

Change Management ist tot, es lebe die „digitale Transformation“ – stimmt das?

war Titel der Sommerumfrage 2018.

Ausgehend von der Beobachtung: Veränderung ist ein stetiges Thema und das Handwerkszeug dafür ist bekannt und entwickelt sich gleichzeitig weiter. Ergo, wer Veränderung bisher erfolgreich „managte“, hat auch bei zukünftigen Change Vorhaben gute Chancen, oder?

Entwickelten sich Fragen: Ist das bei den aktuellen Herausforderungen ganz anders? Verbergen sich hinter den Begriffen „digital“, „agil“ und „new work“ Herausforderungen, die mit erfolgreichen Change Management Modellen nicht mehr bewältigt werden können? Ist es (kein) Zufall, das von Transformation gesprochen wird und nicht mehr von Change Management? Oder sind wir nur Zeuge einer großen Marketing Inszenierung?

220 Personen haben an der Umfrage teilgenommen, deren ausführliche Ergebnisse wir im Anhang dokumentiert haben.

Die Ergebnisse im Überblick:

- Die Einstellung zum Thema „Change“ verändert sich positiv.
- Das Change Glas ist „halb voll“, denn für über $\frac{3}{4}$ waren die Veränderungen mit denen sie bisher zu tun hatten zu 50% oder mehr erfolgreich. Für 34% der Befragten waren sie sogar zu 75% erfolgreich.
- die weichen Faktoren sind im Fokus, denn die fünf wichtigsten Erfolgsfaktoren sind „das Mitnehmen der Mitarbeiter und Führungskräfte“, „Emotionen & Widerstand“, „erhöhter Kommunikationsaufwand“, „nachhaltiger Kulturwandel“ und „eine attraktive Vision“.
- Change Prozesse sind eher ungesteuert, und werden mehrheitlich als chaotisch und „in kleinen Schritten“ beschrieben
- Digitalisierung ist mehr Mittel als Zweck, denn sie wirkt für die Befragten vor allem im Bereich „der Werkzeuge, mit denen wir arbeiten“, „den Wegen und Kanälen, auf denen wir mit Kunden im Kontakt sind“, „die Geschäftsprozesse“ und „die Art & Weise, wie ich arbeite“.
- Agilität ist auch eine Kulturfrage, denn nach „der Art & Weise, wie ich arbeite“ wird „die Kultur des Unternehmens“ an zweiter Stelle genannt, als wir fragten, welche Veränderung Agilität vor allem bedeutet.
- Die „agile Transformation“ wirkt umfassend, denn in 10 der 21 befragten Veränderungsfelder wird sie von den Befragten als Erfolg versprechender gesehen. Die sind vor allem die Felder, die Kunden, Markt und Produkt betreffen.
- Die „digitale Transformation“ ist ein Technikphänomen, denn sie wird nur im Bereich Technologie als Erfolg versprechender angesehen.
- Change Management ist für die weichen Faktoren zuständig, vor allem wenn es um Kultur & Werte, Rollen, Kommunikation und Führung geht.

Fazit: kein neues Management Wunderding

Die Ergebnisse zeigen „work in progress“. Die Art, wie Organisationen sich aufstellen und Menschen Arbeitsteilung miteinander verabreden, wird vielfältiger. Es kommt dabei eher zu einem neben- und miteinander verschiedener Ansätze, als dass sich jetzt ein überlegender neuer Ansatz herausbildet. Daher ist unser Fazit auch in Form von vier Thesen formuliert:

1. „Change Management“ ist nicht tot, sondern muss sich auf das Wesentliche konzentrieren.

In einer Zeit abnehmenden Berechenbarkeit und zunehmender Komplexität sollte sich die Profession Change Management von der Steuerungsphantasie endlich verabschieden. Prozesse, die in Phasenmodellen geplant, terminiert und „durchmoderiert“ werden, sind Vergangenheit.

Den breiten Erfahrungsschatz, den Agenten der Veränderung in den letzten Jahren im Bereich „der weichen Faktoren“, wie Kultur und Wertearbeit, Umgang mit Emotionen und Widerstand, bei der Rollenklärung und der Veränderung von Führungsparadigmen und –verhalten angesammelt haben, wird weiterhin vertraut. Und es ist nötiger denn je ihn auf die Straße zu bringen!

2. „Agile Transformation“ sammelt notwendige Aktivitäten, die den Kunden wieder in den Fokus nehmen

Der Selbstbefassungsgrad in Organisationen ist zu hoch! Bei all der Konzentration auf „leane“ Geschäftsprozesse, sichere IT und Schnittstellenklärung in der Matrix ist der Kunde aus den Augen verloren worden.

Wer sich das agile Manifest zu Herzen nimmt und seine Organisation mit den Augen des Kunden betrachtet, bzw. den Kunden selbst in die Organisation hineinbringt, setzt den Fokus wieder richtig. Doch Vorsicht vor Scharlatanerie, denn die Methodenjunkies und Werkzeugverkäufer sind auf allen Marktplätzen unterwegs, um sie glauben zu machen, ein anderes Vorgehen (z.B. SCRUM) oder neue Rollen (z.B. product owner und agile Coaches) genügen und sie seien bereits agil.

3. Der Begriff „digitale Transformation“ scheint aufgeladen und missverständlich zu sein

Die Ergebnisse unserer Umfrage überraschen: der „digitalen Transformation“ wird ein Vorteil im Veränderungserfolg nur bei dem Feld „Technologie“ zugetraut. Könnte es sein, dass es eine Veränderungsdisziplin die „digital“ genannt wird, gar nicht gibt, sondern (medial) der Anlass und Grund der Veränderung –Digitalisierung- und der Umgang damit in einen Topf geworfen wird? Ist es bereits „digitale Transformation“ wenn die wöchentliche Besprechung durch ein online Meeting abgelöst wird?

Wir plädieren dafür, den Anlass und den anschließenden Prozess der Veränderung voneinander zu trennen und halten deshalb an wirksamen „analogen“ Methoden wie Barcamp, Marktplatz der Macher, kollegiale Beratung oder Delegation Poker fest.

4. **Wirksame Veränderung segelt auf Sicht**

Denn sie ist

- inkrementell: weil große Pläne schon veraltet sind, bevor sie erscheinen;
- interaktiv: weil einsame Helden mit ihrem Latein schnell am Ende sind;
- iterativ: weil Ungewissheit nicht in einem Zug bewältigt werden kann.

Das Veränderungsrepertoire zu verbreitern, die Change Agent Taschen mit Vielfalt und Varianz im Vorgehen zu füllen ist das Gebot der Stunde. Ein Vorgehen in kleinen Schritten, das sich immer wieder der aktuellen Situation anpasst:

Die rasche Fertigstellung von Produkten und Artefakten, die sofort nutzbar sind. Die Intelligenz und Kraft der Gruppe nutzen, um vielschichtigen Herausforderungen mit mehreren Optionen zu begegnen – darauf kommt es jetzt an.

P.S.: zur Befragung, ihrer Systematik und unserem Umgang damit:

Wir sind uns wohl bewusst, dass die Begriffe Change Management und agile bzw. digitale Transformation nicht so voneinander abgegrenzt sind, dass wir mit klaren Definitionen arbeiten konnten. Unsere Befragung ist nicht repräsentativ und genügt nicht wissenschaftlichen Gütekriterien. Das war auch gar nicht unsere Absicht.

