



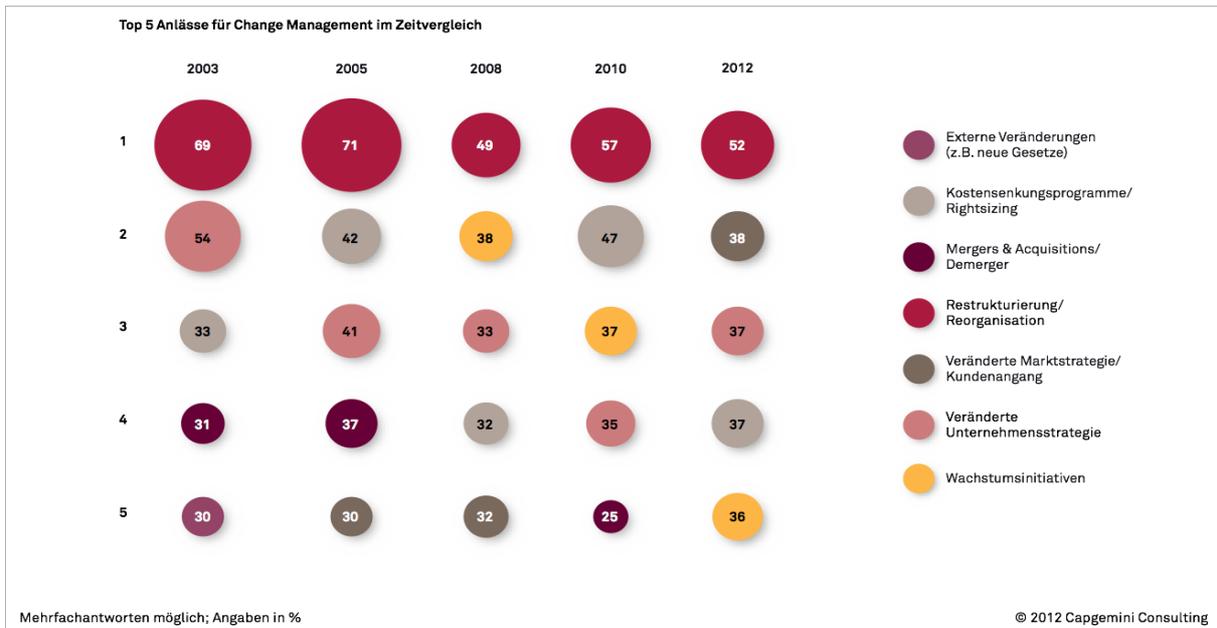
Kleiner Einblick in die Capgemini Change Management Studie 2012

Einige Zahlen und Fakten zu Change Management und die digitale Transformation

In einer Geschäftswelt des stetigen Wandels, stehen die Unternehmen kontinuierlich vor der Herausforderung wettbewerbsfähig zu bleiben und sich den Marktanforderungen anzupassen. Aus der Notwendigkeit sich den ständig ändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen, resultieren z.B. Reorganisationen, Mergers, Strategiewechsel oder IT-Implementierungen. In immer kürzeren Frequenzen müssen interne Anpassungen bewältigt werden. Inzwischen ist Change Management bei jedweder Unternehmensgröße von **strategischer Bedeutung**.

Nachfolgend einige Zahlen, Fakten und Ausblicke der Capgemini Change Management Studie 2012. Dafür wurden Führungskräfte und Change Management Experten aus deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen befragt.

