



# DATENGETRIEBENE ORGANISATIONEN

Mit Daten den Veränderungserfolg beflügeln

Capgemini  invent

# INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT CHANGE STUDIE	3
I. ZIELE, VORGEHENSWEISE UND TEILNEHMENDE	4
II. MIT DATEN DEN WANDEL BESCHLEUNIGEN	10
III. DIE STUDIENERGEBNISSE IM EINZELNEN	16
IV. WIE SICH DATENBASIERTES CHANGE MANAGEMENT ERREICHEN LÄSST	26
V. DIE NÄCHSTEN SCHRITTE PLANEN	34

# VORWORT CHANGE STUDIE

Alex seufzt. Das Statusmeeting ist für ihn nicht so gut gelaufen. Der Projektsponsor wollte wieder einmal wissen, wie es um die angestrebten Veränderungen steht und ob das Projekt noch auf Kurs ist. Alex denkt darüber nach und kommt zu dem Schluss, dass er einfach ein paar Leute aus seiner Abteilung fragen könnte. Was ist schon eine Mail mehr. Die Kolleg\*innen haben sicher kein Problem damit, sich dafür Zeit zu nehmen ...

Kommt Ihnen diese fiktive Szene bekannt vor? Uns begegnet die Frage nach der Messbarkeit von Change auf beinahe jedem Veränderungsprojekt. Datenbasiertes Wirtschaften, datengetriebene Organisationen und die Nutzung von Daten im privaten Alltag sind mittlerweile Selbstverständlichkeiten geworden. Sobald es jedoch um datengetriebenes Change Management geht, wird es oftmals still im Raum. Geht das überhaupt, wie funktioniert es und was ist erlaubt? Das sind genau die Fragen, die uns ständig begegnen und uns zum Thema unserer diesjährigen Change Management Studie gebracht haben.

Wir wollten wissen: Wo stehen Organisationen in Bezug auf datenzentriertes Handeln, wie wird dies im Change Management angewendet und – als wichtigste Fragestellung – wie wirkt sich datengetriebenes Change Management auf den Veränderungserfolg aus?

Uns war es dabei wichtig, einen begründeten Zusammenhang zwischen der Datenreife eines Unternehmens, ausgewählten Vermittlungsfaktoren, wie beispielsweise Führung oder Vertrauen und dem Change Erfolg herauszuarbeiten. Das ist uns gelungen und die Ergebnisse sind ermutigend.

Die Nutzung von Daten im Change Management hat ein großes Potenzial, das bislang noch nicht ausreichend genutzt wird. Wir zeigen in unserer Studie auf, welchen Mehrwert datengetriebenes Change Management bringt und wie Unternehmen ein solches erfolgreich aufsetzen und umsetzen können. Wir sind überzeugt: datenbasiertes Change Management macht Veränderungsvorhaben messbarer und erfolgreicher. Nicht zuletzt durch höhere Transparenz, mehr Partizipationsmöglichkeiten und einem höheren Gefühl der Kontrolle bei den Beteiligten.

Noch nicht ganz überzeugt? Machen Sie sich ein eigenes Bild beim Lesen unserer Ergebnisse oder sprechen Sie uns direkt an. Wir freuen uns auf den Dialog!

Wir bedanken uns bei allen Studienteilnehmer\*innen, insbesondere bei allen, die für ein persönliches Interview zur Verfügung standen sowie bei unserem Studienteam Jakob Teubert, Hannah Pitacas, Svenja Stegemann, Lukas Binder, Nicola Aumüller, Hendrik Gräfe, Hannah Louis, Svenja Berg, Julian Schabio, Nathalie Miesch und Antje Peters, ohne die dieses Ergebnis nicht möglich gewesen wäre.



Christopher Wolf



Ursula Bohn



Laura Brugger

# I. ZIELE, VORGEHENSWEISE UND TEILNEHMENDE



Die Hitze wird immer unerträglicher. Wir reden nicht vom Klimawandel, sondern von Daten. 2020 wurden auf der Erde mehr als 64 Zettabyte neue Daten erzeugt – das sind 64.000.000.000 Terabytes. Zum Vergleich: Stünde die Erde für ein Petabyte, dann entspräche die Sonne einem Zettabyte. Das ist mehr als eine Million Mal voluminöser. Wir Erdbewohner und Erdbewohnerinnen haben also in einem Jahr (mit freundlicher Unterstützung von Maschinen) 64 Sonnen an Daten geschaffen. Das menschliche Gehirn verfügt über eine theoretische Speicherkapazität von 0,000 01 Zettabyte. Wollte man den für das Jahr

2025 weltweit prognostizierten Datenzuwachs von 181 Zettabyte in unseren Köpfen speichern, wären dafür 181 Millionen menschliche Gehirne erforderlich – beispielsweise die aller Einwohner\*innen von Frankreich, Südkorea, Kolumbien und Portugal.

Falls Sie jetzt ins Schwitzen gekommen sind: Es wird noch heißer. Das internationale Einheitensystem (SI) hat bereits die nächsthöheren Datendimensionen benannt: Yottabyte (= 1.000 Zettabyte), Brontobyte (= 1 Million Zettabyte) und Geopbyte (= 1 Milliarde Zettabyte). Erleichterung angesichts dieser fieberhaften Agglomeration von

Daten verschafft die Gewissheit, dass die wachsende Datenmenge nicht unbezwingbar ist. Unternehmen nutzen immer ausgefeiltere Methoden und Tools, um Daten zu verarbeiten, darzustellen und zu analysieren. Und: Je größer die Wissensbasis, desto leichter die Prognostizierbarkeit von zukünftigen Ereignissen. Für Führungskräfte sind das die wirklich wichtigen Informationen. Denn trotz der urknallgleichen Ausdehnung des Datenuniversums sind sie doch nur der Rohstoff, aus dem smarte Köpfe die Zukunft ihres Unternehmens schmieden.

## Daten nutzen, um den Change zu beflügeln

Das führt direkt zum Change Management. Bisher war es von der Vision des Wandels und den davon abgeleiteten Zielen und Maßnahmen bestimmt. Das neue, datengesteuerte Change Management integriert eine zusätzliche Informationsebene. Daten liefern überzeugende Argumente, mit denen Führungskräfte die Notwendigkeit der Veränderung und den Einsatz der gewählten Mittel belegen. Die Wahrscheinlichkeit, im Vorfeld breite Unterstützung für den Wandel gewinnen zu können, ist in datenaffinen Organisationen deutlich höher. Das können wir mit unserer aktuellen Untersuchung belegen (siehe Seite 16). Fünf von sechs Mitarbeitenden (83 Prozent) sehen das Veränderungsvorhaben von einer breiten Koalition getragen. In Unternehmen ohne umfassende Datenanalyse sind dies erheblich weniger (57 Prozent).

Allerdings können Daten mit komplexen Verfahren in viele Richtungen ausgewertet werden. Wessen Vorgaben sind der Maßstab – die der Gesellschaft, die des Gesetzgebers, die des Betriebsrats, die der nach Markterfolg drängenden Shareholder, die der sich unwohl fühlenden Mitarbeitenden? Wenn das geklärt ist, setzt das datengesteuerte Change Management die Leitplanken und steuert durch den Prozess. Die im Verlauf des Changes gewonnenen Erkenntnisse werden bei den folgenden Entscheidungen berücksichtigt.

Entscheider\*innen, die datenbasiert handeln, schaffen mit ihren Produkten und Services Märkte, die es zuvor nicht gab. Oder identifizieren Geschäftsbereiche, die auf Dauer keinen Erfolg versprechen. Daten – automatisiert, aggregiert, analysiert – zeichnen on demand ein hochaufgelöstes Bild von dem, was genau jetzt zu tun ist. Und was daraus folgt. Zum Beispiel, wo und warum mit Widerständen in der Belegschaft zu rechnen ist. Aus Daten lassen sich vorbeugende Maßnahmen ableiten. Man kann schließlich auch ohne Schaden klüger werden.

## Haltung ist stark. Fakten sind stärker.

Zum Wandel hat jeder eine Meinung. Aber wenige denken vom Ende her. Daten machen die Wirkung eingeleiteter Maßnahmen in Echtzeit auf zwei Ebenen deutlich: Wie erfolgreich entwickelt sich das Changeprojekt? Und wie wirkt es auf das Kerngeschäft? Change Manager\*innen in datenaffinen Organisationen, die beide Fragen

stringent beantworten, können leichter eine Koalition für den Wandel bilden und das Top Management überzeugen. Und auch das zeigt unsere Studie: Sie können den Transformationsprozess erfolgreich steuern. In datengetriebenen Unternehmen liegt die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Veränderung im Durchschnitt zwischen 23 und 27 Prozent höher als in anderen Organisationen.

Abb. 01. Das bringt die umfassende Datenanalyse



Abb. 02. Der Veränderungserfolg steigt durch . . .



## Doppelt von Daten profitieren

Change Manager\*innen stecken in der sogenannten Sandwichposition. Das Herausfordernde an dieser Konstellation: Als Verantwortliche für das Gelingen des Changeprozesses müssen sie die Zielvorgaben von Vorstand und Geschäftsführung erfüllen. Dafür brauchen sie jedoch das Commitment der Mitarbeitenden für den Wandel, idealerweise auch ihr proaktives Handeln. Change Manager\*innen stehen also von zwei Seiten unter Druck. Daten sorgen hier gleich doppelt für Entlastung. Zum einen können Change Leader mit ihrer Hilfe sofort akute Problemstellungen aufzeigen und objektiv begründen, nach oben eskalieren und erforderliche Entscheidungen beschleunigen. Zum anderen weisen sie den Mitarbeitenden gegenüber die Notwendigkeit der Veränderung und der eingeleiteten Maßnahmen nach.

Datengestützte Argumente federn in beide Richtungen möglichen Unmut ab. Den Mitarbeitenden geben sie überdies die Gewissheit, dass der Wandel ihr persönliches Vorankommen befördert. Fünf von sechs Changeexpert\*innen, mit denen wir im Rahmen der vorliegenden Studie gesprochen haben, stimmen dem zu. (siehe Seite 20) Vorausgesetzt, die Unternehmen verbessern mit umfassenden Datenanalysen die Change Experience der für den Wandel Verantwortlichen – und auch für die am Change beteiligten Mitarbeitenden.

## Datenbasiertes Change Management für datenreife Organisationen

Wenn die Märkte datengesteuertes Entscheiden und Agieren fordern und belohnen, liegt es nahe, das Unternehmen informationstechnisch auf Peak Performance zu trimmen. Das verlangt keineswegs die sofortige hard- und softwaretechnische Hochrüstung der Organisation. Aber das Unternehmen muss einen gewissen Reifegrad im Umgang mit Daten haben. Das bedeutet, es beherrscht den effektiven Umgang mit Daten und weiß sie effizient für die Unternehmenssteuerung und -transformationen einzusetzen.

Tatsächlich sagen jedoch nur 61 Prozent der von uns für diese Studie befragten Führungskräfte, dass sie sich bei ihren Entscheidungen auf eine umfassende Datenanalyse stützen. Deshalb haben wir bei unserer diesjährigen Change Management Studie tiefer gebohrt, wie es um die Datenreife in den Unternehmen bestellt ist und wie sich die gezielte Anwendung von Daten auf den Erfolg der Transformation auswirkt.

Dazu nahmen wir drei Dinge in den Fokus: Die datenbasierte Organisation, das datengesteuerte Change Management und die Rolle von Kultur und Führung in einem datenzentrierten Umfeld. Wir wollten wissen, wie das Zusammenspiel von Menschen und Daten idealerweise aussehen sollte. Darüber hinaus gibt unsere Studie Einblicke, auf welche Weise Veränderungsmaßnahmen in einer datenreifen und auf Mitarbeitende zentrierte Organisation wirken.

Ohne die Bereitschaft der Führung zur Transformation und intelligentes, nämlich datenbasiertes Change Management wird es nicht gelingen. Seit 2003 bieten wir regelmäßig tiefe Einblicke in dieses Thema. Zuletzt lag unser Fokus auf Wendigkeit beim Wandel, wir nennen es *Dexterity*<sup>(1)</sup>. Unternehmen mit einem hohen Level an *Dexterity* verfügen zugleich über eine hohe Datenkompetenz.



Wir gehen deshalb davon aus, dass das Change Management von der fundierten Analyse anonymisierter Mitarbeitendendaten einen entscheidenden Impuls erhält und in eine neue Ära datengesteuerter Transformation überleitet.

### Eckdaten: Wie sind wir vorgegangen, wen haben wir befragt?

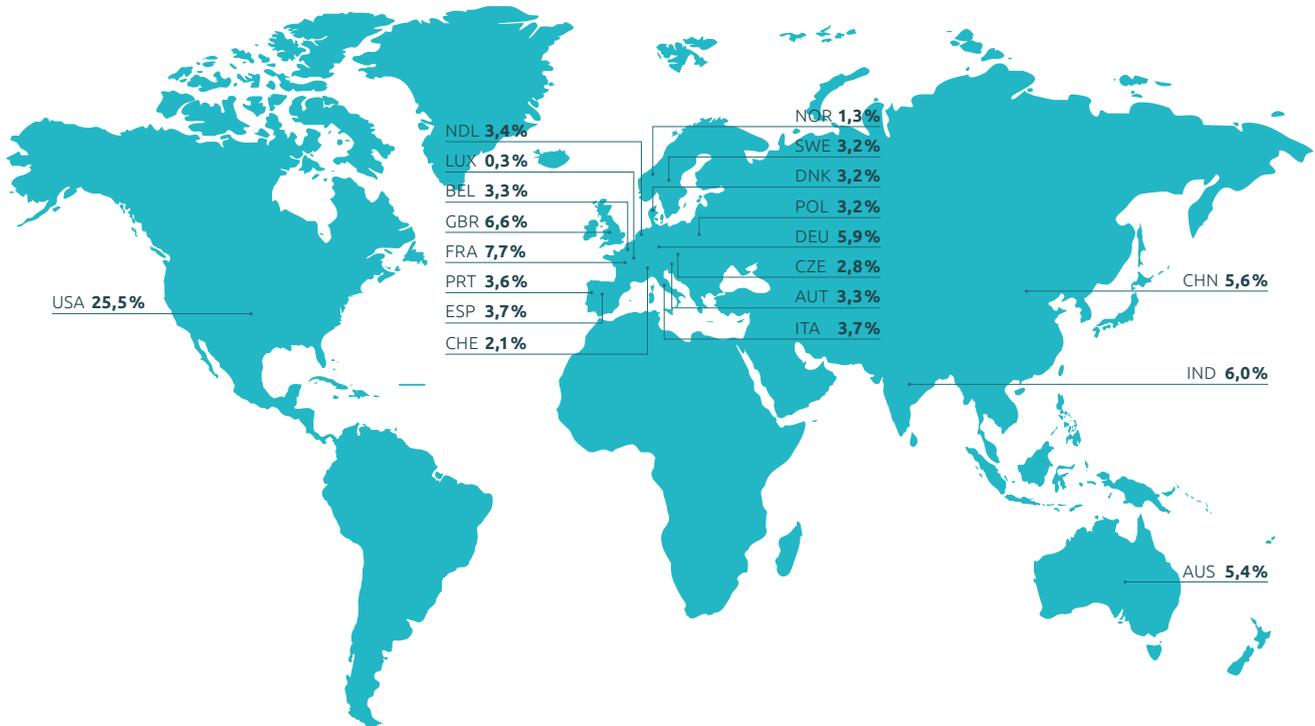
Als Datenerhebungsmethode haben wir erneut ein zweistufiges Vorgehen gewählt. Im vergangenen Jahr führten wir 21 qualitative Tiefeninterviews mit Change Manager\*innen, Data Scientists und HR-Verantwortlichen. Wir erkundigten uns nach dem Stand der Datenreife im Unternehmen und ließen uns die Charakteristika des datengesteuerten Change Management beschreiben. Unsere Frage, welche Maßnahmen sich als besonders wirksam erwiesen haben, wurde mit einer stattlichen Zahl von Best Practice-Beispielen beantwortet. Zur Sprache kamen auch die Herausforderungen, mit denen unsere Gesprächspartner\*innen auf dem Weg zum datenbasierten Change Management konfrontiert wurden und zum Teil noch immer zu tun haben. Einige Aussagen aus den persönlichen Interviews zitieren wir in den nachfolgenden Kapiteln.

