf Veränderungen einstellte." Wir finden sie auf dem fünften Platz mit einem „Ja, sicher"-Wert von 4,31 (Abb. 10, S. 17 und Abb. 26).

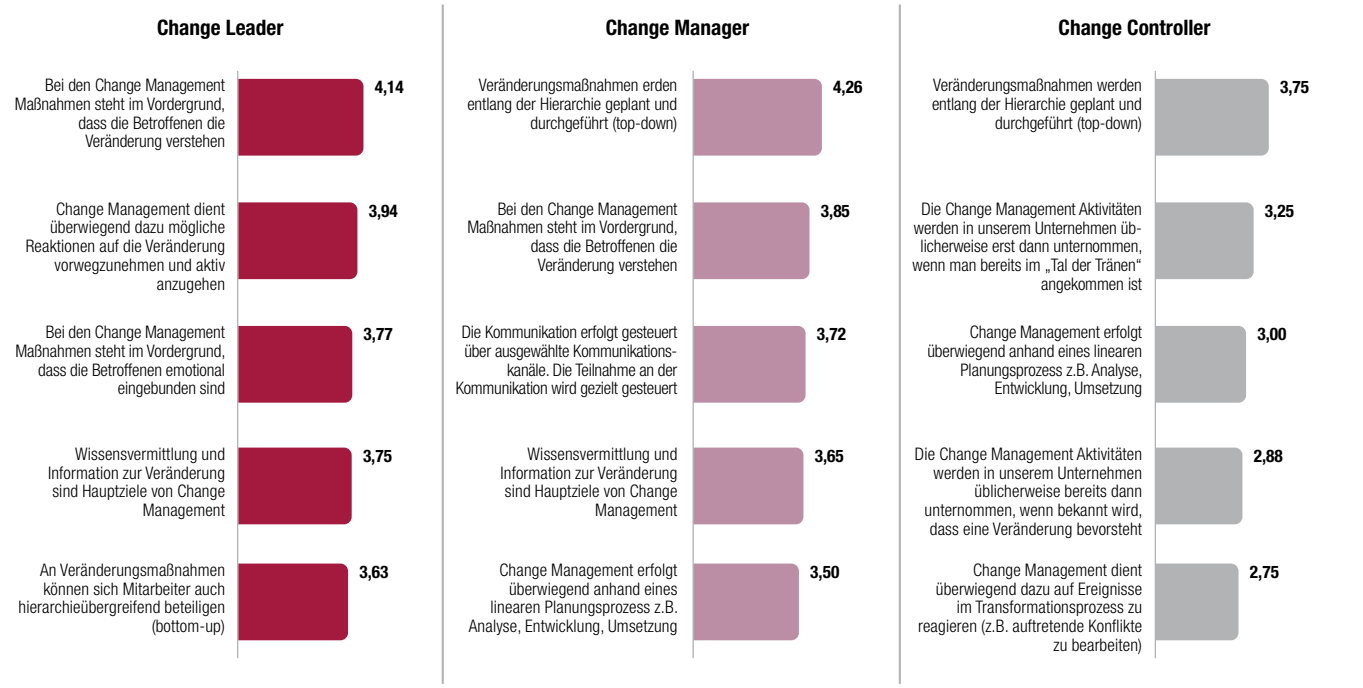
Mit 4,14 den höchsten Wert von allen den Change Leadern zugeschriebenen Haltungen erreichte die nachstehende Aussage: „Bei den Change Maßnahmen steht im Vordergrund, dass die Betroffenen die Veränderung verstehen." Auch beim Change Manager wurde oft dazu genickt, aber weit seltener beim Change Controller (Abb. 27).

Besonders aufschlussreich ist die Bewertung des Items: „Bei den Change Maßnahmen steht im Vordergrund, dass die Betroffenen emotional eingebunden sind." Bezogen auf den Change Leader erreicht diese Einschätzung bei den Befragten Platz drei. Bei den beiden anderen Gruppen fällt die Zustimmungsquote erheblich verhaltener aus: Platz 11 und Platz 12. Der Unterschied ist so eklatant, dass wir getrost den Umkehrschluss ziehen: Leader, die nicht dafür sorgen, dass sich ihre Mitarbeiter emotional in den Wandel eingebunden fühlen, sind weniger wirksam als die Kollegen, denen genau das gelingt.

Methoden und Führungstools geben einem Wandel Struktur. Für den Spirit aber muss der Change Leader sorgen. Sein Team will wissen: „Steht er für das, was er uns verordnet? Wir wollen ja an die Verbesserung glauben. Können wir auch daran glauben?"

Letztlich sind es die Persönlichkeit und das Verhalten des Veränderers, die

Abb 27: Top 5 Aussagen zum Einsatz von Change Management



Angaben Mittelwert; Skala von 1 = trifft überhaupt nicht zu bis 5 = trifft voll und ganz zu

© Capgemini Consulting 2015

über Erfolg oder Misserfolg des Vorhabens entscheiden. Für einen begnadeten Change Leader sind Werte wie Glaubwürdigkeit, Authentizität und Zuverlässigkeit keine Begriffe aus der Sonntagspredigt. Für ihn sind sie die natürlichen Fundamente seines Denkens und die Leitschnüre seines Handelns.

Zusammengefasst macht das Ergebnis der Studie eines sehr deutlich: Transformational Leadership mit ihren Dimensionen „idealized influence," „inspirational motivation," „individualized consideration", „authentic leadership", „servant leadership" und „intellectual stimulation" (vgl. Abrell, C. et al., 2011, S. 207) hat nichts, aber auch gar nichts an Strahlkraft verloren.

PROBIEREN GEHT ÜBER STUDIEREN

Ein Change Leader-Gen wurde noch nicht identifiziert. Gewisse Persönlichkeitsmerkmale sind nützlich und hilfreich für den Umsetzungsprozess, aber isoliert vom konkreten Wissen und Know-how bei Veränderungen auf Charisma reduziert. Wir alle kennen solche Menschenführer: John F. Kennedy, Martin Luther King, Bill Gates, Jack Welch, Steven Jobs, Warren Buffet, Ferdinand Piëch, Rupert Murdock, Sheryl Sandberg, Richard Branson…. Zu Change Leadern werden sie erst dann, wenn sie Gelegenheit bekommen, reichlich Erfahrung bei Restrukturierungsprozessen zu sammeln. Wer sich in seiner Rolle erproben darf, wer dabei auch Fehler machen darf und aus Verbesserungen lernt, der wird kraftvoll den Wandel anstoßen und souverän zu einem guten Ende bringen können.

Allgemeingültige Aussagen über Ausbildung und Werdegang der von uns als Change Leader bezeichneten hochwirksamen Veränderer lassen sich aus der Studie heraus nicht treffen. Danach haben wir auch nicht gefragt. Dafür aber danach, wie lange Veränderer schon ihren Beruf ausüben. Hätten Sie's gedacht? Wie sich zeigte, haben alle von uns als Change Leader kategorisierten Veränderungsmanager umfassende und tiefgreifende Praxiserfahrung (Abb. 21,

Fünf wichtige Eigenschaften des Change Leaders

- *Spirit: Er trägt die Vision des Wandels in das Unternehmen*
- *Standing: Er ist gelassen, unabhängig, erfahren und integer*
- *Dialogbereitschaft: Er kommuniziert offen, klar und fair*
- *Empathie: Seine Führung lässt Wertschätzung erkennen*
- *Passion: Er führt den Wandel aus Leidenschaft*

S.28). Etwas flapsig formuliert: Sie haben es gelernt. Sie wissen, wie's geht. Und irgendwann haben sie es einfach drauf.

Die oberste Konsequenz für Unternehmen kann daher nur heißen, ihren Talenten mehr Lernchancen zu gewähren und in ihren Organisationen ein für Veränderungen aller Art offenes, fehlertolerantes Umfeld zu schaffen. Nur darin kann das notwendige Erfahrungswissen wachsen und reifen, auf das Führungskräfte bei Bedarf zurückgreifen können. Mehr dazu im übernächsten Kapitel (V).

Eine weitere Erkenntnis ist diese: Ungeklärte Rollen führen zu Sollbruchstellen. Das Unternehmen muss daher einen Kompromiss schließen zwischen dem Unabhängigkeitsstreben seines Change Leaders und dem Strukturstreben hierarchisch geprägter Organisationen. Aber letzteren werden die Netzwerke ohnehin bald den Rang ablaufen. Viel besser, wenn der unausweichliche Wandel aus eigenem Antrieb eingeleitet wird.

Umgekehrt wird sich der Change Leader mit Rahmen, Grenzen und festen Formen anfreunden müssen. Partizipative Führung bringt viel, aber nicht immer und nicht alles. Zumindest muss er für sich und sein Projektteam klare Grundpfeiler definieren: Was ist gesetzt und kann nicht mehr diskutiert werden, und wo gibt es noch Mitwirkungsspielraum für das Team?

Abschließend eine Selbstverständlichkeit. In wandlungsfreudigen und -fähigen Unternehmen gibt es weder eine Angstkultur noch eine Wohlfühlkultur. Sondern eine Feedbackkultur, in der nicht nur die aktiven Veränderer, sondern alle am Change beteiligten Führungskräfte wissen, wo sie stehen und wie sie gesehen werden. Echten Change Leadern kommt das sehr entgegen. Sie fordern nachgerade eine faire und offene Kritik an ihrem Spiel, vom ersten Akt bis zum Fall des Vorhangs. Denn sie wissen: Morgen hebt er sich erneut zur nächsten Vorstellung.

IV In welchem Umfeld agiert ein erfolgreicher Change Leader?

Es ist die Aufgabe des Change Leaders, to lead the change. Dieser Zirkelsatz unterstreicht die herausragende Bedeutung von Führung in Situationen, in denen etwas gänzlich Neues geschaffen werden soll. Im vorigen Abschnitt gingen wir der Frage nach, was den Veränderer die Transformation erfolgreich bewerkstelligen lässt. Dabei wurde deutlich, dass Management des Wandels mehr voraussetzt als einen gut sortierten Werkzeugkoffer in der Hand eines zertifizierten Change-Ingenieurs.

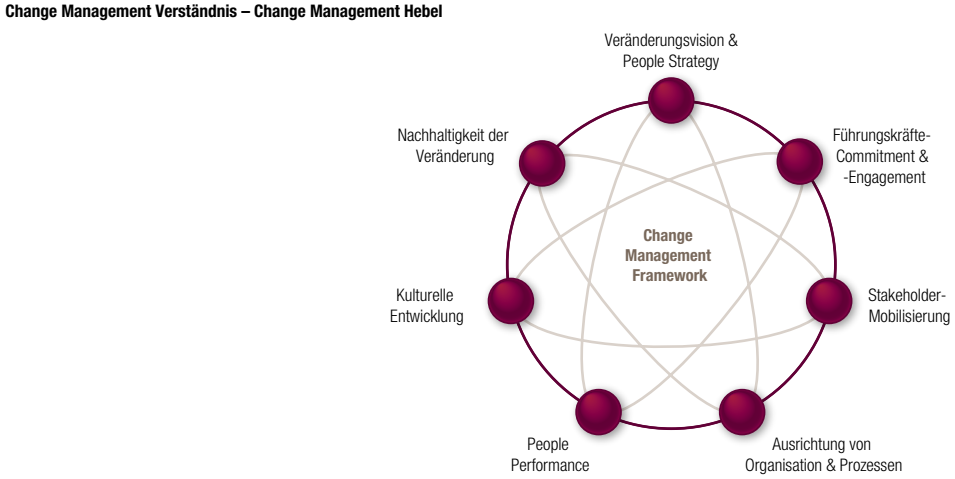
Als wirksamer Stellhebel erweist sich der Führungsstil, und der ist eine Abhängige von der Persönlichkeit des Managers, von seiner Erfahrung in Veränderungsprojekten und von seiner Lernfähigkeit. Dabei kommt es nicht nur auf das Was, sondern vor allem auf das Wie an. Die Erwartung, Veränderungen allein durch Ansage erreichen zu können, hat heute kaum noch jemand. Vielmehr wird der emotionalen Dimension in Change Prozessen von Jahr zu Jahr mehr Bedeutung zugemessen. Das ist die Grundlage unseres bekannten Wirksamkeitsmodells (vgl. Capgemini Consulting, Change Management Studie 2012, S. 20 und Abb. 28, Studie 2012 S. 28 Erfolgstreiber/Sieben Hebel). Wie der Change Leader dieser Herausforderung in Veränderungsprojekten in der Praxis gerecht wird, haben uns die Teilnehmer unserer Studie berichtet.

Bevor wir die Verantwortung für den Erfolg aber allein dem Veränderer zuschieben und uns in die Zuschauerhaltung verabschieden, müssen wir uns eines klar machen. Kein theoretisch hochwirksamer Veränderer kann sein Potenzial in einem Umfeld entfalten, das es ihm nachhaltig unmöglich macht, zu seiner Hochform aufzulaufen.

FÜHRUNGSKULTUR AUF SCHWIERIGEM TERRAIN? GERADE DA!

Deshalb lassen Sie uns noch einmal einen Schritt zurücktreten, um den Bildausschnitt zu vergrößern. Wenn wir die Ziele des Change Leaders in den Blick nehmen, so sind sie herausfordernd, aber realistisch. Sie passen zur Vision und zur Gestalt des Unternehmens. Und zu seiner Gegenleistung an die Führungskräfte. Was bedeutet: Das Anreiz- und Vergütungssystem entspricht der Bedeutung und dem Umfang der Aufgabe sowie dem notwendigen Tempo des Wandels.

