

Organisationen in Veränderungsprozessen – eine Standortaufnahme

Whitepaper

2021-03-12

Autoren:

Sven Gross, sven.gross@ligado.ch

Oliver Aeschlimann, oliver.aeschlimann@ligado.ch

Joachim Hagger, joachim.hagger@ligado.ch



Einführung

«Auch der Wandel ist nicht mehr was er einmal war. Wenn alles im Fluss ist, kann Change Management nicht mehr funktionieren wie früher» (Frei, 2014). Wie sie Veränderungen erfolgreich gestalten, beschäftigt auch die Teilnehmenden unserer Interview-Serie. Viel Gedankengut und Erfahrungswissen zu Strategieumsetzungen und Veränderungsprozessen haben die Interviewten mit uns geteilt. Die Essenz davon möchten wir in Form von Erkenntnis-Perlen und eigenen Gedanken wieder zur Verfügung stellen und allen Teilnehmenden Danke sagen. Am Schluss des Berichts gehen wir noch auf jüngste Trends im Bereich Strategy Execution ein.

Datengrundlage

Diese Studie haben wir im Zeitraum vom August bis November 2020 mit 13 Personen aus dem Management verschiedener Schweizer Firmen mittels strukturierter Interviews durchgeführt. Hier die Zusammensetzung der befragten Personen:



Was wir gelernt haben

Strategieumsetzungen sind herausfordernd

Ja, wir von Ligado gehen sogar soweit und sagen: «Strategieumsetzungen gelingen oft nicht». Empirische Daten unterstützen diese Einschätzung (Bridges Business Consultancy, 2020; Candido & Santos, 2015). Warum ist dies so? Die Interviewten selber nannten vielfältige Gründe. Drei davon stachen in ihrer Nennung hervor:

1. Strategieumsetzungen bringen Veränderungen mit sich. Veränderungsinitiativen laufen meist von oben nach unten. Letztendlich sind es jedoch die Mitarbeitenden, die ihr Verhalten, ihre Arbeitsweise, ändern müssen. Hier entsteht die erste Knacknuss: Die meisten Menschen verlassen nicht gerne die Komfortzone - schon gar nicht, wenn sie den Zeitpunkt und die Art und Weise nicht selber bestimmen können. In vielen Interviews wurde deshalb der Umgang mit Widerständen, Unsicherheit, Angst oder mitunter Desinteresse in der Belegschaft als grosse Herausforderung genannt.
2. Strategien erfolgreich umsetzen, bedeutet investieren. Alle betroffenen Personen müssen einen Zusatzaufwand leisten. Mehrere Interviewte beschrieben, dass trotz Strategieumsetzung der Aufwand für das Alltagsgeschäft kaum weniger ist. Den Teams stehen oft keine zusätzlichen Ressourcen zur Verfügung. Der zeitliche und emotionale Aufwand für die Strategieumsetzung kommt für die Meisten also on top. Das heisst, dass Strategien nicht nur die grundsätzliche Trägheit von uns Menschen aus Punkt eins überwinden müssen, sondern auch erfolgreich um Aufmerksamkeit gegenüber dem Alltagsgeschäft buhlen müssen. Sonst gilt schnell: «Daily business eats strategy for breakfast».
3. Strategien umsetzen bricht das soziale und organisationale Gefüge auf. Oft müssen Zusammenarbeit, Koordination und Beziehungen über die Bereichsgrenzen neu verhandelt und definiert werden. Alle Betroffenen müssen ihren «Platz» wieder finden. Hierzu wurde mehrmals genannt, dass Silodenken, Grabenkämpfe und Verteidigungshaltungen den eben genannten Aushandlungsprozess erst gar nicht in Gang bringen. Bewahrende Kräfte haben in der Regel ein einfacheres Spiel. Insbesondere dann, wenn eine verbindende Vision fehlt; Fehlanreize bestehen, die Verhalten im Sinne der Gesamtorganisation untergraben und das Management nicht klar darlegt, wie Untergruppen der Organisation von der Strategieumsetzung «profitieren» können.