Um das gewonnene Bild zu vertiefen, rollten wir danach weltweit einen detaillierten Fragebogen aus und baten Professionals unterschiedlicher Branchen und Funktionen, ihre Erfahrungen mit uns zu teilen. Fast 1 200 Teilnehmende aus aller Welt haben an unserer Suche mitgewirkt, die genaue Wirkungsweise des Transmissionsriemens zwischen datenbasiertem Change Management und dem Erfolg von Veränderungsprojekten herauszufinden.

### Struktur der analysierten Unternehmen

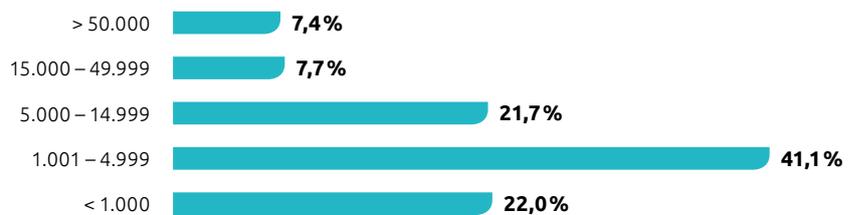
675 Fach- und Führungskräfte aus Europa, 300 aus den USA sowie 200 aus der Region Asien-Pazifik wurden befragt. Auf Länderebene stammt der größte Teil der Stichprobe aus den USA (25,5 Prozent), danach folgen Frankreich (7,7 Prozent), Großbritannien (6,6 Prozent), Indien (6,0 Prozent), Deutschland (5,9 Prozent), China (5,6 Prozent), Australien (5,4 Prozent), Spanien und Italien (je 3,7 Prozent), Portugal (3,6 Prozent), Niederlande (3,4 Prozent), Belgien und Österreich (je 3,3 Prozent) sowie Schweden, Dänemark und Polen (je 3,2 Prozent), (Abb. 3).

**Abb. 03.** Geografische Verteilung der Studienteilnehmenden



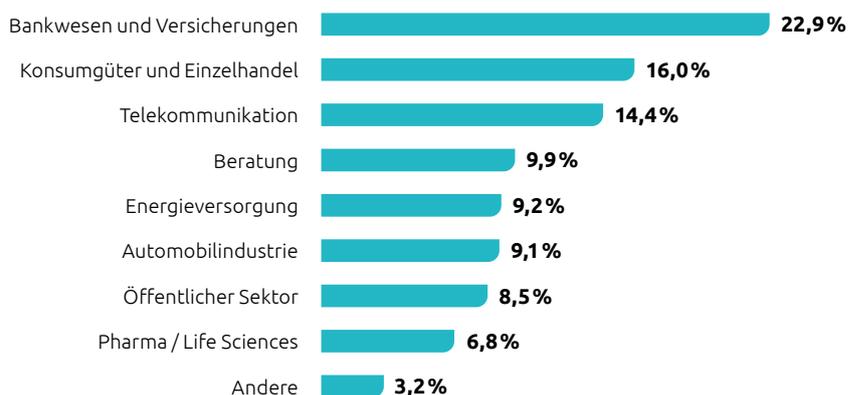
Die teilnehmenden Unternehmen bilden die ganze Bandbreite der Wirtschaft ab. Fast jede sechste befragte Person (15 Prozent) kommt aus einem Konzern mit mehr als 15 000 Beschäftigten. Mit rund 41 Prozent ist der Mittelstand (1 000 bis 4 999 Beschäftigte) besonders stark vertreten. Unternehmen mit weniger als 1 000 Mitarbeitenden sowie Firmen mit 5 000 bis 14 999 Beschäftigten stellen jeweils etwas mehr als ein Fünftel der Befragungsteilnehmenden (22 Prozent).

**Abb. 04.** Unternehmensgröße nach Anzahl der Mitarbeiter\*innen



Die Branchenverteilung unterstreicht den großen Veränderungsdruck in allen Wirtschaftszweigen. Und sie belegt die von uns angestrebte Repräsentativität der Studie. Mit 22,9 Prozent dominieren Teilnehmende aus Banken und Versicherungen. Dahinter folgen Konsumgüter & Einzelhandel (16 Prozent), Telekommunikationsunternehmen (14,4 Prozent), Energie- und Versorgungsunternehmen (9,2 Prozent), Automobilindustrie (9,1 Prozent) und öffentliche Verwaltung (8,5 Prozent) sowie Pharma/Life Sciences (6,8 Prozent).

**Abb. 05.** Branchenverteilung der Studienteilnehmenden



**Abb. 06.** Angaben der Teilnehmenden zu Geschlecht, Alter, Branche und Führungsverantwortung

### Geschlecht

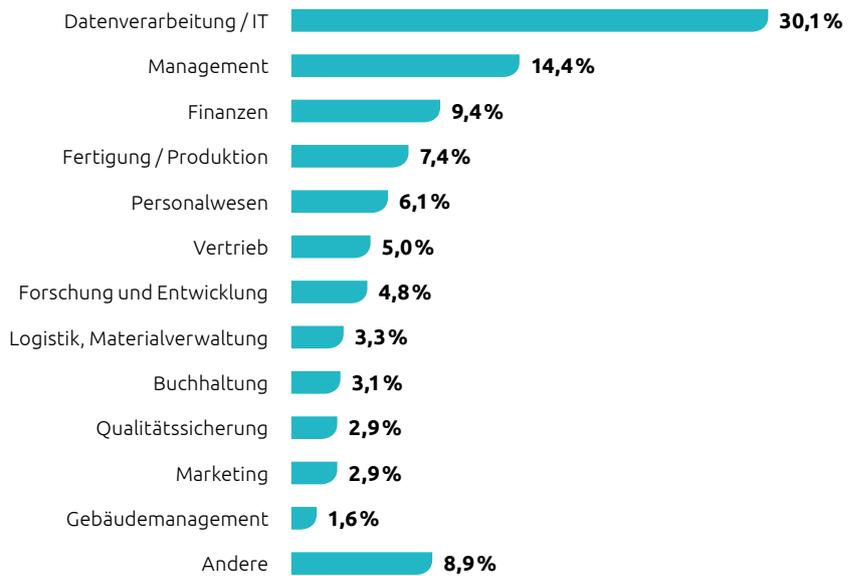


Eine Person mit nicht binärem Geschlecht

### Alter der Teilnehmer\*innen



### Teilnehmende je Branchen

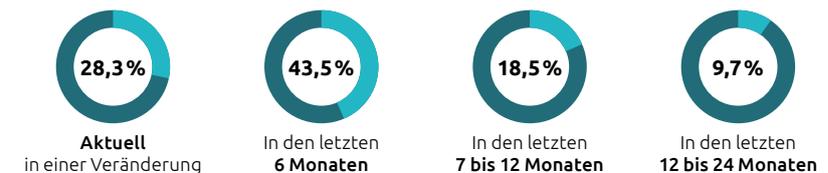


### Struktur der Befragten

Noch nie war der Anteil der männlichen (52,4 Prozent) und weiblichen (47,5 Prozent) Teilnehmenden so ausgeglichen wie in diesem Jahr. Fast ein Drittel aller Befragten arbeitet im Data Processing oder in der IT (30,1 Prozent), 14,4 Prozent sind im Management und 9,4 Prozent in der Finanzabteilung tätig. Die anderen sind in der Produktion, HR, Vertrieb, Forschung, Einkauf, Buchhaltung, Qualitätssicherung und Marketing beschäftigt. Die meisten Befragten sind zwischen zwei und fünf Jahren (31,9 Prozent) beziehungsweise seit fünf bis zehn Jahren (30,7 Prozent) im Unternehmen.

Für unsere Studie von besonderer Relevanz sind die Erfahrungen der Befragten mit Changeprojekten. In laufenden Veränderungsprozessen befinden sich 28,3 Prozent der Befragten. Bei den übrigen liegen die Projekte ein bis zwei Jahre zurück. Die meisten Studienteilnehmenden (54,7 Prozent) sind mit technologischem Change vertraut. Gut ein Viertel (25,7 Prozent) war an Projekten zur Änderung der organisatorischen Struktur beteiligt, 19,6 Prozent in einen beabsichtigten Kulturwandel involviert. Mehr als die Hälfte (52,4 Prozent) bezeichnet ihre Rolle als Treiber\*innen des Wandels, etwas mehr als ein Viertel (26 Prozent) sieht sich als Teilnehmenden. Ein gutes Fünftel (21,6 Prozent) weist sich eine Doppelrolle im Wandel zu.

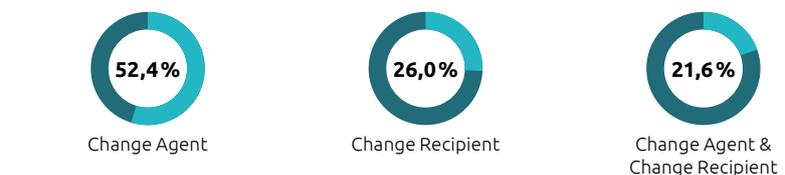
### Zeitpunkt der zuletzt erlebten Veränderung



### Type der zuletzt erlebten Veränderung



### Rolle in der zuletzt erlebten Veränderung





## Glossar

### Business Analytics

... ist die Analyse von Daten mit dem Ziel, Zukunftsszenarien zu entwerfen, um aktuelle Handlungsoptionen zu bewerten und zu priorisieren.

### Business Intelligence

... ist die Analyse von vergangenheitsbezogenen und aktuellen Unternehmensdaten.

### Data Analytics

... bezeichnet den Prozess der Exploration, Transformation und Analyse von Daten, um Trends und Muster zu finden, die aussagekräftige Erkenntnisse liefern und zu Effizienzsteigerungen führen. Man unterscheidet die beschreibende (descriptive), die vorhersagende (predictive), die hinweisgebende (prescriptive) und die diagnostische (diagnostic) Analytics.

### Data Team

... sorgt für die Dateninfrastruktur und unterstützt die gezielte Nutzung von Daten für das Business.

### Datenbasiertes Change Management

... erweitert das traditionelle Change Management um integrierte Prozesse der Datenerfassung, -beschaffung und -analyse, welche die Gestaltung des Wandels als Grundlage für Entscheidungen richtungsweisend unterstützen.

### Datenbasierte Unternehmenskultur

... spiegelt in Wort und Tat die Überzeugung des Unternehmens und der Mitarbeitenden wider, dass der Besitz, das Verständnis und die Nutzung bestimmter Arten von Daten und Informationen eine entscheidende Rolle für den Erfolg ihrer Organisation spielt.

### Datenfähigkeit

... beschreibt die Kompetenz einer Organisation, Daten effizient, effektiv, nachhaltig und verantwortungsvoll zu erheben, beschaffen, analysieren und zu nutzen.

### Datengesteuerte Führung

... bedeutet, dass die Führungskräfte ihre Entscheidungen auf der Grundlage von Daten treffen, diese kommunizieren und ihre Mitarbeitenden ermutigen und unterstützen, ebenfalls datenorientiert zu arbeiten.

### Datenreife

... gibt an, wie gut eine Organisation in der Lage ist, Daten sinnvoll zu nutzen. Summe von Datenfähigkeit, datenbasierter Unternehmenskultur und datenbasierter Führung.

### People Analytics

... beschreibt die Analyse von Daten der Mitarbeitenden, um daraus Erkenntnisse gewinnen und Entscheidungen treffen zu können.

## II. MIT DATEN DEN WANDEL BESCHLEUNIGEN



Bei Transformationsprozessen machen Datenströme den Weg für Neues frei. Radio und Fernsehen haben Informationen global verfügbar gemacht, das Internet hat die täglich neu hinzukommende Datenmenge vervielfacht. Angeblich war es Mitte der neunziger Jahre bei einem Mittagessen in der Kantine des Computerherstellers Silicon Graphics, als der Informatiker John Mashey vorhersagte, Computer würden bei der Verarbeitung von Daten bald an ihre Grenzen stoßen, weil das Volumen exponentiell wachse und die Vielfalt der Datenkategorien schlichtweg explodiere. Zum ersten Mal fiel das Wort „Big Data“. Eine Revolution mit sieben Buchstaben. Auch in Unternehmen schiebt Big Data große Transformationen an. Und die vor- und nachgelagerte Denkarbeit durch Menschen sorgt zuverlässig dafür, dass Veränderungen zustande kommen.

### **Datenteams sind die Schnittstelle, die Unternehmen intelligenter machen**

Diese Erfahrung machen sich Datenteams von Unternehmen zunutze. Hier arbeiten Daten- und Businessspezialisten Hand in Hand.

Datenanalysten beherrschen das Handling riesiger Datenmengen. Businessanalysten wissen, was das Management für Entscheidungen benötigt. Beide zusammen liefern wertvolle Hinweise für die Optimierung bestehender Prozesse. Um die Informationen zu filtern, einzuordnen und in die Zukunft zu extrapolieren, der Wunschtraum aller Geschäftstüchtigen, greifen Unternehmen gezielt zu Analytics-Methoden. Dahinter verbergen sich explizite Maßnahmen, um in den Datenbergen versteckte Muster zu identifizieren. Mit den so gewonnenen Erkenntnissen sichern sie ihre Entscheidungen ab und setzen sich an die Spitze des Wettbewerbs.

Dafür nehmen die Unternehmen viel Geld in die Hand. Der International Data Corporation (IDC) zufolge sind die weltweiten Ausgaben für Big Data und Business Analytics (BDA) 2021 binnen eines Jahres um mehr als zehn Prozent auf 215,7 Milliarden US-Dollar gestiegen. Und das ist erst der Anfang. Bis 2025 wird die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (Compound Annual Growth Rate, CAGR) auf 12,8 Prozent springen. „Weil Führungskräfte nach Lösungen suchen, die bessere und schnellere Entscheidungen ermöglichen, sehen wir relativ hohe BDA-Ausgaben in allen Branchen“, erklärt Jessica Goepfert, Program Vice President of Customer Insights and Analysis bei IDC. „Die Nutzung von Daten für Einblicke in alle Bereiche, von internen Geschäftsabläufen bis hin zur Customer Journey, steht ganz oben auf der Agenda und ist von strategischer Bedeutung.“ Als Beispiel führt IDC Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche an, die Big Data und Analysen nutzen, um ihr 360-Grad-Kunden- und Klientenmanagement sowie – Obacht! – Projektmanagementinitiativen zu unterstützen.

## Von Datenanalysen zu datenbasiertem Change Management

Die Unternehmensstrategie, das Marketing, der Vertrieb tut es und die Produktentwicklung erst recht: Sie alle verwenden Business Intelligence, um die zurückliegende und aktuelle Geschäftsentwicklung im Blick zu haben. Die Vorreiter nutzen darüber hinaus Business Analytics, um die künftigen Auswirkungen ihrer Entscheidungsoptionen schon heute erkennen und danach handeln zu können (siehe Glossar Seite 9).

Für Change Manager\*innen sind die zusätzlichen und in Echtzeit verfügbaren Daten sowohl ein Sicherheitsnetz als auch ein Teleskop in die Zukunft: Sie errichten eine breitere und dichtere Informationsbasis für anstehende Entscheidungen und deren zu erwartende Auswirkungen, optimieren die Erfolgskontrolle von Changemaßnahmen und verkürzen die Reaktionszeit für erforderliche Nachsteuerungen. In diesem Steuerungspanel liegt der Mehrwert des datenbasierten Change Management.

Allerdings wissen auch digital-affine Change Manager\*innen: Um sicher und gewandt von gut nach großartig zu gelangen, brauchen sie die innere Zustimmung der Mitarbeitenden für den Wandel. Die wiederum wird extrem von der Unternehmenskultur bestimmt: Hier macht man begeistert mit, dort wird heimlich gemauert. Deshalb zielt unseren Studienergebnissen zufolge die Etablierung von datenbasiertem Change Management neben der Beschleunigung von Entscheidungen (44 Prozent) und der Schaffung von mehr Transparenz (42 Prozent) auf die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit (38 Prozent). Bemerkenswert: Zwei Drittel der höchstpriorisierten Ziele richten sich auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden (Abb. 7).



**Abb. 07.** Was Unternehmen mit datenbasiertem Change Management erreichen wollen



Bereits in unserer Change Management Studie 2019<sup>(1)</sup> haben wir für Dexterity argumentiert: maximale Flexibilität für Unternehmen bei gleichzeitiger Erhöhung der Arbeitszufriedenheit. Auch das datenbasierte Change Management fokussiert primär auf die wirtschaftlichen Vorteile für Unternehmen, weiß aber auch um die Hebelwirkung einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit.

