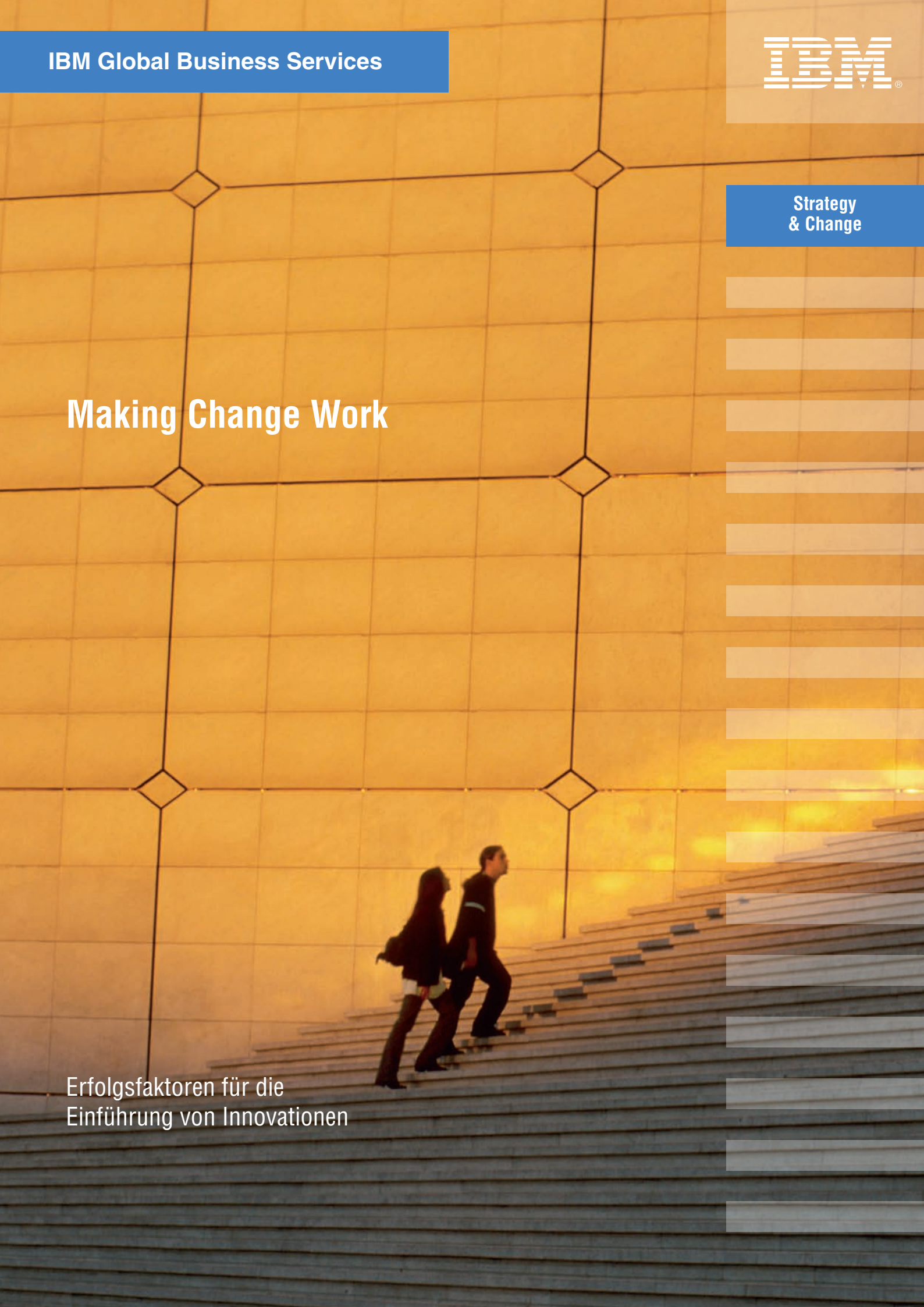


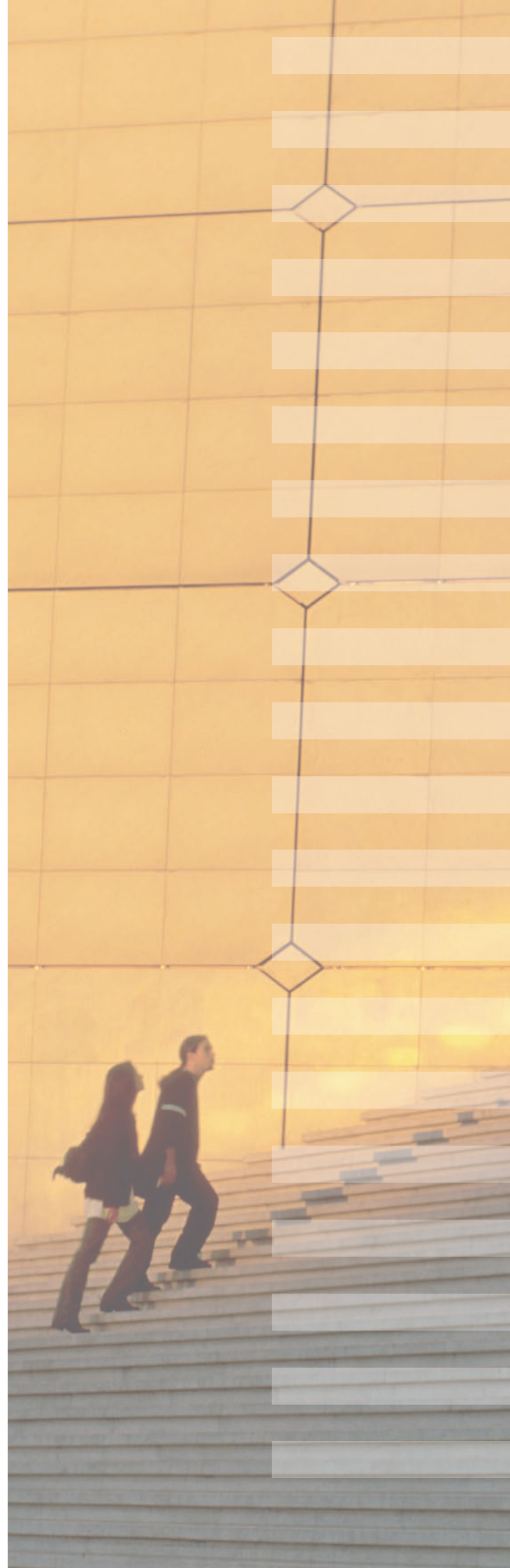
Making Change Work

Erfolgsfaktoren für die
Einführung von Innovationen



Inhaltsverzeichnis

- 3 **Management Summary**
- 4 **Vorwort**
- 5 **Methodik und Design**
- 6 **Change – die zentrale Herausforderung beim Thema Innovation**
- 7 **Die größten Hürden bei der Umsetzung von Veränderungen**
- 8 **Die Ansatzpunkte für erfolgreichen Wandel**
- 10 **Projekt- und Change Management: Professionen am Wendepunkt**
- 12 **Best Practice: Zentrale Faktoren für den Projekterfolg**
- 15 **Making Change Work: Eine Checkliste für die Praxis**
- 17 **Literatur und Referenzen**
- 18 **Autoren**



Management Summary

Ziel dieser Studie „Making Change Work“ war es, die wesentlichen Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen auf die Basis empirischer Daten zu stellen. Hierzu haben wir die Erfahrungen und Methoden von über 220 erfahrenen Projekt- und Change Managern unterschiedlicher Branchen und Unternehmensgrößen erhoben und analysiert.

Neben der Bestätigung bekannter Prinzipien – Commitment des Top-Managements und ehrliche Kommunikation anstelle von Schönfärberei – hat sich eine Reihe neuer Hürden und Erfolgsfaktoren herauskristallisiert. Das Verändern von Denkweisen und Einstellungen wird von den Projektpraktikern als eindeutig größte Herausforderung identifiziert und liegt damit noch vor den erwartungsgemäß bedeutsamen knappen Ressourcen.

Die Nutzung elektronischer Medien für die Mitarbeiterkommunikation ist nur dann sinnvoll, wenn sie einen offenen Dialog erlauben. Massenveranstaltungen mit Frontalcharakter sind in aller Regel wenig hilfreich. Ans Ziel führt stattdessen ein breiter Kommunikations-Mix, über unterschiedliche interaktive Kanäle und mit einer möglichst großen „Face-to-Face“-Komponente. Ein ehrlicher Umgang, bei dem auch schlechte Nachrichten frühzeitig und offen kommuniziert werden, erhält und stärkt während der Veränderungsphase das Vertrauen und die Motivation der Mitarbeiter.