«Die Überwindung des Silodenkens, Synergien nutzen, Veränderungsbereitschaft nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch auszuweisen, das sind bei uns wichtige Erfolgsfaktoren.»

Was uns überrascht hat

Die Interviewten nannten eine Herausforderung kaum: «Den Mitarbeitenden die Strategie verständlich vermitteln und den Sinn und Notwendigkeit der Strategie aufzeigen.» Das hat uns überrascht, insbesondere, weil die empirische Forschung (z.B. Cândido & Santos, 2019) und unsere persönlichen Erfahrungen diese Einschätzung nicht nahelegen. Wir haben keine Erklärung und könnten für die Gründe nur spekulieren.

Was uns dennoch im Zusammenhang mit der Verstehbarkeit und Sinnhaftigkeit einer Strategie wichtig scheint, ist die Unterscheidung von zwei Ebenen:

- Wie gelingt es dem Management, grundsätzlich das Verständnis und die Sinnhaftigkeit einer Strategie zu vermitteln?
- Wie können die Betroffenen ein adäquates Verständnis und Sinn dafür entwickeln, was die Strategie für ihre Arbeit und ihr Verhalten bedeutet?

Beide Fragen sind erfolgsrelevant. Die Zweite ist ungleich schwieriger und aufwändiger für eine Organisation zu meistern.

Strategie erfolgreich umsetzen heisst...



**Verhalten
ändern**



**Ressourcen
investieren**



**Zusammenarbeit
suchen**

Ein Front-Runner-Team und «möglichst viele Beine auf den Boden kriegen»

In den Interviews wurden auch grundlegende Lösungsansätze für Strategieumsetzungen diskutiert. Ein Ansatz ist uns dabei besonders aufgefallen, weil er sich auch mit vielen Erkenntnissen aus der wissenschaftlichen Forschung deckt.

Veränderungen in Organisationen brauchen Aufmerksamkeit und eine gewisse Zugkraft. Für den initialen Funken braucht es ein kleines Team, das «die Fahne durch die Organisation trägt». Diese Front-Runners sollten Mitarbeitende sein, die unabhängig von der sonst bestehenden Hierarchie, Einfluss auf die Meinungsbildung in der Organisation haben. Warum?

Wollen Organisationen ihr Verhalten ändern, bedeutet dies, dass neue «soziale Normen» entstehen müssen. Soziale Normen sind Kulturelemente von Organisationen, welche - meist implizit - über erwünschte bzw. nicht erwünschte Verhaltensweisen im Arbeitsalltag bestimmen. Als Meinungsbildner helfen die Front-Runners, die sozialen Normen im Sinne der Strategie zu wandeln. Sie sind die Botschafter der Strategie, leben das neue Verhalten vor und treten in den Austausch mit Bereichen, Teams und Führungskräften. Menschen in Organisationen verändern ihr Verhalten nicht über Push- sondern Pull-Mechanismen

(Herrero, 2008). Nachahmung – soziales Lernen – ist für Verhaltensänderungen ein entscheidendes Prinzip. Dies kann mit einem Peer-to-Peer-Ansatz, wie oben beschrieben, ausgenutzt werden.

«Es braucht Leadership. Ein Kern-Team, das voll überzeugt ist. Dieses trägt mit gehisster Fahne die Vision in die Welt. Dann gibt es die, die konstruktiv kritisch sind: “So wie es jetzt ist, ist es nicht gut. Aber ich will es verbessern.” Die beiden Gruppen zusammen stellen aber noch keine Mehrheit.»

Zusätzlich braucht es Wege, wie ein möglichst grosser Teil der Organisation, aktiv in den Umsetzungsprozess involviert werden kann. «Execution involves more people than strategy formulation» (Hrebiniak, 2006). Je mehr, desto besser.

Wie oben beschrieben gehen Strategieumsetzungen – Verhalten ändern – mit persönlichen Kosten für die Betroffenen einher. Menschen sind eher gewillt diese Kosten zu tragen, wenn sie in den Gestaltungsprozess einer Veränderung früh involviert sind. Dies erlaubt ihnen, sich mit der Veränderung aktiv auseinanderzusetzen, zu verstehen, Sinn zu bilden und Vorteile zu erkennen und selber Hindernisse aus dem Weg zu räumen.