Offenbar mit Erfolg: In Organisationen, in denen die Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung auf Daten angewiesen sind, haben 83 Prozent das Gefühl, dass sie Einfluss auf die Veränderung haben. In Organisationen ohne diesen Bedarf an Daten sind es nur 48 Prozent.



## Daten mit neuen Augen sehen

Zustandsbeschreibung, Diagnose, Entscheidungshilfe, Prognose – das alles kann Data Analytics leisten. In jedem Unternehmen gibt es eine Unmenge an Bestands- und Prozessinformationen über Kund\*innen und Mitarbeiter\*innen aus Einkauf, Produktion, Service und Logistik, aus der Finanzbuchhaltung, dem Personalwesen und Marketing. Im Idealfall sind die Inhalte diverser Bereichsplattformen in einem Enterprise-Resource-Planning-System (ERP) zusammengeführt.

Die Herausforderung für das Change Management besteht darin, in der Masse der Daten diejenigen aufzuspüren, die für das jeweilige Changeprojekt sinnvoll sind. Es geht nicht darum, wahllos Datenberge anzuhäufen. Vielmehr muss, wer sein Geschäft erfolgreich verändern will, die wirklich relevanten Daten nutzen. Das heißt im Umkehrschluss:

Wo sie fehlen, müssen sie herbeigeschafft werden. Folgende Fragen weisen den Weg: Welche Daten benötigen wir? Lassen sie sich mit Hilfe des Datenteams aus dem ERP extrahieren, irgendwo kaufen oder selbst generieren?

Mit Netzwerkanalysen können Change Manager\*innen beispielsweise Kommunikationswege im Unternehmen untersuchen, um Silos und Change Agents zu identifizieren. Meist genügen wenige Multiplikatoren, um einen Großteil der Mitarbeitenden zu erreichen. Geeignet sind hierfür ausgewertete Daten wie von Webservern gemessene Klickraten und aktiv erhobene Daten aus Mitarbeiterbefragungen und Feedbacks. Erstere zeigen den Change Verantwortlichen, welche Unternehmensbereiche, Abteilungen oder Teams nachhaltig zu überzeugen sind. Letztere geben Hinweise darauf, warum die Mitarbeitenden zögern. Dieses Wissen macht die Führungskräfte sicherer bei ihren Entscheidungen über zielführende Maßnahmen.

Das datenbasierte Change Management macht die blinden Flecken und Wirkungszusammenhänge in Prozessen, Entscheidungen und in der Unternehmenskultur sichtbar. Damit öffnet es den Blick für neue Handlungsoptionen. Ein Beispiel: Der schleppende Transformationsprozess könnte darauf zurückzuführen sein, dass sich Teile der Belegschaft verdeckt gegen den Wandel stemmen. Könnte sein ... aber wie lässt sich das verifizieren? Und wenn es sich bestätigt: Was ist der Grund? Mangelnde Wertschätzung? Über- oder Unterforderung? In unserer Studie sagen 53 Prozent der Teilnehmer\*innen aus Unternehmen mit gering ausgeprägter Datenanalysefähigkeit, dass die Skills der Mitarbeitenden in der Organisation unbekannt seien. In datenaffinen Unternehmen sind hingegen nur 23 Prozent dieser Meinung.

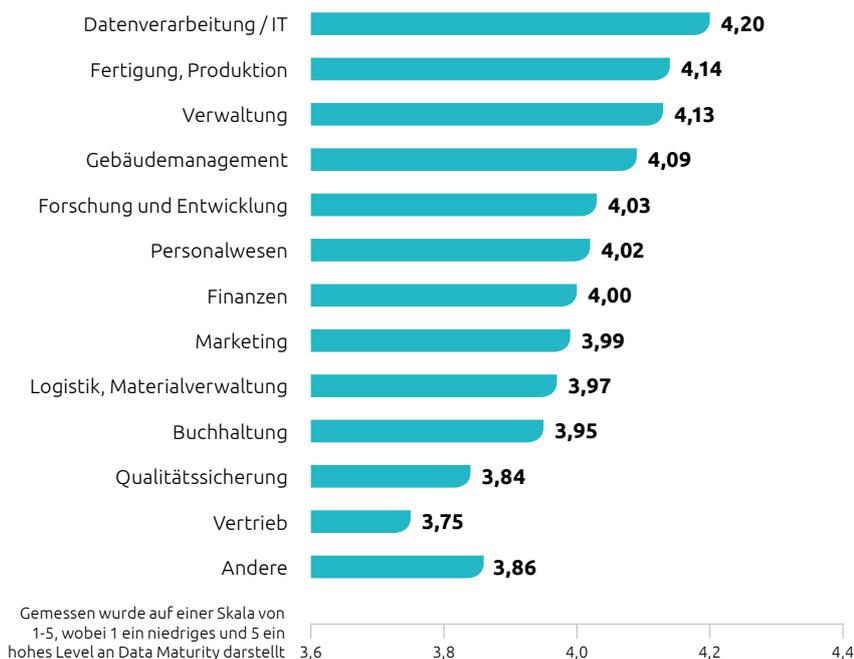
## Ist das Unternehmen reif für den datenbasierten Wandel?

Die Vorteile des datenbasierten Change Management treten umso markanter hervor, je höher die Datenreife eines Unternehmens ist. Aber auch bei weniger ausgeprägter Datenreife lassen sich erste, wichtige Erkenntnisse gewinnen. Es ist besser, klein anzufangen als gar nicht. Fortgeschrittene Organisationen verwenden bereits konsistente Daten von hoher Qualität, die in einem Data Warehouse verwaltet werden. Sie nutzen Verfahren und Methoden wie Data Mining und künstliche Intelligenz und verfügen über geschultes und kompetentes IT- und Führungspersonal. Darüber hinaus wird der Reifegrad bestimmt von den Fertigkeiten und Kenntnissen der Mitarbeitenden im Umgang mit den Daten. Für das datengesteuerte Change Management erweist sich das als ernstzunehmende Hürde. In einer weltweiten Studie von Accenture und Qlik zur Datenreife<sup>(10)</sup> räumen 79 Prozent der Beschäftigten ein, nicht vollends von ihren Datenkompetenzfähigkeiten überzeugt

zu sein. Entsprechend bezeichnen sich lediglich 4,8 Prozent der Unternehmen als datenreif. 46 Prozent bezeichnen sich als grundsätzlich dazu befähigt („data empowered“), und von vorhandenen Basiskompetenzen sprechen 45,8 Prozent.

Damit wollen sich die Unternehmen nicht abfinden. Mit der Auswertung von mehr als 48 Millionen Stellenausschreibungen belegt die Bertelsmann Stiftung<sup>(11)</sup>, dass Arbeitgeber\*innen der Fähigkeit „Datenkompetenz“ sprunghaft steigende Bedeutung beimessen. Im Vergleich zur Vorgängerstudie aus 2018 ist die Nachfrage der Wirtschaft nach Mitarbeitenden, die im Umgang mit Daten versiert sind, um 62 Prozent angestiegen. Nach dem Evergreen „Besonnenheit“ (+ 73 Prozent) ist das der zweithöchste Anstieg bei einer einzelnen Arbeitnehmerfähigkeit. In einer Unternehmenskultur, in der Daten allenfalls als ex post begründende, nicht aber als ex ante handlungsweisende Kenngrößen betrachtet werden, wird diese Wunsch-Kompetenz freilich nicht einfach zu vermitteln sein.

Abb. 08. Data Maturity nach Abteilungen



## Beim Datenreifegrad ist noch Luft nach oben

Zwischenfazit: Daten verringern die Unsicherheit und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass die richtigen Entscheidungen getroffen werden. Vorausgesetzt, die Daten sind umfassend und rechtskonform in alle Abläufe, Aktivitäten und Entscheidungsprozesse integriert, liefern sie konkreten betriebswirtschaftlichen Nutzen und unterstützen die transformationale Führung. So verwandeln Change Manager\*innen das Risikopotenzial von Daten in ein Erfolgsversprechen.

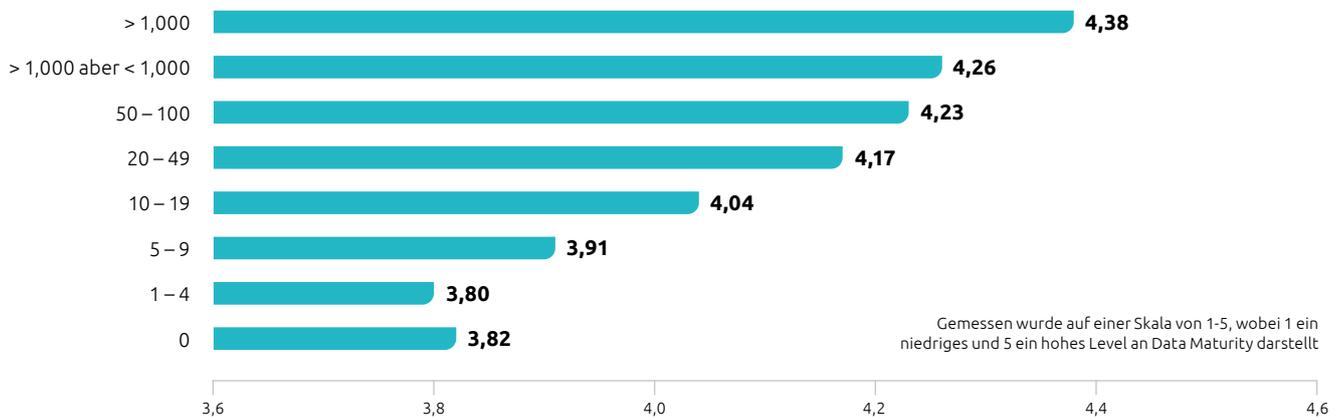
Es einzulösen gelingt erst in wenigen europäischen Ländern und Branchen<sup>(V)</sup>. Mit acht Prozent der Unternehmen führt Großbritannien, während in Deutschland, Österreich und der Schweiz fünf Prozent ausreichende Fertigkeiten besitzen, ihre Daten voll ausschöpfen zu können.

Branchenprimus ist der Bereich Financial Services mit zehn Prozent, Zweitplatzierter Telekommunikation mit sieben Prozent. Das entspricht ziemlich genau den Ergebnissen unserer Studie (siehe Seite 16). Nur die Vorreiter können aus kontinuierlichen Einblicken in ihre Daten aussagekräftige Informationen gewinnen und diese proaktiv und im jeweils passenden Kontext im gesamten Unternehmen verwenden. Unternehmen, die bereits datenbasiert vorgehen, haben neben hoher Datenqualität und der Anwendung von Analysemethoden gemein, dass sie ihre Mitarbeitenden sowohl individuell als auch als Teil multidisziplinärer Teams in der umfassenden Nutzung von Daten sensibilisieren und schulen. Denn ein datengesteuertes Unternehmen erfordert weitreichende Fertigkeiten in vielen Technologiebereichen. Und darüber verfügen längst nicht alle.

## Leadership in einer von Daten getriebenen Transformationskultur

Zu den Hürden auf dem Weg zu einer datenbasierten Transformationskultur gehören Insellösungen, bei der nicht alle Organisationseinheiten mitgenommen werden, Silodenken und das Fehlen einer echten Vertrauenskultur. Unsicherheit und Misstrauen belasten die Selbstwirksamkeit von Individuen und Teams. Zentral beim Einsatz von Business Analytics bei der Förderung von Veränderungsprozessen im Unternehmen sind deshalb das Verhalten und die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte. Beides zusammen ist maßgeblich dafür, wie viel Vertrauen die Mitarbeitenden in die Organisation als Ganzes setzen und wie hoch der innere Einsatz ist, mit dem sie den Wandel unterstützen.

**Abb. 09.** Data Maturity nach Führungsverantwortung





# III. DIE STUDIENERGEBNISSE IM EINZELNEN

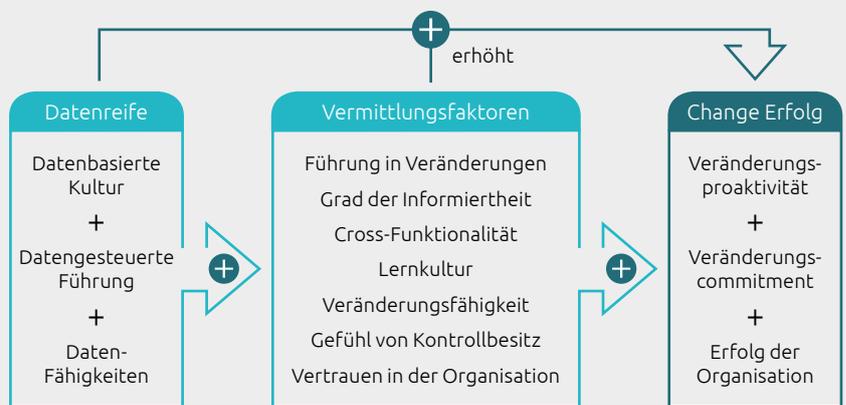


Schonungslos hat die Corona-Pandemie die Versäumnisse der deutschen Wirtschaft bei der Digitalisierung aufgedeckt. Allerdings sind auch etliche Unternehmen in der Krise zur Höchstform aufgelaufen.

Es ist wenig verwunderlich, dass dies vor allem jene Organisationen sind, die sowohl ihre Angebote und Services als auch ihre internen Prozesse vorausschauend digitalisiert haben. Das zeugt von weitsichtiger Navigation der Entscheider\*innen in einem hochvolatilen Wirtschaftsumfeld. Und es spricht für einen wachsenden Datenreifegrad in Organisationen.

Ist das so? Erkennen tatsächlich immer mehr Unternehmen, dass Daten zu ihren wertvollsten Ressourcen gehören, richten Führung und Unternehmenskultur danach aus und passen sich daher schneller, substanziell und nachhaltig den Anforderungen der Märkte an? Diese Erkenntnis hat uns elektrisiert und zu der vorliegenden Studie veranlasst. Mit dem vermehrten Einsatz von Business Analytics beim Formulieren und Verfolgen ihrer Veränderungsstrategien deutet einiges darauf hin.

**Abb. 10.** Wirkungszusammenhänge im datengetriebenen Change Management



Allein das muss noch nicht heißen, dass die Datenreife einer Organisation einen unmittelbaren Einfluss auf ihre Veränderungsfähigkeit hat. So simpel schien uns der Zusammenhang doch nicht zu sein. Ja, Daten sind zweifelsfrei wichtige Bausteine des Erfolgs. Doch darüber, wie sie erhoben und verwendet werden, entscheiden immer noch lernende, wissende, vertrauende, mitarbeitende und führende Individuen.

Unser Modell (Abb. 10) macht den von uns angenommenen indirekten Zusammenhang zwischen Datenreife und Change Erfolg deutlich, in dem es dem Faktor Mensch als Transmissionsriemen den zentralen Platz bei jeder Veränderung zuweist.



## Warum Datenreife die Vorbedingung für Veränderungserfolg ist

Veränderungsprojekte laufen selten glatt. Hier läuft man aus dem Zeitplan, dort weiß die linke Hand nicht, was die rechte tut, hinter vorgehaltener Hand zerpfückt man Entscheidungen, und überhaupt: Wer sagt, dass der Change wirklich *nötig* ist? Im Zweifel sagen das die Daten.