Es ging uns darum, bewusst in diesen vielschichtigen Nebel „hineinzustecken“ und einen kurzen Blick in die aktuelle Kakophonie im Bereich „Organisationen verändern“ zu werfen. Die Befragungsergebnisse helfen uns, unsere Beobachtungen zu schärfen und weitere vertiefende Fragen zu stellen. Damit Organisation wirksam sind und bleiben.

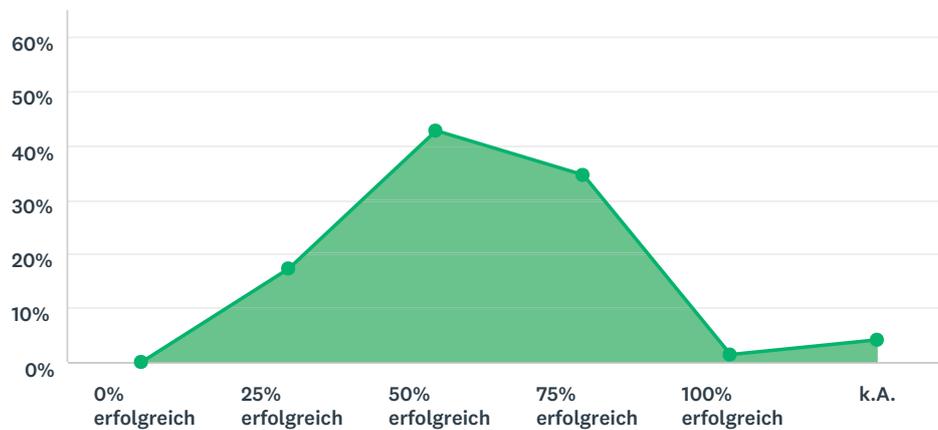
Hamburg im August 2018

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Olaf Hinz', written in a cursive style.

Change Management ist tot, es lebe die "digitale Transformation"- stimmt das?

Q1 Die Veränderungen mit denen ich bisher zu tun hatte, waren im Mittel ZU

Beantwortet: 220 Übersprungen: 0

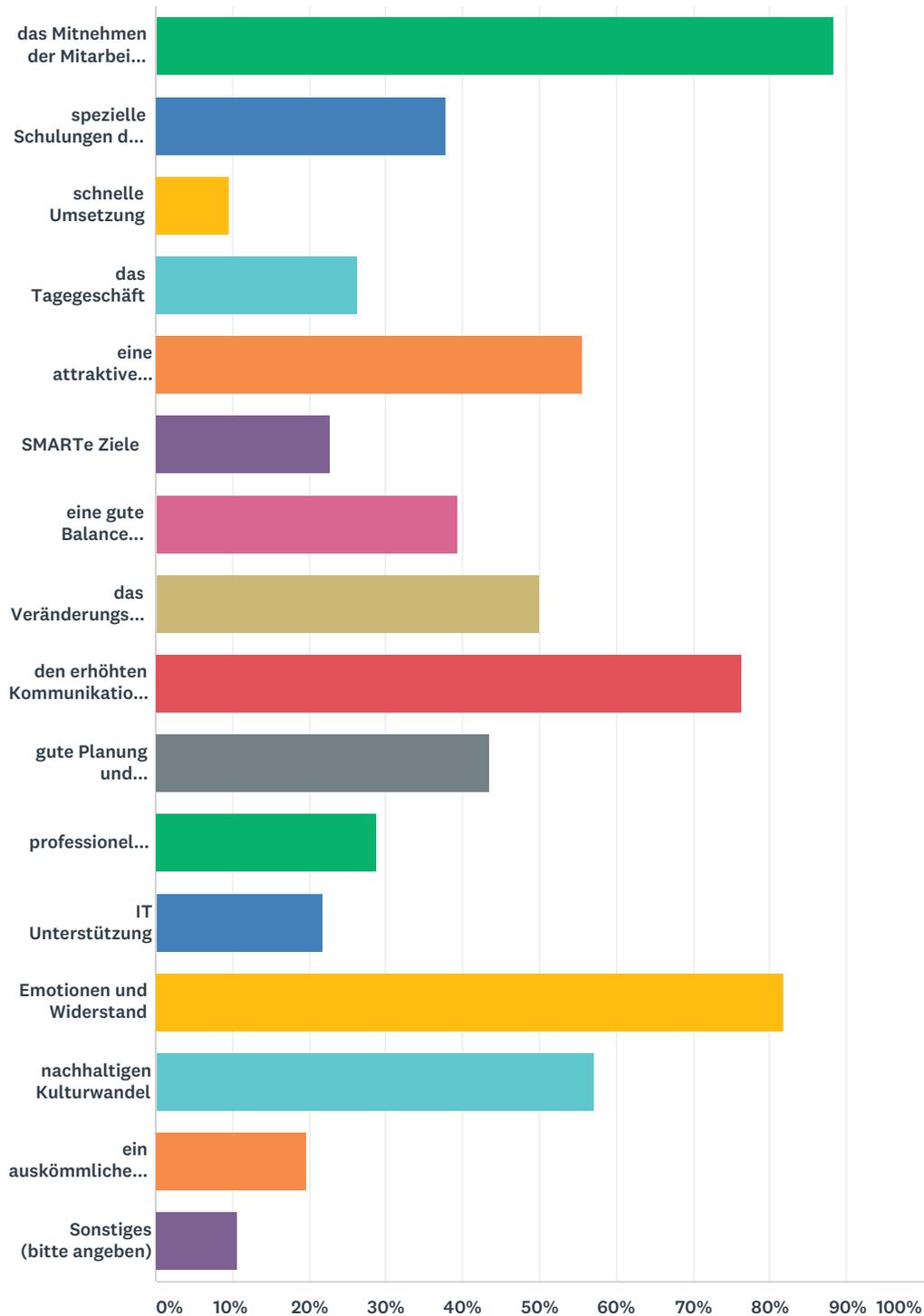


ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
0% erfolgreich	0,00%	0
25% erfolgreich	17,27%	38
50% erfolgreich	42,73%	94
75% erfolgreich	34,55%	76
100% erfolgreich	1,36%	3
k.A.	4,09%	9
GESAMT		220

Change Management ist tot, es lebe die "digitale Transformation"- stimmt das?

Q2 Wer erfolgreiches Change Management macht, achtet auf [mehrere Nennungen möglich]

Beantwortet: 198 Übersprungen: 22



Change Management ist tot, es lebe die "digitale Transformation"- stimmt das?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
das Mitnehmen der Mitarbeiter und Führungskräfte	88,38%	175
spezielle Schulungen der Führungskräfte	37,88%	75
schnelle Umsetzung	9,60%	19
das Tagesgeschäft	26,26%	52
eine attraktive Vision	55,56%	110
SMARTe Ziele	22,73%	45
eine gute Balance zwischen Neuem und Altem	39,39%	78
das Veränderungstempo	50,00%	99
den erhöhten Kommunikationsaufwand	76,26%	151
gute Planung und professionelles Projektmanagement	43,43%	86
professionelle Change Agenten	28,79%	57
IT Unterstützung	21,72%	43
Emotionen und Widerstand	81,82%	162
nachhaltigen Kulturwandel	57,07%	113
ein auskömmliches Budget	19,70%	39
Sonstiges (bitte angeben)	10,61%	21
Befragte gesamt: 198		