Die Erfahrungen der Projekt- und Change Manager stehen im deutlichen Gegensatz zur Sichtweise des Managements: Während die Führungskräfte das Scheitern von Veränderungen oft in einer mangelnden Motivation der betroffenen Mitarbeiter suchen, bewerten die Praktiker diesen Faktor weit weniger kritisch als das Commitment des Top-Managements zu den getroffenen Entscheidungen.

Besonders wichtig für die Praxis sind drei Kernfaktoren, die signifikanten Einfluss auf den Projekterfolg haben. Sie unterscheiden bei Projekten die erfolgreichen Organisationen von den weniger erfolgreichen:

- ▶ **Das Bewusstsein für die Herausforderungen, die mit einer Veränderung einhergehen.**
- ▶ **Der Einsatz einer formalen Change-Management-Methodik.**
- ▶ **Der Anteil des Projektbudgets, der direkt in Change Management fließt.**

Die Top-Performer machen sich diese Hebel erfolgreich zunutze: Sie haben im Vergleich zum Durchschnitt knapp 40% weniger „Troubled Projects“. Auf diese Weise erreichen sie nicht nur mit deutlich höherer Sicherheit ihre Projektziele, sondern sparen sowohl die direkten als auch die indirekten Kosten von Troubled Projects ein.

Projektmanagement ist bei rund 80% der Organisationen als Profession mit formalen Methoden verankert – Change Management erst bei etwa einem Viertel der Unternehmen. Dementsprechend hoch ist die Nachfrage nach einer Standardisierung und Professionalisierung von Change Management. Und die Anforderungen bezüglich Frequenz und Ausmaß der Veränderungen in Unternehmen nehmen kontinuierlich zu. Das macht den Wandel des Change Managements von der Kunst zur Profession erforderlich.

Aus den Ergebnissen der Primärstudie haben wir eine Checkliste für die Projektpraxis entwickelt, die Ihnen im letzten Kapitel zur Verfügung steht. Sie erlaubt die Standortbestimmung bezüglich der Professionalität im Change Management und zeigt auf, wie sich die zentralen Hebel für erfolgreiche Veränderung gezielt nutzen lassen.

Jedes Unternehmen steht bezüglich der notwendigen Innovationen vor gewaltigen Aufgaben. Mit den Ergebnissen dieser Studie profitieren Sie vom Erfahrungsschatz der befragten Projekt- und Change Manager. Sie können sich auf die tatsächlichen, empirisch belegten Faktoren für den Erfolg von Veränderungsprojekten konzentrieren und so Ihre Ressourcen optimal einsetzen.

Vorwort

von Hans Henrik Jørgensen,
globaler Leiter der IBM Change Management Community

Wie behandeln Manager das Thema Innovation in ihren Unternehmen – heute und in Zukunft? Für die globale CEO-Studie 2006 hat IBM mit 765 CEOs und Top-Managern persönliche Gespräche geführt und die Antwort auf diese Frage aus erster Hand erhalten. Beim Blick in die Zukunft stimmen die Executives überein: In den kommenden Jahren werden Veränderungen in bisher ungekanntem Ausmaß auf ihre Unternehmen zukommen.

Für die Einführung zukunftsweisender Veränderungen wurden sowohl Triebfedern als auch mögliche Hürden identifiziert. So gilt der Bereich Unternehmenskultur als größte Herausforderung; organisatorische Veränderungen hingegen werden als Hebel für erfolgreiche Innovation gesehen. Besonders innovative Unternehmen zeichnen sich durch eine herausragende Stärke aus – die Fähigkeit zur sicheren Umsetzung neuer Strategien. Diese Unternehmen entwickeln nicht nur neue Konzepte, sondern verwirklichen diese Veränderungen mit Erfolg – sowohl am Markt als auch innerhalb der eigenen Organisation.

Vor diesem Hintergrund hat die Strategy & Change Practice der IBM Global Business Services die Studie „Making Change Work“ durchgeführt. In Kooperation mit dem Zentrum für Evaluation und Methoden (ZEM) der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn sollten jene Faktoren ermittelt werden, die für eine erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen in der Projektpraxis bedeutsam sind. Mehr als 220 erfahrene Projekt- und Change Manager aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größe teilten mit uns ihre Methoden und Praxiserfahrungen zum erfolgreichen Managen von Veränderungen.

Diese Primärstudie adressiert folgende Fragen:

- ▶ **Wo finden Sie Ansatzpunkte, um Veränderungen mit Erfolg umzusetzen?**
- ▶ **Warum scheitern Projekte?**
- ▶ **Wie verbessern Sie Kommunikation und Motivation nachhaltig?**
- ▶ **Wie stark kann und soll Change Management als Methodik formalisiert werden?**
- ▶ **Worin unterscheiden sich Organisationen, die ihre Projekte besonders erfolgreich umsetzen, von denen, die weniger erfolgreich sind?**
- ▶ **Kann man Veränderung wirklich „managen“?**

An dieser Stelle möchten wir den Teilnehmern der Studie ausdrücklich danken: Sie haben sich die Zeit genommen, ihre Erfahrungen mit uns zu teilen, und haben gemeinsam mit uns Erfolgsfaktoren und Erlebnisse diskutiert.

Unser Ziel ist es, mit dieser Studie aktuelle, wissenschaftlich fundierte und gleichzeitig praxisrelevante Erkenntnisse für den komplexen Projektalltag zur Verfügung zu stellen. Wir möchten damit einen Beitrag zum natürlichen Ziel eines jeden Projekt- und Change Managers leisten:

Making Change Work.



Hans Henrik Jørgensen

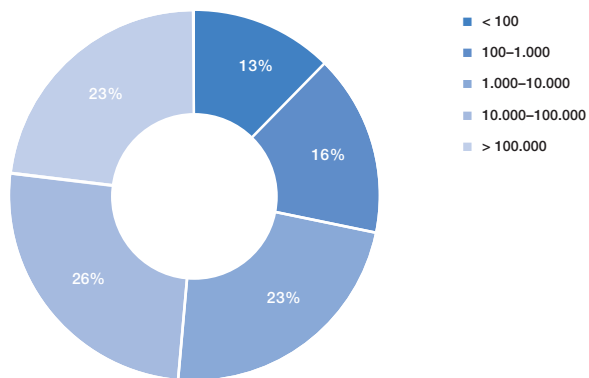
Methodik und Design

Für diese Studie wurden über 220 Projekt- und Change Manager in mehr als 140 Unternehmen der Privatwirtschaft und des öffentlichen Sektors in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt.

Die Teilnehmer repräsentieren Unternehmensgrößen von <100 bis >100.000 Mitarbeiter in 21 Branchen (vgl. Abb. 1).

Abbildung 1 – Teilnehmer nach Unternehmensgröße

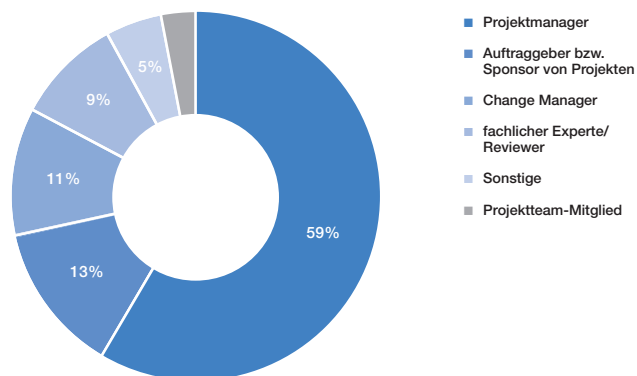
Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihre Organisation?



Befragt wurden Praktiker mit langjährigen Kenntnissen in der Umsetzung von Projekten. Neben den klassischen Projekt- oder Change Managern haben auch Projektsponsoren und Fachexperten mit weitreichender Projekterfahrung für diese Studie wertvollen Input geliefert (vgl. Abb. 2).

Abbildung 2 – Teilnehmer nach Funktion

In welcher Funktion sind Sie bei Projekten hauptsächlich tätig?