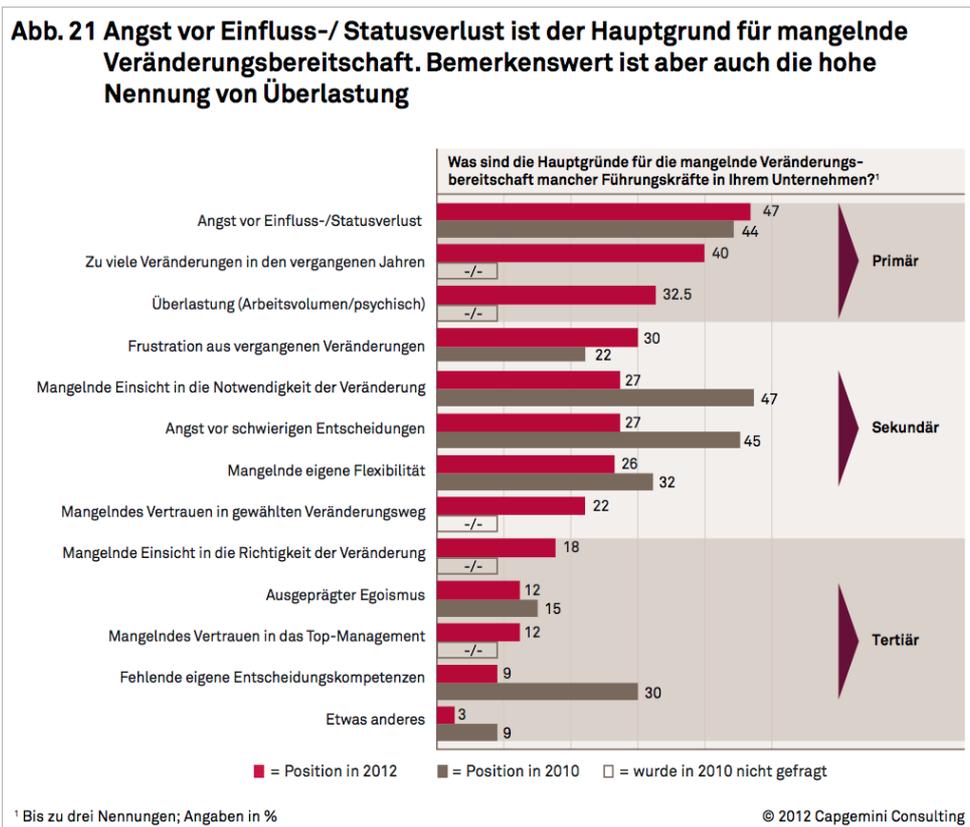
Change Management hat es auf die strategische Agenda vieler Unternehmen geschafft. Die Weiterentwicklung der organisatorischen Veränderungsfähigkeit wird in den kommenden Jahren zum kritischen Wettbewerbsfaktor werden. Da sich die digitale Transformation als umfassende Veränderungsbewegung in Wirtschaft und Gesellschaft präsentiert, wird zukünftig eine der Hauptaufgaben für Change Management darin bestehen, die Unternehmen beim Weg in das **Enterprise 2.0** zu begleiten und sicherzustellen, dass die getätigten Investitionen in Technologien einen adäquaten ROI verzeichnen.



Weiterhin geht man davon aus, dass Veränderungsprojekte zunehmend im internationalen Kontext stattfinden werden und dass das Change Management daher in der Lage sein muss **kultur- und nationalitätenübergreifend** zu steuern, zu lernen und zu handeln. Da die neue Agilität der Organisationen zudem agilere Change-Architekturen benötigen werden, sollte sich das Change Management daher von **agilen Projektmethoden** wie „Scrum“ inspirieren lassen.

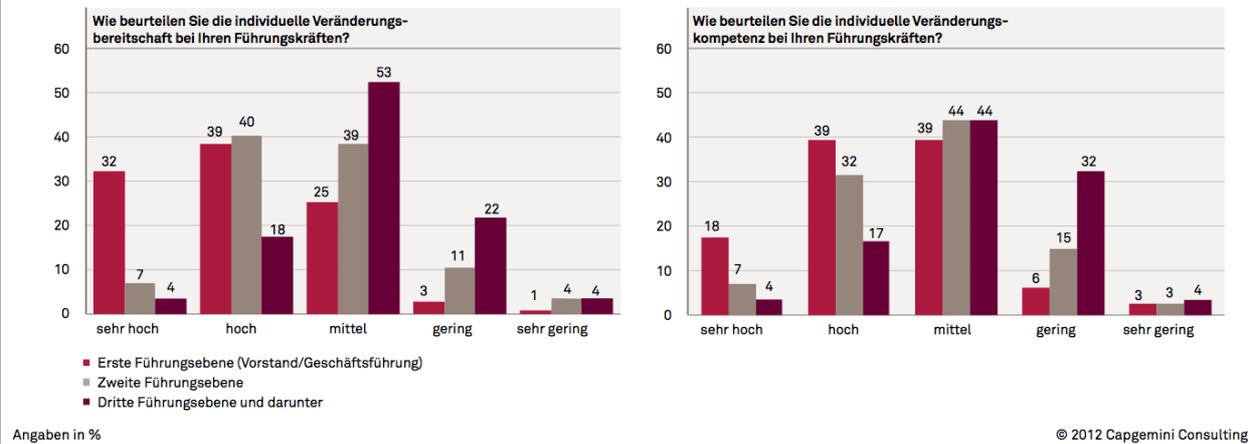
Die ureigene Aufgabe von Change Management bleibt dabei aber weiterhin, die Veränderungsfähigkeit auf der strukturellen und individuellen Ebene zu entwickeln. Nur die breite Verankerung von **Veränderungsfähigkeit**, vor allem auch bei Führungskräften, schafft die Voraussetzung, dass Unternehmen an Agilität gewinnen. Wie wichtig diese Aufgabe ist, zeigte diese Studie:

Während die **Veränderungsbereitschaft** beim Topmanagement bei 70% hoch bis sehr hoch beurteilt wird, so wird nur noch 47% der zweiten Führungsebene eine hohe bis sehr hohe zugesprochen. Als Hauptgrund für die mangelnde Veränderungsbereitschaft mancher Führungskräfte wurde die Angst vor Einfluss-/Statusverlust genannt.



Wie bei der Veränderungsbereitschaft, nimmt auch die **Veränderungskompetenz** mit jeder Führungsebene stark ab. Bei rund einem Drittel der mittleren/unteren Führungseben wird die Veränderungskompetenz auf nur gering bis sehr gering eingeschätzt. Die Ebene, die direkte Mitarbeiterführung und großen Einflussnahme auf die Wahrnehmung der Veränderung bei den Mitarbeitern hat, ist also am wenigsten auf diese Rolle vorbereitet! Die Veränderungsfähigkeit im mittleren Management wird somit Schlüsselaufgabe für die kommenden Jahre sein.

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

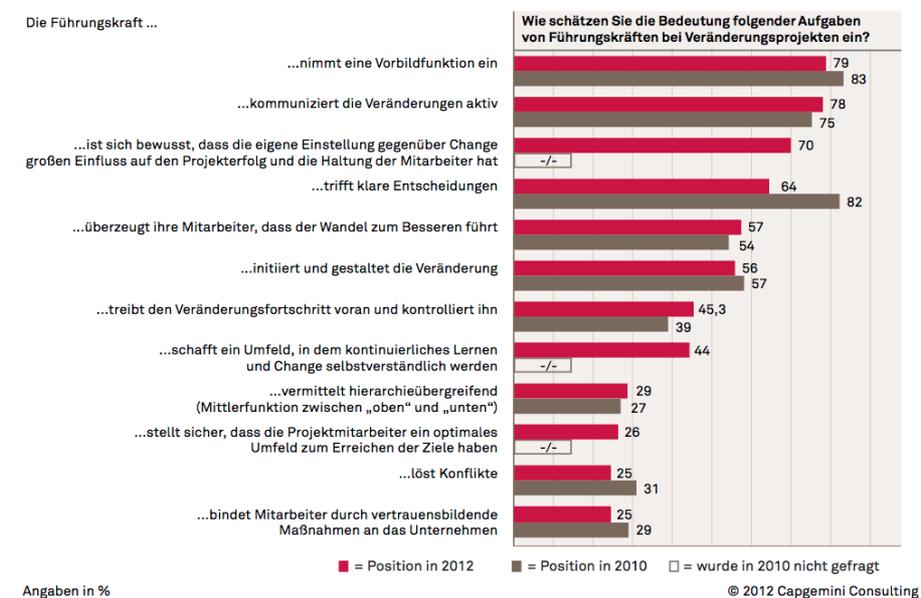


In der Studie wurden die folgenden 5 Erwartungen als die **wichtigsten Erwartungen an die Führungskräfte** im Veränderungsprozess identifiziert:

- Vorbild sein
- Kommunikation
- Selbstreflexion
- Entscheidungsklarheit
- Überzeugungsarbeit

Denn dort, wo der Sinn den betroffenen Menschen nicht vermittelt werden kann, sie nicht emotional erreicht und für den Wandel begeistert werden können, wird es zunehmend schwierig, die erforderlichen **Mindset- und Verhaltensveränderungen** zu bewirken. Vor allem unter dem Aspekt, dass in immer kürzeren Frequenzen interne Anpassungen bewältigt und mit zunehmenden Ineinandergreifen verschiedener Projekte die Arbeitsbelastung, Zeitdruck und Ressourcenknappheit stark ansteigt.