In Anlehnung an wissenschaftliche, psychologische Konzepte nennen wir bei Ligado das Verständnis, die Sinnhaftigkeit und die Machbarkeit einer Strategie: Alignment. Alignment ist die grundlegende Basis für Verhaltensänderungen. Alignment kann nur begrenzt verordnet werden. Alignment wächst am besten durch aktive Partizipation, durch Austausch, Auseinandersetzung, Vorbilder und Geschichten. Dafür ist ein organisationsweiter Dialog und geeignete Austauschgefässe nötig.

Können digitale Tools Veränderungsprozesse unterstützen und Mehrheiten mobilisieren?

Die Interviewten äusserten verschiedene Ideen und Bedürfnisse, wie digitale Lösungen Strategieumsetzungen wirksam unterstützen können.

Aufmerksamkeit generieren und die Sichtbarkeit erhöhen:

- Eine Plattform für die Front-Runners haben, damit diese für die ganze Organisation sichtbar werden

- Eine Lösung, die das Herunterbrechen der Strategie unterstützt und die Konkretisierung der Strategie für die ganze Organisation sichtbar macht
- Eine einfache Möglichkeit, Erfolgserlebnisse zu teilen, Schritt für Schritt die Umsetzung für die Organisation erlebbar zu machen und den Fortschritt aufzuzeigen

Einbezug der Organisation fördern:

- Eine Lösung, die hilft, eine breite Beteiligung zu generieren, damit nicht immer die gleichen Leute die Strategien stemmen müssen
- Eine Lösung, die einen breiten und effizienten Dialog über die Umsetzung der Strategie ermöglicht

Transparenz erhöhen und messbar machen:

- Die Geschwindigkeit der Umsetzung einzelner Initiativen, Projekte oder Massnahmen transparent darstellen
- Eine Lösung für eine Visualisierung in Echtzeit, wie weit die Überzeugung der Organisation für die Strategie gereift ist – wissen, «wo sich die *Welle* in der Organisation befindet»
- Ein Cockpit, welches verschiedene Informationsquellen integriert und die Entwicklung von strategie-relevanten Softfaktoren, Unternehmenskennzahlen und Kundenfeedbacks verständlich darstellt

Für diese Rückmeldungen sind wir besonders dankbar, weil sie uns erlauben unser Produkt Ligado entlang von realen Bedürfnissen weiterzuentwickeln. Einige der oben genannten Punkte bietet Ligado heute schon, andere werden wir auf unsere Produkt-Roadmap nehmen und entwickeln.

Wo geht die Reise hin?

Viele Firmen stehen einer grossen Dynamik in ihren Märkten gegenüber und erkennen, dass sie in einem komplexen System agieren. Das bedeutet, dass sich das System durch Rückkopplungsschleifen ständig verändert und ebenso die Regeln im System. Durch technologische Innovation werden diese Mechanismen zusätzlich beschleunigt.

Es gibt keine richtigen Antworten aber einige sich abzeichnende Muster. Dies anzuerkennen bringt einige Konsequenzen mit sich. Zunächst einmal müssen Firmen die Art und Weise, wie sie mit dem System interagieren wie auch den Führungsansatz anpassen. Das heisst, sie müssen sicherstellen, dass sie ihre Herangehensweise an die Märkte iterativ verbessern und erweitern können. Es braucht Umgebungen, die Experimente erlauben, um auftretende Muster zu erkennen. Dies erfordert die Einführung von Methoden, um Ideen zu generieren und interaktiver mit den Märkten zu werden. Folglich müssen Unternehmen ein effektives organisationales Lernen etablieren, um agiler auf die verändernde Umwelt einzugehen.