Die Projektarten reichten von Strategie bis Outsourcing – mit Schwerpunkten auf Prozessen, Organisation und Technologie.

Change – zentrale Herausforderung beim Thema Innovation

- ▶ CEOs treffen strategische Entscheidungen zu Innovationen, Projekt- und Change Manager setzen diese um.
- ▶ Veränderung ist schwierig: Viele Projekte scheitern, denn die Belastung für das Tagesgeschäft wird unterschätzt.
- ▶ Gutes Change Management zielt darauf ab, die Einflüsse auf das Tagesgeschäft gering zu halten und die Projektziele sicher und nachhaltig zu erreichen.

Im Mittelpunkt der CEO-Studie 2006 standen die strategischen Aspekte der Innovation auf CEO- und Executive-Ebene. Dabei wurden die zur erfolgreichen Umsetzung von Innovationen notwendigen Veränderungen als eine der wesentlichen Herausforderungen der Zukunft identifiziert, die Unternehmenskultur gilt als größte Hürde.

Als Ergänzung zum Ansatz der CEO-Studie 2006 verlässt die vorliegende Studie „Making Change Work“ gezielt die Top-Executive-Ebene und rückt das operative Geschäft von Projekt- und Change Managern in das Zentrum des Interesses. Diese Personengruppe hat die Aufgabe, strategische Entscheidungen zu Innovationen und Neuausrichtungen in die Praxis umzusetzen. „Making Change Work“ untersucht jene Faktoren, die in der konkreten Projektpraxis für Erfolg oder Misserfolg nachhaltiger Veränderungen verantwortlich sind. Welch überaus schwieriges Unterfangen die Einführung von Innovationen ist, erwähnt bereits Niccolò Machiavelli in „Il Principe“. Seine Ausführungen zur Herausforderung des Change Managements wirken trotz ihres Alters von fast 500 Jahren noch erstaunlich aktuell:

„Man muss sich nämlich darüber im Klaren sein, dass es kein schwierigeres Wagnis, keinen zweifelhafteren Erfolg und keinen gefährlicheren Versuch gibt, als eine neue Ordnung einzuführen. Denn jeder Neuerer hat alle die zu Feinden, die von der alten Ordnung Vorteile hatten, und er hat in jenen nur laue Verteidiger, die sich von der neuen Ordnung Vorteile erhoffen.“

Diese Lauheit kommt zum Teil von der Furcht vor den Gegnern, teils von dem Misstrauen der Menschen, die wirkliches Zutrauen zu den neuen Verhältnissen erst haben, wenn sie von deren Dauerhaftigkeit überzeugt worden sind. Daher kommt es, dass die Feinde der neuen Ordnung diese bei jeder Gelegenheit mit aller Leidenschaft angreifen und die anderen sie nur schwach verteidigen.“

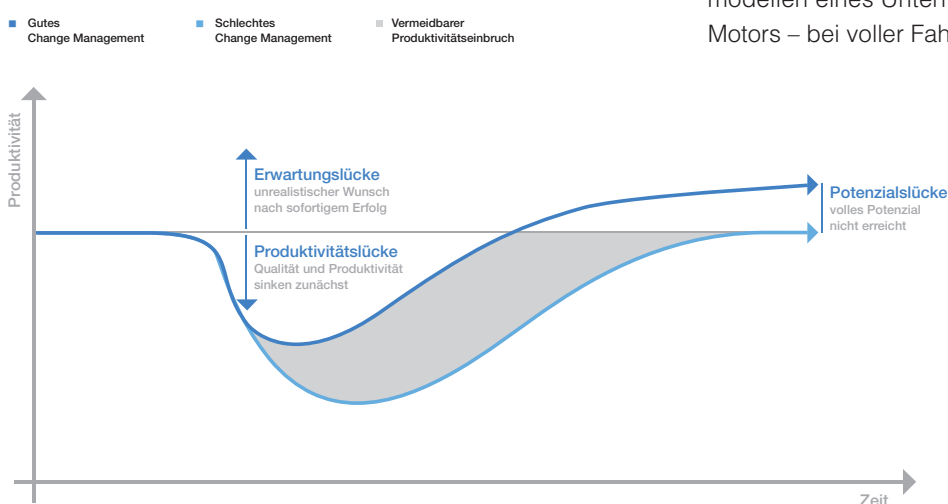
Niccolò Machiavelli (1469–1527)

Den Bedarf für ein besseres Verständnis dieser Schwierigkeit belegen einschlägige Studien zu den Erfolgsquoten von Veränderungsprojekten: 58% der untersuchten Merger & Acquisition-Projekte erreichen nicht die angestrebten Ziele (vgl. Habeck et al.). Auch die Ergebnisse unserer Erhebung zeigen deutlich, dass es Verbesserungspotenzial gibt: Über 60% der Projekte erfüllen nicht alle Ziele.

Jede Veränderung hat zunächst einen negativen Einfluss auf die Produktivität der betroffenen Organisationseinheiten, da beispielsweise die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter vom Tagesgeschäft abgelenkt wird (Abb. 3).

Trotzdem wird oftmals erwartet, dass der Wandel ohne Beeinträchtigung des laufenden Geschäfts quasi „nebenbei“ laufen soll (vgl. auch Christensen, Doppler/Lauterburg). Doch die Veränderung von Abläufen, Strukturen und Geschäftsmodellen eines Unternehmens gleicht dem Umbau eines Motors – bei voller Fahrt auf der Überholspur der Autobahn.

Abbildung 3 – Produktivität einer Organisationseinheit während einer Veränderung



Die größten Hürden bei der Umsetzung von Veränderungen

- ▶ **Das Verändern von Denkweisen und Einstellungen ist mit Abstand die größte Hürde von Veränderungsprojekten.**
- ▶ **Ressourcenknappheit und Unternehmenskultur teilen sich den zweiten Platz bei den Herausforderungen.**
- ▶ **Fehlendes Commitment des höheren Managements ist ein größeres Problem als mangelnde Motivation der Mitarbeiter.**

Aus Sicht erfahrener Praktiker stellt das Verändern von Denkweisen und Einstellungen die absolut größte Hürde für eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung von Veränderungsprojekten dar – weit vor Technik, Prozessen oder Mitarbeitermotivation (Abb. 4). Die wichtigste Herausforderung für Veränderungen liegt damit – für Projekt- und Change Manager zunächst schwer zugänglich – „zwischen zwei Ohren“.

Abbildung 4 – Große Herausforderungen bei Veränderungsprojekten

Welches sind Ihrer Erfahrung nach die größten Herausforderungen bei der Umsetzung von Veränderungsprojekten?



Die erwartungsgemäß hohe Bedeutung der Ressourcenknappheit wird mit ca. 40% als weniger kritisch angesehen. Weitere große Herausforderungen sind die Unternehmenskultur, das mangelnde Commitment des höheren Managements und die Unterschätzung der Komplexität von Veränderungsprojekten.

Das Commitment des höheren Managements ist ein bereits in der Vergangenheit immer wieder beschworener Faktor für den Projekterfolg (vgl. Kotter). In der Praxis bereitet er jedoch offenbar immer noch erhebliche Probleme: Dieser Faktor wurde etwa doppelt so oft genannt wie die Motivation der betroffenen Mitarbeiter, die damit eine vergleichsweise kleinere Problemquelle darstellt.

„Change findet in den Köpfen der involvierten Parteien statt.“

*Projektsponsor
Life Sciences & Pharma Unternehmen*

Die Unterschätzung der Komplexität rundet die Top Fünf der größten Herausforderungen ab. Hier spiegeln sich sicherlich mehrere Einflussfaktoren wider – von der Anzahl der zuvor nicht erkannten wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen dem Veränderungsprojekt und dessen organisatorischem Kontext bis zu der Erkenntnis, dass Organigramme, Rollen und Prozesse zusammen mit den menschlichen Akteuren ein komplexes, adaptives System bilden, das nicht vollständig analysierbar ist (vgl. Kurtz/Snowden, Gall/Gall).

Ansatzpunkte für erfolgreichen Wandel

- ▶ **Sponsoring durch das Top-Management, frühzeitige und ehrliche Information und Einbindung der Mitarbeiter bleiben zentral.**
- ▶ **Offene Kommunikation möglicher negativer Folgen statt Schönfärberei.**
- ▶ **Informelle Kommunikation aktiv managen.**
- ▶ **Nur Verbindlichkeit, Transparenz und persönliche Kommunikation wirken motivierend – Newsletter und Massenveranstaltungen helfen nicht.**

Nach Betrachtung der Hürden stellt sich natürlich die Frage, welches die wichtigsten Hebel für erfolgreiche Veränderung sind.