Abb. 28: Sieben Change Management Hebel treiben aus Sicht von Capgemini Consulting eine erfolgreiche Business Transformation unter "People"-Gesichtspunkten



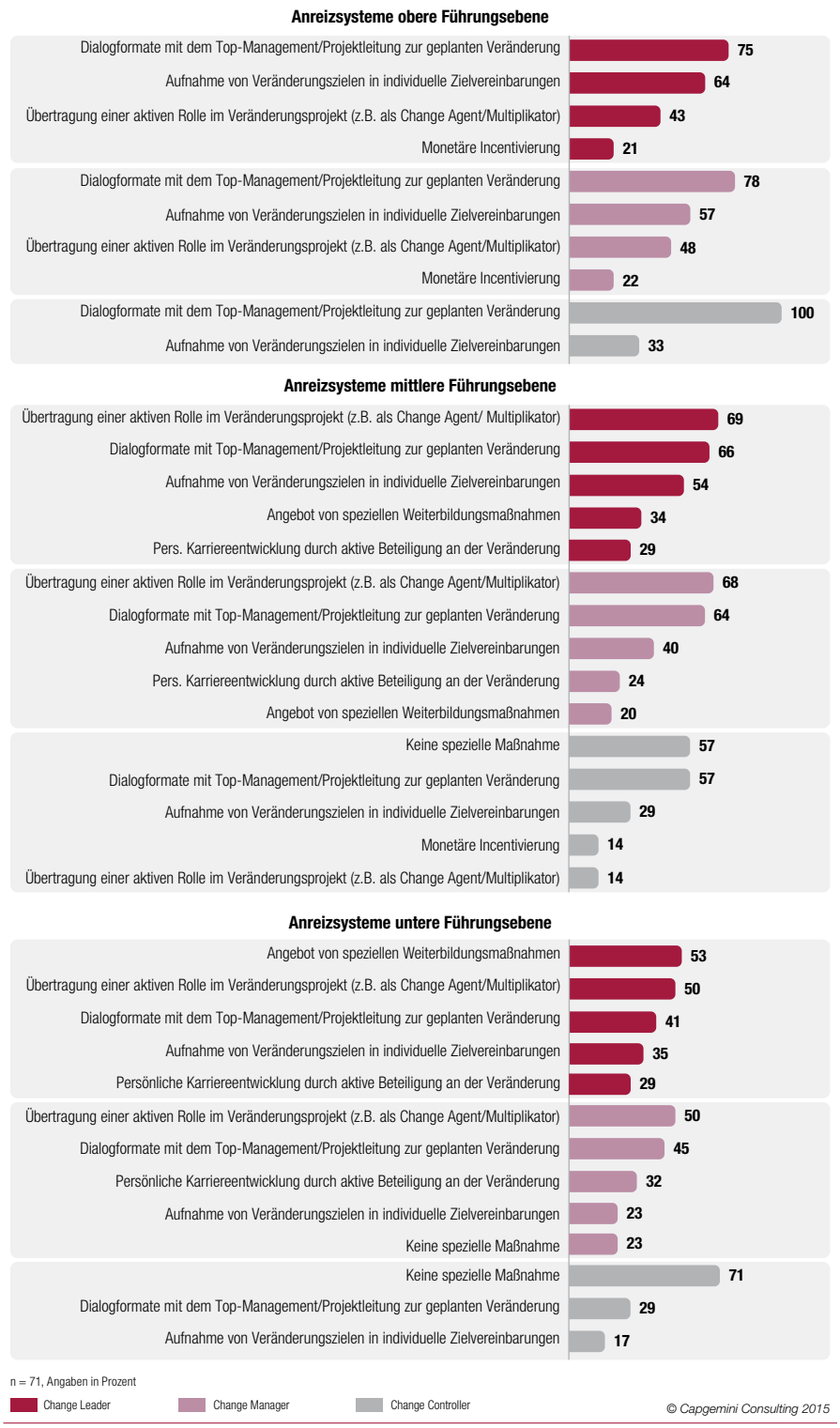
Quelle: Change Studie 2012

© Capgemini Consulting 2015

Unsere Studie zeigt erheblichen Optimierungsbedarf. Denn obwohl fast ausnahmslos alle Führungskräfte von Transformationen betroffen sind, gehen die Unternehmen bei den unteren und mittleren Ebenen augenscheinlich davon aus, dass sich die Leitenden intrinsisch motivieren. Oder, schlimmer noch, sie messen der Motivation ihrer Manager an der Basis geringe Bedeutung zu. Nur einem guten Viertel aller Teamleiter und nicht einmal jedem zweiten Abteilungsleiter werden persönliche Vorteile in Aussicht gestellt, wenn sie sich veränderungsbereit zeigen. Anders ist es auf den oberen Führungsebenen. Ein Großteil der Befragten bestätigt die Existenz eines auf den Wandel ausgerichteten Anreiz- und Vergütungssystems (Abb. 29). Bei der Gruppe der Change Leader gibt es eine ganze Reihe von Maßnahmen, ebenso bei den Change Managern. Hier wurde offenbar nicht nur erkannt, dass sämtliche Führungsebenen eingebunden werden müssen – wozu ein definierter Auftrag mit Rollenklärung gehört –, sondern es wird auch mit geeigneten Maßnahmen hierarchieübergreifend darauf hingewirkt. Für uns ist das ein weiterer Hinweis darauf, dass sich Unternehmen, in denen Change Leader agieren, in ihrer Veränderungskultur von den Unternehmen unterscheiden, die nur Change Controller „dulden“.

Wir vergrößern den Blickwinkel weiter und betrachten nun das Umfeld, in dem der Change Leader agiert. Dieser Rahmen ist die von einer bestimmten Unternehmenskultur geprägte Organisation, in der Veränderungen stattfinden sollen, mit definierten Strukturen, Prozessen, Regeln und Werten – fest geschriebene und ungeschriebene. Sie gibt ihm Go-, Wait- oder Stopp-Signale, und diese Anweisungen limitieren nicht nur seinen Aktionsradius, sondern auch sein Verhaltensrepertoire. Wenn das Umfeld ein bestimmtes „So sein“ mit

Abb 29: Anreizsysteme nach Führungsebene



Sanktionen belegt, dann wird der beauftragte Veränderer (falls seine Versuche gescheitert sind, gegen den Stil des Hauses anzukämpfen) entweder sein Verhalten anpassen oder aus dem Setting aussteigen.

Was, glauben Sie, wird ein hochgradig eigenmotivierter Change Leader angesichts dieser Alternative tun? Der vorstehend beschriebene selbständige Freigeist, der vom Sinn der Veränderung überzeugt ist, aber genau weiß, dass er zu deren Umsetzung mindestens die kritische Masse seiner Kollegen braucht? Der Hierarchien zwar wahrnimmt, in ihnen aber nicht in erster Linie einen Lift für seinen persönlichen Aufstieg sieht? – Genau.

Für diese Studie haben wir Changeerfahrene Führungskräfte nach den kulturprägenden Elementen bei ihren zurückliegenden Veränderungsvorhaben gefragt. Damit wollten wir herausfinden, ob und in welcher Weise das Umfeld die Transformation auf eine höhere Ebene begünstigt oder behindert hat. Für jedes, strikt wertfrei formulierte Statement konnten die Teilnehmer ein bis fünf Zustimmungspunkte vergeben. Weiterhin fragten wir explizit nach dem eingeräumten Freiheitsgrad (vgl. Kapitel II, Seite 27). Die Antworten stützen unsere These. Change Leadern wird der höchste Freiheitsgrad in ihren Organisationen eingeräumt, Change Controllern der geringste.

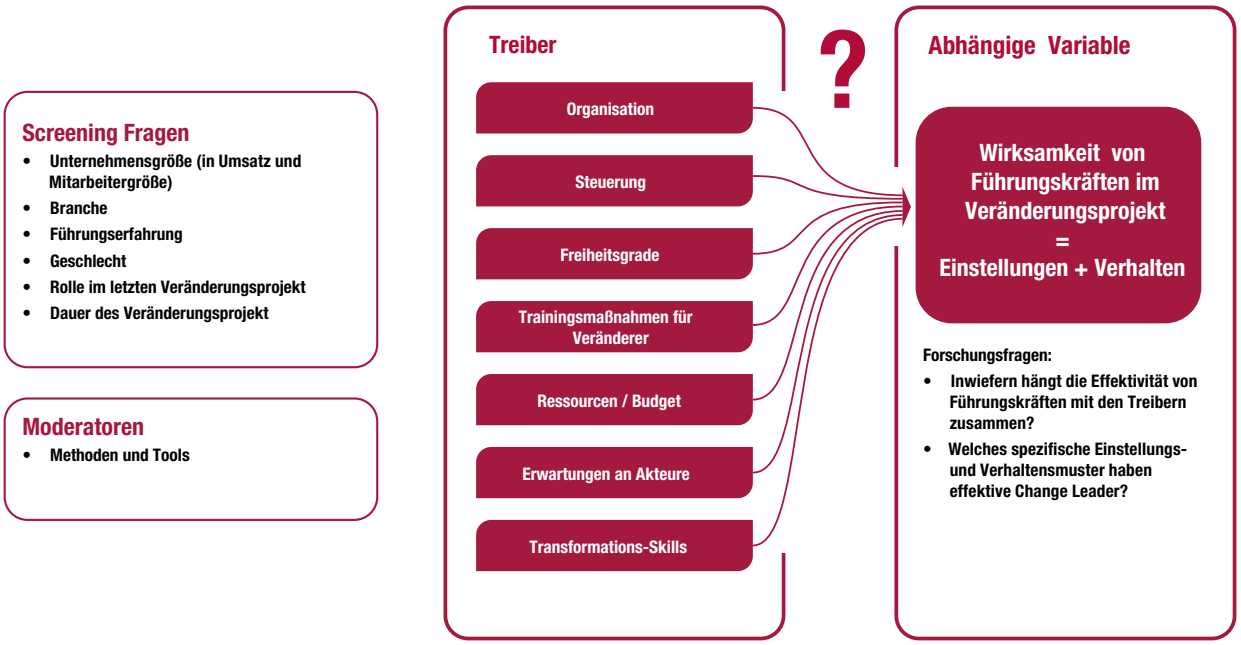
Tatsächlich erstaunte uns, in welchem Maß unser Wirksamkeitsmodell (Abb. 30) von den Aussagen der Teilnehmer bestätigt wurde. Wir postulieren damit, dass Change Leadership ganzheitlich alle Stellhebel des Wandels bedient, also je nach Erfordernis an Vision, Zielen, Strukturen, Prozessen, Kultur und Menschen, Führungskräften wie Mitarbeiter, ansetzen muss. Der künstliche Unterschied zwischen „Führung“ und „Change Management“ ist damit aufgehoben. Die Teilnehmer unserer Befragung sagen dazu eindeutig: So muss es sein. Die bei der Auswertung der Fragebögen zutage getretenen, signifikanten Unterschiede zwischen hochwirksamen und nur eingeschränkt wirksamen Veränderern belegen dies: Die Differenzen lagen zu einem großen Teil nicht in der Person des Veränderers begründet, sondern im nicht den Change begünstigenden Umfeld. Damit gemeint sind an vorderster Stelle die mangelnde Ressourcenausstattung und die fehlende Bereitstellung weiterer Befähigungsmaßnahmen.

Unsere Beispiele machen das deutlich.

Eine der den Befragten vorgelegten Aussagen lautete: „Veränderungsmaßnahmen werden entlang der Hierarchie geplant und durchgeführt.“ Bei den von uns als Change Leader identifizierten Veränderern lag der Zustimmungswert mit 3,46 nur leicht über dem Durchschnitt; acht andere Statements wurden deutlich stärker bejaht. Bei den Change Controllern hingegen steht der Top-down-Indikator mit einem Mittelwert von 4,26 einsam an der Spitze. Und auch die Change Manager stimmen dieser Aussage mit im Schnitt 3,75 Punkten sehr viel positiver zu als allen anderen Change-Charakteristika. Change Leadern stehen folglich mehr und andere organisationale Veränderungshebel zur Verfügung als ihren Kollegen.

Die Antworten auf das Statement „An Veränderungsmaßnahmen können sich Mitarbeiter auch hierarchieübergreifend beteiligen“ untermauern den Eindruck. Change Leader stimmen der Aussage mit 3,63 Punkten zu – ihrem fünfhöchsten Wert, während das Item bei Change Managern und Change Controllern abgeschlagen auf den Rängen 16 (Quote 1,75) beziehungsweise 17 von insgesamt 20 (Quote 2,92) landet

Untersuchungsdesign der Change Studie



© Capgemini Consulting 2015

(Abb.27). Wo die Richtung Bottom-up versperrt ist, gelangen die Transformationen unserer Stichprobe offenbar nicht so gut wie in Organisationen, wo auf die Mitarbeiter gehört wird. Neu ist die Botschaft nicht. Sie wurde schon in einer älteren Change Management-Studie von Kienbaum (2011) bestätigt.