Datenreife Unternehmen lesen vieles aus ihnen heraus, über die Vergangenheit, die Gegenwart und, was beim Wandel am meisten interessiert, auch über die Zukunft. Sie haben sich eine **datenbasierte Kultur** gegeben, der ein gemeinsames Verständnis von Führungskräften und Mitarbeitenden über Möglichkeiten und Grenzen der Datennutzung zugrunde liegt. Als Entscheidungsgrundlage werden Daten offen, transparent und vertrauensvoll verwendet. Doch der Mensch behält stets den Vorrang vor der Technik. „Der Kulturwandel kann als Voraussetzung für gelingendes datengesteuertes Change Management angesehen werden“, bestätigt ein Experte für Change Management. „Daten sind ein Kontrollinstrument und unterstützen das Gelingen der eigenen Arbeit.“

Die Förderung einer datenbasierten Unternehmenskultur ist Sache der **datengesteuerten Führung**. Sie erwächst aus der Kultur und gibt ihr wechselwirkend ihre Einzigartigkeit. Insbesondere Manager\*innen auf den mittleren Ebenen informieren, argumentieren, überzeugen unermüdlich und stärken damit das Vertrauen der Mitarbeitenden in den Sinn der Transformation und der dafür erforderlichen Datennutzung. „Wir müssen zuerst den Menschen betrachten und dann Daten hinzuziehen“, sagt ein Teilnehmer aus dem Dreieck Organisationsentwicklung, Personalwesen und Change Management und fügt schlüssig hinzu: „Wenn Daten etwas bringen sollen, muss der Mensch den Mehrwert sehen.“ Den im Wandel zu vermitteln, ist eine prioritäre Führungsaufgabe. Die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter dem Unternehmen vertrauen, ist in Unternehmen mit umfassender Datenanalyse im Durchschnitt um 18 Prozent höher.

Das dritte Element der Datenreife ist die **Datenfähigkeit**. Darunter verstehen wir den effektiven, effizienten, verantwortungsvollen und nachhaltigen Umgang mit Daten. Das übergeordnete Ziel ist ein hohes Level an Skills und Kompetenzen bei höchstmöglicher Datensicherheit. Beim Change gehört dazu größtmögliche Transparenz, wo das Projekt und die daran Beteiligten zu jedem Zeitpunkt stehen. Dabei hilft die Visualisierung von Daten.

Aber: „Ein Dashboard allein reicht nicht“, sagt ein Experte für datengetriebene Organisation. „Die Daten müssen aktiv in Entscheidungsprozesse eingebaut und verstanden werden.“ Das sichert Beschlüsse ab, deckt störende Faktoren frühzeitig auf und weist auf proaktive Maßnahmen hin. „Bereiche, die am Anfang von Data Maturity stehen, reagieren eher, als dass sie agieren“, weiß eine Spezialistin für People Analytics. Während der Blick in den Rückspiegel allenfalls Korrekturen erlaubt, befähigt der Blick durch die Frontscheibe zu vorausschauendem Handeln.

Business Analytics machen ein Unternehmen datenfähig – erst recht bei Changeprojekten, wo hinter jeder Kurve ein Hindernis auftauchen könnte. Unsere Studie zeigt, dass Unternehmen mit umfassender Datenanalyse von den Befragten sowohl als wandlungsfähiger (15 Prozent) als auch finanziell erfolgreicher (87 Prozent) bewertet werden.

Alle drei Elemente zusammen – datenbasierte Kultur, datengesteuerte Führung und Datenfähigkeit – bestimmen die **Datenreife einer Organisation**. Zwei von ihnen, nämlich Kultur und Führung, wirken in direkter Linie auf die am Wandel Beteiligten ein. Wie das genau funktioniert, zeigen wir jetzt.



von der Führung sorgfältig kommuniziert wird, in Organisationen mit umfassender Datenanalyse im Durchschnitt 20 Prozent höher ist.

Weil eine datenfreundliche Unternehmenskultur den transparenten Umgang mit Informationen zur Maxime hat, hinterfragen die Projektbeteiligten die Daten immer wieder auf Qualität und Aussagefähigkeit in Bezug auf die zu lösende Aufgabe. Auf den ersten Blick mag das Zeit kosten und nerven: Müssen wir das jetzt wirklich noch mal diskutieren? Wer sich aber darauf einlässt, wird mehr und mehr Zutrauen in die Verlässlichkeit und Aussagekraft von Daten und in die datenbasierte Führung ernten. Als die ersten Kompassse zur Navigation auf den Meeren eingesetzt wurden, wird mancher Seemann mit der Entscheidung des Kapitäns gehadert haben, sein Leben an das Funktionieren einer magnetisierten Eisennadel zu knüpfen. Aber nur so lange, bis er wieder festen Boden unter seinen Füßen hatte.

Eine sichere Ankunft am Ziel ist stets ein gemeinsamer Erfolg von Führenden und Team. Damit die Datenreife ihre ganzen Vorzüge ausspielen kann, müssen das Denken der Führungskräfte, die Strukturen und die Prozesse auf Zusammenarbeit ausgerichtet sein. Nichts gegen den Blick auf den Nutzen des eigenen Silos – aber keinesfalls beim Change. Laut unserer Studie steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Wandel gelingt, im Durchschnitt um 28 Prozent. Vorausgesetzt, in den Unternehmen arbeiten cross-funktionale Teams.

## Wie der Faktor Mensch die Datenreife in Change Erfolg verwandelt

Unsere Hypothese, dass die Datenreife die notwendige, deren Bejahung und Vermittlung durch Menschen aber die hinreichende Bedingung für den Veränderungserfolg ist, fanden wir bestätigt. Ganz oben steht nach übereinstimmender Ansicht der Studienteilnehmenden die **Führung in Veränderungen** (Change Leadership) (Abb. 11). Das bezeichnet die Fähigkeit – manche sagen: die Kunst –, den Wandel so erfolgreich umzusetzen, dass sich Prozesse und Strukturen verbessern und dass sich die Menschen in der Organisation weiterentwickeln und wachsen. Was Change Leadership so herausfordernd macht: Diese Aufgaben müssen gleichzeitig angepackt werden. Weil die Rückkopplungseffekte so stark sind, geht Eines nicht ohne das Andere.

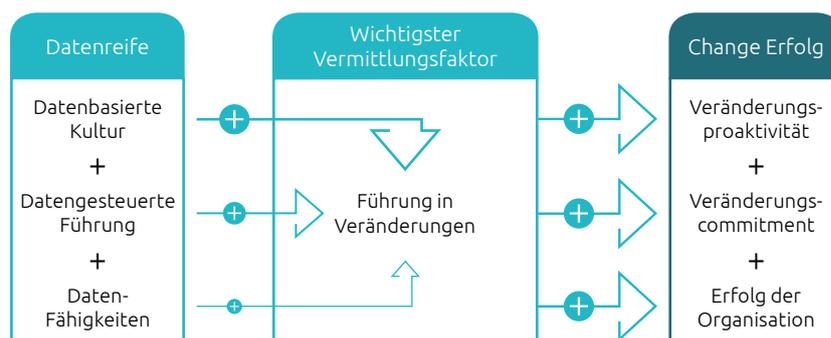
Das entspricht den Aussagen unserer Change Studie von 2015<sup>(vi)</sup>. Darin wird resümiert, dass Führung in Veränderung ganzheitlich alle Stellhebel des Wandels bedient, also je nach Erfordernis an Vision, Zielen, Strukturen, Prozessen, Kultur und Menschen, Führungskräften wie Mitarbeitenden ansetzen muss, um das Vorhaben zum Erfolg zu bringen.

Da heute der Wandel für Unternehmen zu einem Dauerzustand geworden ist, sind Change Leadership und Führung deckungsgleich.

Auch das haben wir schon früher betont: Heute ist jede\*r Manager\*in ein Change Leader.

Auch wenn es platt klingt: Change Leadership lässt die Mitarbeitenden darauf vertrauen, dass am Ende alles gut wird. So wie auf einem Schiff die Crew und der Kapitän oder die Kapitänin wissen müssen, dass sie sich bei der Navigation aufeinander verlassen können, sollten auch die Beschäftigten vom richtigen Kurs der Führung bei Veränderungsprojekten überzeugt sein. Ein hoher Reifegrad beim Handling von Daten trägt nach unseren Studienergebnissen in einem hohen Maß zum Aufbau von **Vertrauen** innerhalb der Organisation bei. Das wiederum zahlt auf das Commitment der Mitarbeitenden, deren Engagement und damit auf den Transformationserfolg ein. Schon allein deshalb, weil die Wahrscheinlichkeit, dass der Veränderungsfortschritt

Abb. 11. Datenreife und Führung in Veränderungen



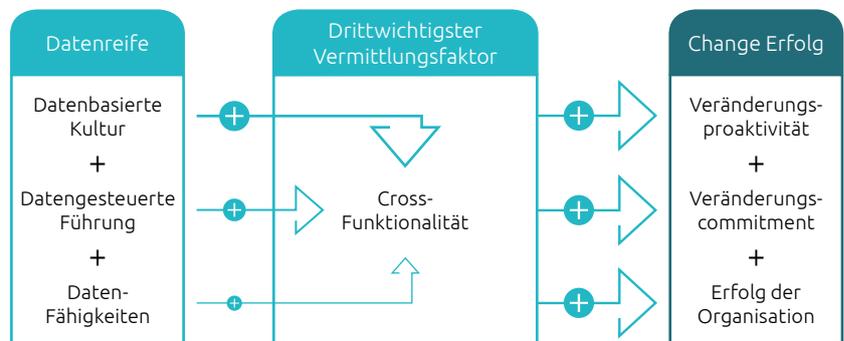
## Grenzenloser Datenfluss

Das haben uns die Studienteilnehmenden eindringlich mit auf den Weg gegeben. Für die Erhebung, Auswertung und Anwendung von Daten für die Entscheidungsfindung darf der Datenfluss an keiner Stelle durch unnötige Barrieren aufgehalten oder gewonnene Erkenntnisse zurückgehalten werden. Sonst wird an der Qualität der Daten gezweifelt. Schlimmer noch, siehe oben: Die Beteiligten verlieren das Vertrauen in die Integrität von datengestützten Entscheidungen. Diese Risiken werden durch **funktionsübergreifende Zusammenarbeit** eingedämmt. „IT, HR und das oberste Management müssen zusammenarbeiten, weil die Daten mit den Geschäftszielen verknüpft werden müssen“, sagt ein Kenner im Aufbau von Datenplattformen. „Deshalb benötigen wir funktionsübergreifende Teams, um Silos aufzubrechen und agil zu arbeiten.“

Eine hohe Datenreife wirkt sich unserer Studie zufolge beim Merkmal cross-funktionale Zusammenarbeit positiv auf den Change Erfolg aus, eben weil sie das Commitment und die Proaktivität der Beteiligten stärkt (Abb. 12). 83 Prozent der Studienteilnehmenden aus Unternehmen, die bereits intensive Datenanalyse betreiben, fühlen sich ermutigt, unternehmensweit um Unterstützung zu bitten. Bei weniger datenaffinen Unternehmen sind es nur 56 Prozent. Das ist schade, denn wer die Zahlen aus der Nachbarabteilung kennt, kann leichter Zusammenhänge herstellen und ist zur Kooperation bereit. Vor allem dann, wenn es die Lösung eigener Aufgaben befördert.



Abb. 12. Wie Datenreife und funktionsübergreifende Zusammenarbeit auf den Change Erfolg wirken



### Finding 1

Das A&O jeder Transformation ist **Change Leadership**. Wenn Führungskräfte die Vorteile der Datennutzung erklären und mit gutem Beispiel vorangehen, erhöhen sie nachweislich die Bereitschaft der Mitarbeitenden, datenbasiert zu arbeiten. Der gleichzeitige Blick auf Prozesse, Strukturen und die beteiligten Menschen stärkt das **Vertrauen** der Organisationsmitglieder in den Wandel zum Besseren. **Funktionsübergreifende Zusammenarbeit** ist hierfür eine zwingende Rahmenbedingung. Wenn alle drei Faktoren zusammenkommen, ist der Change Erfolg am größten.

## Zu wissen, was läuft, gibt Sicherheit, dass es läuft

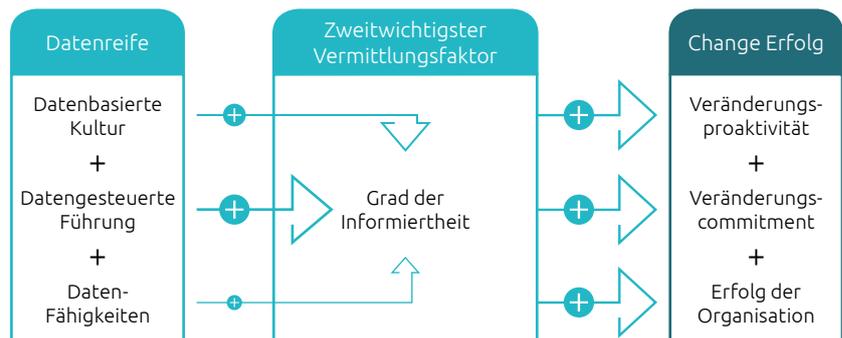
Isoliert betrachtet, haben Zahlen und Daten keinen Wert. Aber sie können genutzt werden, um die Mitarbeitenden über die Ziele und die Maßnahmen von Changeprojekten ins Bild zu setzen. Unsere Studie belegt: Eine höhere Datenreife im Unternehmen wirkt sich mittelbar, aber unverkennbar – nämlich über den **Grad der Informiertheit** – auf Commitment und Change Proaktivität der Beteiligten aus. Das begünstigt ganz wesentlich den Change Erfolg (Abb. 13).

Damit dieser Mechanismus greift, muss die Führung in Vorleistung gehen. Auch das hörten wir oft von den befragten Change Expert\*innen. Selbst wenn es ihnen nicht immer bewusst ist: Manager\*innen tragen entscheidend dazu bei, ob und in welchem Maße die Mitarbeitenden glauben, sie seien umfassend und wahrheitsgemäß über den Projektfortschritt informiert. „Daten können gut zur Kommunikation genutzt werden, zum Beispiel durch das Untermauern von Erfolgsgeschichten mit Zahlen“, empfiehlt ein Change Manager. Dann gewinnen die Beteiligten Zutrauen in den Prozess und fühlen sich sicher.

Oder eben nicht – was für das Scheitern so manchen Vorhabens verantwortlich ist. Zu den überraschenderen Studienergebnissen gehört aus unserer Sicht, dass sich der Grad an Informiertheit nur geringfügig auf den Stress auswirkt, dem die Mitarbeitenden durch den Wandel ausgesetzt sind (siehe Kasten rechts). Wenn datenbasiertes Arbeiten jedoch fest in der Unternehmenskultur verankert ist, die Führungskräfte entsprechend vorgehen und die Mitarbeitenden kontinuierlich auf dem Laufenden halten, dann steigt der Grad der Informiertheit organisationsweit an. So wird der Datenfluss zu einem breiten Datenstrom, der die gesamte Organisation in den erwünschten Sog des Wandels zieht.



**Abb. 13.** Wie Datenreife und wahrgenommener Grad an Informiertheit auf den Change Erfolg wirken



## Stress in Changeprojekten

Erfahrene Change Manager\*innen wissen, dass jedes Veränderungsprojekt für Führungskräfte und Mitarbeitende Anspannung und eine zusätzliche Bürde bedeutet. Denn neben der Unsicherheit, wie es wohl weitergeht, belasten die mit jeder Transformation verbundenen Umbaumaßnahmen das Tagesgeschäft. Bei der Vorbereitung unserer Studie sind wir optimistisch davon ausgegangen, dass sich eine hohe Datenreife mäßigend auf den Change Stress auswirkt. Diese Annahme hat sich nur teilweise bestätigt. Zwei von drei Elementen der Datenreife, nämlich die Datenfähigkeit und die datenbasierte Führung, heben das von den Mitarbeitenden empfundene Stress-Level sogar noch leicht an. Einen Lichtblick sahen wir aber doch: Eine datenfreundliche Unternehmenskultur verringert die individuell wahrgenommene Anspannung. „Keiner macht gerne Change“, bringt es ein Experte für Workforce Transformation und Change Management auf den Punkt. „Man muss verstehen, was es für einen persönlich bedeutet. Deshalb haben die Mitarbeitenden das Bestreben, Informationen zu bekommen.“ Mit der Erfüllung dieses Wunsches stärken Führungskräfte das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Notwendigkeit und Planmäßigkeit des Wandel. Und falls unerwartete Hürden auftauchen, müssen sie ohnehin davon ausgehen, dass das den Mitarbeitenden kaum verborgen bleiben dürfte.

Das Commitment aller am Wandel Beteiligten steigt mit dem Maß ihrer **Kontrolle über den Prozess**. Im sicheren Bewusstsein, alle Anforderungen verstehen und erfüllen zu können, sind sie motiviert, Leistung zu bringen und Ergebnisse zu erzielen, mit denen sie und ihre Vorgesetzten zufrieden sind. Dabei haben sie durchaus ihr eigenes Vorankommen im Blick. Das bestätigt unsere Studie höchst eindrucksvoll. 85 Prozent der Studienteilnehmenden in Unternehmen, in denen umfangreiche Datenanalysen zum Tagesgeschäft gehören, sind sich ihrer beruflichen Perspektiven sicher.