Abbildung 5 – Wichtige Aspekte für eine erfolgreiche Veränderung

Welche der folgenden Aspekte sind Ihrer Erfahrung nach für eine erfolgreiche Veränderung wichtig?



Sponsoring durch das Top-Management, ehrliche und rechtzeitige Kommunikation und die Einbindung der Mitarbeiter führen die Liste der wichtigsten Aspekte für erfolgreiche Veränderung an (vgl. Abb. 5). Diese klassischen Faktoren sind weiterhin wichtig, da sich Entscheider und Betroffene oft in verschiedenen Wahrnehmungswelten befinden. Diese müssen durch klares Sponsoring, ehrliche Kommunikation und eine aktive Einbindung der Mitarbeiter überbrückt werden, bevor eine gemeinsam getragene Zukunft überhaupt denkbar wird.

„Das Problem sind die unterschiedlichen Wahrnehmungen von Veränderungen. Das Top-Management befindet sich im Jahr 2015, das mittlere Management in 2008 und die Mitarbeiter in 2007.“

*Change Managerin
Fertigungsunternehmen*

Eine motivierende und veränderungsfreundliche Unternehmenskultur sowie Change Agents komplettieren die Top Fünf der wichtigsten Ansatzpunkte, die als „weiche“ Faktoren bezeichnet werden können. Die eher „harten“ Faktoren wie effiziente Organisationsstruktur, Kompensation und Anreize sowie eine Neuausrichtung der Leistungsbewertung rangieren meist am Ende der Liste.

Ehrliche und zeitige Kommunikation anstelle von Schönfärberei

Unserer Erfahrung nach überwiegt die formelle „Massenkommunikation“ – über traditionelle Kommunikationspläne strukturiert und dann durch Newsletter, Mailings, Aushänge und Mitarbeiterveranstaltungen mit Frontalcharakter gleichsam „ausgerollt“. Mehrfach geschliffene und abgestimmte Formulierungen, langwierige FreigabeprozEDUREN und der Versuch, schlechte Nachrichten zu vermeiden (oder zu verkleiden), können jedoch dazu führen, dass sich Mitarbeiter zu wenig, zu spät oder nicht ehrlich genug informiert fühlen.

„Schlechte Kommunikation führt dazu, dass sich Leute mit sich selbst beschäftigen und nicht mit dem Thema.“

*Projektsponsor
Telekommunikationsunternehmen*

Unter ehrlicher und rechtzeitiger Kommunikation verstehen die Befragten jedoch keinesfalls die Verbreitung einer schönen Vision: Weit über 90% fordern, von der Veränderung Betroffene sollten früh über eventuelle negative Konsequenzen informiert werden. 48% plädieren sogar dafür, so früh wie möglich zu informieren. Allein durch eine ehrliche Kommunikation, die auch Unangenehmes nicht verschweigt, kann das Vertrauen der Betroffenen gewonnen werden.

Mancher Manager wird von der Hoffnung geleitet, mit der Verzögerung oder Verschleierung schlechter Nachrichten entstehe keine „Unruhe“ im Unternehmen. Dieser oft positiv motivierte Standpunkt erhält von den Praktikern eine klare Absage.

Dennoch gibt es in der unternehmerischen Praxis mitunter Gründe, die eine als „ehrlich und rechtzeitig“ empfundene Kommunikation erschweren oder verhindern – sei es, weil der zugrunde liegende Entscheidungsprozess noch nicht abgeschlossen ist oder bestimmte Folgen erst abgeschätzt werden müssen.

Auch die Gerüchteküche muss man managen

Angesichts der häufig unzureichenden Informationslage während einer Veränderung sehen sich viele Mitarbeiter geradezu gezwungen, auf informelle Quellen zurückzugreifen. So wollen sie sich ein Bild von der Realität hinter dem Kommunikationsplan machen. Entsprechend fordern fast 100% das aktive Managen der informellen Kommunikation.

Die Do's & Don'ts für gesteigerte Motivation

Um zu verstehen, welche Faktoren sich positiv oder negativ auf die Motivation der betroffenen Mitarbeiter auswirken, haben wir offen um Nennungen entsprechender Methoden gebeten und diese dann thematisch gruppiert (Abb. 6).

„Veränderungen werden mit der Hilfe motivierter Mitarbeiter zum Erfolg geführt.“

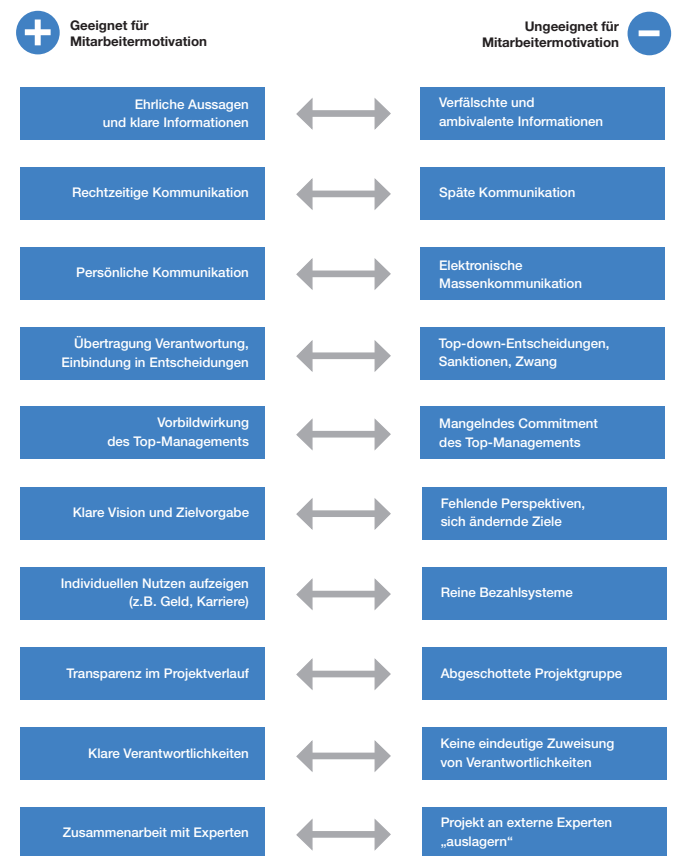
*Projektmanager
Fertigungsindustrie*

Interessant ist, dass elektronische Massenkommunikation (etwa interne Newsletter) trotz ihrer Effizienz wenig zur Effektivität in puncto Motivation beiträgt. Ebenso sehen Praktiker in der traditionellen Einweg-Kommunikation bei „Massenveranstaltungen“ kein geeignetes Mittel. Der persönliche, individuelle Dialog ist in einer Veränderungssituation – den neuen Medien zum Trotz – weiterhin unverzichtbar.

„Veränderungen brauchen Zeit, Geduld und Konsequenz.“

*Projektmanager
Bankwesen*

Abbildung 6 – Geeignete und ungeeignete Methoden zur Motivation von Mitarbeitern in Veränderungsprojekten



Die Elemente Klarheit und Transparenz zeichnen sich ebenfalls deutlich ab: Klare Ziele und Transparenz (anstatt einer „geschlossenen“ Projektgruppe) wirken sich entscheidend auf die Motivation aus.

Projekt- und Change Management: Professionen am Wendepunkt

- ▶ **Projektmanagement ist als Profession mit formalem Training und standardisierten Vorgehensweisen in ca. 80% der Unternehmen verankert.**
- ▶ **Beim Change Management ist der Grad der Professionalisierung weit geringer: Nur ein Viertel der Unternehmen hat hierzu formale Trainings oder Vorgehensweisen.**
- ▶ **Der Bedarf an Standardmethoden, die Change Managern Zeit und Raum für unvorhergesehene Ereignisse schaffen, ist hoch.**

Stand der Professionalisierung

Vergleicht man den Standardisierungs- und Verbreitungsgrad moderner Projektmanagement-Methoden mit dem noch sehr heterogenen Wissen zu Change-Management-Methoden, so weist der Entwicklungsstand beider Disziplinen eine große Diskrepanz auf.