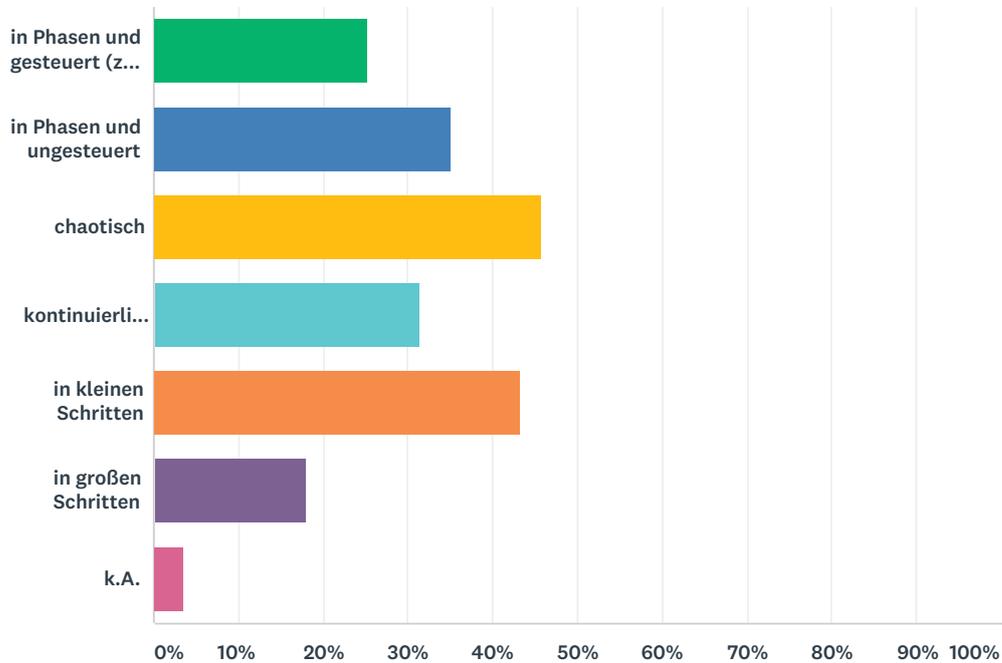
Anmerkungen/ Ergänzungen der Teilnehmer zu Sonstiges

- Auftrag von höchster Stelle
- Schulung und Anpassung von Skills
- adäquates Stakeholder MANAGEMENT, iterative Umsetzung, Adoptionsgruppen und so gibt es sicher noch einiges mehr
- Tone from the top/Vorbild
- Eine nachvollziehbare Zielstellung (was soll eigentlich durch den Change Prozess verbessert werden)
- vermutlich alles das und besonders darauf, was genau diese Organisation braucht
- Kein einheitliches bis überhaupt kein Verständnis des Begriffs "Agilität" beim Kunden, wobei Agilität das Ziel war.
- die Taktik der kleinen Schritte
- Durchsetzungsmöglichkeit (ausreichende Macht-Basis); Notwendigkeit (Leidensdruck)
- Eine mitreißende Kommunikation
- Top-Management muss "Change & Co" kognitiv verstehen: Herz & Hirn
- Kriegskasse und Commitment zum konsequenten Umgang mit Führungskräften und Leitpersonen, die auch nach Start der Umsetzung nicht die Offenheit zur Veränderung mitbringen.
- Die Geschäftsleitung muss zu 100% hinter dem Veränderungsvorhaben stehen und Vorbild sein.
- die Unterstützung und aktives Mitmachen der GF (inkl. Diskurs über die Veränderung mit Chancen und Experimenten dazu)
- Nachdruck "von oben"
- Potentialentfaltung aller: Nutzung der vorhandenen Stärken, um neue Ziele zu erreichen
- Rückendeckung auf oberster Ebene
- Gelassenheit, Humor und die Gewissheit, dass sich ohnehin alles permanent verändert. Es würde kontinuierlich wachsenden Aufwand verursachen, den Status quo zu halten.
- Bestehende funktionierende Lösungen und zeigt diese. Von der Organisation lernen.
- Komplizen & Beharrlichkeit
- auf das Entstehen eines klaren Bildes der erforderlichen Veränderung während des Prozesses. Steht im Widerspruch zu smarten Zielen und Visionen.

Change Management ist tot, es lebe die "digitale Transformation"- stimmt das?

Q3 Die Veränderungsprozesse, die ich kenne, verliefen eher [mehrere Nennungen möglich]

Beantwortet: 194 Übersprungen: 26

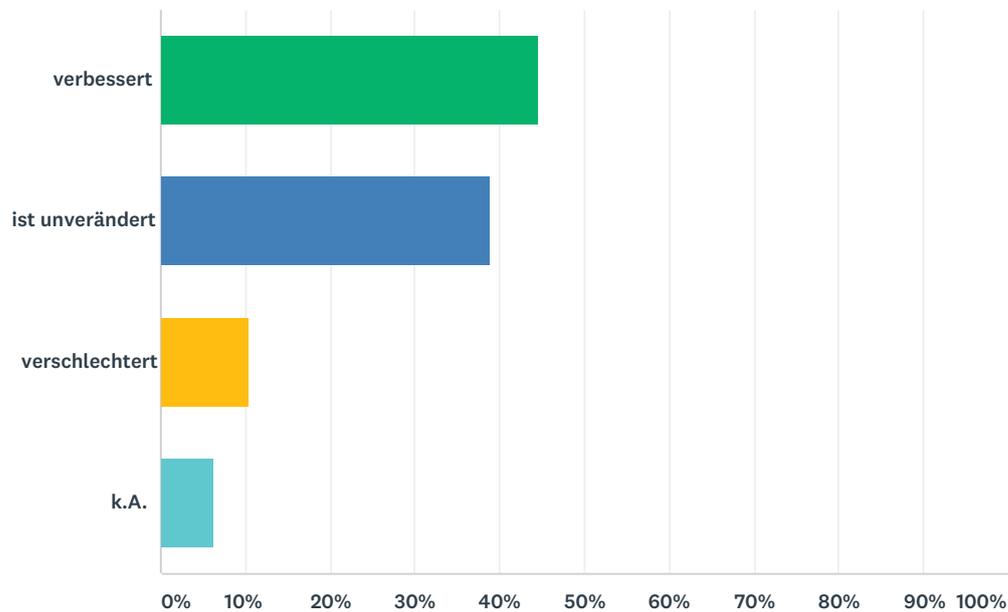


ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
in Phasen und gesteuert (z.B. die acht Phasen von Kotter)	25,26%	49
in Phasen und ungesteuert	35,05%	68
chaotisch	45,88%	89
kontinuierlich/ fortlaufend	31,44%	61
in kleinen Schritten	43,30%	84
in großen Schritten	18,04%	35
k.A.	3,61%	7
Befragte gesamt: 194		

Change Management ist tot, es lebe die "digitale Transformation"- stimmt das?