Dieses Merkmal des Change Erfolgs hängt eng mit dem Grad der Informiertheit zusammen. Und das stellt die subjektive Wahrnehmung auf eine operationale Basis. Denn maßgeblich dafür, dass die Mitarbeitenden das positive Gefühl von Kontrollbesitz haben, sind aktuelle, gut visualisierte Informationen über den Projektverlauf. Die Datenaffinität der Führungskräfte verstärkt die Hebelkraft. Laut unserer Studie ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich Mitarbeitende während einer Veränderung gut informiert fühlen, in Organisationen mit umfassender Datenanalyse im Durchschnitt um 19 Prozent höher.

Ihr Verhalten verleiht den Mitarbeitenden Sicherheit und Vertrauen, und zwar umso mehr, je datengestützter die Führungskräfte arbeiten. Diese positive Korrelation geht aus unserer Studie deutlich hervor. Wenn die Mitarbeitenden zudem befähigt werden, das leisten zu können, was die datengesteuerte Organisation von ihnen erwartet, wächst ihr Selbstvertrauen umso mehr.

## Wie man lernt, die Veränderung zu lieben

Wir sind fast, aber noch nicht ganz am Ende unserer Spezifikation des Transmissionsriemens „menschliche Faktoren“ (Abb. 10, Seite 16). Unsere Hypothese lautet: Ausgehend von der Datenreife einer Organisation entscheidet das Denken, Fühlen und Verhalten aller am Wandel Beteiligten über das Gelingen der Veränderung. Das haben die Interviewpartner\*innen ebenso bestätigt wie die fast 1 200 Teilnehmer\*innen aus aller Welt, die unseren Fragebogen beantwortet haben.

So berichten Manager\*innen aus Unternehmen, in denen das Lernen gefördert und gepflegt wird, von einem höheren Commitment und von größerer Change Proaktivität ihrer Mitarbeitenden. Wo das datenbasierte Change Management bereits Einzug gehalten hat, fördern neue Instrumente die Lernmobilisierung. Warum nicht zum Lernen „nudgen“? Mit Hilfe von Suchmaschinen holen sich die Mitarbeitenden fehlende Informationen auf den Bildschirm. Mit Microlearning bekommen sie kleine, auf ihren Aufgabenbereich zugeschnittene Lerneinheiten auf ihre Smartphones. Mehr noch: In Zukunft wird das Lernen von Kolleg\*innen weit stärkere Bedeutung gewinnen.

Eine wichtige Rolle bei der Etablierung und Bewahrung einer **Lernkultur** spielen datenbasiert arbeitende Führungskräfte. Befähigung ist gut, aber es braucht eine sichere Grundlage. Wo stehen unsere Mitarbeitenden, und wo wollen wir sie haben? In Unternehmen mit umfassenden Datenanalysen sagen mehr als drei Viertel

der Befragten (77 Prozent), dass ihr Unternehmen die Fähigkeiten seiner Beschäftigten kennt. In Unternehmen ohne umfassende Datenanalysen glauben das nur 47 Prozent. Unternehmen, die eine aktuelle Skill-Datenbank führen, sind im Durchschnitt 31 Prozent erfolgreicher bei der Umsetzung von Veränderungen.

Ein weiteres Ergebnis unserer Studie: Wenn Unternehmen die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden fördern, sind sie im Durchschnitt 25 Prozent erfolgreicher bei der Umsetzung von Veränderungen. Wenn sie die Belegschaft darüber hinaus ermutigen, abteilungsübergreifend Unterstützung anzufordern, steigt die Wahrscheinlichkeit des Veränderungserfolgs im Durchschnitt um 30 Prozent.

Idealerweise nutzen Führungskräfte den Hebel Empowerment, wenn sie gezielt die Fähigkeit der Beschäftigten fördern, selbstbestimmt und selbstverantwortlich Daten zur Erfüllung ihrer Aufgaben zu verwenden. „Für eine echte Datenkultur braucht es die Ermächtigung der Mitarbeiter\*innen“, versichert ein Change Manager. „Empowering Leadership steckt daher einen Rahmen für Eigenverantwortung.“ Von einer Spezialistin für den Aufbau von Datenplattformen kommt folgender Hinweis: „Es ist wichtig, den Menschen beizubringen, wie sie mit den Daten interagieren können, wie die Daten verwaltet werden und wie sie ihre Arbeitsweise auf die Nutzung der Daten umstellen können.“ Weil es in einer datenbasierten Lernkultur selbstverständlich ist, die Organisation auf ständigen Wandel auszurichten, bleiben Transformationsvorhaben in der Spur.

## Findung 2

Transparenz über die im Changeprozess verwendeten Daten, also wie und wofür sie genutzt werden, stärkt das Vertrauen der Mitarbeitenden in den eingeschlagenen Weg und die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen. Unsere Studie belegt: Je besser die Mitarbeitenden über den Fortgang des Change informiert sind, sie also etwas wissen, und je eher sie davon überzeugt sind, die **Kontrolle über den Prozess** zu haben, das Wissen also von einem guten Gefühl begleitet wird, desto größer ist der Change Erfolg.

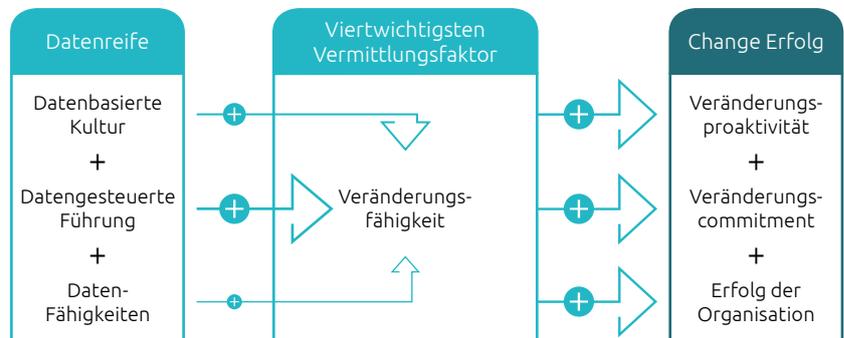
## Kultur + Führung = Veränderungsfähigkeit

Das muss der Anspruch sein, weil für Unternehmen die **Fähigkeit zur Veränderung** zu einer existenziellen Frage geworden ist. Je tiefgreifender der technologische Wandel und die damit verbundenen Herausforderungen, desto mehr entscheidet die allgemeine Transformationsfähigkeit der Organisation über den Erfolg von Changeprojekten. In Unternehmen mit umfassender Datenanalyse sehen fünf von sechs Mitarbeitenden (83 Prozent) das Veränderungsvorhaben von einer breiten Koalition in der Führung getragen. Hier schließt sich der Kreis. Denn unsere Studie kann nachweisen, dass datenbasierte Kultur und Change Leadership unmittelbar auf die Fähigkeit zur Veränderung einwirken. Wo bereits mit umfangreichen Datenanalysen gearbeitet wird, sehen 86 Prozent der Befragten, dass ihre Führung den Fortschritt der Veränderung sorgfältig kommuniziert, anderswo sind es nur 60 Prozent. Kein Zufall: 88 Prozent der Studienteilnehmer\*innen halten ihr Unternehmen für erfolgreich bei der Bewältigung des Wandels. Bei limitierter Datennutzung sind es nur 55 Prozent.

In Unternehmen, in denen Daten zu gezielten Kommunikationsmaßnahmen im Veränderungsprozess genutzt werden, steigt der Prozentsatz der Mitarbeitenden, die ihr Unternehmen als erfolgreich bei der Bewältigung des Wandels einschätzen, um 13 Prozent. Beispiel: Wenn über Changemaßnahmen und -erfolge bisher in Newslettern informiert wurde, die Datenlage aber zeigt, dass diese nur von wenigen Empfänger\*innen gelesen werden, dann sind zusätzliche Informationskanäle nötig.

Wenn die Führungskräfte Business Analytics konsequent nutzen und die darüber gewonnenen Daten mit den Mitarbeitenden teilen, dann bewegt sich wirklich etwas im Unternehmen. „Die Überzeugung der Menschen, dass der Change gut ist, ist das Wichtigste“, erklärt ein Experte für Organisationsentwicklung, Personalwesen und Change Management.

Abb. 14. Datenreife und allgemeine Veränderungsfähigkeit



### Finding 3

Unsere Studie weist nach, dass eine hohe Datenreife die Lernkultur im Unternehmen signifikant erhöht. Das kommt dem Wandel zugute. Denn der Wille zum Lernen löst Widerstände und öffnet die Organisation für Neues. Die Nutzung von Daten erweist sich hierbei als Dreh- und Angelpunkt. Die Lernkultur ist ein wichtiges Merkmal für die allgemeine Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens. Sie bestimmt das Maß an Commitment und Change Proaktivität, mit dem Führungskräfte und Mitarbeitende den Wandel innerlich stützen und vorantreiben.

„Wenn die Wirksamkeit von Maßnahmen gemessen wird, kann man bei Bedarf schneller andere Change Methoden einsetzen.“

Daraus spricht der Wunsch, bei der Wahl der Mittel flexibel zu sein. Richtig so, denn unsere Studie bestätigt die positive Korrelation von Datenreife und Veränderungsfähigkeit auf der einen und Commitment und proaktiven Handeln der Mitarbeitenden auf der anderen Seite – und deshalb auch den Erfolg der Organisation bei Transformationsprozessen (Abb. 14).

### Datenreife und menschliche Faktoren machen den Wandel beherrschbar

Die Studienergebnisse zeigen, dass wir mit unserer Hypothese richtig lagen. Nur beim Change Stress mussten wir unsere Annahme korrigieren. (siehe Seite 20) Die Analyse der Interviews und der quantitativen Untersuchung belegen, dass Datenreife den Unternehmen in Changeprozessen einen erheblichen Vorteil verschafft.

Wir sagen sogar: Sie trägt erheblich zum Gelingen von Transformationen bei. Aber nur unter einer Bedingung: Dass sich die Führung von Daten unterstützen lässt und diese Aufgeschlossenheit konsequent in die Organisation hineinträgt.

Damit dieser Mechanismus funktioniert, braucht es eine gleichermaßen starke wie empathische Führung. Der Wandel verlangt allen Beteiligten einiges ab. Mitarbeitende wollen fair geführt und umfassend informiert werden. Sie wollen spüren und erleben, dass sich alle Teile des Unternehmens in die neue, die richtige Richtung bewegen. Dazu passen weder Silodenken noch ausweichende Antworten, wenn die Kolleg\*innen Fragen stellen, bei denen Unsicherheit und Sorge mitschwingen. Die größte Herausforderung für Change Manager\*innen besteht darin, keinen einzelnen der vorgenannten Aspekte aus den Augen zu verlieren. Dabei wirkt die Datenreife wie ein Radarsystem, das dem Change Management unter (fast allen) Witterungsbedingungen die sichere Ankunft am Ziel ermöglicht.

Unsere Untersuchung bestätigt den positiven Zusammenhang zwischen der Datenreife eines Unternehmens und dem Erfolg seiner laufenden oder jüngst abgeschlossenen Veränderungsvorhaben. Mit dieser generischen Bestätigung unserer Hypothese haben wir es allerdings nicht bewenden lassen. Um die vorangestellten Ergebnisse zu plausibilisieren und die Erfolgswahrscheinlichkeiten näher zu bestimmen, führten wir verschiedene Clusteranalysen durch, unter anderem nach den Unternehmensmerkmalen Region und Branche sowie nach Abteilungen und den Führungsspannen der Teilnehmer\*innen.

### Regionen und Länder

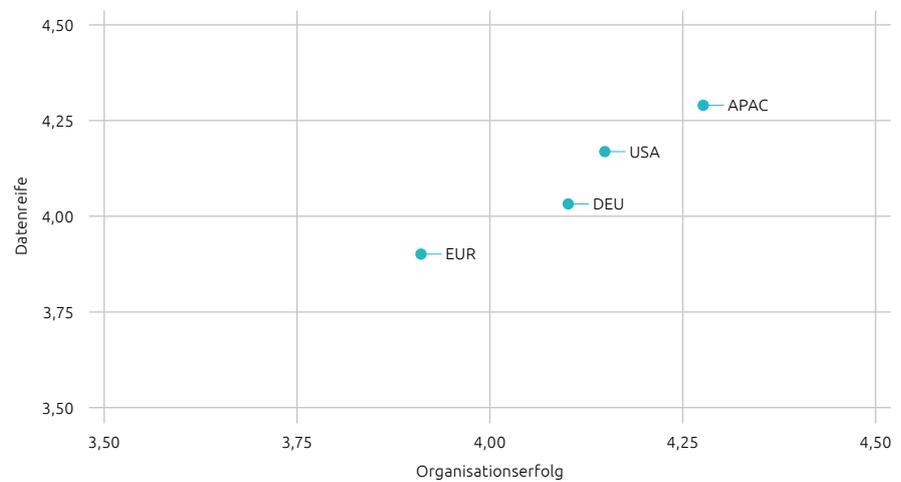
Erwartungsgemäß weist die Auswertung der einzelnen Cluster eine hohe Spannweite auf. Das liegt vor allem an der unterschiedlich starken Ausprägung der drei Bestimmungsfaktoren der Datenreife. Die Anwendung von Business Analytics ist zwar weltweit auf dem Vormarsch, dominant sind jedoch die weitgehend digitalisierten Unternehmen aus den globalen Wachstumsregionen. Sie haben am ehesten eine datengesteuerte Unternehmenskultur realisiert und ihre Personalführung daran ausgerichtet.

Es ist daher kaum verwunderlich, dass die datenkompetenten Unternehmen in den Ländern des asiatisch-pazifischen Raums (APAC), allen voran in Indien und China, den relativ größten Unternehmenserfolg bei Veränderungsvorhaben aufweisen. Erklären lässt sich die hohe Datenreife dortiger Unternehmen mit ihrem unbedingten Wachstumswillen, gestützt auf eine junge, IT-affine Bevölkerung und eine dynamische Wirtschaft.

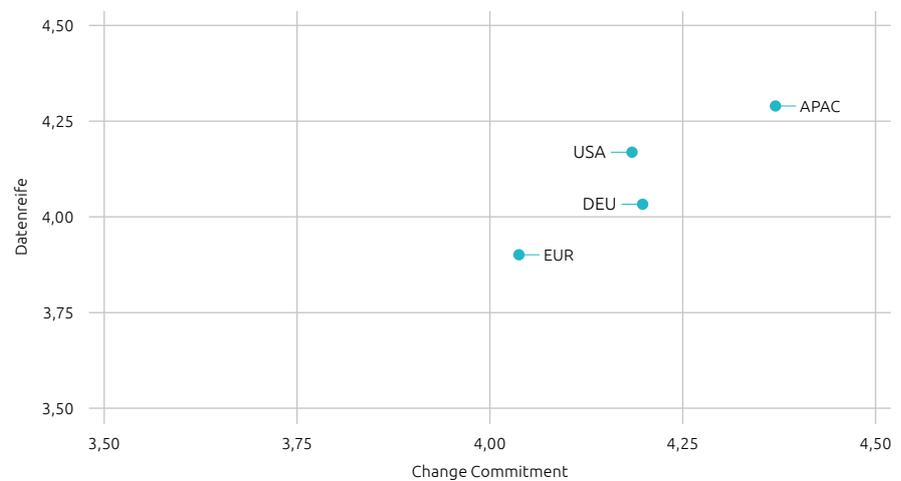
Leider auch auf ein niedriges Datenschutzniveau, denn in vielen Ländern Asiens sind der Erhebung und Auswertung personenbezogener Daten kaum Grenzen gesetzt. Auf die APAC-Länder folgen die USA und, mit etwa doppelt so hohem Abstand zum Spitzenreiter Fernost, der Wirtschaftsraum Europa (Abb. 15).

Die aus der europäischen Gesamtbetrachtung herausragende Position deutscher Unternehmen rührt im Wesentlichen aus hohen intraorganisationalen Zustimmungswerten für Veränderung (Abb. 16). Change Commitment wird nicht nur beflügelt von der Führung und der Unternehmenskultur, sondern auch von der Einsicht in die Notwendigkeit des Wandels.