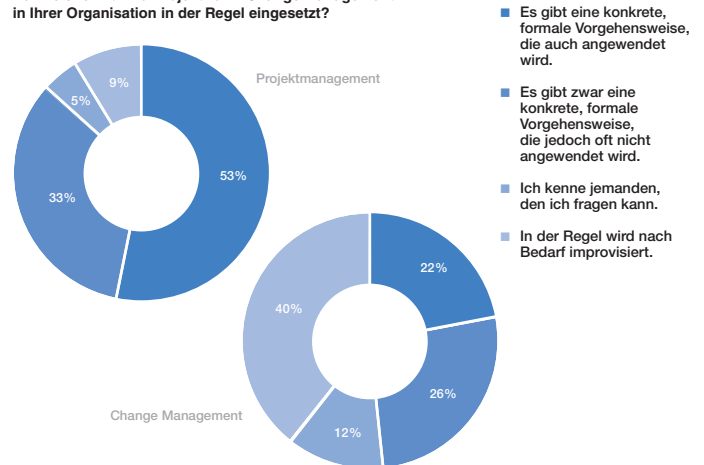
„Projektmanagement erlaubt die inhaltliche und organisatorische Veränderung, Change Management erlaubt den Widerstand abzubauen, der diesen Veränderungen entgegensteht.“

*Projektsponsor
Life Sciences & Pharma Unternehmen*

Besonders deutlich wird dies beim jeweiligen Grad der Formalisierung: Das klassische Projektmanagement ist für die Mehrzahl der Praktiker ein formaler und klar strukturierter Bestandteil ihrer Tätigkeit. Change Management hingegen zeichnet sich noch immer durch einen hohen Anteil improvisierter Lösungen aus (Abb. 7).

Abbildung 7 – Entwicklungsstand von Projekt- und Change Management

Auf welche Art wird Projekt- bzw. Change Management in Ihrer Organisation in der Regel eingesetzt?

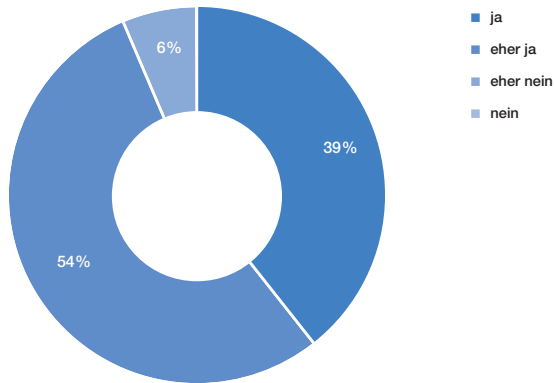


Unsere These: Change Management ist heute etwa dort, wo das Projektmanagement vor 20 Jahren war: am Wendepunkt von einer Kunst zu einer Profession.

Lange Zeit galt Change Management als wenig formalisierter Bereich innerhalb des Projektmanagements – oder wurde gar mit Modulen wie „Kommunikationsplan“ oder „Stakeholder-Management“ gleichgesetzt. Diese Sicht wandelt sich nun deutlich. Die wachsende Komplexität der Projekte und die Sensibilisierung bezüglich der Bedeutung „weicher“ Faktoren für den Projekterfolg verschafft professionellem Change Management zunehmende Bedeutung: Über 90% der befragten Praktiker halten erprobte Standardmethoden, wie sie im Projektmanagement bereits existieren, auch im Change Management für erforderlich (Abb. 8).

Abbildung 8 – Bedarf an Standardmethoden im Change Management

Halten Sie Standardmethoden, wie es sie im Projektmanagement gibt, auch im Change Management für erforderlich?



Eine der großen Aufgaben der nächsten Jahre wird darin bestehen, erprobte Change-Management-Werkzeuge und -Module so zu bündeln, dass eine flexible und sicher anwendbare Change-Methodik entsteht. Diese soll sich nahtlos in die Projektplanung integrieren (und nicht wie häufig „neben dem Projekt herlaufen“) und durch Standardisierung die Kommunikation zwischen allen Projektbeteiligten verbessern und kongruente Erwartungshaltungen fördern.

Keineswegs darf es Ziel sein, Change zu „automatisieren“ – dafür ist das Thema viel zu dynamisch. Nach unserer Erfahrung können aber durchaus 50–60 % der Aufgaben eines Change Managers durch standardisierte Methoden abgedeckt werden. Die formale Vorgehensweise entlastet Change Manager beim Umgang mit den vorhersehbaren Aufgaben; dadurch werden sie in die Lage versetzt, ihre gesamte Erfahrung und Aufmerksamkeit den unvorhersehbaren Aufgaben zu widmen.

Best Practice: Zentrale Faktoren für den Projekterfolg

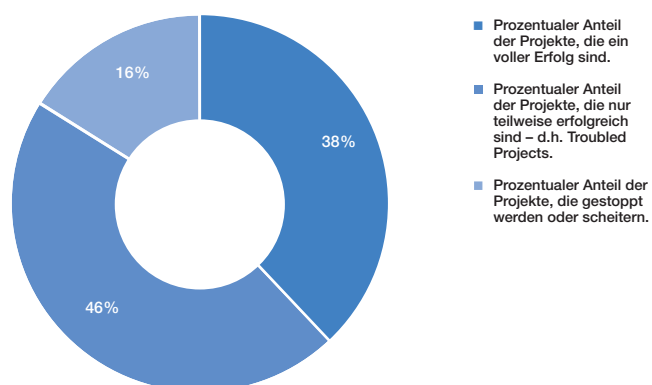
- ▶ *Nur etwa 40% der Projekte erreichen die vorgegebenen Ziele uneingeschränkt. 16% scheitern ganz.*
- ▶ *Unrealistische Planungen bzw. Erwartungen und mangelnder Top-Management-Support sind die wichtigsten Gründe für das Scheitern von Projekten.*
- ▶ *Der Mangel an fachlichem Know-how oder an brauchbaren Instrumenten ist vergleichsweise weniger kritisch.*
- ▶ *Kernfaktoren für Projekterfolg sind Change-Bewusstsein, Investitionen in Change Management und formale Methodik.*

Anatomie des Scheiterns

Die Experten nannten uns den Anteil an erfolgreichen Projekten (d.h., alle Ziele bezüglich Qualität, Zeit und Budget sind erfüllt), teilweise erfolgreichen (Ziele nicht alle erfüllt) oder gescheiterten bzw. gestoppten Projekten.

Abbildung 9 – Erfolgsstatistik von Change-Projekten

Bitte versuchen Sie, auf Basis Ihrer Erfahrung den Erfolg von Projekten zu bewerten.



Nur knapp 40% der Projekte sind voll erfolgreich. 16% gelten offiziell als gescheitert oder wurden gestoppt. Knapp die Hälfte der Projekte ist in einer Grauzone der Troubled Projects dazwischen angesiedelt: Sie erreichen nicht alle Ziele, werden jedoch zu Ende geführt.

Das Resümee: 46% aller Projekte liegen in diesem Bereich. Diese Zahl liegt im Bereich der 42–47% an Troubled Projects, die auch das Center for Business Practices in seinem Benchmark von über 3.800 Projekten in 84 Unternehmen identifiziert hat (vgl. Center for Business Practices). Die Ergebnisse zum Projekterfolg dürfen somit mindestens als zuverlässige Indikatoren gelten.

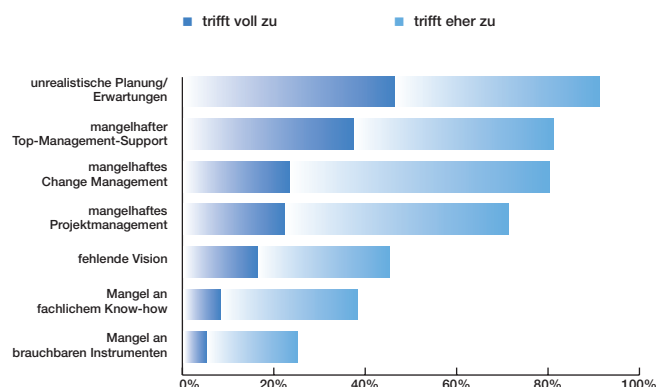
Warum scheitern Projekte?

Wichtigste Gründe für das Scheitern von Projekten sind unrealistische Planung bzw. Erwartungen und mangelnde Unterstützung des Top-Managements. Darauf folgen Change Management und Projektmanagement (Abb. 10).