Q4 Meine Einstellung gegenüber "Veränderung" / "Change" / "Transformation" hat sich in den letzten 3 Jahren

Beantwortet: 193 Übersprungen: 27

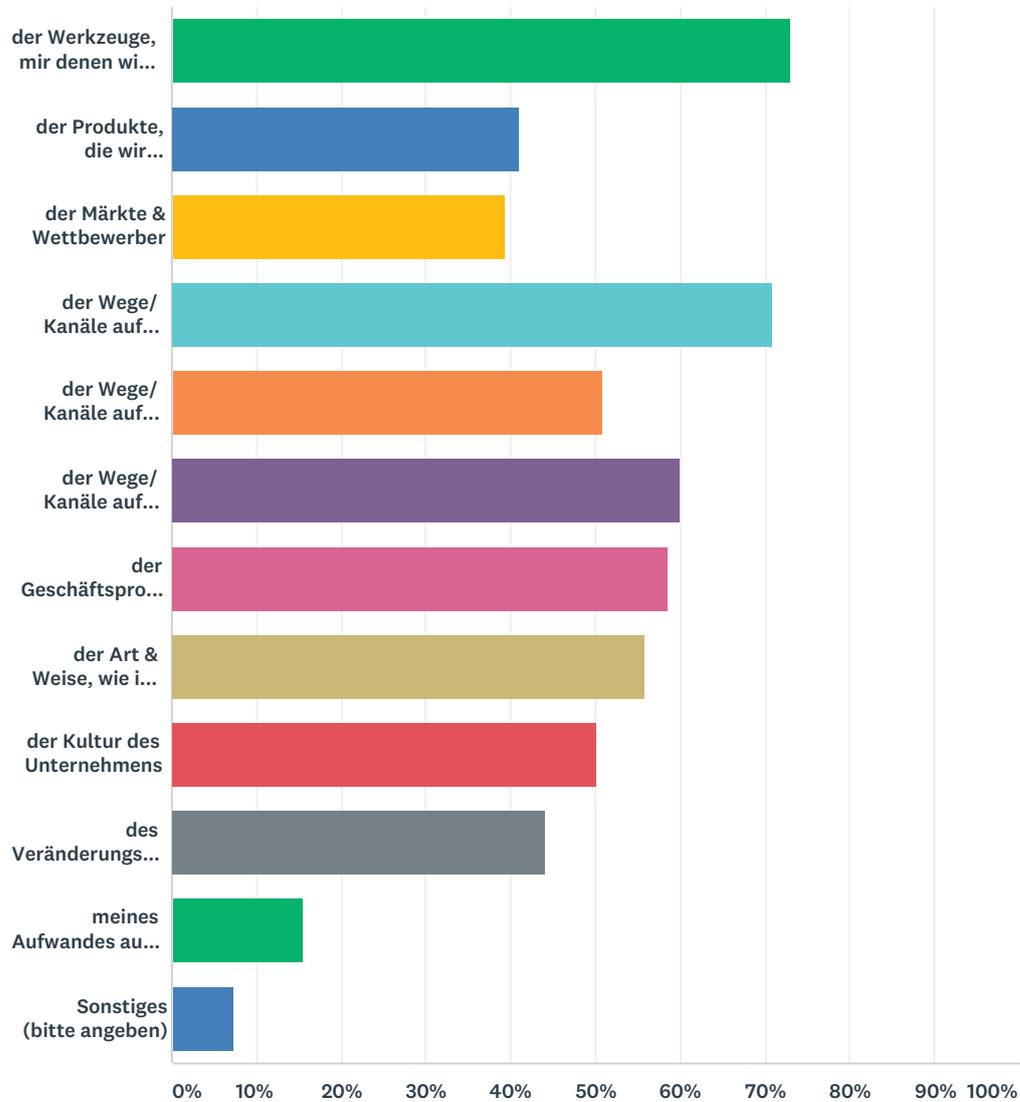


ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
verbessert	44,56%	86
ist unverändert	38,86%	75
verschlechtert	10,36%	20
k.A.	6,22%	12
GESAMT		193

Change Management ist tot, es lebe die "digitale Transformation"- stimmt das?

Q5 "Digitalisierung" bedeutet in meinem beruflichen Umfeld vor allem eine Veränderung [Mehrfachnennung möglich]

Beantwortet: 193 Übersprungen: 27



Change Management ist tot, es lebe die "digitale Transformation"- stimmt das?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
der Werkzeuge, mit denen wir arbeiten	73,06%	141
der Produkte, die wir herstellen/ anbieten	40,93%	79
der Märkte & Wettbewerber	39,38%	76
der Wege/ Kanäle auf denen wir mit Kunden in Kontakt sind	70,98%	137
der Wege/ Kanäle auf denen wir mit Lieferanten und Partnern im Kontakt sind	50,78%	98
der Wege/ Kanäle auf denen wir innerhalb unseres Unternehmens in Kontakt sind (collaboration)	60,10%	116
der Geschäftsprozesse	58,55%	113
der Art & Weise, wie ich arbeite	55,96%	108
der Kultur des Unternehmens	50,26%	97
des Veränderungstempos	44,04%	85
meines Aufwandes auf die Veränderung zu reagieren	15,54%	30
Sonstiges (bitte angeben)	7,25%	14
Befragte gesamt: 193		

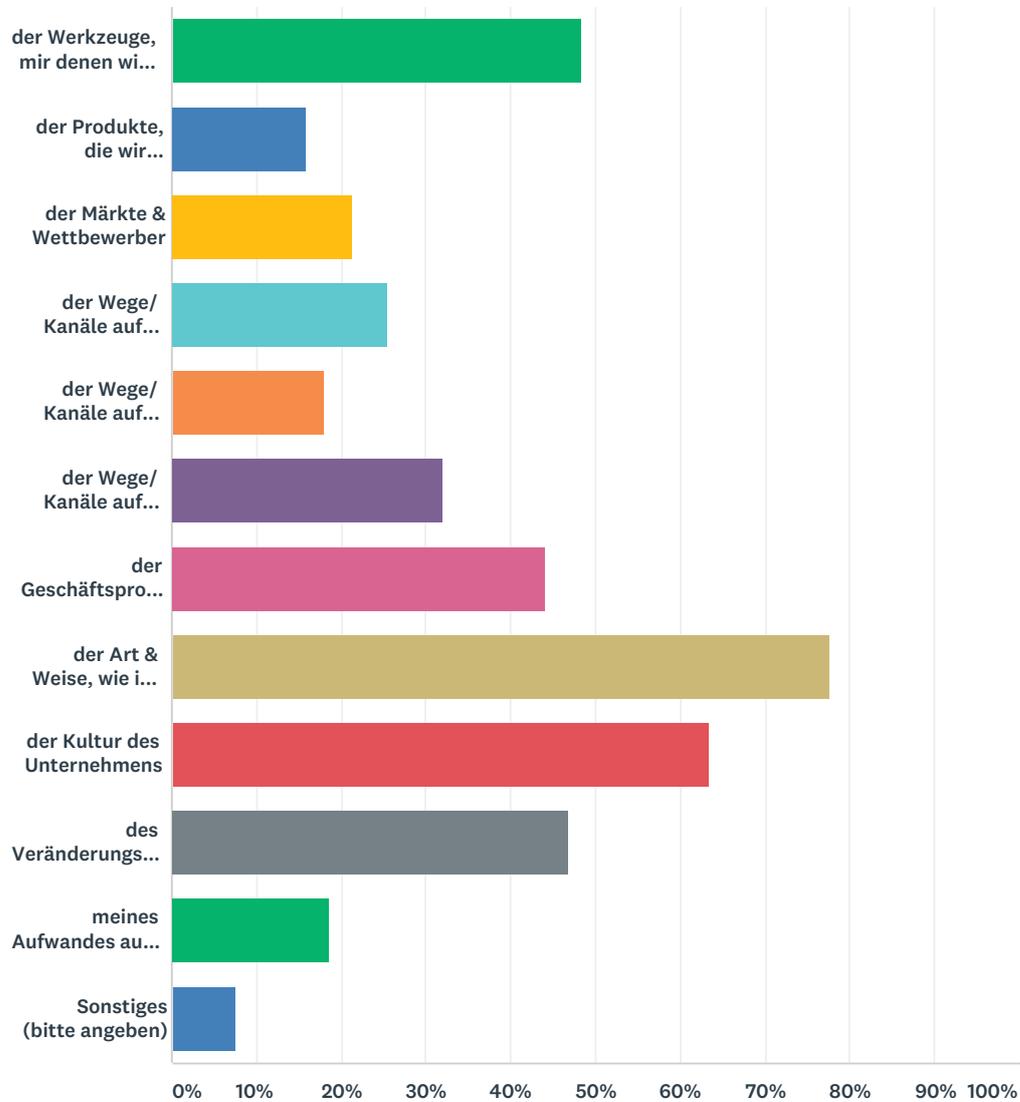
Anmerkungen/ Ergänzungen der Teilnehmer zu Sonstiges