Hieraus allein lässt sich noch nicht schlussfolgern, dass von oben angeordnete Veränderungsvorhaben stets mit geringer Wahrscheinlichkeit am Ziel ankommen. Aber man kann darüber nachdenken. Man sollte es sogar angesichts der Zustimmungsverteilung zu diesem Statement: „Bei den Change Management Maßnahmen steht im Vordergrund, dass die Betroffenen die Veränderung verstehen." Ja, bei uns war das so, signalisiert der weit überdurchschnittliche Mittelwert von 4,14 der Change Leader. Ebenfalls hoch ist die Bestätigung seitens der Change Controller (3,85). Eher auf Ablehnung denn auf Zustimmung stößt die Aussage hingegen dort, wo Change Manager in der Verantwortung standen (2,85).

VERDECKTE ERMITTLUNGEN

Nachdenklich macht uns die gespaltene Resonanz auf die These: „Die Change Management Aktivitäten werden in unserem Unternehmen üblicherweise erst dann unternommen, wenn man im Tal der Tränen angekommen ist." Change Manager vergeben hierfür im Mittel 3,25 Punkte; bei ihnen findet das Statement die zweithöchste Zustimmung unter allen. Auch die Change Controller finden ihr Unternehmen mit dieser Aussage recht gut beschrieben: 3,13 Punkte, Mittelfeldplatz 10. Ganz anders das Bild bei den Change Leadern. Ihre sehr mäßige Zustimmung (3,0) schiebt die Aussage auf den drittletzten Platz.

Was bedeutet hier ein hoher Bestätigungswert? Wir schließen daraus, dass Partizipation in Unternehmen mit misslungener Transformation weitgehend aus dem Repertoire gestrichen ist. Und dass ein hierarchieübergreifender Austausch nicht gefördert wird. Denn sonst wäre dort, wo längst eine Baustelle hätte eingerichtet werden müssen, schon zur Trillerpfeife gegriffen und der durchdringende Ton in den oberen Etagen vernommen worden. Veränderung auf die letzte Minute, als Notlösung gewissermaßen, ist häufig Ausdruck einer verbesserungswürdigen Unternehmenskultur. „Zu denen da oben dringt sowieso nichts durch. Und wir hier müssen den Mist dann ausbaden." Man hätte die Warnsignale früher empfangen können. Wer Veränderungen erst angeht, wenn

Von Anfang an richtig

- *Change Management wird oft erst dann als Hebel der Veränderung erkannt, wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist. Dann aber, das macht unsere Studie deutlich, ist seine Wirksamkeit begrenzt. Denn das Ruder herum zu reißen ist viel schwerer, als es von Anfang an auf den richtigen Kurs zu setzen.*
- *Die Erkenntnis ist nicht neu. Was also macht es so schwer, sie in die Tat umzusetzen?*
- *Ist es das spärliche Budget?*
- *Ist es fehlendes Wissen?*
- *Ist es, weil Change Experten zu selten am Tisch mit den Entscheidern sitzen?*
- *Oder weil sie zu selten in Strategieprozesse eingebunden werden?*
- *Oder nicht ernst genommen werden?*
- *Oder…?*

Treten Sie mit uns in den Dialog und sagen Sie, welche Sollbruchstellen Sie ausgemacht haben: www.de.capgemini-consulting.com /change-2015

ihm das Wasser bereits bis zum Hals steht, wird vom Druck getrieben und kann nicht Meister des Geschehens sein.

Daraus folgt: Die Change Experten müssen zwingend mit am Tisch sitzen, wenn über die Ableitung der Vision Transformation in die Zielsetzung Veränderung und anschließend in das Projekt Change gesprochen und entschieden wird. Die von uns identifizierten Change Manager und die Change Controller berichten übereinstimmend, sie seien erst später hinzugezogen worden. Jedes „später" heißt aber im Change Management: zu spät. Wenn der Zug vom falschen Gleis abfährt, vergeht wertvolle Zeit für das Rejustieren der Weichen. Und die Bugwelle an Frustration, Enttäuschung und „Wussten wir doch: Es geht nicht" vor der Lokomotive droht die Motivation mit sich zu reißen.

VERTRAUENSBILDENDE MAßNAHMEN

Die Auswertung der Beurteilung zweier weiterer Statements durch die Befragungsteilnehmer richtet erneut den Scheinwerfer auf gelebte Werte und das Miteinander im Unternehmen. „Change Management dient überwiegend dazu, mögliche Reaktionen auf die Veränderung vorwegzunehmen und aktiv anzugehen." Bei Change Managern liegt das Ergebnis im mittleren Bereich: 2,25, Rang 9. Change Controller vergeben den gleichen Platz, aber stimmen der Aussage eher zu (3,16).

Ganz anders die Change Leader. Sie befördern die Aussage direkt auf Platz 2 und stimmen mit 3,94 mehrheitlich zu. Aus gutem Grund: Sie kennen ihre Mitspieler, und sie wissen, was Veränderung für davon Betroffene bedeutet. Sie sehen Einwände, Sorgen, Skepsis, möglicherweise auch Ablehnung voraus, sie nehmen diese Empfindungen ernst und gehen ihre Aufgabe aktiv an: Sie bemühen sich um Klärung offener Fragen, und sie suchen das Gespräch.

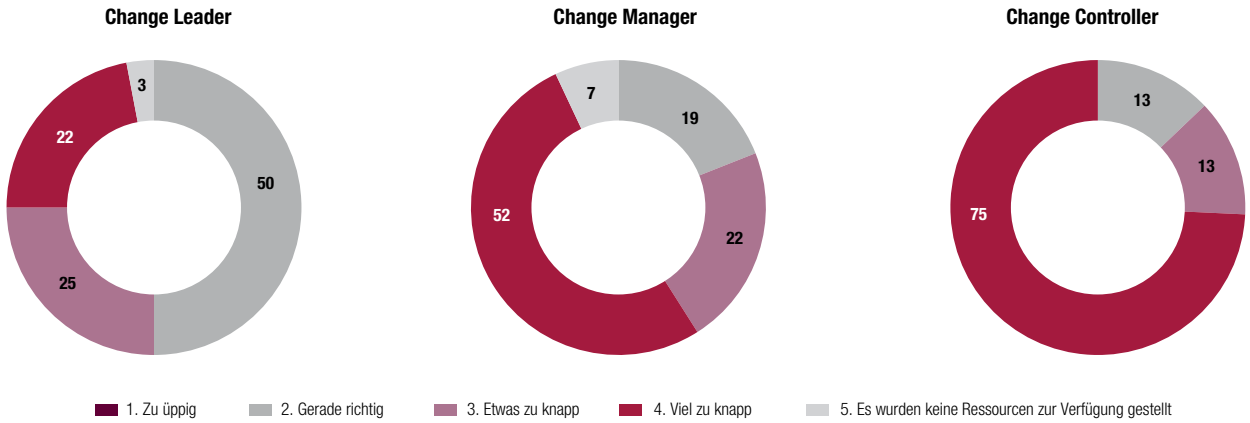
All das sind Indizien einer real existierenden Vertrauenskultur in ihrem Umfeld. Die wiederum kann ein einzelner Manager nicht erschaffen. Sie muss im Unternehmen durchgängig erlaubt, verankert und gezielt gefördert werden. Was man dafür tun kann, lesen Sie in Kapitel VI.

Einen besonderen Akzent setzt die bewusst offen gehaltene Aussage: „Das individuelle Erleben der Veränderung steht im Vordergrund." Man könnte sie auch als Frage formulieren: „Fühlen sich alle Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen eingebunden in den Veränderungsprozess?" Change Controller und Change Manager schütteln bedauernd den Kopf – das Item liegt bei beiden Gruppen auf dem vorletzten Platz. Change Leader stimmen stärker zu: Rang elf, also Mittelfeld und 3,28 Punkte. Nur zur Sicherheit: Das Empfinden persönlicher Einbindung ist Reaktion darauf, von anderen wahrgenommen zu werden. Das impliziert aber nicht automatisch, dass die Betroffenen den Wandel auch als positiv erleben.

RESSOURCENAUSSTATTUNG

Auf die Bewertung der folgenden Aussage waren wir besonders gespannt, erlaubt sie doch direkte Rückschlüsse auf das Umfeld, in dem der Wandel durchgeführt werden soll: „Einüben neuer Verhaltensweisen und Ausprobieren sind Hauptziele von Change Management." Change Leader sagen mehrheitlich dazu „Ja" und stimmen im Schnitt mit 3,61 von 5 Punkten zu. Change Controller signalisieren weniger Beifall (3,35). Die geringste Bestätigung gaben Teilnehmer, bei denen

Abb 30: Hielten Sie die von Ihrem Unternehmen zur Verfügung gestellten Ressourcen (Budget, bereitgestellte Mitarbeiter etc.) für angemessen?



n = 71, Angaben in Prozent

© Capgemini Consulting 2015

expressiv verbis ein Change Manager an der Spitze des Wandels stand: 2,0 Punkte, Platz 11 von 20.

Die Aussage hat es in sich. Denn ein hoher Zustimmungswert besagt, dass dem Veränderungsprojekt Zeit, damit auch Geld, Freiräume zum Experimentieren und sogar Fehlertoleranz zugebilligt werden. Wo diese Ressourcen fehlen, das zeigen alle Studien zum Thema Transformation, haben Change Vorhaben vom Start weg schlechte Karten.

Noch immer ist das Budget ein nicht zu unterschätzender Faktor, aber bei weitem nicht der einzige. Gut ausgebildetes, leistungsbereites und geistig mobiles Personal an den kritischen Schnittstellen zwischen Alt und Neu ist mindestens ebenso wichtig. Und Zeit. Zeit zum Innehalten, zur Reflexion, auch zum Infragestellen. Und Freiräume für Zwischenstopps der eigenen Wahl, zur Überprüfung des bereits Erreichten. Sind wir überhaupt auf dem richtigen Weg?

Insbesondere der Change Verantwortliche muss immer wieder die Situation überdenken. Habe ich die richtigen Leute eingebunden? Habe ich sie richtig eingebunden? Wären sie an anderer Stelle vielleicht besser platziert? Was brauchen die Mitarbeiter in der Veränderung? Wo gibt es im Team, im Haus Förderer, wo gibt es Gegner? Mit welchen Widerständen von welcher Seite muss ich rechnen? Und nicht zuletzt: Was habe ich bisher erreicht, was habe ich richtig gemacht, was lief schlecht, wo knirscht es noch – und was lerne ich daraus? Was für eine Führungskraft bin ich – und welche will ich sein?

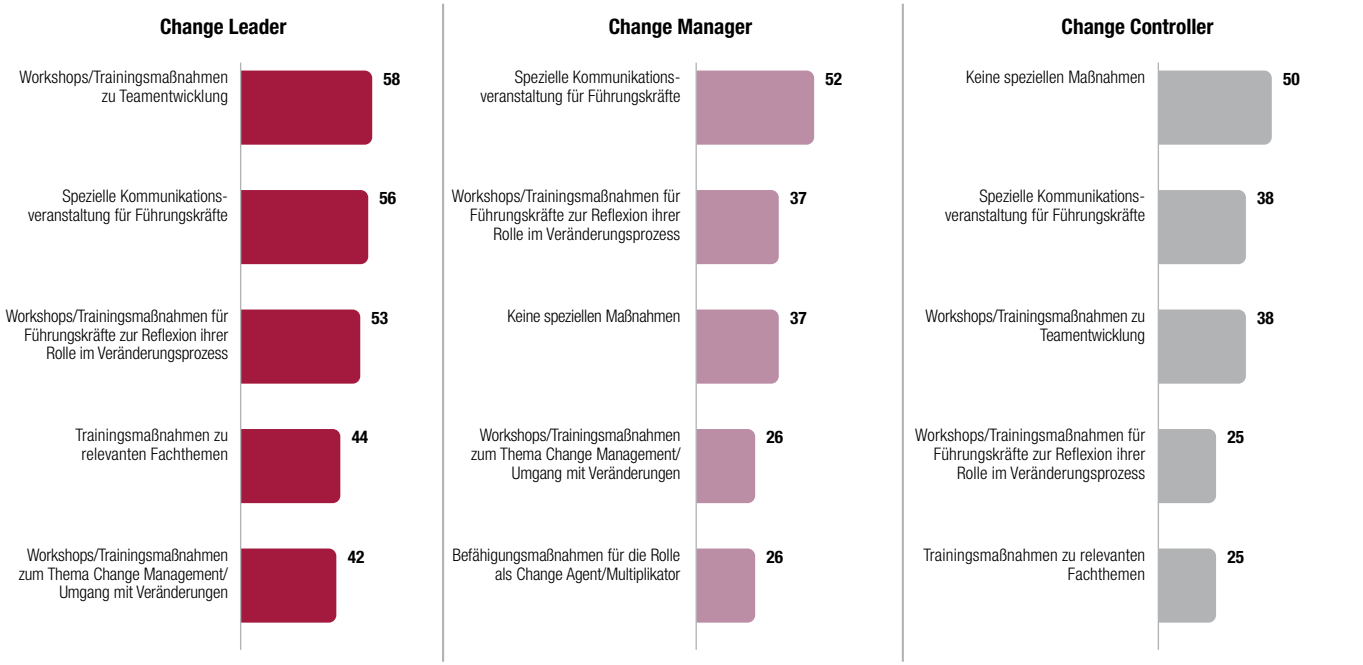
Wir wollten wissen, wie unsere Change Verantwortlichen die Ressourcenverfügbarkeit in ihren Unternehmen insgesamt beurteilen: „Gerade richtig", befindet die Hälfte der Change Leader, aber nur einer von fünf Change Managern (19 %) und noch weniger Change Controller (13 %) (Abb. 30). Immerhin moniert auch jeder vierte Change Leader den Istzustand als „etwas zu knapp". Das sehen 22 Prozent der Change Manager und 13 Prozent der Change Controller genauso. Drei Viertel der Change Controller finden die Ausstattung sogar viel zu knapp bemessen. Dieser Auffassung sind mehr als die Hälfte der Change Manager (52 %), aber nur jeder fünfte Change Leader (22 %).