Deutlich weniger Grund zur Sorge für die Praktiker sind mit weniger als 50% der Nennungen eine fehlende Vision, ein Mangel an fachlichem Know-how sowie ein Mangel an brauchbaren Instrumenten.

Abbildung 10 – Gründe für das Scheitern von Projekten

Welches sind Ihrer Erfahrung nach die häufigsten Gründe für ein Scheitern der Projekte?



Um die qualitativen Empfehlungen der Praktiker auf eine quantitative Basis zu bringen, stellten wir folgende Frage: Sind zentrale Faktoren erkennbar, die – über 21 Branchen und verschiedene Unternehmensgrößen hinweg – einen systematischen und signifikanten Zusammenhang mit dem Projekterfolg zeigen? Hierzu haben wir die Organisationen der Befragten mithilfe des Anteils erfolgreicher Projekte in Erfolgreiche (>38%) und weniger Erfolgreiche (<38%) eingeteilt.

Diese statistische Analyse ergibt drei Kernfaktoren, die erfolgreiche von weniger erfolgreichen Organisationen abheben:

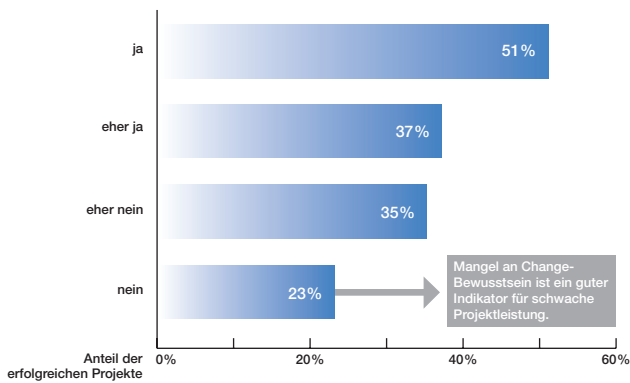
1. *Das in der Organisation herrschende Bewusstsein für die mit einer Veränderung einhergehenden Herausforderungen.*
2. *Die Existenz und konsistente Anwendung formaler Methoden zum Change Management.*
3. *Der Anteil des Projekt-Budgets, der in Change Management investiert wird.*

Change-Bewusstsein und Projekterfolg

Das Wissen um die mit Veränderungen einhergehenden Herausforderungen bildet das Fundament erfolgreicher Veränderungsprojekte: Organisationen, die sich der Herausforderung von Change bewusst sind, haben deutlich mehr Projekterfolg als jene, bei denen dieses Bewusstsein weniger ausgeprägt ist (Abb. 11).

Abbildung 11 – Change-Bewusstsein und Anteil voll erfolgreicher Projekte

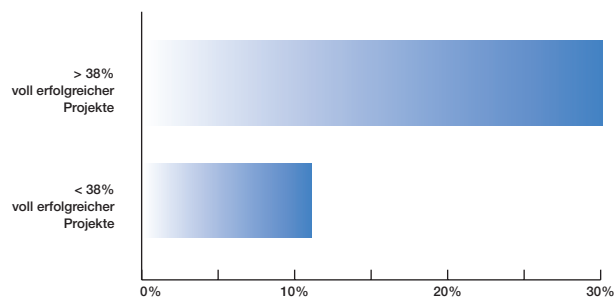
Existiert in Ihrer Organisation ein ausreichendes Bewusstsein für die mit einer Veränderung einhergehenden Herausforderungen?



Noch eindeutiger lässt sich dies bei der Gegenüberstellung der beiden Kategorien erkennen. Bei den erfolgreichen ist der Anteil derjenigen, die ihrer Organisation ein ausreichendes Bewusstsein für die Herausforderungen einer Veränderung attestieren, dreimal so hoch (Abb. 12). Es ist also höchst bedeutsam, dieses Bewusstsein zu schärfen – allerdings bedarf es dazu einer gewissen Zeit und ein Projektleiter hat darauf nur einen begrenzten Einfluss.

Abbildung 12 – Bewusstsein für die mit einer Veränderung einhergehenden Herausforderungen, geteilt nach Projekterfolg

Existiert in der Organisation ein ausreichendes Bewusstsein für die mit einer Veränderung einhergehenden Herausforderungen?



Zwei weitere entscheidende Faktoren liegen jedoch eher im Entscheidungsrahmen des Projektponsors und des Projektmanagers: Die konsistente Anwendung formaler Change-Management-Methoden und der Anteil des in Change investierten Projektbudgets.

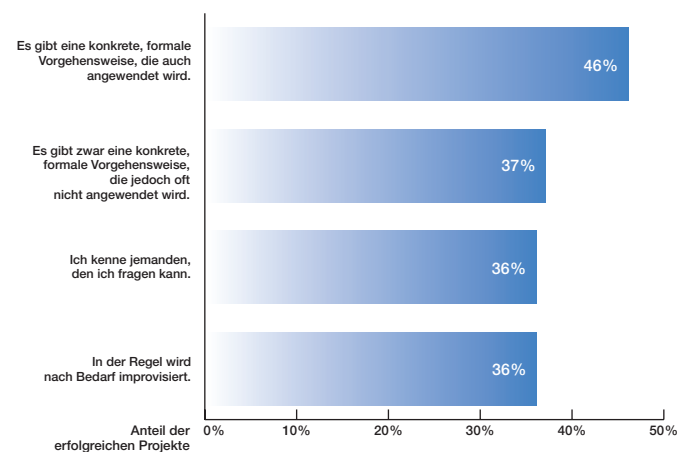
Erfolgreiche Veränderung hat Methode

Formale Methoden, wie sie im vorangegangenen Abschnitt erläutert wurden, erleichtern nicht nur den Projektablauf oder sparen Kräfte für Unvorhergesehenes. Vielmehr können sie als zentraler Bestandteil des Projekterfolgs betrachtet werden.

Organisationen, die konsistent eine formale Methodik für Change Management einsetzen, schließen 46 % der Projekte voll erfolgreich ab (Abb. 13). Demgegenüber sinkt der Anteil erfolgreicher Projekte deutlich auf 36–37 %, wenn improvisiert bzw. eine vorhandene Methode nicht konsistent angewandt wird.

Abbildung 13 – Einsatz formaler Change-Management-Methoden und Projekterfolg

Auf welche Art wird Change Management in Ihrer Organisation in der Regel eingesetzt?



Die Change-Management-Rendite

Die Frage, welcher Anteil des Projektbudgets für Change Management investiert werden soll, muss für jede Projektplanung beantwortet werden. Dabei ist „Change Management das erste ‚Opfer‘ von Kostenkürzungen“, wie einer der teilnehmenden Experten formulierte.

Dies spiegelt die offenbar noch immer verbreitete Meinung wider, Change Management sei als „begleitende“ Aktivität für den Projekterfolg nicht zentral – und daher notfalls entbehrlich. Da Change-Management-Maßnahmen den Menschen in den Mittelpunkt stellen, sind sie schwieriger in Zahlen zu fassen als andere Projektaktivitäten. Sie sind somit bei Budgetkürzungen auch schwieriger zu verteidigen.

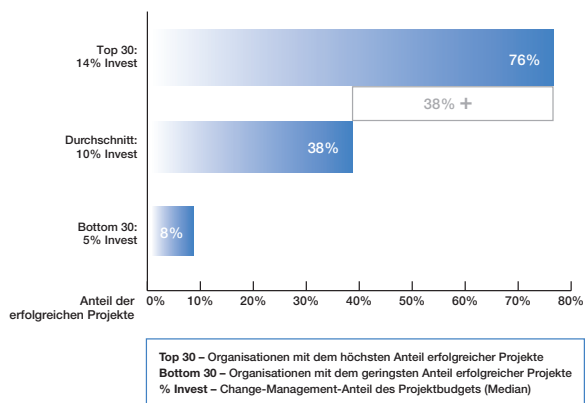
„Change Management verursacht zunächst einmal Kosten, die jedoch später den Erfolg erst ermöglichen.“

Projektmanager
Chemie & Erdölindustrie

Doch das Ausbrechen aus traditionellen Entscheidungsmustern lohnt sich: Die Top-30-Organisationen (mit dem höchsten Anteil voll erfolgreicher Projekte) haben weniger als halb so viele Troubled Projects als der Durchschnitt. Sie investieren mit 14 % auch überdurchschnittlich stark in Change Management (Abb. 14). Demgegenüber stehen die „Bottom-30-Organisationen“ (mit dem niedrigsten Anteil voll erfolgreicher Projekte), die nur 5 % in Change Management investieren.