- VUCA
- ein Schlagwort für den aktuellen Trend, der Anlass zu Veränderung ist
- Gewohnter Arbeitsweisen Verringerung einfacher Tätigkeiten
- Verschlechterung der Abläufe, da Prozesse nicht auf ihre Relevanz überprüft und vereinfacht, sondern einfach "digitalisiert" werden.
- Des Verständnisses von Führung und Macht.
- der Orte, an denen ich arbeiten kann
- Bullshit Bingo. Wer auf Digitalisierung setzt hat nicht verstanden, dass es um permanente Neuerfindung und Reflexion geht. Schumpeter sprach schon Anfang des 20. Jahrhunderts von der schöpferischen Zerstörung. Wer heute auf Digitalisierung setzt versäumt schon den nächsten Trend.
- Vom Produktangebot hin zum "Lösungsangebot" mit Service, Systemen und Produkten kombiniert, sowie Softwareverkauf anstelle bisher nur Hardwareverkauf
- Überhaupt erhöhte Komplexität überall, sowie der erhöhten Bereitschaft zu 85% Lösungen
- Notwendigkeit von Offline-Zeiten
- Das Verhalten meiner Kunden
- Veränderung des Führungsverhaltens
- So ziemlich auf alles, schwebt wie der Schatten eines Damokles Schwerts über dem Prozess.
- Veränderung des Geschäftsmodells

Change Management ist tot, es lebe die "digitale Transformation"- stimmt das?

Q6 "Agilität" bedeutet in meinem beruflichen Umfeld vor allem eine Veränderung [Mehrfachnennung möglich]

Beantwortet: 188 Übersprungen: 32



Change Management ist tot, es lebe die "digitale Transformation"- stimmt das?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
der Werkzeuge, mit denen wir arbeiten	48,40%	91
der Produkte, die wir herstellen/ anbieten	15,96%	30
der Märkte & Wettbewerber	21,28%	40
der Wege/ Kanäle auf denen wir mit Kunden in Kontakt sind	25,53%	48
der Wege/ Kanäle auf denen wir mit Lieferanten und Partnern im Kontakt sind	18,09%	34
der Wege/ Kanäle auf denen wir innerhalb unseres Unternehmens in Kontakt sind (collaboration)	31,91%	60
der Geschäftsprozesse	44,15%	83
der Art & Weise, wie ich arbeite	77,66%	146
der Kultur des Unternehmens	63,30%	119
des Veränderungstempos	46,81%	88
meines Aufwandes auf die Veränderung zu reagieren	18,62%	35
Sonstiges (bitte angeben)	7,45%	14
Befragte gesamt: 188		

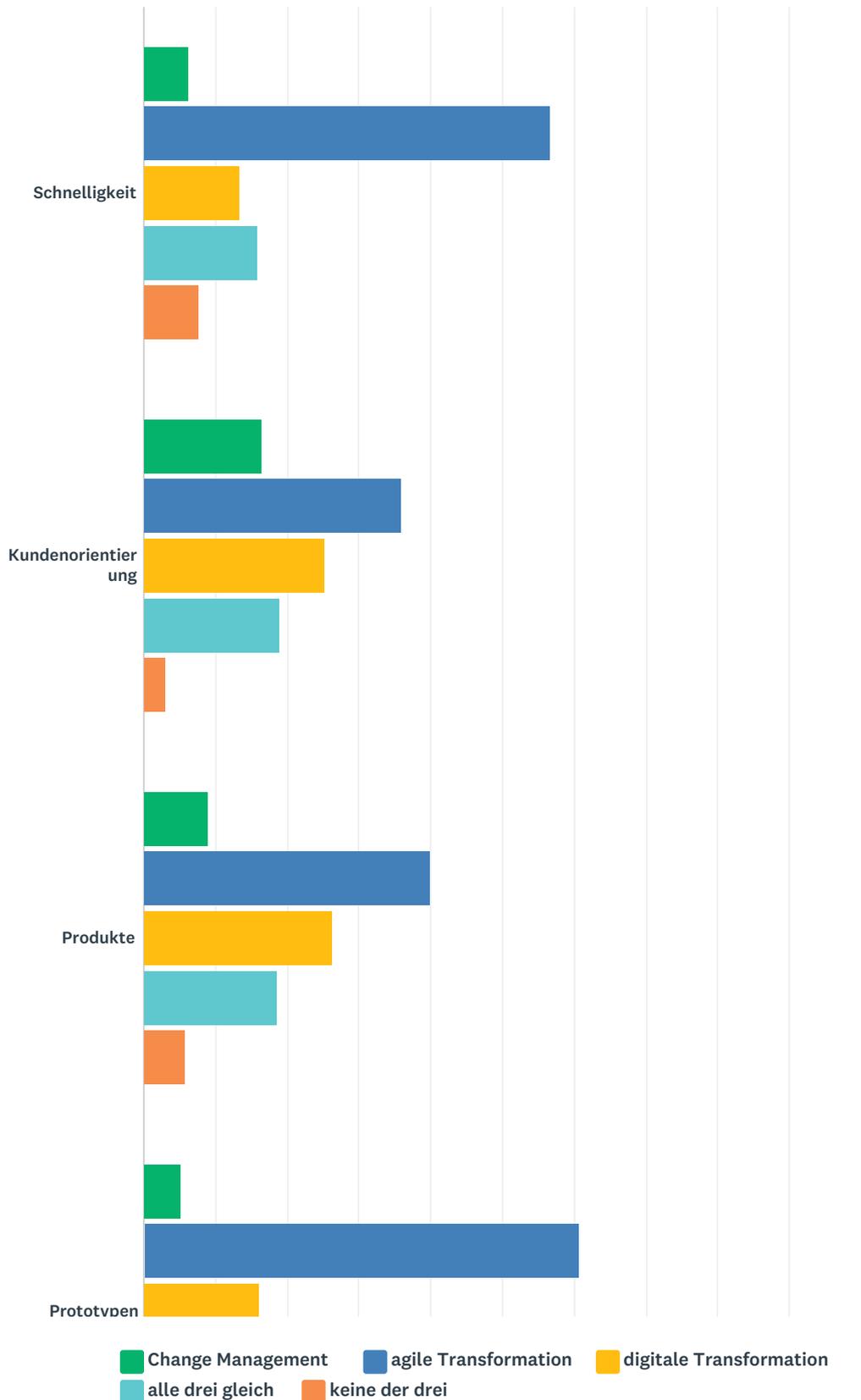
Anmerkungen/ Ergänzungen der Teilnehmer zu Sonstiges

- siehe Digitalisierung, da Agilität und Digitalisierung zusammengehen.
- Des Verständnisses von Führung und Macht.
- Auch hier lautet meine Antwort: Bullshit Bingo. Erfolgreiche Menschen waren immer schon agil, ob sie das wussten oder nicht. Heute ist agil leider nur mehr ein Etikett.
- Veränderte und sich schneller verändernde Rollen. weniger Hierarchiebetonung
- Kulturattribut mit eigener Vision für Führungskräfte und Mitarbeiter ohne Personalverantwortung
- Spaß und Augenhöhe
- die Art und Weise, wie ich denke
- Spaß
- Agilität ist doch nichts Neues. Außer, dass es jetzt bei vielen auch zum sinnentleerten buzzword verkommt.
- das Verhalten meiner Kunden
- Neue Lernformate, Neue Zusammenarbeits-Formate, Servant Leadership
- Kundenzentrierung
- Alter Wein in neuen Schläuchen
- bin Berater, deshalb: Dass der Kunde akzeptiert, dass der Veränderungsprozess nicht über ein Gantt-Chart gemanagt werden muss. Dass eine Agenda nur grobe Ziele beinhaltet. Dass agile Arbeit vor allem die Reservierung von Ressourcen bedeutet, statt Aufgaben abzuarbeiten.