Abb. 18 Von den Führungskräften wird in Veränderungsprozessen viel erwartet

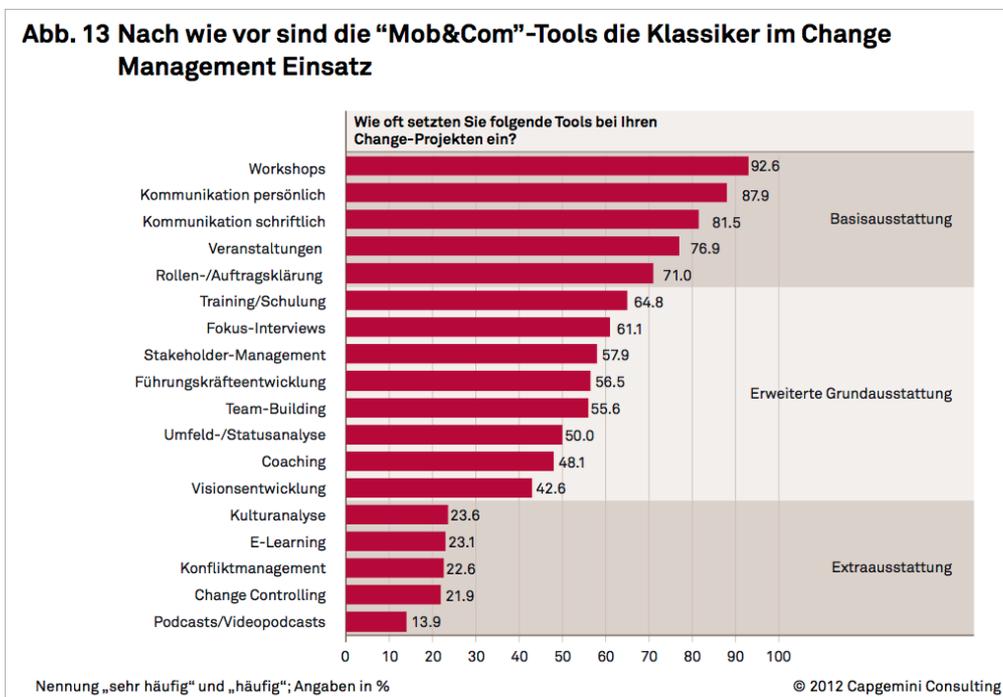


Nach **Erfolgsfaktoren** für zielführende Veränderungsprozesse gefragt, kristallisierten sich vor allem folgende 3 heraus:

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



Als Change Management-Instrumente kommen nach wie vor vorwiegend die klassischen Werkzeuge wie z.B. Workshops/Trainings, Kommunikation und Veranstaltungen zum Einsatz.



Weiterhin wurde untersucht, wie wirksam „Social Media“ im Change Management ist. Heraus kam, dass Führungskräfte soziale Medien als gutes Instrument für die Kommunikation und für die Bereitstellung von Informationen sehen. Für die Emotionalisierung des Wandels, zur Schaffung von Identifikation mit dem Veränderungsvorhaben und für den Umgang mit den Widerständen, werden soziale Medien allerdings als wenig hilfreich angesehen.

Ausblick:

Nach der Bedeutung von Change Management in 10 Jahren gefragt, gehen viele davon aus, dass Change Management zu einer **Selbstverständlichkeit** im Unternehmensalltag und **integraler Bestandteil** der Führungsarbeit sein wird.

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

Quo vadis: Wird es Change Management 2021 noch geben – wenn ja, wie, denken Sie, wird sich Change Management in den nächsten 10 Jahren weiterentwickeln?