ERFOLG: URSACHE ODER WIRKUNG?

Auffällig ist, dass die Change Verantwortlichen, denen die Realisierung des Wandels am besten gelingt, die größte Zufriedenheit mit der Ausstattung ausdrücken. Ob Change Leader tatsächlich mehr Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommen oder diese einfach nur besser einsetzen, können wir nicht beurteilen.

Welch große Rolle die Ressourcen spielen, markiert auch die Frage nach den fünf wichtigsten Maßnahmen, mit denen die Veränderungskompetenz der Führungskräfte ausgebaut werden soll. Hier muss mehr als ein Drittel der Change Manager, und sogar die Hälfte der Change Controller passen. Sie setzen das Kreuz bei „keine speziellen Maßnahmen" (Abb.31). Wir überinterpretieren sicher nicht, wenn wir hier einen direkten

Abb. 31: Mit welchen Maßnahmen wurden die Führungskräfte beim zuletzt durchgeführten Veränderungsprojektes dabei unterstützt, ihre Veränderungskompetenz auszubauen?



n = 71, Angaben in Prozent

© Capgemini Consulting 2015

Zusammenhang zwischen Erfolg und Förderung postulieren.

In Workshops oder Trainingsmaßnahmen zur Teamentwicklung werden 58 Prozent der Change Leader, mithin weit mehr als die Hälfte, aber nur 38 Prozent der Change Controller geschickt. Für Change Manager gehören diese Maßnahmen nicht zu den Top Five. Stattdessen setzten sie auf Information top-down. Spezielle Kommunikationsveranstaltungen für Führungskräfte liegen bei Change Managern auf Platz Eins. Bei Change Leadern und bei Change Controllern finden sie sich erst an zweiter Stelle.

In der Gruppe der Change Leader werden 53 Prozent darin geschult, ihre Rolle im Veränderungsprozess zu reflektieren (Rang 3 in der Auswahl). Bei den Change Managern sind es zwar nur 37 Prozent, aber die Bedeutung der Maßnahme wird durchaus gewürdigt (Rang 2 in der Auswahl). Nur jeder vierte Change Controller (25 %) findet das wichtig (Rang 4 in der Auswahl). Change Leader und Change Manager werden beim Ausbau ihrer Veränderungskompetenz zu 42 Prozent beziehungsweise 26 Prozent vom Unternehmen unterstützt. Change Controller gehen leer aus.

Das Fazit dieses Themenfeldes lautet: Ganzheitliches Change Management muss auf Rollen und Strukturen und Prozesse eingehen und sicherstellen, dass diese geklärt sind und den Menschen in der Organisation ein entsprechender Rahmen geboten wird. Es geht also nicht allein um das richtige Führungsverhalten und das Mitnehmen der Mitarbeiter. Die Organisationsentwicklung ist mindestens genauso wichtig

Kompetenz in dieser Hinsicht lässt sich dann systematisch ausbilden, nämlich mit angebotenen und auch nachgefragten (!) Maßnahmen. Wenn Veränderungsvorhaben eine besonders gute Chance auf Realisierung haben sollen, sind Workshops, Trainings oder Coachings zur Teamentwicklung und zur Stärkung der Selbstreflexion der Führungskräfte empfohlen. Das sagen nicht wir allein. Das sagen auch die von uns befragten Veränderer.

TRAU, SCHAU, WEM: MANAGEMENT ATTENTION

Zum Umfeld des erfolgreichen Change Leaders gehören last aber definitiv nicht least die Bejahung und die volle Unterstützung des Veränderungsprojektes durch das Top Management.

Doch wie lässt sich ausmachen, ob eine Transformation auch innerlich

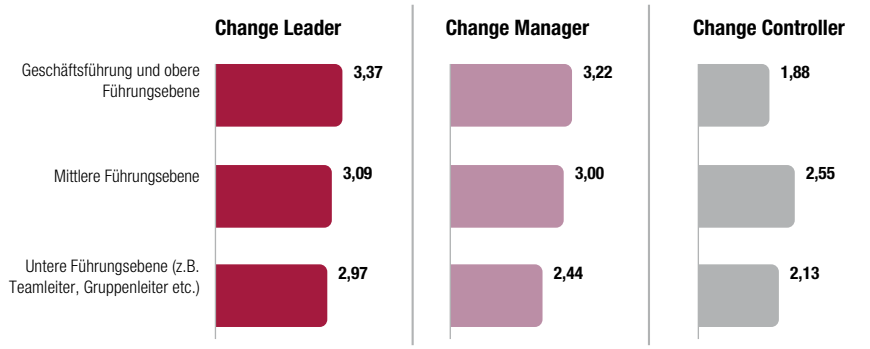
„bejaht“ wird? In der Vorgängerstudie 2012 hatte sich gezeigt, dass die Veränderungsbereitschaft des Top Managements deutlich höher bewertet wurde (70 Prozent Votum für sehr hoch oder hoch) als die Veränderungskompetenz (je nach Führungslevel zwischen 21 und 57 Prozent für sehr hoch oder hoch). Auch in diesem Jahr haben wir die persönliche Veränderungskompetenz und die Veränderungsbereitschaft der für den Wandel verantwortlichen Führungskräfte wieder auf einer Skala von 1 („sehr gering“) bis 5 („sehr hoch“) bewerten lassen. Change Leader vergeben in beiden Kategorien relativ die meisten Punkte, Change Controller die wenigsten.

Die Veränderungskompetenz der oberen Führungskräfte wird von Change Leadern mit 3,3, von Change Managern mit 3,2, von Change Controllern jedoch nur mit 1,8 Punkten bewertet (Abb. 32). Eine vergleichbare Abstufung ist beim Thema Veränderungsbereitschaft festzustellen: 3,6 (Change Leader), 3,4 (Change Manager) und 2,0 (Change Controller) (Abb. 33). Die mittlere Führungsebene wird von Leadern wie Managern gleich gut (3,0) bewertet. Change Controller verleihen den Mittelmanagern ihren besten Wert (2,5).

Signifikant ist, dass auch die untere Führungsebene von den Change Leadern mit 2,9 in punkto Veränderungskompetenz sowie mit 3,0 in punkto Veränderungsbereitschaft relativ hoch bewertet wird. Change Manager vergeben hier die deutlich schlechteren Noten 2,4 und 2,6. Die Change Controller werten mit 2,1 und 2,0 noch kritischer.

Für das auffälligste Ergebnis sorgen die Change Controller. Sie setzen die obere Führungsebene bei beiden Kriterien, Veränderungskompetenz wie -bereitschaft, klar hinter diejenigen, die an sie berichten. Darüber kann man entweder klagen: Wir im Projekt fühlen uns von ganz oben nicht hinreichend unterstützt, oder jubeln: Die Lehmschicht – manche sagen: die Lähmschicht – im mittleren Management ist aufgebrochen. Jedenfalls in denjenigen Unternehmen, die Globalisierung und Digitalisierung nicht als Gefahr, sondern als Chance begreifen. Wie man feststellen kann, ob die eigene Organisation dazu gehört, steht in Kapitel VI.

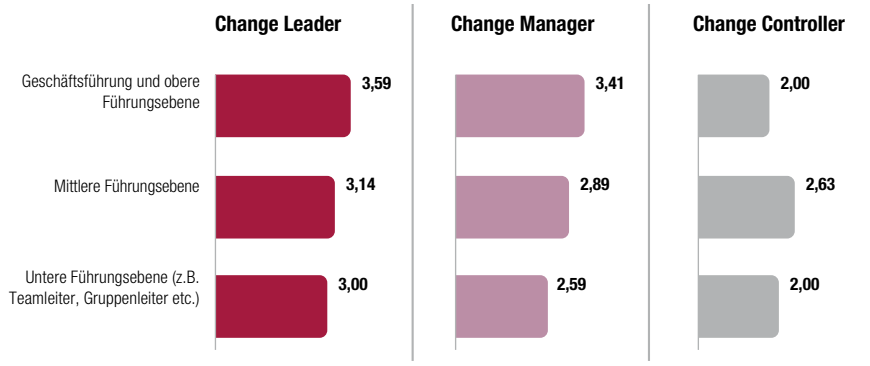
Abb 32: Wie schätzen Sie die individuelle Veränderungs*kompetenz* bei Ihren Führungskräften ein?



n = 71, Angaben in Prozent

© Capgemini Consulting 2015

Abb 33: Wie schätzen Sie die individuelle Veränderungs*bereitschaft* bei ihren Führungskräften ein?



n = 71, Angaben in Prozent

© Capgemini Consulting 2015

Fiktives Gespräch:

Experten am „runden Tisch“ zum Thema „Was macht einen guten Change Leader aus?“

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

Die Interview-Experten:

Prof. Claudia Peus
Technische Universität München

Prof. Thorsten Petry
Hochschule RheinMain

Prof. Georg Schreyögg
Freie Universität Berlin

Prof. Omid Aschari
Universität St. Gallen

Prof. Thomas Steger
Universität Regensburg

Prof. Uta Wilkens
Ruhr-Universität Bochum

Prof. Jens Rowold
Technische Universität Dortmund

Was zeichnet Ihrer Experten-Meinung nach einen guten Change-Leader im heutigen, digitalen Zeitalter aus? Welche Persönlichkeitseigenschaften oder auch welche Verhaltensweisen sind es, die hilfreich sind?

Claudia Peus: „Ganz grundlegend kann man sagen, dass die sogenannten Big Five als Persönlichkeitseigenschaften bereits gute Indikatoren für erfolgreiches Führungsverhalten sind: Insbesondere die Eigenschaften Offenheit für Neues, Extraversion und Gewissenhaftigkeit sind es, die eine gute Führungskraft ausmachen. Eine extrem hohe Gewissenhaftigkeit ist allerdings eher für einen guten Fach- und Sacharbeiter kennzeichnend. Ganz entscheidend für Führungskräfte jeglicher Bereiche ist darüber hinaus Integrität. Was das Verhalten betrifft, ist es besonders wichtig gut zu kommunizieren, partizipativ und fair vorzugehen.“

Georg Schreyögg: „Ein Change-Leader sollte seine Mitarbeitern stabilisieren und fördern, ihnen offen und transparent gegenüber treten, werteorientiert handeln, für die Mitarbeiter als Vorbild fungieren, sie emotional begeistern und vor allem Interesse an der Arbeit der Mitarbeiter zeigen und Wertschätzung ausdrücken können.“

Thorsten Petry: „Das sehe ich ähnlich: Führungskräfte müssen „Enabler“ sein. Sie müssen neue Ideen zulassen und fördern, diese aber auch als „Promoter“ vorantreiben. Es ist wichtig, dass sie eine Vorbildfunktion einnehmen und somit als Change Leader proaktiv vorangehen und die Mitarbeiter mitnehmen.“

Thomas Steger: „Eine „perfekte“ Führungskraft gibt es nicht, jeder Mensch macht Fehler. Es können aber für verschiedene Eigenschaften einer guten Führungskraft Beispiele genannt werden: Steve Jobs zum Beispiel verfolgte einen innovativen Führungsstil mit flachen Hierarchien. Winston Churchill sagte den Menschen ehrlich, dass viel Arbeit vor ihnen liegt und holte sie durch seine Ehrlichkeit ins Boot.“

Welcher Führungsstil ist es Ihrer Erfahrung nach, der die Mitarbeiter dazu antreibt den Change tatsächlich zu leben?

Uta Wilkens: „Ich vermeide den Begriff Führungsstil, da der One Best Way nicht existiert. Aber ganz grundlegend kann man sagen: Die transformationale Führung, also Identitätsbildung und Vorbildhandeln durch die Führungskraft, ist eine gute Ausgangsbasis und dann kommen noch situative Faktoren hinzu. Denn: In Maschinenbauunternehmen etwa verläuft Change ganz anders als in Hochschulen, die Kontextfaktoren sind also zu berücksichtigen und ein Kernverständnis von organisationalen Strukturen muss vorhanden sein.“

Omid Aschari: „Ich bin ein Verfechter des situativen Führungsstils. Ein oft zitiertes Beispiel ist der Golfspieler, der abhängig vom Terrain einen unterschiedlichen Schläger nutzen muss."

Thomas Steger: „In der Leadership Literatur der 70er existierte bereits die „Brandungs-Surfer" Metapher: Die Brandung zu ändern ist nicht möglich, Führungskräfte müssen dennoch versuchen auf der Welle zu bleiben und die Änderungen mitzugestalten sowie Trends aufzunehmen."

Claudia Peus: „Evidenzbasierte Führung ist die Lösung! Und hier erbringt der transformationale Führungsstil tatsächlich die besten Studiennachweise."

Jens Rowold: „Genau. Man lässt in der Medizin auch kein Medikament zu, bevor man es nicht an Zehntausenden von Menschen erprobt hat. Im Bereich Veränderungsmanagement haben Meta-Analysen auf hohem wissenschaftlichen Niveau, die auf der ganzen Welt von unabhängigen Wissenschaftlern durchgeführt wurden, gezeigt: Verhaltensweisen, die zu einem langfristigen Change Commitment bei Mitarbeitern führen, finden sich v.a. bei der transformationalen Führung. Es sind dabei insbesondere zwei Verhaltensweisen der Führungskräfte, die bei den Mitarbeitern zu unmittelbarem Change Commitment sowie zu langfristig hohem Engagement führen. Zum einen ist es das Aufzeigen von Visionen und zum anderen das Durchführen einer Umfeld-Analyse, sprich, zu beobachten wie sich der Markt und die Rahmenbedingungen entwickeln und zu überlegen, woher Ressourcen bezogen und wo Produkte vertrieben werden können."