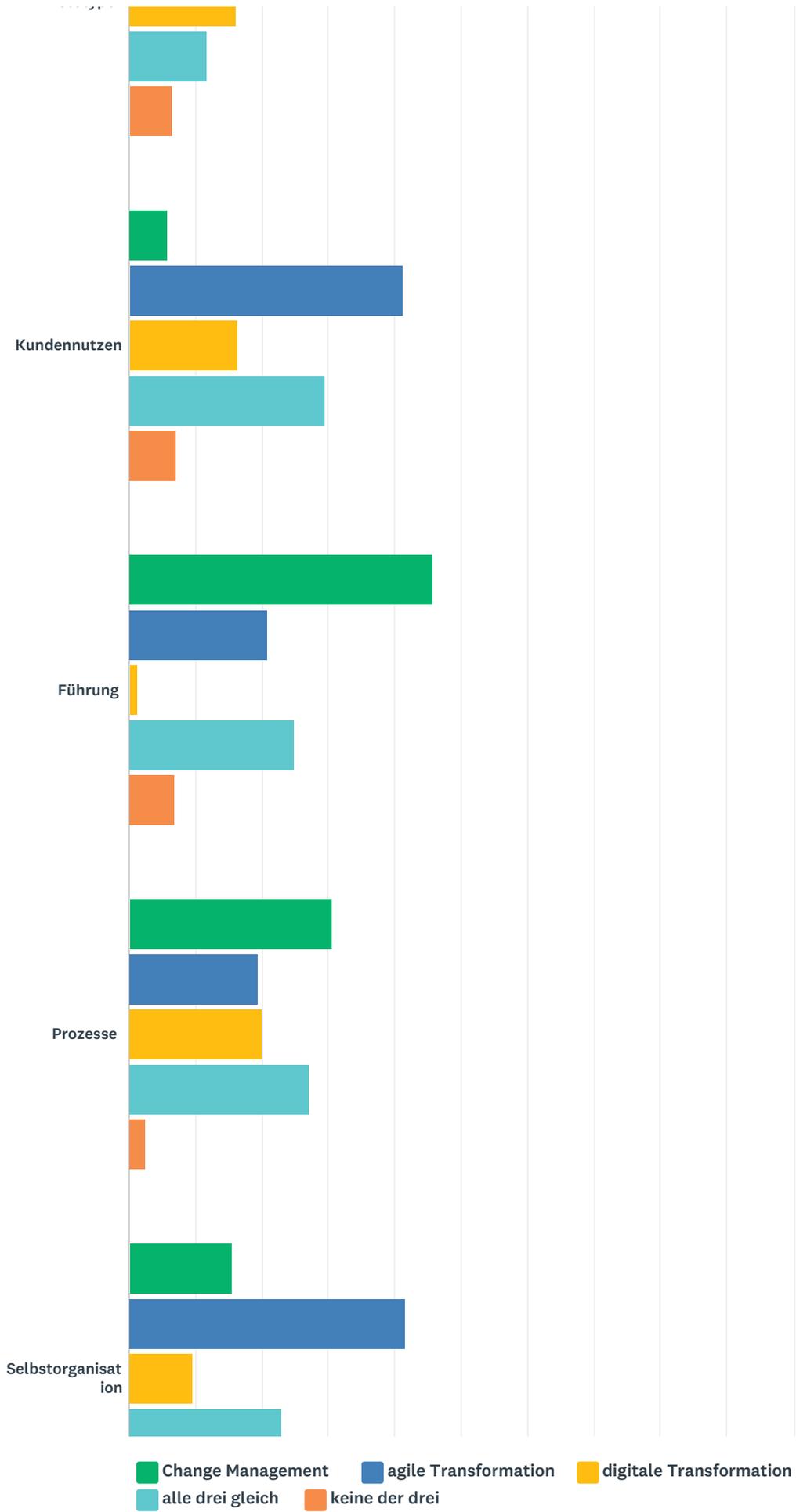
Change Management ist tot, es lebe die "digitale Transformation"- stimmt das?

Q7 Bei welchem Thema ist welche der drei Vorgehensweisen [Change Management - agile Transformation - digitale Transformation] Erfolg versprechender