Abbildung 14 – Anteil erfolgreicher Projekte im Durchschnitt und in Top-/Bottom-30-Organisationen

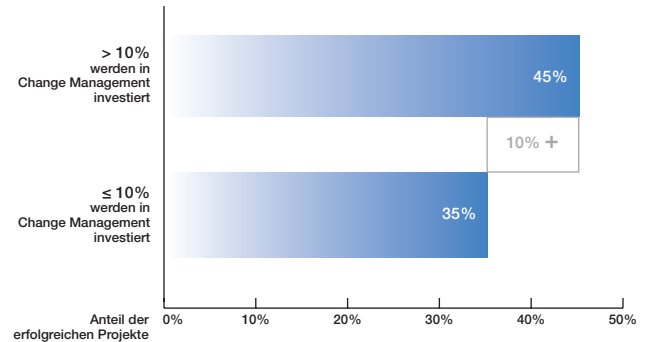
Wie unterscheiden sich Outperformer vom Durchschnitt hinsichtlich Projekterfolg und Change-Management-Investitionen?



Auch umgekehrt ist der Zusammenhang deutlich: Diejenigen Organisationen, die 10 % oder weniger des Projektbudgets in Change investieren, haben im Schnitt 35 % voll erfolgreiche Projekte; diejenigen, die mehr als 10 % investieren, haben 45 % vollen Erfolg, also über ein Viertel mehr (Abb. 15).

Abbildung 15 – Anteil voll erfolgreicher Projekte nach Investition in Change Management

Welcher Anteil des Projektbudgets wird Ihrer Erfahrung nach in Change Management investiert?



Change Management als Investition

Typische direkte Mehrkosten für Troubled Projects, also Projekte, die ihre Ziele nicht im geplanten Rahmen erfüllen, dennoch aber abgeschlossen werden, liegen selbst bei konservativer Berechnung bei über 34 % des Projektbudgets (vgl. Jørgensen/Moløkken-Østfold). Indirekte Kosten wie die Auswirkung auf weitere Projekte oder Produktivitätsverluste sind hierbei noch nicht einmal berücksichtigt.

Die „Top 30“ der bei Projekten erfolgreichen Organisationen haben mit durchschnittlich 76 % voll erfolgreicher Projekte 38 Prozentpunkte weniger Troubled Projects als der Gesamtdurchschnitt (Abb. 14) – was bei mindestens 34 % Mehraufwand je Troubled Project eine erhebliche Ersparnis gegenüber dem Durchschnitt bedeutet. Die höheren Investitionen in Change Management rechnen sich für die Outperformer ganz klar.

Dass die Projektperformance signifikant mit der konsistenten Anwendung formaler Change-Methoden und dem Investment in Change korreliert, konnte in dieser Studie klar belegt werden.

Making Change Work: Eine Checkliste für die Praxis

Die dargestellten Erkenntnisse zur erfolgreichen Einführung von Innovationen haben wir in Form einer Checkliste zusammengestellt: Nutzen Sie diese zu einer Einschätzung Ihrer eigenen Projektsituation und zum optimalen Einsatz Ihrer Ressourcen.

„Gutes Change Management ist einer der stärksten Motivatoren.“

*Projektsponsor
Beratungsunternehmen*

Making Change Work – Checkliste

Vorbereitende Maßnahmen

++	+	0	-	--	Gibt es eine klar kommunizierte Vision und Erwartungen mit konkreten Zielvorgaben?
++	+	0	-	--	Sind die Verantwortungsbereiche für die Veränderung klar definiert und für alle transparent?
++	+	0	-	--	Ist die Komplexität der Projektumgebung berücksichtigt, sind die wichtigsten Abhängigkeiten erfasst und Risiken dokumentiert?
++	+	0	-	--	Ist das Change Management integraler Teil der Projektsteuerung und methodisch eng mit dem Projektmanagement verzahnt?
++	+	0	-	--	Sind zu erwartende kulturelle Widerstände bekannt und eine entsprechende Strategie entwickelt?
++	+	0	-	--	Wurde die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft in der betroffenen Organisationseinheit ermittelt und daraus entsprechende Maßnahmen abgeleitet?
++	+	0	-	--	Wurden Change Agents aus der Organisation identifiziert und proaktiv eingebunden?

Begleitende Maßnahmen

++	+	0	-	--	Ist das Commitment des Top-Managements für die Veränderung vorhanden – d.h., ist das Projekt wirklich auf der internen Top-Agenda?
++	+	0	-	--	Wird das Sponsorship vom Top-Management auch vorgelebt (statt an Vertreter, Newsletter oder Frontalveranstaltungen delegiert)?
++	+	0	-	--	Erfolgt die Kommunikation – auch schlechter Nachrichten – rechtzeitig, ehrlich und offen?
++	+	0	-	--	Sind persönliche Kommunikation und individuelles Feedback zentrale Bestandteile der Kommunikationsstrategie?
++	+	0	-	--	Ist die informelle Kommunikation Teil der Kommunikationsstrategie, wird sie aktiv unterstützt und für Feedback genutzt?
++	+	0	-	--	Werden die Mitarbeiter aktiv in den Veränderungsprozess eingebunden oder wird eine Einbindung nur nach außen „zelebriert“?
++	+	0	-	--	Sind der Projektverlauf und die Arbeit der Projektgruppe für die Betroffenen ausreichend transparent?
++	+	0	-	--	Werden fachliche Experten eingebunden und bei externen Experten der beidseitige Wissenstransfer sichergestellt?
++	+	0	-	--	Wurde der individuelle Nutzen für jeden Beteiligten formuliert und klar kommuniziert?

Best Practice – Erfolgsfaktoren für die Veränderung

++	+	0	-	--	Existiert in der Organisation ein ausreichendes Bewusstsein für die mit einer Veränderung einhergehende Herausforderung?
++	+	0	-	--	Werden mindestens 10% des Projektbudgets für Change Management eingesetzt?
++	+	0	-	--	Wird eine konkrete, formale Vorgehensweise für Change Management konsistent angewendet?

Ausblick

Der größte Teil der Organisationen kämpft noch mit der Projektleistung: Durchschnittlich lediglich 38 % voll erfolgreiche Projekte; 46 % Projekte mit verfehlten Zielen und 16 % vollends gescheiterte oder gestoppte Projekte zeigen klare Potenziale zur Verbesserung. Die Top-30-Organisationen zeigen, dass man den Anteil an Troubled Projects deutlich reduzieren kann – und höhere Investitionen in Change Management sind ein auffälliges gemeinsames Merkmal dieser Top-Performer.

Die vorliegende Studie zeigt auch, dass sich die Disziplin Change Management in einem Entwicklungsprozess hin zur Professionalisierung und Standardisierung befindet. Bei der Mehrzahl der Unternehmen hat sie jedoch erst einen geringen Reifegrad erreicht. Die Dynamik von Veränderungen ist schwer zu kontrollieren – dies stellt alle Unternehmen vor große Herausforderungen.

Die Professionalisierung von Change Management hat aus unserer Sicht zwei Dimensionen. Einerseits die konsequente Umsetzung von „Change Management Basics“ in jenen Organisationen, die das Thema noch unstrukturiert angehen; andererseits die „Change Management Excellence“ in Top-Unternehmen, die im Veränderungsmanagement bereits gut sind und ihren Projekterfolg durch fokussierte Maßnahmen noch weiter verbessern möchten.

Solange weiterhin jeden Tag – aufgrund fehlender Change-Management-Methoden oder durch Sparen am falschen Ende – Geld in den Sand gesetzt wird, haben „Change Management Basics“ ihre Berechtigung. Diese Organisationen müssen zum Thema Change das Gehen vor dem Laufen lernen. Die vorliegende Studie zeigt den klaren Zusammenhang zwischen Change Management und Projekterfolg; diese empirischen Erkenntnisse können und sollten direkt umgesetzt werden.

Für die wenigen „High Performer“ beim Projekterfolg, die auf dem Weg zur „Change Management Excellence“ sind, kann diese Studie sowohl eine Bestätigung als auch eine Inspiration für künftige Schwerpunkte sein. Dazu werden wir auf Basis dieser Erhebung spezifische Benchmarks erarbeiten, die einen branchen- und größenspezifischen Vergleich der Change-Management-Reife eines Unternehmens erlauben.