„Change Management wird ein normaler integraler Bestandteil der Unternehmensaktivitäten sein und damit bedeutungsvoll, aber nicht mehr so 'auffällig' sein.“

„Change Management wird 2021 kein eigenständiger Begriff mehr sein, weil die Organisationen gelernt haben werden, Strukturen und Prozesse schnell zu verändern, zu stabilisieren und wieder aufzulösen, und weil die Menschen gelernt haben werden, so zu kommunizieren und zu entscheiden, dass sich Unternehmen an die Veränderungen des Marktes anpassen.“

„Change Management wird zum Tagesgeschäft gehören.“

„Ich denke, es wird in 2021 ein selbstverständlicher Anteil bei Projekten sein, und es wird viel mehr mit Online-Tools und emotionalisierenden Veranstaltungen gearbeitet.“

„Die Veränderung wird zum Normalzustand und die Stabilität wird zur Ausnahme. Change Management wird zu einem der wichtigsten unternehmensinternen Prozesse.“

„Die Veränderungszyklen werden kürzer und damit steigt die Notwendigkeit, Veränderungen in kurzer Zeit ohne lange Anlaufphase produktiv werden zu lassen – dazu wird der Bedarf an Change Management steigen. Parallel dazu wird die Stabilitätsberatung als Gegenbegriff zum Change Management an Bedeutung gewinnen.“

„Ja, es wird – in unserem Unternehmen zumindest – noch mehr eine Selbstverständlichkeit bei allen Arten von Veränderungsvorhaben. Auch das Wissen um Change Management bei den Führungskräften aller Ebenen wird höher sein als heute.“

„Ja, es wird Change Management geben. Entweder Change wird zum Dauerzustand werden oder es wird eine bewusste Gegenbewegung dazu geben (Low-Change-Organisationen).“

„Change Management wird sich als unabdingbarer Bestandteil des täglichen Denkens und Handelns etablieren. Offene, direkte, über Hierarchieebenen hinweg gestaltete Kommunikation wird hierzu entscheidend beitragen.“

„Change Management ist keine Modeerscheinung mit vorübergehendem Charakter, sondern vielmehr ‚vernünftiges‘ Leadership, um Betroffene, aber auch Interessierte im Unternehmen für die Veränderung einzunehmen plus eine vorhersagbare Umsetzung zu gewährleisten (bzw. die Chance dazu zu erhöhen).“

„Es wird normaler Bestandteil der Führungskompetenzen sein.“

„Change Management wird in den nächsten 10 Jahren wichtiger werden, weil Veränderungen immer schneller bewältigt werden müssen. Es wird darum aber auch immer stärker in allgemeine Führungstätigkeit integriert werden; weniger als eigene Disziplin betont werden.“

„Change Management wird sich als fester Bestandteil in der Führungskräfteentwicklung etablieren. Es werden Personen aktiv sein, die keine Fachexperten, sondern Change-Experten sind, um der weiter zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit begegnen zu können.“

„Stärkere Integration in die Personalentwicklung als Element der Leadership Skills.“

Change als Dauerzustand macht Change Management zur Selbstverständlichkeit im Tagesgeschäft

Integraler Bestandteil der Führungsarbeit

© 2012 Capgemini Consulting

Quelle Zahlen & Fakten & Grafiken: Change Management Studie 2012: Digitale Revolution - Ist Change Management mutig genug für die Zukunft?

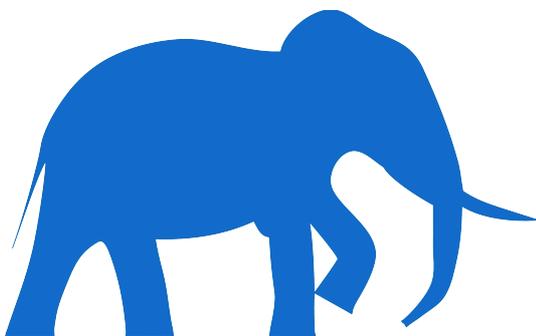
Die komplette Capgemini Studie können Sie hier kostenlos downloaden:

http://www.de.capgemini-consulting.com/sites/default/files/resource/pdf/change_management_studie_2012_0.pdf



Blue Change Solutions

Erfolgreich verändern



Blue Change Solutions

Erfolgreich verändern

Am Bonifatiusbrunnen 45
60438 Frankfurt am Main

T: +49 69 25626953
M: dialog@bluechange.de
W: www.bluechange.de
F: www.facebook.com/bluechange.de