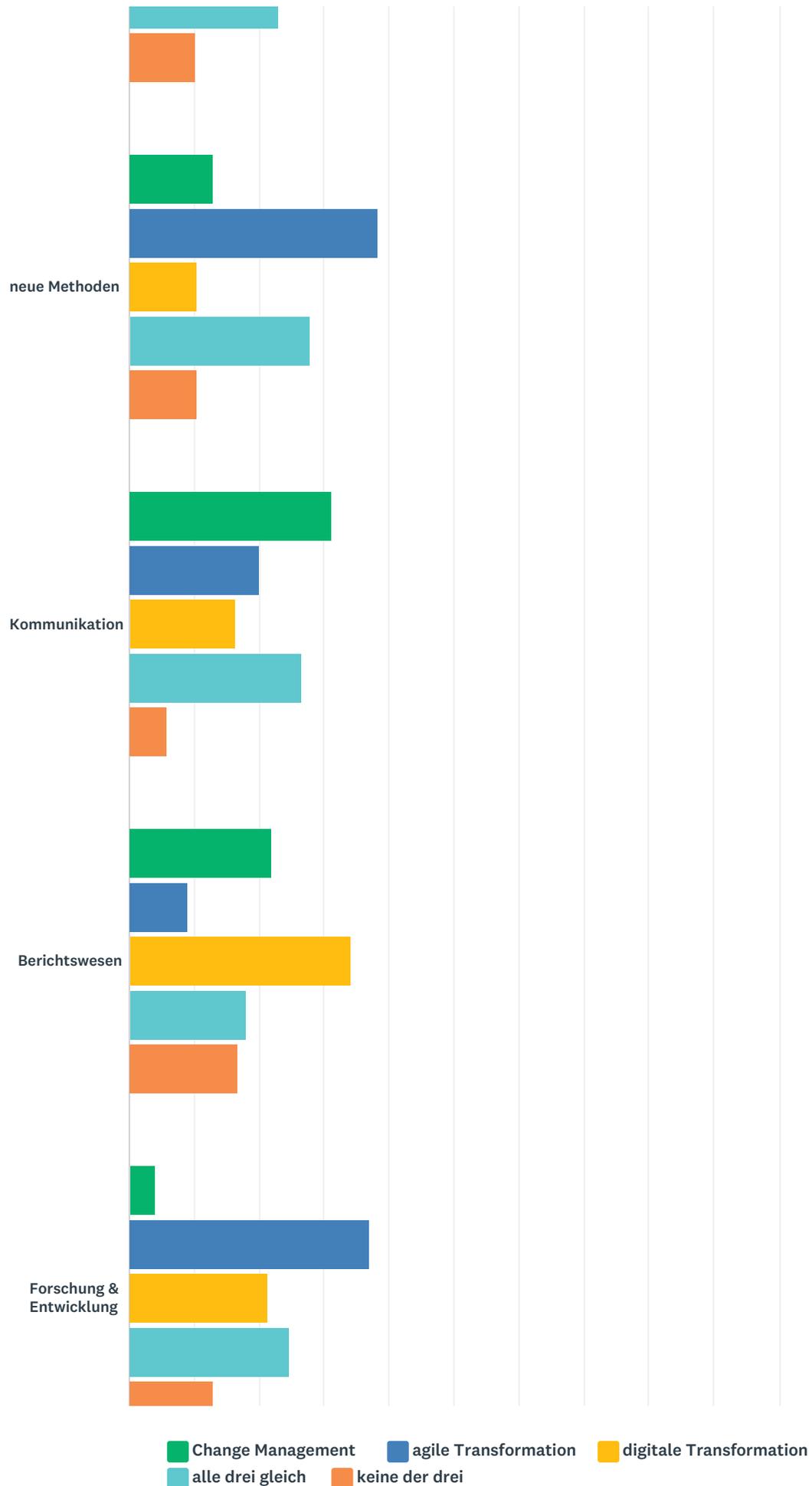
Beantwortet: 160 Übersprungen: 60



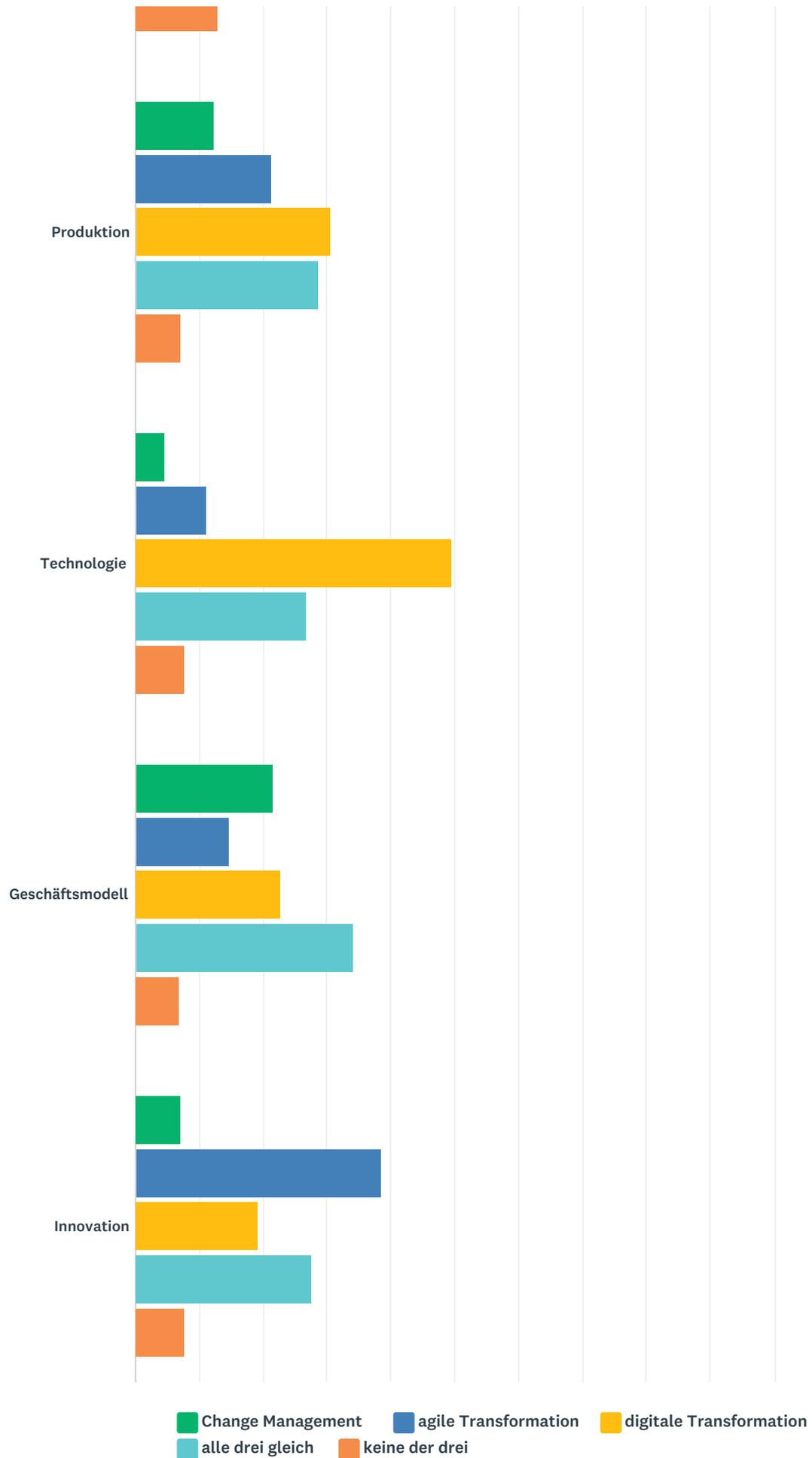
Change Management ist tot, es lebe die "digitale Transformation"- stimmt das?



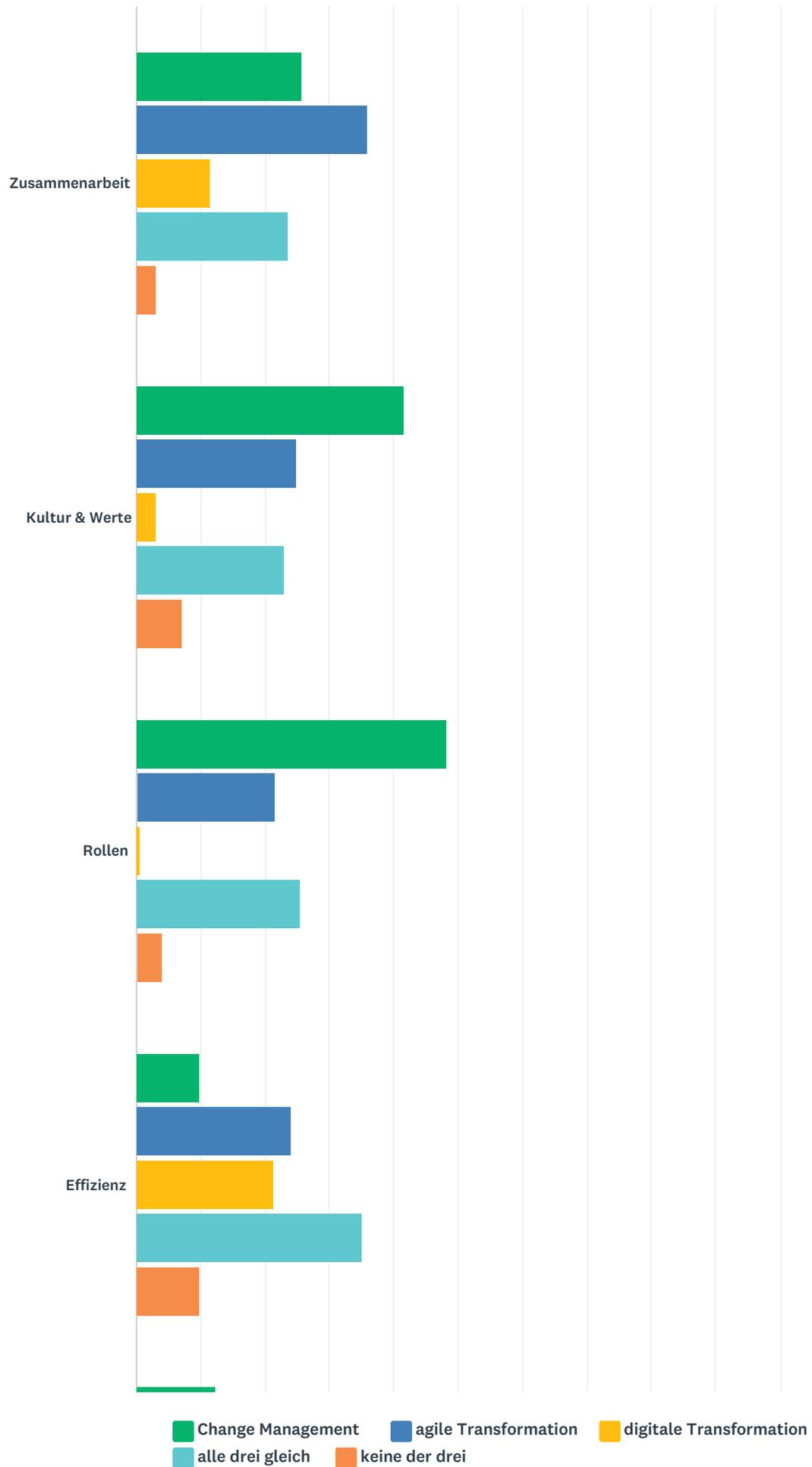
Change Management ist tot, es lebe die "digitale Transformation"- stimmt das?