**Abb. 15.** Organisationserfolg in den Regionen



**Abb. 16.** Change Commitment in den Regionen



## Branchen

Bei der Betrachtung nach Wirtschaftszweigen ballen sich im Spitzenfeld die kompromisslosen Digitalisierer aus Telekommunikation, Automotive, Banking und Versicherungen (Abb. 17). Am Vorsprung dieser Branchen bei der IT-getriebenen Transformation herrscht kein Zweifel<sup>(VII)</sup>, und der Grund dafür liegt auf der Hand: Für Unternehmen, die im globalen Wettbewerb stehen, ist sowohl ein hoher Grad an Digitalisierung als auch die Bereitschaft zum kontinuierlichen Wandel schlichtweg alternativlos. Im Mittelfeld liegen Energie- und Versorgungswirtschaft, Konsumgüter und Handel sowie Consulting, allesamt Branchen im erklärten Aufbruch in die datengetriebene Welt. Vielfach (noch) unangefochten wännen sich Behörden mit einem zugewiesenen Kund\*innenkreis, die erst zögerlich mit privater Konkurrenz konfrontiert sind. Hier tritt der enge Zusammenhang zwischen Datenreife und Veränderungserfolg unübersehbar hervor.

## Abteilungen

Die Analyse nach betrieblichen Funktionsbereichen (Abb. 18) offenbart auf den ersten Blick wenig, auf den zweiten aber durchaus Überraschendes. Beginnen wir mit dem Offensichtlichen: Gemessen an ihrem Datenreife sind IT und das Management am stärksten bereit, den Wandel aktiv zu fördern. Es war anzunehmen und wird von den Teilnehmenden bestätigt, dass sich das hohe Maß an Commitment positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Wenn es der Führung gelingt, das in diesen Abteilungen gezeigte Engagement auf die anderen Bereiche auszudehnen, wäre ein gutes Stück gewonnen. Hier ist insbesondere in weniger digitalaffinen Unternehmen Überzeugungsarbeit angesagt. Denn IT, Management und Produktion sind bei der Datennutzung in aller Regel weiter fortgeschritten als Abteilungen, deren Wertschöpfung stark von der Kund\*innenkenntnis bestimmt wird. Wie zum Beispiel im Verkauf: Hier wird die Stärke der persönlichen Kontakte oft höher gewichtet als die mit Hilfe von

Abb. 17. Organisationserfolg in den Branchen

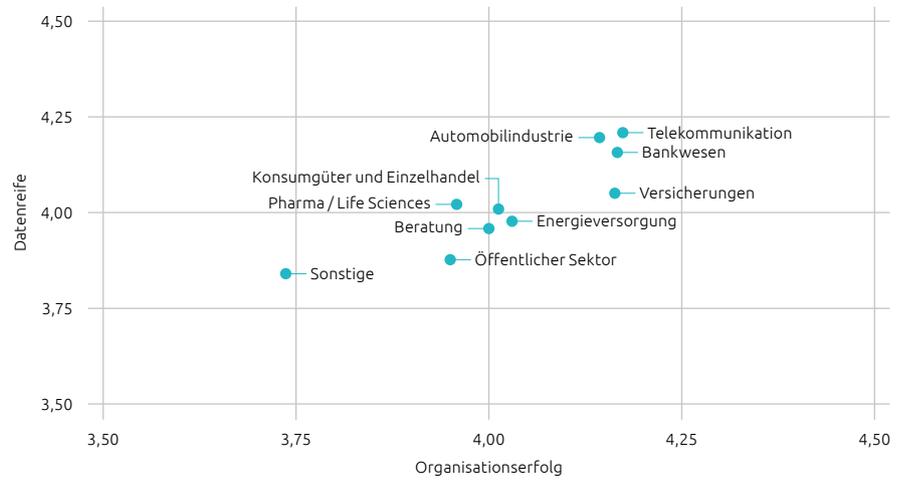
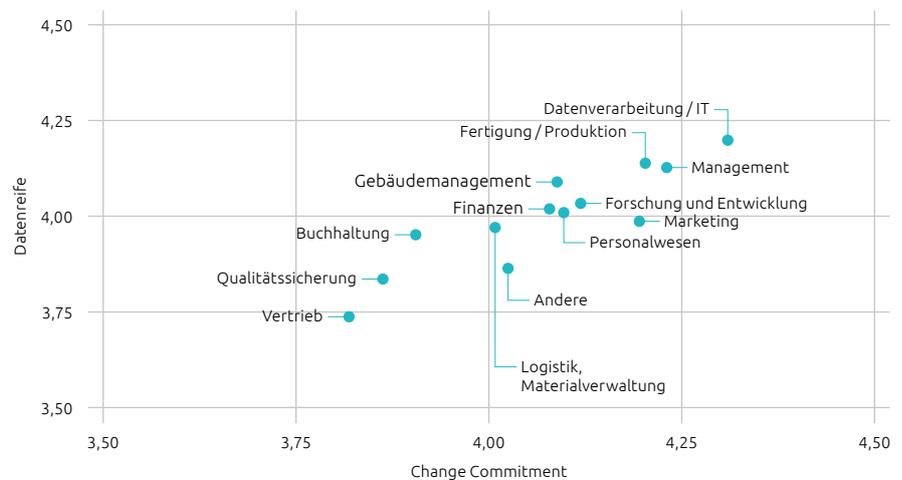


Abb. 18. Change Commitment in den Abteilungen



Big Data erreichbaren Effizienzgewinne. Um den Erfolg von Vertriebsmaßnahmen zu messen, könnte man Daten wie zum Beispiel Klickraten, Konversionsraten oder KI-basierte Kund\*innenanalysen heranziehen.

Kritisch ist die Mittelfeldposition des Facility Managements beim Commitment, obwohl es bei der Datenreife erfreulich weit oben rangiert. Das gebremste Engagement erklären könnte die Tatsache, dass diese Abteilung mit den Geboten der Nachhaltigkeit und der Energiesparsamkeit gleich

zwei enorme Herausforderungen zu schultern hat. Hier kann man ansetzen, denn tatsächlich ist die Verwaltung von komplexen Büro- und Gewerbeflächen wie geschaffen für den Einsatz von Informationstechnik. Daher ist die Annahme berechtigt, dass mit der zunehmenden Digitalisierung in der Gebäudelogistik ein wichtiger Baustein des Unternehmenserfolgs hinzugekommen ist. Auf einem guten Weg zur Datenreife sind unserer Studie zufolge auch Forschung & Entwicklung und die Personalabteilung.

## Führungsspanne

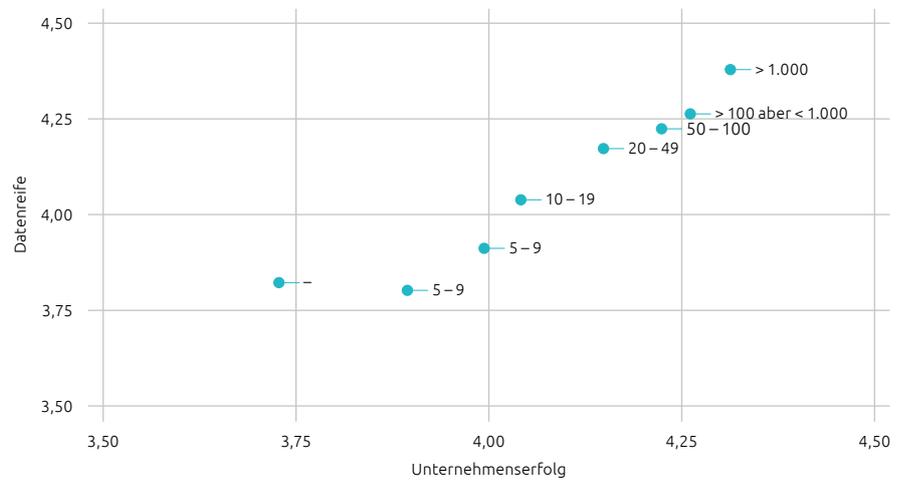
Je höher die Datenreife eines Unternehmens, desto besser sind seine Aussichten, den Transformationsprozess mit Erfolg zum Abschluss zu bringen. So lautete unsere Ausgangshypothese. Tatsächlich zeigt sich eine nahezu lineare Verbindung zwischen der Datenreife einer Organisation und dem Unternehmenserfolg einer Organisation (Abb. 19). Einen vergleichbaren Zusammenhang sehen wir beim Change Commitment und bei der Change Proaktivität.

Führungskräfte, die mehr als 1.000 Mitarbeitende führen, schätzen sowohl die Datenreife des eigenen Unternehmens als auch seinen Erfolg am höchsten ein. Es folgt eine Führungsspanne von 101 bis 999 und erst danach die weitaus kleinere von 20 bis 49 Mitarbeitenden. In unserer Analyse gehen wir davon aus, dass Topmanager\*innen und die Leiter\*innen sehr großer Unternehmensbereiche besser über die Nutzung von Daten in ihrer Organisation Bescheid wissen und daher die Datenreife der von ihnen geführten Bereiche realistisch einschätzen.

## Eine neue Ära Datengesteuerter Transformation

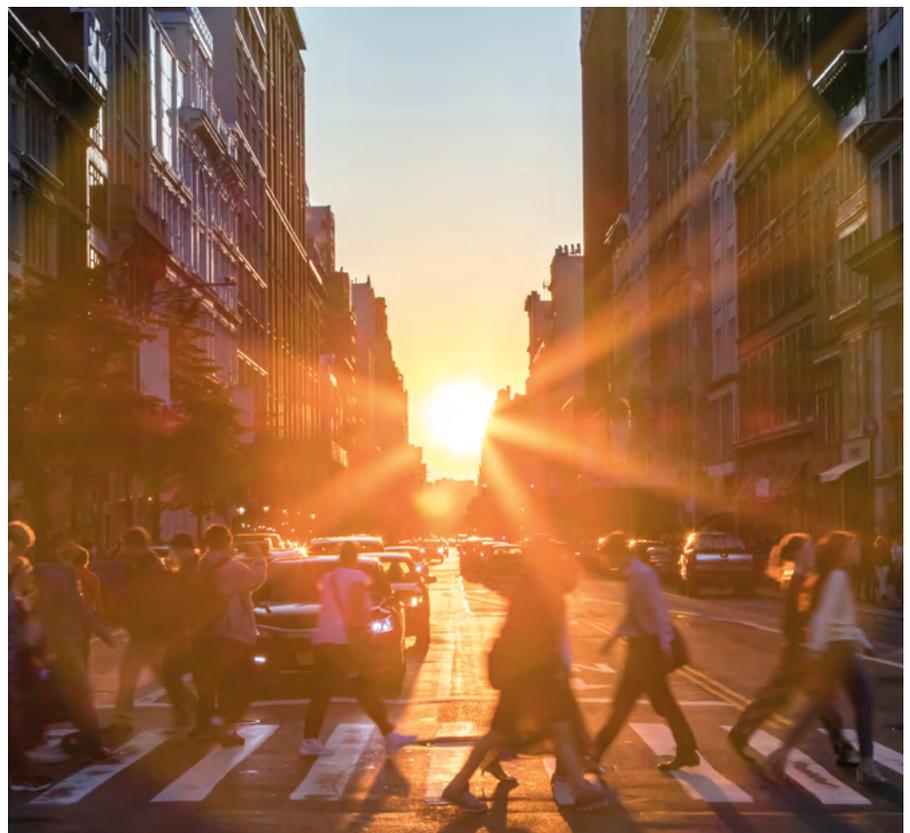
Wir alle erzeugen, nutzen und verbreiten Tag für Tag eine Fülle von Daten. Nur bei der Begleitung von Transformationen durch Change Management werden noch viel zu wenig Zahlen, Größen, Werte und dort hinführende Algorithmen verwendet. Weil, wie wir selbst immer wieder hervorheben, der Erfolg vom Menschen her gedacht und angestoßen werden muss und dies im Widerspruch zur Nutzung kalter, abstrakter Daten zu stehen scheint? Wir selbst haben in unserer Change Management Studie von 2015<sup>(VIII)</sup> geschrieben: „Mitarbeiter, vor allem die Angehörigen der jungen Generation, wollen mitdenken, mitreden, mitentscheiden und mitmachen. Ohne ihre innere Zustimmung läuft jede Umstrukturierung ins Leere.“

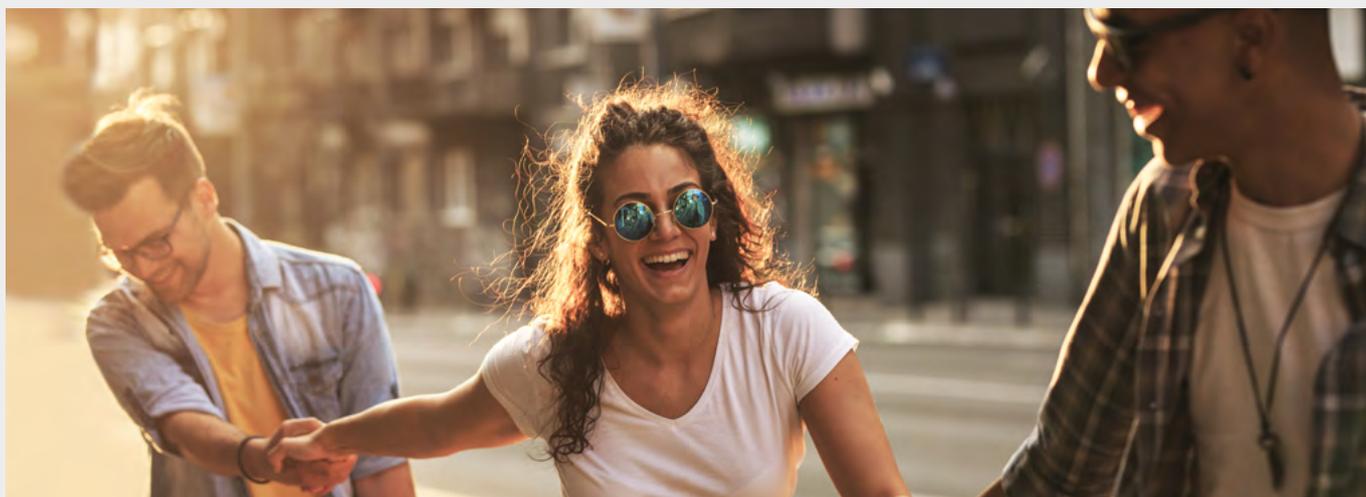
Abb. 19. Organisationserfolg nach Führungsspanne



Auch wenn wir uns für das datenbasierte Change Management stark machen, bleiben wir bei dieser Aussage. Nur ergänzen wir sie um das Plädoyer für die Anwendung moderner Analysetechniken. Was spricht dagegen, das

Eine zu tun, ohne das Andere zu lassen? Das Change Management selbst ist veränderungsfreudig. Brechen wir also auf in die neue Ära datengesteuerter Transformationen.





## IV. WIE SICH DATENBASIERTES CHANGE MANAGEMENT ERREICHEN LÄSST

Die meisten Unternehmen sind bei der Nutzung ihrer Daten gut aufgestellt. Unsere Studie hat jedoch gezeigt, dass der für die Umsetzung des datenbasierten Change Management entscheidende Schritt noch nicht getan ist. Erst zögerlich dringen die Vorzüge von datengestützten Szenarien für Entscheidungen in Veränderungsprozessen zu Change Manager\*innen vor. Bremsend wirken fehlendes Wissen – wie funktioniert das? –, Zweifel an der Wirksamkeit – was bringt uns das? – und Unsicherheit: Welche Daten sind nötig, bereits vorhanden oder auf welche Weise datenschutzkonform zu beschaffen? Apropos Beschaffung: Was kostet uns die Technik? Müssen wir dafür Dutzende von IT'ler\*innen einstellen, die der Arbeitsmarkt ohnehin nicht hergibt? Nicht zuletzt ruft der Begriff People Analytics eine instinktive Scheu hervor. Ob Belegschaft und Betriebsrat mit an Bord sind?

Unsere Studie weist darauf hin, dass sich viele Unternehmen schwer tun, datenbasiertes Arbeiten in ihrer Unternehmenskultur zu verankern. Dabei schwören doch gerade Manager\*innen auf Daten!