Klassische Organisationen tun sich schwer, schnell auf sich dynamisch entwickelnde Märkte zu reagieren. Dies liegt an klassischen hierarchischen Strukturen. Normalerweise sind die Organisationsstrukturen (Hierarchien) in Unternehmen stabil und sorgen für Effizienz. Solange der Markt relativ stabil bleibt, stellen die Skaleneffekte eine Barriere gegen die Konkurrenz dar. Das Unternehmen kann sich eines anhaltenden Erfolgs und Wachstums erfreuen. Wenn sich jedoch die Marktbedürfnisse dramatisch ändern oder wenn eine

disruptive Technologie oder ein Konkurrent auftaucht, fehlt der Organisation die Agilität, um darauf zu reagieren.

Hierarchische Organisationsstrukturen, die in der Vergangenheit aufgebaut wurden, haben sich bewährt und bieten erprobte Strukturen, Praktiken und Richtlinien. Sie unterstützen die Rekrutierung, die Bindung und das Wachstum von Mitarbeitenden und sorgen dafür, dass das Unternehmen effizient und erfolgreich geführt werden kann. Sie werden weiterhin gebraucht.

Dem gegenüber stehen Netzwerke in Organisationen, die flexibel sind und sich sehr schnell verändernden Umgebungen und disruptiven Technologien anpassen können. Da davon auszugehen ist, dass die technologische Beschleunigung weiter zunehmen wird, wird es eine wichtige Kompetenz von Unternehmen werden, organisationsinterne Netzwerke systematisch zu nutzen und zu orchestrieren. Dieses Vorgehen ist unter dem Namen Businessagilität bekannt.

Damit die Wirkung der Netzwerke sich entfalten kann, müssen Organisation ein effektive Lernkultur (Wachstumsdenken/Growth Mindset) und Feedbackprozesse etablieren. Was heisst das für Strategieumsetzungen? Konsequenterweise wird ein wichtiger Bestandteil von Strategien nicht nur die Beschreibung, welche Leistungen eine Firma erbringt, sondern auch wie sie diese erbringt und vor allem, wie sie dorthin kommt.

Das verstärkt agile Operieren an den Märkten wird bei Firmen dazu führen, dass sie sich mittelfristig mit intelligenten Dashboards über holistische Unternehmensdaten auseinandersetzen. So können sie die nötigen Feedbackprozesse unterstützen. Dabei werden Plattformen entstehen, die verschiedene Quellsysteme (z.B. Rekrutierung, Skill- und Capability-Matching, Employee Engagement, Performance Management etc.) konsolidieren. Ziel dieser Systeme ist es, aus den Daten zu lernen und das Verhalten der Organisation anzupassen. Längerfristig werden diese Plattformen, unterstützt durch maschinelles Lernen auf Echtzeitdaten, Arbeitsanweisungen und Massnahmen vorschlagen, um den Wert der Produkte und Dienstleistungen zu steigern.

«Schön wäre, wenn der Erfolg eines ganzen Programms mit seinen KPIs in einem zentralen Dashboard dargestellt und getrackt werden kann.»

Ligado setzt hier an. Das Produkt zielt darauf ab, mit datenbasierten Feedbackprozessen Strategieumsetzungen zu unterstützen. Ligado gibt Organisationen Transparenz bezüglich der Durchdringung der Strategie und den Voraussetzungen für gewünschte Verhaltensänderungen. Mit den bereitgestellten Feedback-Kanälen hilft Ligado, rasch aus der erzielten Wirkung von Massnahmen zu lernen.

Literatur

Bridges Business Consultancy. 20-Year Results From Surveying Strategy Implementation. (2020).

<http://www.bridgesconsultancy.com/wp-content/uploads/2016/10/20-Years-of-Strategy-Implementation-Research-2.pdf> (15.02.2021)

Cândido, C.J.F. and Santos, S.P. (2019) Implementation obstacles and strategy implementation failure, *Baltic Journal of Management*, Vol. 14, No. 1, 39-57.

Cândido, C.J.F. and Santos, S.P. (2015) Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management & Organization*, 21(2), 237-262.

Frei, F. (2014) Führungsbrief 87 - Change. <https://www.aocfrei.com/de/briefe/> (08.03.2021)

Herrero, L. (2008). *VIRAL CHANGE: The Alternative to Slow, Painful and Unsuccessful Management of Change in Organisations*. (2nd Edition). Memphis St University Press

Hrebiniak, L.G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12-31.