Obwohl elektronische Medien den persönlichen Kontakt nie ersetzen können, erlaubt die kreative Nutzung interaktiver Kommunikationsmedien auch ganz neue Ansätze zur Einbindung der Mitarbeiter. Dazu zählen etwa die von IBM entwickelten „World Jams“, also firmeninterne Brainstormings zum Gedankenaustausch und der Ideenbewertung mit Zigtausenden von Teilnehmern oder die elektronische Unterstützung der persönlichen Kommunikation über aktive Förderung sozialer Netzwerke und Communities of Practice. Hier stehen wir am Anfang einer spannenden Entwicklung, die eine „Einbindung der Mitarbeiter“ in neuen Dimensionen ermöglicht – nicht als Ersatz, sondern als Komplement zum persönlichen Dialog oder zu Workshops.

Unabhängig davon, wo Ihre Organisation momentan beim Thema Change steht: Wenn Sie sich auf der Reise zur Professionalisierung von Change Management befinden, laden wir Sie herzlich zu einem fachlichen Austausch ein. Lassen Sie uns gemeinsam dafür sorgen, dass strategische Innovationen tatsächlich auch effektiv umgesetzt werden können:

Let's Make Change Work – together.

Vielen Dank für Ihr Interesse!

IBM, 2007

Literatur und Referenzen

- Axelrod, R. (1997),
The Complexity of Cooperation:
Agent-Based Models of Competition and Collaboration.
Princeton University Press 1997.
- Center for Business Practices (2006),
Troubled Projects: Project Failure or Project Recovery –
A Benchmark of Current Business Practices.
- Christensen, C. (1997),
The Innovator's Dilemma.
When New Technologies Cause Great Firms to Fail.
Harvard Business School Press.
- Gall, J. & Gall, D.H. (1986),
Systemantics: The Underground Text of Systems Lore.
- Doppler, K. & Lauterburg C. (2002),
Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten.
Campus.
- Global CEO Study (2006),
Innovation und Kooperationsmanagement im Blick. IBM.
- Habeck, M. M., Kröger, F. & Träm, M. R. (2000),
After the Merger: Seven Rules for Successful Post-Merger
Integration, Pearson Education.
- Jørgensen, M. & Moløkken-Østfold, K. J. (2006),
How Large Are Software Cost Overruns?
Critical Comments on the Standish Group's CHAOS Reports,
Information and Software Technology 48(4): 297–301.
- Kotter, J. (1995),
Leading change: Why transformation efforts fail.
Harvard Business Review. HBS Publishing.
- Kurtz C. & F. Snowden, D. J.:
The New Dynamics of Strategy. IBM Systems Journal,
September 2003
- Moulton Reger, S. J. (2006):
Can Two Rights Make a Wrong?
Insights from IBM's Tangible Culture Approach. IBM Press.

Autoren

Hans Henrik Jørgensen

Global Lead, Change Management Community
hans-henrik.jorgensen@de.ibm.com

Hans-Henrik Jørgensen ist Global Lead der Change Management Community der IBM Global Business Services. Er hat in den letzten 15 Jahren zahlreiche komplexe Projekte zum Thema Management- und Strategieberatung in Europa, Amerika und Asien geleitet. Fokus waren Geschäftsprozesse, Kostensenkung, SAP-Implementierung und Organisationsdesign in verschiedenen Branchen. Seit fünf Jahren konzentriert er sich intensiv auf das Thema „Change Management Exzellenz“.

Jörg Albrecht

Senior Consultant, Strategy & Change
joerg.albrecht@de.ibm.com

Jörg Albrecht ist Senior Consultant in der Strategy & Change Practice der IBM Global Business Services. An der Technischen Universität Darmstadt studierte er Wirtschaftsinformatik und fokussiert sich seitdem auf strategische Themen mit Schwerpunkt auf Informationstechnologien. Für IBM ist Jörg Albrecht als Berater bei großen internationalen Kunden in den Industrien Communication, Industrial und Travel & Transport im Einsatz.

Andreas Neus

Managing Consultant, Strategy & Change
andreas.neus@de.ibm.com

Andreas Neus ist Managing Consultant bei IBM Global Business Services. Er hat mehr als 10 Jahre Erfahrung mit der Einführung von Innovationen und leitet Strategieprojekte für Kunden der Medienindustrie in Europa und Nordamerika. Als Psychologe und Kommunikationsforscher hat er zahlreiche Beiträge zu Innovation und Change veröffentlicht und leitet in der Change Management Community das Thema Complex Change.

Executive Sponsoren

Dr. Rainer Mehl

Leader Strategy & Change Consulting
Germany and North-East Europe

Lawrence Owen

Global Leader Organisation Change Strategy

Die IBM Strategy & Change Practice

Strategie ist der rote Faden, der einem Unternehmen Richtung gibt – das gilt über alle Branchen hinweg. Der IBM Ansatz zur Strategieberatung zielt darauf ab, ein Unternehmen im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen richtig zu positionieren und durch Integration von Geschäfts- und Technologiestrategien, über Prozesse, Anwendungen und Infrastrukturen hinweg, bis hin zur Unternehmenskultur einen echten Mehrwert zu schaffen.

Die Strategy and Change Services von IBM Global Business Services unterstützen Kunden bei der Unternehmenstransformation durch:

- ▶ *Bewertung von Chancen und Herausforderungen bestimmter Strategieoptionen.*
- ▶ *Formulierung verbindlicher Strategien, bei denen sich Geschäftsabläufe und Technologien überschneiden.*
- ▶ *Beschleunigung der Implementierung durch maßgeschneiderte Change-Programme.*

Über IBM Global Business Services

Mit Beratungsexperten in über 160 Ländern ist IBM Global Business Services die größte Beratungsorganisation der Welt. IBM Global Business Services bündelt Beratungs- und Geschäftsprozess-Expertise für unterschiedliche Branchenanforderungen der Kunden. Zu den Beratungsfeldern gehören Strategy & Change, Supply Chain Management, Customer Relationship Management, Financial Management, Human Capital Management sowie IT-Services (Integration und Management von Applikationen); damit deckt IBM Global Business Services die komplette unternehmerische Wert-

schöpfungskette ab. Unternehmen jeder Größenordnung erwartet ein umfassendes Angebot, angefangen von ersten strategischen Überlegungen über die Implementierung der passenden Lösungen bis hin zu deren Betrieb. Im Vordergrund stehen innovative Transformationsleistungen, mit denen Kunden sich vom Wettbewerb differenzieren, Reserven für Wachstum freisetzen können und ihre Kosten senken, die Effizienz steigern und mehr Flexibilität erreichen können.

Methodik und Erhebung

Zentrum für Evaluation und Methoden (ZEM) der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn.

Dr. Christian Rietz und **Britta Krahn** leiten die Forschung zum Thema Change Management beim ZEM. Schwerpunkte der Arbeitsgruppe bestehen neben der Ermittlung von Erfolgsfaktoren und Barrieren in Change-Projekten in den Bereichen Qualitätsmanagement und Evaluation von Change-Prozessen in Profit- und Non-Profit-Organisationen.

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



IBM Deutschland GmbH
70548 Stuttgart
ibm.com/de

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

IBM Schweiz
Vulkanstrasse 106
8010 Zürich
ibm.com/ch

Die IBM Homepage finden Sie unter:
ibm.com

IBM, das IBM Logo und ibm.com sind eingetragene
Marken der IBM Corporation.

Weitere Unternehmens-, Produkt- oder Servicenamen
können Marken anderer Hersteller sein.

Java und alle Java-basierenden Marken und Logos sind
Marken von Sun Microsystems, Inc. in den USA und/oder
anderen Ländern.

Microsoft, Windows, Windows NT und das Windows-
Logo sind Marken der Microsoft Corporation in den USA
und/oder anderen Ländern.

Intel, Intel Inside (Logo), MMX und Pentium sind Marken
der Intel Corporation in den USA und/oder anderen
Ländern.

UNIX ist eine eingetragene Marke von The Open Group
in den USA und anderen Ländern.

Linux ist eine Marke von Linus Torvalds in den USA und/
oder anderen Ländern.

Gedruckt in Deutschland.

© Copyright IBM Corporation 2007
Alle Rechte vorbehalten.