Vielfach unterschätzt werden aber noch immer die Chancen des datengesteuerten Change Management. Selbstverständlich arbeitet und entscheidet das Management immer mit Daten, aber wie bei Benchmarks zumeist mit solchen aus der Vergangenheit oder der Gegenwart. Dank Predictive Analytics gewinnen die Führungskräfte ein großformatiges und gleichzeitig detailliertes Bild von den zukünftigen Handlungs- und Verhaltensweisen ihrer Kund\*innen, Lieferant\*innen und Mitarbeitenden. Damit erst wird vorausschauendes Agieren in analytisch gesicherter Kenntnis der wahrscheinlichsten Ergebnisse möglich. Aufgrund des eindeutigen betriebswirtschaftlichen Nutzens dieser Techniken gehen wir davon aus, dass hier noch ein großes Potenzial zu erschließen ist.

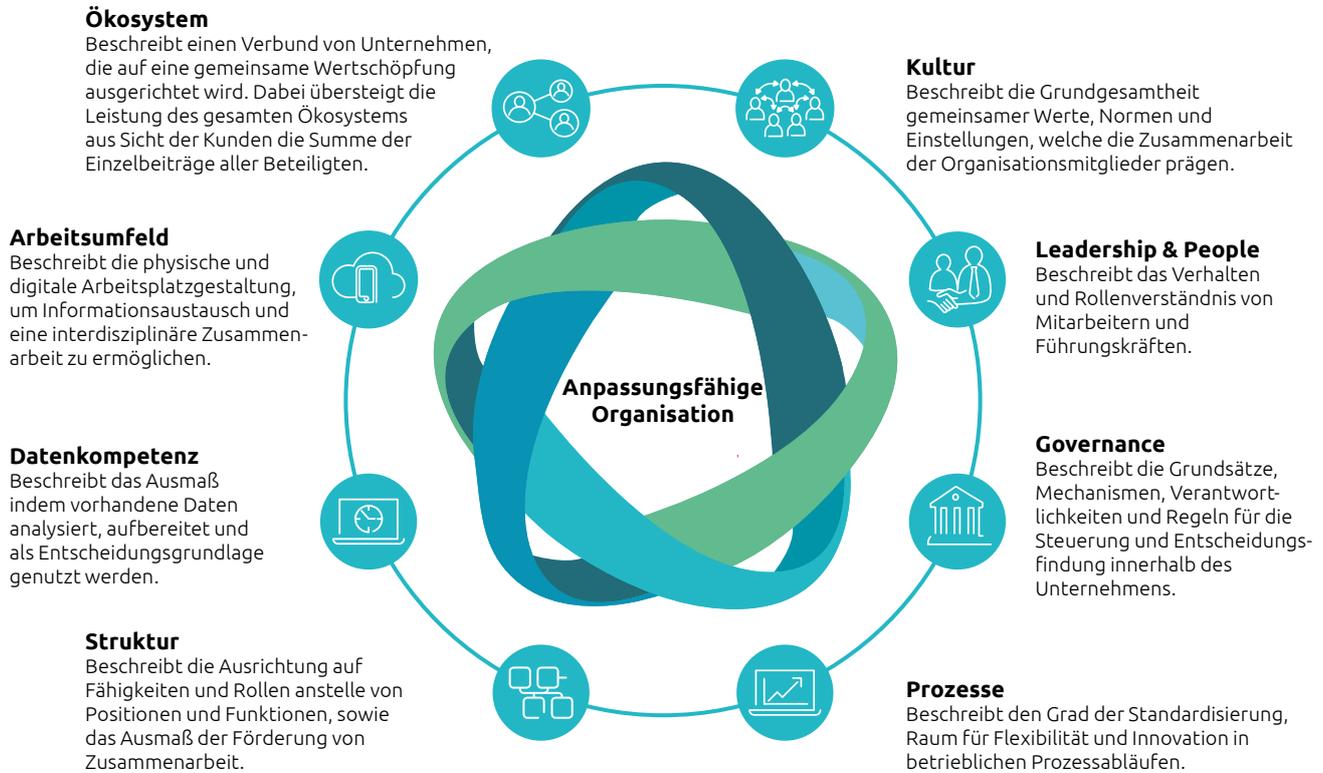
Dafür spricht das stärkste Argument von allen: Wenn man der Technik etwas überlassen kann, um schneller und mit größerer Erfolgswahrscheinlichkeit an sein Ziel zu navigieren, dann sollte man das auch tun. Lassen wir uns deshalb von Daten helfen. Am effizientesten gelingt das durch den Aufbau eines Datenteams aus Datenarchitekten und Business Analysts (siehe Seite 10).

### Datenbasiertes Change Management stärkt die vorhandenen Hebelkräfte

Unser 8-Hebel-Modell (Abb. 20) zeigt auf einen Blick, wie man datengetriebenes Change Management im Rahmen einer ganzheitlichen Strategie entwickeln und umsetzen kann. Doch Achtung: Weil jede Veränderung eines Hebels unweigerlich Auswirkungen auf die Wirkungsweise der anderen hat, müssen Nebenwirkungen und Konsequenzen stets mitgedacht werden. Nachfolgend geben wir einige Hinweise, wie Change Management mithilfe von Daten die Kraft der Hebel verstärken kann.

Der erste und wichtigste Hebel für die erfolgreiche Umsetzung eines datenbasierten Change Management ist die **Unternehmenskultur**. Die Gesamtheit der gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen bestimmt den Umgang der Beschäftigten miteinander und die Güte der Zusammenarbeit. Wie es um die Kultur steht und wie sie idealerweise beschaffen sein sollte, können Führungskräfte und Mitarbeitende meist gut beschreiben. Doch damit das Change Management hier zielorientiert

Abb. 20. 8 Hebel einer anpassungsfähigen Organisation



eingreifen kann, benötigt es mehr als das unbestimmte Bauchgefühl, dass es nicht so läuft, wie es laufen sollte. Es braucht objektive, belastbare Daten, die in regelmäßigem Rhythmus erhoben und mit den Mitarbeitenden geteilt werden. Nur dann kann es den Wandel in die richtige Richtung lenken.

Viele Daten, über die gesamte Belegschaft oder einzelne Abteilungen aggregiert, liegen People & Culture bereits vor, zum Beispiel die Anzahl der internen und externen Bewerbungen, Krankheitshäufigkeit und -dauer, die Fluktuationsquote, die Beteiligung an freiwilligen Social Events, ausgewertete Stimmungsbilder oder anonymisierte Aussagen aus Personalgesprächen. Einige Unternehmen bitten die Mitarbeitenden regelmäßig um ihre Eindrücke, Empfindungen oder Einstellungen zu bestimmten Maßnahmen. An den Teilnahmequoten lässt sich ablesen, inwieweit die Mitarbeitenden überzeugt sind, dass auf ihre Meinung Wert gelegt wird.

In anderen hängt ein „Stimmungsbarometer“ am virtuellen Schwarzen Brett, bei dem jede\*r an passender Stelle sein Kreuz machen kann. Zur Präzisierung, was genau supertoll läuft oder woran es womöglich immer noch hakt, bietet sich People Analytics an. Ziel ist es stets, Stimmungen systematisch in messbare Merkmale zu verwandeln. Denn nur was man messen kann, kann man steuern.

Eng verknüpft mit der Unternehmenskultur ist die **Führung**. Wo Entscheidungen datenbewusst und transparent getroffen werden, verlieren Herrschaftswissen und Befindlichkeiten an Bedeutung und machen Verständnis und Zustimmung Platz. Anonymisierte Befragungen, zusammenfassende Analysen von Personalgesprächen, Pulse Surveys sowie 360 Grad-Befragungen liefern skalierbare Daten und zielführende Hinweise für den Change. Darüber hinaus geben sie Impulse für Personalentwicklung und Training. Schließlich besteht ein wichtiger Teil der Führungs-

funktion darin, die Mitarbeitenden weiterzuentwickeln. Dazu gehört, sie in die Lage zu versetzen, eigenständig mit Daten zu arbeiten und darauf gestützte Entscheidungen zu treffen. (siehe Seite 13)

Die Gestaltung von **Prozessen** ist gewissermaßen ein Heimspiel für das datenbasierte Change Management. Denn Prozesse beruhen auf Daten von Abläufen, Vorgänger-Nachfolger-Modellen, Abhängigkeiten und Wechselwirkungen. Damit diese Daten bereichsübergreifend geteilt, genutzt und verglichen werden können, müssen sie ausreichend standardisiert sein. Das Change Team und die in der jeweiligen Phase zentralen Fachabteilungen brauchen hinreichend Freiheit, um weitere Datenquellen auszuwerten und geeignete Ad-hoc-Maßnahmen umsetzen zu können. Selbstverständlich muss die Zuweisung von Zugriffsrechten auf die Daten dem Datenschutz Rechnung tragen.



## Datenkompetenz ist der Schlüssel für smarten Change

Eine hohe und im Unternehmen verbreitete **Datenkompetenz** ist unabdingbar, um gute und faktenbasierte Entscheidungen treffen zu können. Führungskräfte steigern damit das Gewicht ihrer Argumente und gewinnen Promotor\*innen für effiziente und nachhaltige Lösungen, Mitarbeitenden wird der Sinn mancher Maßnahme klarer. Und die Zukunft wird überschaubarer: Die Big Five<sup>(x)</sup> Unternehmen und zahlreiche Start-ups beweisen nachdrücklich, dass Geschäftsmodelle, die auf der Sammlung, Analyse und Aufbereitung von Daten basieren, am Markt zu den großen Gewinnern gehören. Der intelligente Einsatz von Algorithmen verheißt neue Geschäftschancen, indem er aus der Masse an Daten die wirklich relevanten Informationen herausfiltert.

Wenn sich das Change Management zum Vorkämpfer einer hohen Datenkompetenz im Unternehmen macht und auf entsprechende Schulungen drängt, dürfte ihm die Zustimmung der Fachabteilungen gewiss sein. Gleichzeitig erleichtert es sich selbst die Arbeit, denn datenkompetente Mitarbeitende verstehen mehr und schneller. Das wiederum weist dem Change die Richtung. 2019 haben wir im Rahmen unserer Change Management Studie<sup>(x)</sup> konstatiert: „Je sorgfältiger die Daten interpretiert und aufbereitet werden, desto valider fallen die auf dieser Grundlage getroffenen Entscheidungen aus und sorgen so für nachhaltig bessere Ergebnisse.“

**Governance** sollte ethisch unangreifbar, datenkompetent, transparent und kommunikationsorientiert sein und fungiert damit als indirekter Hebel für den Wandel. Wir haben es bei vielen Veränderungsvorhaben gesehen: Wenn die Governance qualitativ bessere und von allen akzeptierte Entscheidungen begünstigt, steigen die Erfolgsaussichten des Change Teams enorm. Ähnlich ist es mit der **Struktur** des Unternehmens, die Positionen, Funktionen und Rollen von Führungskräften und Mitarbeitenden widerspiegelt. Wenn wir diese Beschreibung um das Verhalten im dynamischen Beziehungsgeflecht und um die datenaffinen Fähigkeiten der Organisationsmitglieder erweitern, wird die Bedeutung der Struktur für den Erfolg des datenbasierten Change Management erkennbar.

In kleineren Organisationen sind die Strukturen zwar oft flexibler als in Großunternehmen. Dafür mangelt es häufiger an Geld oder an der Risikobereitschaft, in den Aufbau von Business Analytics zu investieren. Großen Unternehmen gelingt die Einführung einer datengesteuerten Organisation und damit auch des datenbasierten Change Management leichter als kleineren. Für beide gilt: Nur ein **Arbeitsumfeld** mit zeit- und ortsunabhängigem Datenzugriff aller Projektbeteiligten sichert den erfolgskritischen funktions- und hierarchieübergreifenden Daten- und Informationsaustausch.

An dieser Stelle wollen wir kein Missverständnis aufkommen lassen: Die Technik ersetzt keinesfalls die persönliche Kooperationsbereitschaft der Mitarbeitenden! Der Erfolg des Change Management steht und fällt mit dem Engagement der beteiligten Menschen. Aber ein geschärftes Bewusstsein für den Wert von Daten und deren zielgerichtete Nutzung machen es leichter, das Commitment der Menschen zu bekommen.

Das gilt auch für das **Ökosystem** des Unternehmens. Unternehmen sind durch eine Vielzahl von Beziehungen mit ihren Stakeholder\*innen verbunden. Das bedeutet: Wechselwirkungen mit der Transformation sind unvermeidlich. Als flankierende Maßnahme empfiehlt sich daher, Externe wie Kund\*innen, Lieferant\*innen und Kooperand\*innen zumindest perspektivisch in das Netzwerk einzubinden. Auf diese Weise können beide Partner neue, für sie wertvolle Daten generieren. Darüber hinaus lassen sich Änderungen an der Nomenklatur oder bei KPI, die mit dem Change einhergehen, an den Schnittstellen abfedern.

Ein weiteres Argument liefert die Politik: Ein Data-Ökosystem erleichtert die Einhaltung der EU-Taxonomie, wie sie zum Beispiel im deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) abgebildet ist. Es schreibt



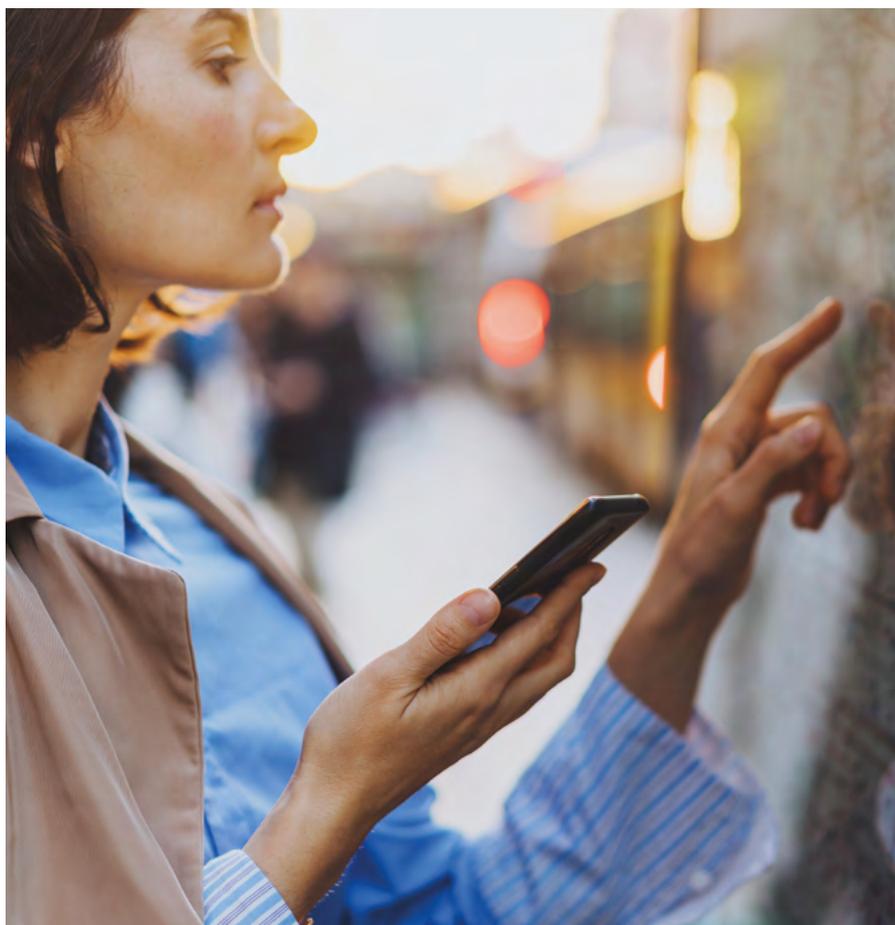
vor, dass größere Unternehmen (ab 3 000 Mitarbeitende in 2023, ab 1 000 Mitarbeitende in 2024) in ihrer gesamten Lieferkette ökologische und soziale Sorgfaltspflichten einhalten müssen. Ohne

wenigstens partielle datentechnische Anbindung von Kund\*innen und Lieferant\*innen, die ihrerseits oft dieselben behördlichen Auflagen zu erfüllen haben, dürfte eine solche Gewähr kaum zu leisten sein.