Der direktive Führungsstil sollte demnach heute gar nicht mehr genutzt werden?

Claudia Peus: „Jein - Eine Mischung zweier Leadership-Stile ist oftmals sinnvoll, und dabei spielt der direktive Führungsstil eine wichtige Rolle. Die Anwendung eines Mischstils nennt sich „ambidextruous Leadership" - bei einem Bottom-up Vorgehen im Change würde man mit einem „opening" beginnen (also einer partizipativen Ideensammlungs-Phase) und bei einer Top-down Strategie wird vorrangig gemäß dem closing Stil verfahren. Dieser ist mit dem direktiven Stil vergleichbar. Um bei dem ständigen Wechsel glaubwürdig zu bleiben ist es wichtig, die Gründe für das jeweilige Vorgehen transparent zu machen und somit langfristig vorhersehbar und damit authentisch zu bleiben."

Georg Schreyögg: „Man muss auch verstehen, woher der direktive Stil rührte: Früher mussten Führungskräfte mehr Struktur vorgeben, die heute durch die Organisation, die Software, die Gesetze etc. vorgegeben wird. Zudem mussten Führungskräfte früher einfach exekutieren, das Geschehen beobachten, Aufgabenorientierung beweisen etc. Heute sind sie gefragt, aktiv zu ermutigen und Empathie zu zeigen."

Unsere Ergebnisse haben gezeigt, dass sich besonders wirksame Change Leader dadurch auszeichnen, dass ihnen seitens des Unternehmens viele Maßnahmen angeboten werden, um die Leadership Fähigkeiten zu erhöhen. Was kann konkret getan werden, um die Führungskräfte zu guten Change Leadern zu entwickeln?

Jens Rowold: „Es fängt schon bei der Auswahl an: Meist sind die Führungskräfte zwar fachlich super, aber nach der Beförderung kommen dann die Probleme: Die Mitarbeiter haben Schwierigkeiten, zeigen Widerstand etc. und damit wissen die meisten Führungskräfte nichts anzufangen und reagieren mit Management und Druck. Man sollte also bereits bei der Auswahl darauf achten, dass die Eigenschaften und Fähigkeiten entsprechend vorhanden sind. Studien zeigen, dass Fähigkeiten in Leadership und Führung vom Effekt auf den Mitarbeiter her wichtiger sind als Managementansätze zur Steuerung und Kontrolle."

Uta Wilkens: „Führungskräfte werden nur bedingt auf ihre Aufgabe vorbereitet. Natürlich gibt es Führungsseminare und Change Seminare, aber es muss mehr Coaching und kollegiale Unterstützung stattfinden. Für die Rolle eines Change Leaders ist zudem insbesondere Erfahrungswissen, nicht nur akademisiertes Wissen nötig. Es existiert hierzu zwar eine elaborierte Forschung, u.a. zu : „Dynamic Capabilities", allerdings kann dies in der Praxis oft nicht so umgesetzt werden. In der Praxis müsste sich die Führungskräfteentwicklung deshalb noch stärker auf den Kontext beziehen, da Change Leadership sich abhängig vom Kontext stark unterscheidet."

Georg Schreyögg: „Coaching ist eine sehr hilfreiche Maßnahme. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass es keine einmalige Eingangsberatung ist, sondern eine regelmäßige Entwicklung der Führungskraft. Dies ist z.B. auch durch

den eigenen Vorgesetzten möglich, dann ist aber wichtig, dass ein Vertrauensverhältnis besteht."

Interessanter Weise hat unsere Studie die These widerlegt, dass besonders wirksame Change Leader stark durch die digitale Transformation angetrieben werden. Stattdessen werden die Unternehmen der Change Controller besonders durch die digitale Transformation beeinflusst. In dieser Gruppe sind zudem überwiegend sehr große Unternehmen vertreten. Wie passen diese Ergebnisse aus Ihrer Sicht zusammen?

Jens Rowold: „Es passt sehr gut zusammen. Denn: Ja, durch die Digitalisierung können Managementaufgaben automatisiert werden, dies wird insbesondere in großen Unternehmen nötig sein. Zugleich werden jedoch heutzutage Leadership-Aufgaben bedeutsamer und diese geraten oftmals durch die Digitalisierung in den Hintergrund. Die Illusion, die in einigen IT-Unternehmen herrscht ist zu glauben, dass man alles digital machen kann. Das funktioniert nicht ganz. Die meisten Unternehmen merken dies aber nicht, da sie nicht mitbekommen, wie das Optimum aussieht. Firmen, die nicht erlebt haben, wie eine überzeugende Kommunikation und somit das Optimum an Leistung und Zufriedenheit bei den Mitarbeitern aussieht, erkennen nicht, dass die nur im Mittelmaß liegen."

Georg Schreyögg: „Genau. Man hat sich übrigens viel zu lange ausschließlich auf die Führungskraft konzentriert. So als ob die zu führenden Personen eine „graue Masse" seien, auf die nur der „richtige Stil" bzw. ein stereotypes Konzept angewendet werden muss. Führung heißt aber viel mehr und entsteht aus der Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter heraus. Wichtig ist, gerade in großen Unternehmen, mit den Erwartungen der Mitarbeiter zu arbeiten und ihnen persönlich und interessiert entgegenzutreten und unterstützend und fördernd beizustehen. Die Berücksichtigung dieser interaktiven Komponente wird auch durch die Digitale Transformation nicht unbedingt begünstigt."

Thorsten Petry: „Aus meiner Sicht ist die Digital Transformation ein Beschleuniger von bereits vorkommenden Entwicklungen in Hinblick auf Führung: Man kommuniziert und kollaboriert durch sie offener, agiler und partizipativer. In vielen großen Unternehmen wird Digital Transformation auch schon propagiert bzw. vorangetrieben. Der Wille zur Veränderung ist also, gerade in großen Unternehmen, da, allerdings – und hier liegt das Problem – werden die Führungskräfte zu wenig auf ihre Change- und die neue Führungsrolle vorbereitet."

Omid Aschari: „In der Wirtschaft zeigt die Frage „Wer sind unsere Führungskräfte", dass man es noch mit „konzeptionellen Riesen" und „Umsetzungszwergen" zu tun hat. Change Management ist oft klar, aber Digital Transformation ist meist ein weißer Fleck. Längerfristig wird es dauern, neue Führungskräfte zu entwickeln, die im Zeichen der Digital Transformation stehen. Ggf. werden die Führungskräfte von heute eine „Hebammenfunktion" haben, um neue digitale Führungskräfte zu entwickeln."

Verraten Sie uns zum Abschluss noch Ihr persönliches Führungs-Motto?

Claudia Peus: „Wertschöpfung durch Wertschätzung: Ethikorientierte Führung lohnt sich."

Thorsten Petry: „Transparent im Prozess, offen für andere Meinungen, klar in der Entscheidung, konsequent in der Umsetzung."

Vielen Dank für das spannende Gespräch!

V Wie kann die Wirksamkeit des Change Leaders erhöht werden?

In Kapitel III haben wir den Teilnehmern der Studie Change Management 2015 den Spiegel vorgehalten. (Als interessierter Leser werden Sie sich auch wiedergefunden haben). Wir haben sämtliche Aussagen, Beobachtungen und Einschätzungen bezüglich der Hauptakteure jüngst abgeschlossener Veränderungen gebündelt und zu dem in Beziehung gesetzt, was der Meinung der Befragten nach unter dem Strich bei den Projekten herausgekommen ist.

Als Ergebnis konnten wir drei Cluster von Veränderungsmanagern bilden und deren Konturen zeichnen:

- Change Controller sind exzellente Fachleute auf ihrem jeweiligen Gebiet. Man weiß, was man an ihnen hat. Dank Meilensteinen, Reports und Excel ziehen sie das Projekt auch durch. Wie das davor und noch einige danach. Irgendwann wird es klappen.
- Change Manager sind begnadete Organisatoren der Transformation. Intellektuell haben sie das Change Management vollkommen durchdrungen. Für sie birgt der Prozess zwar mehr Risiken als Chancen. Aber in ihrer Position können sie damit umgehen.
- Change Leader sind die geistig und organisational (!) unabhängigen Treiber des Wandels. Sie wollen, dass sich etwas verändert. Sie wissen, dass sie die Menschen auf der ganzen Strecke mitnehmen müssen. Und sie beherrschen die Regeln der Kunst, denn sie haben schon oft an Transformationen mitgewirkt.

Unsere Stichprobe ließ zwei wichtige Schlussfolgerungen zu. Erstens: Erfolgreiche Veränderer gibt es in jeder dieser Gruppen. Zweitens: Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass es ein Change Leader sein wird, der am Ende auf eine gelungene Transformation zurückschauen kann.

Wenn – und das ist durchaus als kategorischer Imperativ zu verstehen, der von den Teilnehmern der Befragung implizit wie explizit genannt und von unseren Analysen gestützt wird –, wenn der Change Leader von einer seiner Mission förderlichen Rahmenlandschaft umgeben ist. Wir haben das im vorangegangenen Kapitel an Beispielen illustriert.

IT`S THE TEAM, STUPID!

Ein wichtiger Teil dieses Umfelds ist das Führungsteam des Unternehmens. Dazu zählen neben dem Visionär und Sponsor des Wandels – das kann der CEO, es kann aber auch ein anderer sein – vor allem solche Entscheider, auf deren Urteil der Change Leaders besonderen Wert legt. Optimal ist es, wenn sich hier neben dem Transmissionsriemen Change Leader auch Führungskräfte vom Typus Change Manager und Change Controller finden lassen. Dieser hat die Ergebnisse, jener Strukturen und Prozesse im Blick; gemeinsam erweitern sie die Perspektive. Change Manager und Change Controller können gegenüber dem Change Leader die wichtigen Rollen des kritischen Sparring Partners, intellektuellen Herausforderers und wohlwollenden Promotors übernehmen. Erst aus dieser Konstellation, in diesem Team, erwächst jene unglaublich euphorisierende Gruppendynamik, die den Erwartungswert für das tatsächliche Erreichen des Ziels raketengleich nach oben schnellen lässt.

Apropos Rolle. Change Manager und Change Controller finden sich in fast allen Unternehmen. Aber fällt Ihnen auf Anhieb ein Manager, ein Kollege ein, dem die Rolle des Change Leaders auf den Leib geschrieben ist? Nein? Dann schwimmt er möglicherweise noch in Ihrem Talent Pool. Nehmen Sie ihn schleunigst dort heraus und setzen Sie ihn ins offene Meer. Geben Sie ihm sicherheitshalber Schwimmflügel, aber lassen Sie ihn sich erproben. In Außeneinsätzen, auf Auslandsstationen, bei Changeprojekten in Tochtereinheiten.

Gelegenheiten, noch mehr Veränderungswissen zu erwerben, sollten auch avancierten Führungskräften geboten werden. Kai Diekmann, immerhin Chefredakteur der BILD, hospitierte mehrere Monate in IT-Unternehmen im Silicon Valley, um zu lernen, was auf einen klassischen Print-Verlag im digitalen Zeitalter zukommt und auf welch schwierige Reise sich dieser begeben muss. Die vorliegende Studie belegt eindrucksvoll, wie wertvoll praktische Erfahrungen in der Planung und Durchführung von Veränderungsprojekten sind (siehe Seite 27).

DIE ERWARTUNGEN DES UNTERNEHMENS UND DES CHANGE LEADERS MÜSSEN ZUSAMMENPASSEN

Bei allen der auf manchem Nachwuchstalent ruhenden Hoffnungen ist kein Unternehmen gut beraten, einer Führungskraft die Rolle des obersten Veränderers per Anweisung überzustülpen. Manch einer, der schon lange mit dem Finger schnippt, würde sie wohl gern annehmen. Aufgrund unserer Analyse vermuten wir aber, dass solches Vorgehen mehrheitlich Change Manager und Change Controller zum Vorschein bringen wird. Change Leader jedoch, also diejenigen, die wir gerne hätten, dürften eher ablehnen. Es sei denn, sie stünden bereits in lodernden Flammen für diese Aufgabe. Dann freilich wären sie uns zuvor aufgefallen.

Aber natürlich darf, ja: muss das Unternehmen seine Erwartungen an den Change Leader äußern. Zum Beispiel so: „Wir schreiben Ihnen im Detail nichts vor, aber wir erwarten, dass Sie Ihre Rolle im Veränderungsprozess selbst definieren, und zwar klar und nachvollziehbar." Das kommt dem Change Leader entgegen, weil er weiß, wie wichtig es ist, Rollenklärung herbeizuführen. Das gilt auch für das Zusammenspiel mit seinen Mitarbeitern. Mit ihnen bespricht und vereinbart der Change Leader, was zu tun ist und wie es zu tun ist. Rollenklärung ist ein wichtiges Tool in der klassischen Organisationsentwicklung. Hochwirksame Change Leader wissen aus Erfahrung, dass ungeklärte Rollen Sollbruchstellen im Change Projekt sind. Sie definieren klare Grundpfeiler: Was ist gesetzt und kann nicht mehr definiert werden, und wo haben die Mitarbeiter Mitwirkungsspielraum?