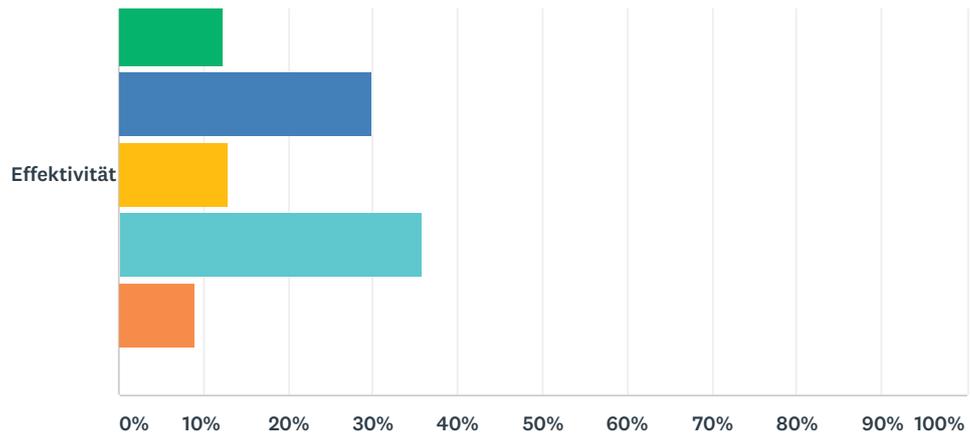
Change Management ist tot, es lebe die "digitale Transformation"- stimmt das?



Change Management ist tot, es lebe die "digitale Transformation"- stimmt das?



Change Management ist tot, es lebe die "digitale Transformation"- stimmt das?



- Change Management
- agile Transformation
- digitale Transformation
- alle drei gleich
- keine der drei

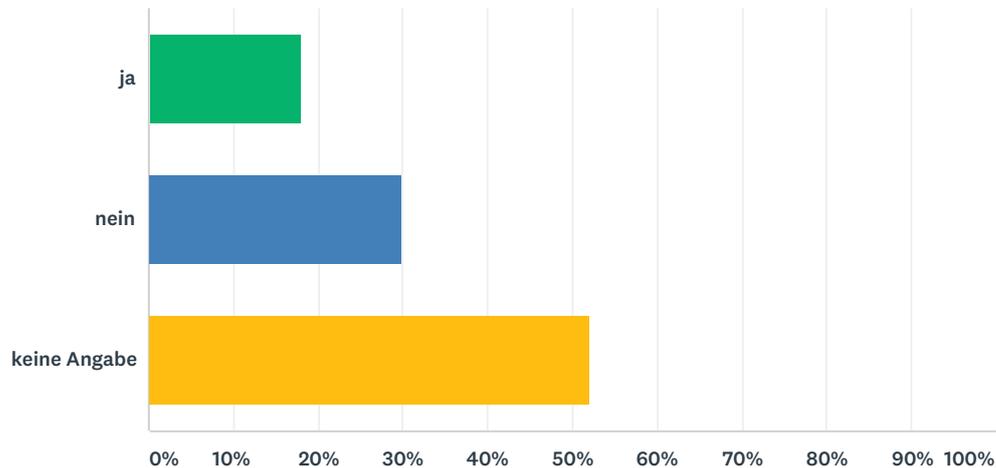
Change Management ist tot, es lebe die "digitale Transformation"- stimmt das?

	CHANGE MANAGEMENT	AGILE TRANSFORMATION	DIGITALE TRANSFORMATION	ALLE DREI GLEICH	KEINE DER DREI	GESAMT
Schnelligkeit	6,37% 10	56,69% 89	13,38% 21	15,92% 25	7,64% 12	157
Kundenorientierung	16,46% 26	36,08% 57	25,32% 40	18,99% 30	3,16% 5	158
Produkte	9,03% 14	40,00% 62	26,45% 41	18,71% 29	5,81% 9	155
Prototypen	5,16% 8	60,65% 94	16,13% 25	11,61% 18	6,45% 10	155
Kundennutzen	5,88% 9	41,18% 63	16,34% 25	29,41% 45	7,19% 11	153
Führung	45,86% 72	21,02% 33	1,27% 2	24,84% 39	7,01% 11	157
Prozesse	30,52% 47	19,48% 30	20,13% 31	27,27% 42	2,60% 4	154
Selbstorganisation	15,38% 24	41,67% 65	9,62% 15	23,08% 36	10,26% 16	156
neue Methoden	12,99% 20	38,31% 59	10,39% 16	27,92% 43	10,39% 16	154
Kommunikation	31,17% 48	20,13% 31	16,23% 25	26,62% 41	5,84% 9	154
Berichtswesen	21,94% 34	9,03% 14	34,19% 53	18,06% 28	16,77% 26	155
Forschung & Entwicklung	3,90% 6	37,01% 57	21,43% 33	24,68% 38	12,99% 20	154
Produktion	12,34% 19	21,43% 33	30,52% 47	28,57% 44	7,14% 11	154
Technologie	4,58% 7	11,11% 17	49,67% 76	26,80% 41	7,84% 12	153
Geschäftsmodell	21,52% 34	14,56% 23	22,78% 36	34,18% 54	6,96% 11	158
Innovation	7,05% 11	38,46% 60	19,23% 30	27,56% 43	7,69% 12	156
Zusammenarbeit	25,64% 40	35,90% 56	11,54% 18	23,72% 37	3,21% 5	156
Kultur & Werte	41,67% 65	25,00% 39	3,21% 5	23,08% 36	7,05% 11	156
Rollen	48,37% 74	21,57% 33	0,65% 1	25,49% 39	3,92% 6	153
Effizienz	9,74% 15	24,03% 37	21,43% 33	35,06% 54	9,74% 15	154
Effektivität	12,34% 19	29,87% 46	12,99% 20	35,71% 55	9,09% 14	154

Change Management ist tot, es lebe die "digitale Transformation"- stimmt das?

Q8 Es gibt noch weitere wichtige Unterschiede zwischen dem Konzept Change Management und den Konzepten agile – / digitale Transformation, die bisher nicht abgefragt wurden

Beantwortet: 167 Übersprungen: 53



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
ja	17,96%	30
nein	29,94%	50
keine Angabe	52,10%	87
GESAMT		167