KOMPETENZFÖRDERUNG[2]: MEHR KÖNNEN UND MEHR DÜRFEN

Die Neuausrichtung der Organisation vom Ist zum Soll verlangt vom Change Leader das virtuose Ausspielen von Kompetenzen, die nicht an der Hochschule gelehrt werden. Hier setzt zielgerichtete Personalentwicklung an. Sehr viele Unternehmen sehen sich hier zwar schon in der Pflicht. Doch zumeist beschränkt sich die Führungskräfteentwicklung auf das Vereinbaren, häufiger: das Setzen von Zielvorgaben und die Kontrolle durch das Performance Measurement, flankiert von Maßnahmen aus dem Baukasten der Defizithebung: Kommunikation, Teamentwicklung, Konfliktmanagement, Umgang mit Unsicherheit. Das alles ist gut und richtig, steigert die Wirksamkeit des Change Leaders aber nur graduell. Größere Sprünge verspricht der Ausbau der individuellen Stärken. Die jedoch müssen erst einmal erkannt und bekannt sein, sollen sie auf Masterlevel gehoben werden. Regelmäßige Assessments bieten sich an dieser Stelle als geeignetes Entwicklungsinstrument für die persönliche Weiterentwicklung und die unternehmensinterne Karriereplanung an. Nur so können Führungskräfte auf bestimmte Aufgaben entlang ihrer Stärken ausgewählt werden.

Die Kenntnis von Tools und Methoden sind freilich, und hier wird uns jeder Personalentwickler beipflichten, nur die „halbe Miete", um die Veränderung auf die Schiene zu bringen. Wenn wir im vorangegangenen Kapitel ausführlich auf die Persönlichkeit des Change Leaders eingegangen sind, so wollten wir schon damit auf die Bedeutung von Rollenidentität und Reflexionsvermögen aufmerksam machen. Personalentwicklung, die sich auf der Seite des Change Management sieht, muss das vorhandene Potenzial weiter ausbauen. Zusammen mit dem Business, selbstverständlich. Die HR-Prozesse sollten Diskussion über Ziele und geeignete Maßnahmen mit den Fachbereichen ermöglichen. Nicht, um dem Business den Vorrang bei der Personalentwicklung einzuräumen. Sondern vor dem von beiden akzeptierten Hintergrund, dass es allein darum geht, die Wirksamkeit des Change Leaders weiter zu erhöhen.

Wie die Studie gezeigt hat (siehe Kapitel IV, S.42), wissen Unternehmen, die Change Leader hervorbringen, dass sie ihre gesamte Führungsmannschaft fördern müssen. Schließlich müssen sich die Qualitäten eines Change Leaders erst entwickeln; das braucht Zeit. Je früher die untere Führungsebene also die Gelegenheit erhält, ihre Rolle zu reflektieren und eine explizite und aktive Rolle im Change Prozess zu übernehmen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese Führungskräfte zu Change Leadern heranwachsen.

Um die Herausforderung Change bestehen zu können, müssen High Potentials Masterkurse besuchen und am besten zusätzlich bei Meistern des Fachs in die Lehre gehen. Unser Rat: Verpflichten Sie einen erfahrenen und mit allen Wassern gewaschenen Veränderer, um dem Change Leader als Mitkämpfer, als Mentor oder als Coach zur Seite zu stehen. Das kann auch ein Außenstehender sein, der hohe Anteil Externer bei den Change Leadern legt dies nahe. Das entscheidende Kriterium ist praktisches Know-how vom Zustandebringen von Veränderungen, umso besser, je mehr und je länger und in möglichst vielen unterschiedlichen Ausprägungen. Darunter dürfen auch reflektierte und innerlich verarbeitete Misserfolge sein.

Mit Methodenwissen, das zeigt unsere Studie, sind Change Leader vertraut. Ein Mentor kann das vermitteln, es sollte aber nicht seine vorrangige Aufgabe sein. Wesentlich erfolgswirksamer ist das gemeinsame Durchsprechen von hervorragend über so lala bis miserabel gelaufenen Veränderungsprojekten. Einschließlich der Rolle, die der Veränderer dabei gespielt hat. War er glücklich damit? Womit hat er gehadert? Was sollte sich ändern? Wie soll es sich ändern? Wer ändert und bis wann?

Aus Case Studies, an denen der Instruktor in verantwortlicher Funktion teilgenommen hat, lässt sich eine Menge lernen. Zum Beispiel, wie man von der Metaebene aus Erkenntnisse gewinnt und daraus Schlussfolgerungen für das aktuelle Projekt oder künftiges Handeln zieht. Dazu gehört auch die Mustererkennung – inzwischen eine Basiskompetenz für jeden professionellen Veränderer. Was lässt sich folgern, wenn dieses oder jenes bei vielen Projekten gut oder schlecht gelaufen ist? Ist eine Verallgemeinerung überhaupt statthaft? Womöglich zwingend geboten? Unter welchen Annahmen wird das, was hier geschehen ist, auch dort genauso passieren? Welche Weichen sind anders zu stellen, damit das Ergebnis positiv variiert?

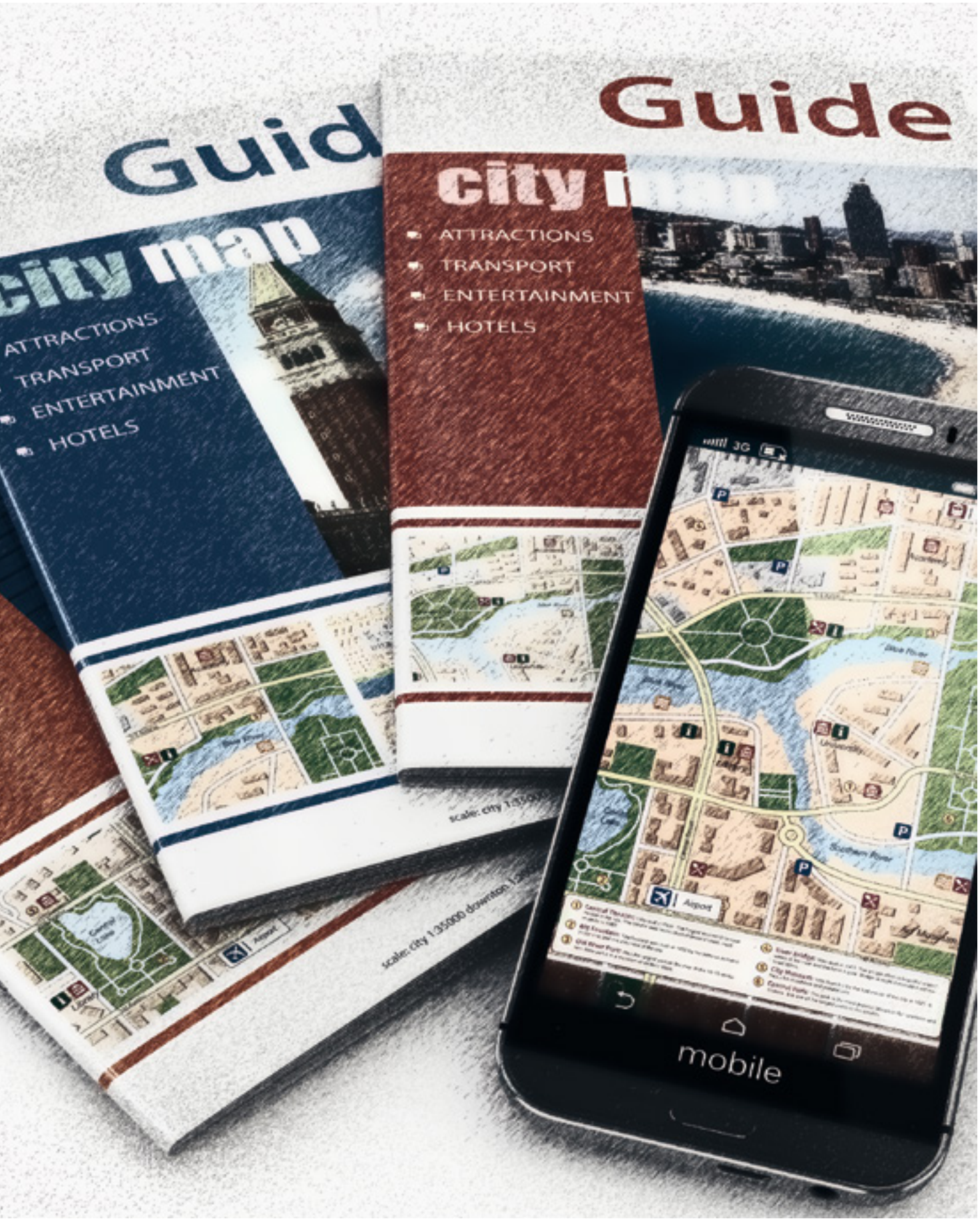
Plausible Antworten darauf wird nur finden, wer bereit ist (und wem dieser Freiraum auch zugestanden wird, siehe Kapitel IV und VI), immer wieder ein Stück weit aus dem Tagesgeschäft herauszutreten und gewissermaßen mit fremden Augen auf das Projekt zu blicken. Reflexionskompetenz, auch das macht die Analyse erfolgreicher Change Leader deutlich, zählt zu den wichtigsten personalen Qualitäten im Change Management. Das Gute daran: Sie lässt sich vorzüglich einüben. Zusammen mit seinem Mentor – besser noch natürlich mit seinen Kollegen in der Führung – diskutiert der Change Leader den aktuellen Stand des Projektes und seine Rolle darin. Welche sollte das sein? Wie sieht sie in der Realität aus? Wie gelangt er auf den Zielpfad zurück? Oder muss der neu ausgerollt werden? Im Dialog können Veränderer auf dem Weg leichter erkennen, wo sie stehen und wohin sie wollen, im Team, im Projekt und im Prozess.

Demselben Ziel, vernünftigerweise aber ebenso der Organisation des Wandels dient das Herausarbeiten der Stärkenprofile von Führungskräften und Change Agents, die an zentralen Stellen des Wandels positioniert sind. Die Kernfrage lautet: Wer kann was besonders gut? Überraschung: Die Antwort weitet die Handlungsoptionen häufig aus und löst damit so manchen Knoten. „The door of opportunity won't open unless you do some pushing."

WAS KÖNNEN WIR FÜR SIE TUN?

Was der Change Leader selbst tun kann, worin ihn aber die Organisation unterstützen sollte, ist das À jour-Halten seines theoretischen Veränderungswissens. Denn das hat er, zeigt unsere Analyse. Nur ist das Bess're ja der Feind des Guten. Wie wäre es deshalb, wenn er dank einer Coachingausbildung seinen Mitstreitern noch versierter den Weg zeigen könnte? Wäre eine eigene Netzwerkstruktur für das Veränderungsprojekt von Vorteil, mit einem eigenen sozialen Netzwerk und all den technischen Gimmicks, ohne die Digital Natives heute nicht mehr auszukommen glauben? Quer zu denken, macht dem Change Leader einen Riesenspaß. Wenn er dafür von höchster Stelle das Go bekommt: umso besser.

Das digitale Zeitalter und in ihm die auf dem Sprung stehende Generation Y verlangen überdies nach neuen Führungseigenschaften. Mitarbeiter, die auf Teilhabe bestehen und dafür in der aufziehenden Sharing Economy im Informationszeitalter auch gerne teilen wollen, planen, entscheiden und steuern anders, als es in der alten Industrie- und in der soeben vorbeiziehenden Dienstleistungsgesellschaft üblich war. Flache Hierarchien und fluide Strukturen verbannen Linearität und Rigidität ins Gestern. Technologische Entwicklungen lassen starre Entscheidungsbäume im Wind of Change schwanken. Schon werden erste Apps für Führung entwickelt. Fragen Sie Ihren Change Leader, ob er sich hinreichend fit fühlt für die Herausforderungen der Digital Transformation. Aber fragen Sie nicht nur: Was können Sie für unsere Organisation tun? Fragen Sie auch: Was können wir für Sie tun?


Guide
city map
ATTRACTIONS
TRANSPORT
ENTERTAINMENT
HOTELS
mobile

VI Wie kann die Organisation veränderungsfreudiger gestaltet werden?

In der Kunst tritt eine Lichtgestalt umso klarer hervor, je dunkler der Hintergrund ist, vor dem sie sich abhebt. Neben der voll ausgeleuchteten Hauptperson verblasst die Entourage, wird das Umfeld zur Staffage. In der Natur aber – und Veränderungen menschlicher Zusammenschlüsse sind immer „bio" – haben selbst feinste Wechselwirkungen zwischen Anführern und Geführten große Bedeutung. Der Change Leader hat eine immens wichtige Rolle bei Veränderungsvorhaben, kein Zweifel. Aber die Wirksamkeit seines Engagements erfordert zwingend eine positiv reagierende, eine change-affine Umgebung. „Ich kann" und „ich will" sind die notwendigen Bedingungen für das Gelingen des Wandels. Doch um die Funktion vollends abzuschließen, muss als hinreichende Bedingung hinzukommen: „Ich darf."

RICHTIGE PERSON IN DER RICHTIGEN UMGEBUNG

Dürfen setzt Erlauben oder zumindest Gewährenlassen voraus. Wir sind mithin bei der DNA des Unternehmens, seinen Zielen, Strukturen, Geschäftsmodellen, Richtlinien, Anreizsystemen und Prozessen. Bei seiner Kultur, seinen Werten, Einstellungen, Orientierungen, Überzeugungen und Voraussetzungen, auf die man sich mehr oder minder unausgesprochen verständigt hat. Auf beide Schaltkreise muss der Change Leader antizipativ einwirken können, wenn sich im Unternehmen etwas verändern soll. Der Einfluss des mehrschichtigen Unternehmensrahmens auf das Führungsverhalten und die Art und Weise, wie Entscheidungsprozesse angeschoben werden, ist unumstritten. Auf das Zustandekommen einer angestrebten Transformation nicht minder. Das jedenfalls zeigt diese Studie.

Momentan erlebt der Begriff „Kultur" in den Unternehmen wieder ein Comeback. Nicht unbedingt, weil Werte im Umgang miteinander mehr Achtung erführen. Sondern weil sich, erstens, die Arbeitswelt im demografischen Wandel befindet. Das kann man beim Employer Branding unschwer beobachten, wo Werthaltungen des Arbeitgebers die zentrale Rolle spielen. Hinzu kommen, zweitens, die beschleunigte Digitalisierung und damit einhergehend gesellschaftliche Veränderungen. Die Technologie hebt Grenzen auf: geografische, kulturelle, habituelle. Wir stehen am Beginn einer informationellen Revolution, die unsere tradierte Art des Wirtschaftens und des Managen stärker verändern wird, als wir uns das heute vorzustellen vermögen.

Allerdings arbeiten auch die Digital Leader der Gegenwart noch in durchaus irdischen Sphären. Mit starren Strukturen und überholten Geschäftsmodellen, mit verbesserungsfähigen Abläufen und mit Zielen, die in der Organisation als „Moving Targets" belächelt und folglich nicht ernsthaft anvisiert werden. An jeder Basisstation lassen sich überdies Indizien der spezifischen Unternehmenskultur finden. Dabei macht es keinen Unterschied, ob man Kultur beim herkömmlichen Namen nennt oder die angelsächsische Bezeichnung Corporate Culture bevorzugt. Ob man das Bild Familie bemüht (Ikea), dem Unternehmen lieber eine eigene „Persönlichkeit" zuweist oder bereits allgemeines Duzen als Inbegriff der Abkehr von hierarchischen Strukturen und damit als Beleg kultureller Prävalenz preist.

Die spezifische Unternehmenskultur ist der Rahmen, in dem sich Change Management mehr oder weniger erfolgreich schlägt. Mehr, wenn die Konturen flexibel sind, und wenn sie den konkreten Anforderungen der Transformation Rechnung tragen. Weniger, wenn sie Resilienz vermissen lassen und den Veränderungswillen ersticken. Weil, zum Beispiel, Change Controller die Change Leader mit Killerargumenten in die Schranken weisen: „Das können wir nicht tun." Oder wenn Change Manager mit dem Brustton ihres geballten OE-Wissens erklären, man dürfe mühsam Erreichtes nicht infragestellen, weil das die Mitarbeiter irritieren würde. Vom typischen Change Leader kommt dann:

„Na, und?“, gefolgt von dem Hinweis, es würde aber der Sache nützen. Schade, wenn dieses Argument überstimmt wird. Im Grunde ist es das einzige, das bei Veränderungen zählt.

An dieser Stelle ein Vorgriff auf das nächste Kapitel: Denken und Handeln in Kästchengrenzen läuft angesichts einer vom Kürzel VUCA geprägten Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) mehr und mehr ins Leere. Netzwerke und fluide Strukturen erfordern neue, adäquate Führungs- und Entscheidungsmethoden. Der amerikanische Organisationstheoretiker James March versteht Führen als gekonnten Mix zwischen „Exploit“ und „Explore“. Exploit steht für das effiziente Nutzen des Bestehenden, Explore für das Lösen komplexer Fragen und das Gestalten von Innovation. In Zukunft gewinnt Explore an Bedeutung.

DAS WISSEN DER VIELEN MACHT TOP-DOWN OBSOLET

Um an der globalen Netzkultur teilhaben und von ihr profitieren zu können, müssten Organisationen Wissen teilen. Die als große Herausforderung gewerteten Social Media haben in diesem Zusammenhang sogar eine entlastende Funktion: Sie helfen dabei, die der Routine geschuldeten Verkrustungen einer Organisation aufzubrechen. Die Offenheit der Digital Natives in ihren Foren machen Impulse, Ideen und auch Informationen einem Schwarm zugänglich, dessen Intelligenz und Klugheit es dann allerdings zu nutzen gilt. Man sollte davon ausgehen, dass die Resonanz, die ein Blogger im Netz erwirkt, ihm in der Wahrnehmung seiner Leser mehr Ansehen verschafft als seine Position in der Unternehmenshierarchie. Für die Generation Y ist die Anerkennung der Peers wichtiger als die vermeintlicher Autoritäten.

Die mentale Unabhängigkeit des Führungsnachwuchses mag für viele Ältere gewöhnungsbedürftig sein. Aber die neue Organisation muss und soll veränderungsfreudiger werden. Warum eigentlich? Weil sie unter täglichem Veränderungsdruck steht, sicher. Aber das ist nichts Neues. Die Märkte gierten schon immer nach ständig neuen Produkten, Verfahren und innovativen Services. Die Erfahrung von Druck ist daher nur die erste fixe Größe auf der Rechnung. Die zweite ist die Digitale Transformation. Sie ist kräftig dabei, die Mikroökonomie zu revolutionieren und verschiebt dadurch die Fixsterne im makroökonomischen Orbit. Eine dritte Konstante ist darin zu sehen, dass eine Unternehmenskultur nur zukunftsfähig sein kann, wenn sie auch widersprüchliche Zielsetzungen zulässt – sofern das dem Wohl der gesamten Organisation dient. Von Führung wird daher immer stärker Flexibilität und Ambiguitätstoleranz erwartet. Allerdings

steht diese Anforderung vielfach im Widerspruch zur gelebten Praxis in den Unternehmen, speziell in Transformationsphasen.

In vielen Organisationen werden Veränderungen der vermeintlichen Einfachheit halber und des Tempos zuliebe top-down initiiert. Die Richtigkeit dieses Ansatzes wird zu wenig in Frage gestellt. Wir halten das für einen konzeptuellen Fehler. Ein CEO erfährt selten als erster von einem Veränderungsbedarf. Die Best Practice-Methode regiert – solange es eben geht.

WER VERÄNDERT SICH ZUERST?

Doch Moment: Stehen wir nicht vor einem Henne-Ei-Problem? Die Organisation soll sich verändern, die Führungskräfte sollen sich verändern. Wer macht den Anfang? Willms Buhse gilt über deutsche Grenzen hinaus als Vordenker der digitalen Elite. Mit einer klaren Ansage macht er den Ursache-Wirkungs-Mechanismus deutlich: „Führungskräfte müssen selbst lernen, sich zu verändern, damit sie dann auch ihr Unternehmen nachhaltig verändern können“ (Buhse, W., 2012, S. 238). Die Transparenz und die Fehlertoleranz, die Manager in ihrem Umfeld und bei anderen fordern, sollen sie selbst leben und kommunizieren. Was noch dazu gehört, notierten wir bereits 2010: „Zu einem zentralen Element der Changeability wird das Vertrauen in die Kompetenz anderer gezählt“ (vgl. Capgemini Consulting Change Management Studie 2010, S. 34).

Die Zeichen der Zeit stehen auf Wandel auch in der Führungskultur. Command & Control kommt die Durchschlagskraft abhanden. Dieses Vakuum kann nur mit Vertrauen und Management Attention gefüllt werden.

Freiwilliger Kontrollverzicht erfordert einerseits Mut und Vertrauen, ist zugleich aber auch Beweis persönlicher Souveränität. Wer sich traut, dem anderen etwas zuzutrauen, ihn laufen zu lassen, der ist notwendigerweise auch in der Lage, Fehler zu tolerieren. Eigene und die anderer. Fehlerkultur ist für uns ein Synonym für Vertrauenskultur. Die veränderungsfreudige Organisation nimmt Fehler ganz bewusst in Kauf, denn Fehler sind nichts anderes als der notwendige Preis für Lernfähigkeit. Und das ist eine der wichtigsten organisationalen Eigenschaften der Gegenwart.

Abschließend noch eine Anmerkung zum Thema Ressourcen. Sie müssen vorhanden sein, keine Frage (siehe Kapitel IV). Aber machen wir uns nichts vor: Es ist nie genug Geld da, ganz egal, wie groß das Budget ist. Und die Zeit ist immer zu knapp bemessen. 99 Prozent der von Kienbaum befragten Projektleiter in Change Prozessen wollen vor allem mehr Zeit. 55 Prozent sagen, sie hätten nie genug Zeit (vgl. Kienbaum Management Consultants, Change-Management-Studie 2011-2012, S. 15f.). Ein komfortables Budget verleitet zu Luxusdenken, viel Zeit verführt dazu, den Aufgaben keine Priorität zuzuweisen. Das ist kein Aufruf zur Askese, nur ein Appell an die Vernunft.

VII Ausblick: Wie verändert sich Change Management?

Viele halten es mit Bestsellerautor Reinhard K. Sprenger. Sie meinen, es sei die Aufgabe des Change Leaders, sich überflüssig zu machen, indem er Change Management in die Organisation implementiert.

Oder ist es womöglich genau andersherum? Brauchen wir das Change Management gar nicht mehr, wenn wir nur genügend Change Leader hervorgebracht haben?

Change Leader bedienen sich zwar seiner Methodik, sind aber in erster Linie Führungskräfte und nur selten hauptberufliche Veränderer. Sie sind vom Change Management infiziert, werden von ihm identifiziert und mit einem trittfesten Standing gegenüber der Organisation ausgestattet. Und wie das so ist mit dem aufmüpfigen Nachwuchs: Wer überzeugt ist, auf dem richtigen Weg zu sein, der schert sich nicht um seine Aufzuchtstation. Er macht sein Ding, und wenn er es gut macht, bekommt er Applaus. Anschließend hält er Vorträge und beschreibt in Blogs und Büchern, wie man Veränderungen plant und umsetzt. Sein Weg wird gelobt, gelesen, geklont. Ebenso wie der von Hunderten anderer Change Leader. Der Vorteil, neben der vermeintlichen Einfachheit von copy & paste: Wenn hinreichend erfolgreiche Adaptionen auf dem Markt sind, muss sich niemand mehr darum kümmern, dass Change Management Methoden und Theorien weiterentwickelt werden. Man weiß ja nun, wie es geht.

Wäre das dann das Ende von Change Management als eigenständige Disziplin? Das Problem ist nur, dass jede Transformation mit der Losgröße genau Eins daherkommt. Es gibt ebenso wenig Patentrezepte, wie es Patentorganisationen und Patentherausforderungen gibt. Die Lösung ist eine Open Source-Umgebung, in der man sich über die Do's und Dont's an gesicherte Erkenntnisse herantasten kann. Die exakt genug sind, um Veränderer vor schweren Ausnahmefehlern zu warnen, und flexibel genug, um Handlungsanleitungen für multiple Aufgabenstellungen zu bieten. Auf diesem Nährboden hat Change Management eine echte Überlebenschance.

TOTGESAGTE LEBEN LÄNGER

Als konzeptioneller und methodologischer Rahmen für bewusst angestrebte Veränderungen hat Change Management auch deshalb seien Berechtigung, weil Unternehmen pausenlos vor neuen Situationen stehen. Nichts und niemand garantiert, dass die im einen Fall bewährten Instruktionen auch im anderen Fall greifen. Weil Change Management abstrahiert, macht es von außen schwer erkennbare Zusammenhänge transparent. So schützt es vor Fehlern, die des ehrgeizigen Ziels oder des geforderten hohen Tempos wegen übersehen oder in Kauf genommen, später jedoch bitter bereut werden. Change Management liegt wie ein Netz über all den Brunnen, in denen Veränderungsvorhaben zu versinken drohen.

All das, davon sind wir überzeugt, legitimiert das Change Management als eigenständige Disziplin. Change Leader sollten es sich zur Aufgabe machen, diesen Anspruch zu verteidigen.

Doch was wird aus dem Change Management, wie wir es kennen? Im Führungsalltag wirken heute bereits starke Kräfte gegeneinander: Hierarchie contra Partizipation, Herrschaftswissen contra Weisheit der Vielen, Anweisung contra Dialog, Status contra Kompetenz, Benchmarking contra Spontaneität. Richten wir das Fernglas in die Zukunft – auf das Management der Veränderungen in fünf bis zehn Jahren. Wo wird das Pendel ausschlagen? „Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen" (Karl Valentin, Mark Twain, Niels Bohr oder ein anderer; auch das ist unsicher). Wir gehen das Risiko ein.

Wir halten Change Management nicht für eine Mode, die wie andere dem Produktlebenszyklus unterliegt. Der Variante, dass Change Management rückabgewickelt wird, geben wir keine Chance. Auf die offene Frage: „Was wäre, wenn es kein Change Management mehr gäbe? Wie sähen dann die Veränderungsvorhaben in Ihrem Unternehmen aus?" antwortet einer der von uns befragten Praktiker: „Wie vor zehn Jahren: ungesteuert, intransparent, unbegleitet, reine Top-down-Vorgaben, schlecht kommuniziert…" Die meisten Antworten gehen in dieselbe Richtung. Ein Teilnehmer notiert sogar: „Frage unlogisch, beides ist identisch. Veränderungsvorhaben beinhalten Change Management." Keinerlei Sorge um die Erfolgsaussichten von Change Vorhaben ohne eigenständige Steuerung spricht dagegen aus folgender Antwort: „Es wurde viel Change-Know-how aufgebaut in den letzten Jahren. Und vieles in Veränderungsprozessen läuft heute ohne die explizite Steuerung von

Change Management.“ Dieses Wissen wird also nicht verloren gehen. Es wurde schon geteilt.

Lassen wir die Praktiker für einen Moment unter sich und blicken wir von außen auf das Change Management. Wir meinen: Als Disziplin muss es strategischer werden und seiner Toolgläubigkeit abschwören. Die Aufgabe des Change Managements ist es, neue Architekturen und Methodologien zu entwickeln, die seine ganzheitliche Betrachtung des Themas widerspiegeln. Gleichzeitig muss es sein Tempo steigern. Die immer kürzeren Zyklen lassen die Change Planung zunehmend iterativ werden – von hier nach dort, und dann sehen wir weiter. Change Experten müssen hier massiv umdenken.

DER UMGANG MIT DER VERÄNDERUNG BEGINNT IM KOPF

Viel Weile haben sie dafür nicht. Denn die Zeiträume, die den Unternehmen für ihre Neuaufstellung gewährt werden, schrumpfen zusehends. Das Problem wird verschärft dadurch, dass Change häufig immer noch als punktuelle Reparaturmaßnahme eingesetzt wird, mehr oder weniger spontan der Vorgabe folgend: „Es muss etwas geschehen.“ Ein Unternehmen installiert Tools – und erwartet Verbesserung. Zu Recht natürlich. Doch aus dieser Perspektive ist Change rückwärtsgewandt. Im Unternehmen wird erst dann an Veränderung gedacht, wenn die Notwendigkeit dazu bereits eingetreten ist. Das ist zu spät.

Wir sind überzeugt, dass Transformationen vorausschauend einsetzen und nachhaltig von Wirkung sein müssen. Fester Bestandteil von Change Management ist daher, alle vorhersehbaren Veränderungsanlässe zu antizipieren. Doch damit ist es immer noch nicht getan. Wandel verlangt nach einem Umfeld, das von vorneherein veränderungsaffin ist.

Die größte Herausforderung liegt nicht einmal darin, Veränderungsanlässe wahrzunehmen und den Wandel zu managen. Sondern darin, im Unternehmen insgesamt die Fähigkeit zur Veränderung zu implementieren und deren nachhaltige Wirkung sicherzustellen. Das Ziel ist „die Schaffung einer grundsätzlich veränderungsfähigen Organisation – und nicht nur die konkrete Gestaltung des Wandels in einer spezifischen Situation“, schrieben wir schon 2010 (Capgemini Consulting, Change Management Studie 2010, S. 41). Wir bleiben dabei, sehen nun aber, dass Veränderungen viel Kraft kosten. Also muss genügend Zeit eingeplant werden, damit sich die Führungskräfte nicht vor lauter Hektik überschlagen. Diese Ruhezeiten muss die Organisation gewähren. „Build a change platform, not a change program“, fordern synchron mit uns auch Gary Hamel und Michele Zanini (2014, S. 1).

DER REISELEITER IST DER CHANGE LEADER, DIE REISEBESCHREIBUNG LIEFERT DAS CHANGE MANAGEMENT

Festzuhalten bleibt, dass die Aufgabe, den Wandel zu managen, kontinuierlich schwieriger wird. Wir sehen, dass Change Management im Alltag der Unternehmen angekommen ist. Aber es wird längst nicht immer zum richtigen Zeitpunkt, nämlich bereits ganz am Anfang des Prozesses, aktiviert. Viel zu oft wird es erst dann angeflanscht, wenn der Zug bereits abgefahren ist. Dann kann zwar das Tempo, aber kaum mehr die Richtung verändert werden. Nein, hier sind wir uns ganz sicher: Die Story und die Architektur – und der Bauleiter – müssen schon am Start feststehen.

Auch nur mit einer wohlbestückten Toolbox auf Roadshow zu gehen, reicht schon lange nicht mehr. Die Unternehmen brauchen profundes, aus Erfahrung gewonnenes Wissen darüber, was geht und was nicht geht. Das aber bedeutet, dass sie der Auswahl ihrer Change Leader noch größeres Gewicht als bisher schenken müssen. Der geeignete Rahmen hierfür die Führungskräfteentwicklung. Damit das Recruiting ein fester Bestandteil von Change Management wird, braucht die hierfür zuständige Profession das interne Standing („dürfen“) und die Kompetenzen („können“), um mit den Entscheidern in die Diskussion über den richtigen Change Leader einzusteigen.

Wird externe Supervision die neue State-of-the-art-Methode bei der Führung in Veränderungsprozessen? Einiges spricht dafür. Manches auch dafür, dass das Change Management als im Unternehmen fest verankerte Disziplin an Einfluss gewinnt. Denn von Anfang an mit von der Partie wirkt es darauf hin, dass Change Leader ihre Rolle reflektieren und dort ankommen, wo sie gebraucht werden. Und dass die anderen Beteiligten am Wandel das genau so und nicht anders sehen. Ein essentieller Part von Change Management ist das Einfordern und Sicherstellen der Rollenklärung.

Damit wird Change Management sichtbarer. Es baut seinen Stellenwert in Richtung Top Management aus und erhöht seine Schlagkraft. Ein daraus ableitbares größeres Selbstvertrauen der Change Leader muss auf der Führungsebene ausgehalten werden. Partnerschaftlich. Dem angestrebten Resultat zuliebe. Als „Superteam“ eben.

In der Gruppe der in dieser Studie als Change Leader ausgemachten Personen befinden sich mehrheitlich Architekten der Veränderung. Sie haben die Chance bekommen und genutzt, direkt vom Reißbrett weg Einfluss auf die Planung und Durchführung der Transformation zu nehmen. Das Topmanagement hat sie machen lassen und die Früchte seiner kalkulierten Risikobereitschaft geerntet. Wir halten diese Begleitung für viel versprechend. Die ausführliche Reisebeschreibung liefert dann das Change Management.

BON VOYAGE!

Im changefreudigen Unternehmen: Ein Szenario

- *Veränderung wird vorausschauend und von Anfang an richtig aufgesetzt. Allen Führungskräften ist bewusst, dass halbherzig geplante und durchgeführte Projekte Fehlschläge garantieren.*
- *Dem Change Projekt stehen adäquat Ressourcen zur Verfügung: Zeit, Budget, Personal, Know-how, Tools. Und Ruhepunkte für die Führungskräfte, um sich von Zeit zu Zeit von der anstrengenden Veränderungsarbeit zu erholen, das Erreichte Revue passieren zu lassen und um Atem für die nächste Wegstrecke zu schöpfen. Zwischenerfolge werden gemeinsam mit dem Team gefeiert.*
- *Es werden kleine Veränderungskeimzellen innerhalb der Organisation geschaffen, interne Startups, denen Zeit gewährt ist, sich auszuprobieren, sich zu bewähren, um sie dann in die Gesamtorganisation freizulassen. Besonders der Kultur großer Konzerne könnte es gut tun, solche geschützten Nischen für Kreativität zu schaffen. In memoriam einer längst abgelegten, familiären Gründungskultur entstünde so der Nukleus einer dynamischen Veränderungskultur.*
- *Die Top-Ebene der Organisation gewährt dem Change Leader Freiräume. Sie ermöglicht ihm, schrittweise und ergebnisoffen vorzugehen. In Projekten ist hinreichend Zeit eingebaut für eine Ideation-Phase.*
- *Das Top Management trennt sich von der Vorstellung, dass in Transformationsprozessen nur enge Kontrolle Erfolg ermöglicht.*

Literaturverzeichnis

Abrell, C., Rowold. J., Weibler, J., Moenninghoff, M. (2011) Evaluation of a Long-term Transformational Leadership Development Program. In: Zeitschrift für Personalforschung, 25(3), 2011, S.205-224

Barker, J. (2014) www.joelbarker.com

Boucher Ferguson, R. (2013) Big Data and Big Change Management: A Path Forward. In: MIT Sloan Management Review, Blog, May 17, 2013

Buhse, W. (2012) Changing the Mindset: Die Bedeutung des Digital Leadership für die Enterprise 2.0-Strategieentwicklung

Brunsson, N. (2003) The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations. 2. Aufl. Kopenhagen 2003

Capgemini Ernst & Young (2003) Change Management 2003 – Bedeutung, Strategien, Trends

Capgemini (2005) Veränderungen erfolgreich gestalten. Change Management 2005 – Bedeutung, Strategien, Trends

Capgemini Consulting (2008) Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten. Change Management Studie 2008

Capgemini Consulting (2010) Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten. Change Management Studie 2010

Capgemini Consulting (2012) Digitale Revolution. Ist Change Management mutig genug für die Zukunft? Change Management Studie 2012

Deloitte (2012) Mergers & Acquisitions im Mittelstand. Studienserie „Erfolgsfaktoren im Mittelstand"

Doppler, K. Lauterburg, C. (2014) Change-Management: den Unternehmenswandel gestalten. 13. Auflage 2014

Ernst & Young (2014) Global Capital Confidence Barometer, October 2014

Groth, T. (2006) Entscheiden im Zeitalter der Globalisierung – Achtsamkeit statt Fassadenbau. Hernsteiner 3, 2006

Hamel, G., Zanini, M. (2014) Build a change platform, not a change program. October 2014

HayGroup (2007) Dangerous Liaisons: The integration game

Kienbaum Management Consultants (2011) Change. Points of View. Change-Management-Studie 2011-2012

KPMG (1999) Unlocking Shareholder Value: The Keys to Success. Mergers & Acquisitions – A Global Research Report 1999

Kruse, P. (2014a) Zukunft der Führung: kompetent, kollektiv oder katastrophal? Vortrag auf der ZUKUNFT PERSONAL in Köln, Oktober 2014

Kruse, P. (2014b) http://zukunftskongress2014.com/interview-mit-prof-dr-peter-kruse-next-practice-gmbh/

Lotter, W. (2014) Wird schon schiefgehen. In: BRANDEINS, 16. Jahrgang, Heft 11 November 2014, S. 34-45

Luhmann, N. (2000) Organisation und Entscheidung. 2000

March, J.G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: Organization Science, Vol. 2 No. 1, February 1991, S. 71ff.

McKenna, S., Simon, P., Ranade, V., Weerda, K. (2013) The dichotomy of growth and stagnation – organizing for success in a divided world. McKinsey& Company Consumer Report December 2013

Mercuri Urval (2012) Change & Productivity in Europe. Die Ergebnisse der Insight-Studie 2012

Roland Berger Strategy Consultants (2014) The Strategist's Change. How successful CSOs transform their companies – Key finding of the Chief Strategy Officer Survey 2014

Romhardt, K. (2013) Müheloses Management durch Achtsamkeit oder was Change Manager vom Buddhismus lernen können. Ein Gespräch mit K. Romhardt, Organisationsentwicklung Nr. 2, 2013

Dr. Ursula Bohn

Managing Consultant
Change Management (Studienleitung)
ursula.bohn@capgemini.com

Claudia Crummenerl

Principal
Change Management
claudia.crummenerl@capgemini.com

Felizitas Graeber

Vice President
Leiterin Strategy & Transformation
felizitas.graeber@capgemini.com

Unser Dank gilt dem gesamten Projektteam:

Gesine Lüdke
Dr. Kerstin Schaefer
Torsten Schuster
Sarah Staffen
Kathrin Stock
Rita Orsolya Seebode

Weitere Beteiligte Capgemini Consulting:

Bernd Burkhardt
Georg Ogulin
Barbara Schaffrath
Achim Schreiber
Frank Schubert
Katja Stepping

Anfragen zur Broschüre:

Capgemini Deutschland GmbH
Marketing

Berliner Straße 76
D-63065 Offenbach am Main

katja.stepping@capgemini.com

Studie im Internet

www.de.capgemini-consulting.com
/change-2015

Capgemini Consulting

Ihre Ansprechpartner für diese Studie und für Transformationsthemen:

Dr. Ursula Bohn
Managing Consultant
Capgemini Consulting

ursula.bohn@capgemini.com

Claudia Crummenerl
Principal
Capgemini Consulting

claudia.crummenerl@capgemini.com

Felizitas Graeber
Vice President
Capgemini Consulting

felizitas.graeber@capgemini.com

Über Capgemini Consulting

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

Erfahren Sie mehr unter

www.de.capgemini-consulting.com

Über Capgemini

Mit mehr als 140.000 Mitarbeitern in über 40 Ländern ist Capgemini einer der weltweit führenden Anbieter von Management- und IT-Beratung, Technologie-Services sowie Outsourcing-Dienstleistungen.

Im Jahr 2013 betrug der Umsatz der Capgemini-Gruppe 10,1 Milliarden Euro. Gemeinsam mit seinen Kunden erstellt Capgemini Geschäfts- wie auch Technologielösungen, die passgenau auf die individuellen Anforderungen zugeschnitten sind. Auf der Grundlage seines weltweiten Liefermodells Rightshore® zeichnet sich Capgemini als multinationale Organisation durch seine besondere Art der Zusammenarbeit aus – die Collaborative Business Experience™.

Erfahren Sie mehr unter

www.de.capgemini.com

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen sind geschützt. Copyright ©2015 Capgemini.
Alle Rechte vorbehalten. Rightshore® ist eine eingetragene Marke von Capgemini.