## Mit Daten die Nachhaltigkeit vorantreiben

Ein Thema, das allen Unternehmen auf den Nägeln brennt, ist der Wandel hin zu nachhaltigem Wirtschaften. In einem Projekt haben wir für einen Kunden untersucht, welche Wirkung bestimmte Maßnahmen auf die angestrebten Nachhaltigkeitsziele hervorrufen. Dazu werden Führungskräfte und Mitarbeitende befragt und die Ergebnisse in einem von uns entwickelten Data Storage System automatisch eingespeist und ausgewertet. Auf Knopfdruck wird dann ersichtlich, mit welcher Maßnahme ein bestimmter Zielwert erreicht werden kann, zum Beispiel die Zustimmung der Mitarbeitenden zu getroffenen Entscheidungen zugunsten von mehr Nachhaltigkeit. Darüber hinaus finden interessierte Teams unternehmensintern Ansprechpartner\*innen, falls sie vor vergleichbaren Aufgabenstellungen stehen und noch detaillierter informiert werden möchten.

Der folgende zweistufige Prozess empfiehlt sich für viele Themen. Im ersten Schritt evaluiert man die Handlungsbedarfe und entwickelt mögliche Maßnahmen. Diese werden im zweiten Schritt nach Wirksamkeit priorisiert. Dabei stehen Maßnahmen, die mehrere Handlungsbedarfe erfüllen, weiter oben als jene, mit denen sich nur einer befriedigen lässt. Der Clou: Im Laufe der Zeit werden die Empfehlungen immer besser. Denn sie berücksichtigen die Wirksamkeit von getroffenen Maßnahmen. Sprich: Hat etwas nicht so gut funktioniert wie erwartet, „lernt“ das Tool dazu. Das stellt sicher, dass die wirksamsten Maßnahmen zur Erreichung möglichst vieler Ziele empfohlen und vom Change Team oder den Fachbereichen umgesetzt werden.



## Die menschlichen Faktoren beim Change beachten

Je datenreifer ein Unternehmen ist, desto stärker können sich die Führungskräfte auf die kritischen Erfolgsfaktoren der Transformation konzentrieren. Das sind unter anderem das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Organisation, ihr Umgang mit Daten, der wahrgenommene Grad ihrer Informiertheit über den Wandel, ihre gefühlte Kontrolle über die verwendeten Daten und die darauf gestützten Prozesse sowie die Lernkultur. Bekanntlich reagiert der mitarbeitende Mensch sensibel auf Veränderungen. Klassisches Change Management ist sich dessen bewusst und stellt deshalb die menschlichen Faktoren in den Mittelpunkt.

**Vertrauen fassen.** Jeder vierte Mensch hat Flugangst. Manche kommen nur dank Beruhigungsmittel an ihr Ziel. Aus diesem Grund bieten Fluggesellschaften Seminare an, um Menschen mehr Vertrauen in die Technik einzuflößen. Der Grundgedanke ist einfach: Was man versteht, fürchtet man nicht mehr. Auch Unternehmen machen sich das zunutze und kombinieren diesen Ansatz mit Gamification oder anderen angstnehmenden Methoden. Vertrauen kann man fassen, wenn man den Mitarbeitenden einen geschützten Raum bietet, um spielerisch Neues auszuprobieren.

**Bescheid wissen.** Es wirkt sich auf vielfältige Weise positiv auf den Erfolg aus, wenn sich die Mitarbeitenden in Changeprojekten über den Fortgang, das heißt über erreichte Meilensteine, aber auch über Rückschläge informiert fühlen. Das verhindert das Aufkeimen

von Gerüchten und fördert das Commitment und das proaktive Handeln. Technische Tools, die Teamziele und Teamfortschritt in Echtzeit visualisieren, sind längst etabliert. Hilfreich ist daneben die Analyse der von den Mitarbeitenden bevorzugt genutzten Kommunikationskanäle („Channel Utilization“). Mit Dashboards können Informationen visualisiert und damit schnell verständlich geteilt werden – etwa das Erreichen von Zwischenzielen oder noch offenen Tasks. Die Messung der Zugriffe auf Projektinformationen erlaubt valide Aussagen über den Grad der Informiertheit. Im Zeitverlauf festgehalten, signalisieren die Klickraten und die durchschnittliche Lesedauer steigendes, gleichbleibendes oder sinkendes Interesse am Change. Diese Daten geben dem Change Team Hinweise auf gegebenenfalls einzuleitende Kommunikationsmaßnahmen. Und die Führungskräfte erfahren aus diesem indirekten Feedback, ob sie ihre Rolle als Promotor\*innen des Wandels schärfen sollten.

**Sich sicher fühlen.** Während die Arbeit mit Unternehmensdaten für die meisten Mitarbeitenden zum Alltag gehört, reagieren sie beim Einsatz von People Analytics oft skeptisch. Weil sie zu wenig über deren Einsatzmöglichkeiten und Grenzen (Stichwort „gläserne Mitarbeitende“) wissen, bauen sie innere Widerstände auf. Um Menschen gezielt zu neuem Verhalten zu bewegen, brauchen sie das Gefühl, den Veränderungsprozess kontrollieren zu können. Ein praktisches Beispiel, das Sicherheit gibt und gleichzeitig das Lernen befördert, ist die Einrichtung einer „Data Consultation Hour“. Data Analysten als neutrale Fachexpert\*innen bieten ihren Kolleg\*innen aus den Fachbereichen feste Sprechstunden, in denen sie sich mit ihren Fragen und Problemen an die Datenexpert\*innen wenden können. So finden sie heraus, ob und wie ihre Aufgaben mithilfe von Daten lösbar sind.



**Lernen wollen.** In einer Welt der Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität – kurz VUCA – sind Unternehmen ohne Lernkultur verloren. Das gilt vor allem für Veränderungsprozesse, weil sich die Mitarbeitenden dabei zwingend Wissen und neue Skills aneignen müssen. Doch das ist nicht genug. Zu einer Lernkultur gehören Antworten auf folgende Fragen: Werden Anregungen und Ideen bei uns grundsätzlich begrüßt? (Ja!) Fördern und honorieren wir Weiterbildung? (Ja!) Machen wir einen Unterschied zwischen formellem und informellem Lernen? (Nein!) Sanktionieren wir Fehler, die aus Lern- oder Arbeitseifer resultieren? (Nein!) Lernen wir als Organisation aus unseren eigenen Fehlern? (Ja!) Haben wir ein Data Storage-System, in dem unsere Learnings festgehalten und abrufbar sind? (Ja!) Unsere Untersuchungsergebnisse legen es nahe, diese Fragen zu stellen. Studienteilnehmende in Unternehmen mit umfassender Datenanalyse engagieren sich im Durchschnitt 24 Prozent stärker für eine Kultur, bei der auf Personalentwicklung besonderer Wert gelegt wird.

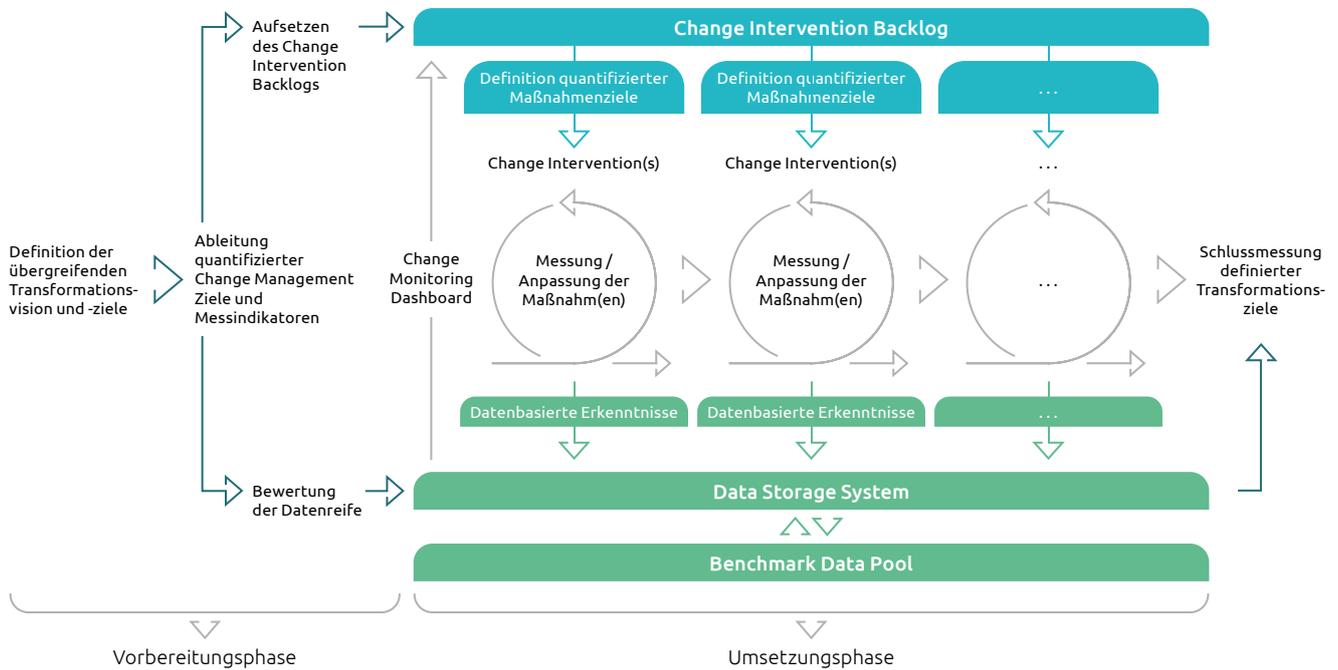
Zwei Faktoren begünstigen eine gute Lernkultur: Niederschwellige Angebote, die auf spezifische Personalgruppen zugeschnitten sind, sowie klar definierte Zeiten, die den Beschäftigten für das Lernen zur Verfügung gestellt werden. Einer unserer Kunden hat einen sogenannten Escape Room eingerichtet, aus dem sich die Mitarbeitenden erst wieder „befreien“ konnten, nachdem sie Rätsel mithilfe von Data Analytics gelöst hatten.

Dabei lernten sie, wie ihnen Daten helfen können, Aufgaben strukturiert anzugehen. Als sehr erfolgreich erwies sich in einem anderen Unternehmen ein Online Adventure Game, bei dem ebenfalls Aufgaben unter Nutzung von Daten gelöst werden mussten. Spiele mit Lerncharakter sind hervorragend geeignet, um Berührungängste abzubauen. Sie lassen sich zudem gut in Lernpfade differenzieren, um unternehmensspezifische Zielgruppen anzusprechen.

### Data Ownership: Wer darf auf welche Daten zugreifen?

Daten bilden ein eigenes Ökosystem, das in einem Datenmodell für die gesamte Organisation abgebildet werden sollte. Nicht alle Mitarbeitenden müssen wissen, wer welche Daten generiert, nutzt und verwaltet. Aber sie sollten wissen, an wen sie sich wenden können, wenn sie Daten brauchen. „Die größten Herausforderungen sind die fehlende Kontrolle über die Projekte und das mangelnde Engagement für Daten“, bestätigt ein Change Manager. Damit jeder weiß, wer für welche Daten Verantwortung trägt, muss die Data-Ownership geklärt sein. Dabei haben Risiko Management, Compliance und Datenschutzbeauftragte ein Wort mitzureden. Im Idealfall bestimmt das Unternehmen eine\*n Verantwortliche\*n, der festlegt, auf welche Daten alle Beschäftigten zugreifen dürfen. Zusätzlich werden bereichsspezifische Data Owner benannt. „Daten entstehen in den Prozessen, und man benötigt Expert\*innen, die wissen, welche Daten für welche Aufgaben genutzt werden können“, bestätigt eine Teilnehmerin. Die IT-Abteilung kennt wiederum die technische Architektur und weiß, wie der Datenfluss mit der Data Governance korrespondiert.

**Abb. 21.** Unser datenbasiertes Change Modell



## Unser datenbasiertes Change Modell

Für das bessere Verständnis, wie datenbasiertes Change Management umgesetzt wird, haben wir unser praxisbewährtes Change Modell ausgebaut (Abb. 21). Wie bisher zeigt es den in Vorbereitungs- (links) und Umsetzungsphase (rechts) gegliederten Changeprozess. Neu hinzu kommt eine Datenebene (im Bild grün unterlegt). Die auf ihr gewonnenen Erkenntnisse unterstützen Change Manager\*innen auf der Handlungsebene (im Bild hellblau unterlegt). Wo das traditionelle Change Management lediglich den Veränderungsprozess von der Vision bis zur Erfolgskontrolle betrachtet, erweitert das datenbasierte Change Management den Blick fortlaufend um projektrelevante Daten on demand und in Echtzeit.

In der **Vorbereitungsphase** erarbeitet das Management mit der Vision die Ziele der Transformation und legt nach Bestimmung der Ist-Werte die angestrebten Soll-Werte fest. So ist Netflix Anfang der 2010er-Jahre bei seinem Change vom DVD-Verleiher zum Streaminganbieter vorgegangen. Damit das neue Geschäftsmodell funktioniert, mussten die Abonnent\*innenzahlen dramatisch gesteigert werden. Das gelang trotz anfänglicher Schwierigkeiten: Zwischen 2011 und 2019 versiebenfachte sich die Zahl der Abonnent\*innen auf 163 Millionen – weit mehr als alle Kabel-TV-Anbieter in den USA zusammen.

Die Vision strahlt am Horizont, doch der Weg dorthin muss gut ausgeleuchtet sein. Deshalb definiert das Change Team im nächsten Schritt konkrete Teilziele und dazu passende Indikatoren und Messverfahren, ähnlich wie bei einer Balanced Scorecard. Doch nicht als feste KPI („82 Prozent“), sondern als KPI-Zielkorridore („von 80 bis 85 Prozent“), um beim Einsatz der verfügbaren Mittel flexibel und, mit Blick auf die Relation von Aufwand zu Ertrag, effizient bleiben zu können.

Ein Beispiel macht den Sinn des Ausräufers deutlich. Wenn dank Schulung die Datenkompetenz einer definierten Gruppe von Mitarbeitenden 80 Prozent des Zielwerts erreicht hat, dann erfordert die Steigerung um die verbleibenden 20 Prozent in der Regel einen höheren Aufwand, als es sich betriebswirtschaftlich rechnet (Pareto-Prinzip). Sollte die Steigerung der Datenkompetenz aber für den Gesamterfolg des Changevorhabens von überragender Bedeutung sein (was sich beim datenbasierten Change Management von selbst versteht), dann ist der Aufwand gerechtfertigt. Es kommt also immer darauf an, welche Ziele für das Veränderungsprojekt am wichtigsten sind. Hiervon hängt auch ab, welche Daten zur Erfolgsmessung erforderlich sind. Und ob sie im Unternehmen bereits vorliegen oder erst beschafft beziehungsweise erhoben werden müssen.

Qualitative Informationen liegen häufig nicht in Form von Daten vor. Sie können aber generiert werden, etwa, um ein Stimmungsbild von Stakeholder\*innen über das Changeprojekt zu erhalten. Die Erfassung der Rücklaufquoten von Kund\*innen- und Mitarbeiter\*innenbefragungen, die standardisierte Auswertung von Personalgesprächen oder die Zugriffszahlen auf Social Media Posts bieten sich dafür an. Wiederholt durchgeführt, macht eine solche Change Readiness Analyse Veränderungen in der Einstellung zum Projekt sichtbar und ermöglicht dem Change Management die Entwicklung zielgruppengenaue Kommunikationsmaßnahmen.

In den meisten Unternehmen können intern und extern wesentlich mehr Daten generiert werden, als Skills und Ressourcen vorhanden sind, um das darin schlummernde Potenzial auch nur ansatzweise auszuschöpfen. Und wenn wir schon mal dabei sind: Auf welche Fragen und Herausforderungen könnte uns Big Data ganz neue Antworten und Lösungen liefern?

An dieser Stelle setzt die Bewertung der Datenreife an. Das ist die Gesamtheit von Datenfähigkeit, datenbasierter Unternehmenskultur und datenbasierter Führung. Mit Blick auf die Datenfähigkeit ist zu untersuchen, welche Skills und Ressourcen zur Gewinnung und Nutzung von Daten für den Change zur Verfügung stehen. (siehe Seite 17). Ebenfalls ist zu prüfen, ob Unternehmenskultur und Führung bereits darauf ausgerichtet sind, die akkumulierten Daten für den erfolgreichen Change und damit auch für das Kerngeschäft nutzbar zu machen.



### Vom Change Intervention Backlog zum Benchmark Data Pool

Die **Umsetzungsphase** folgt der agilen Arbeitsweise und sieht einen iterativen Prozess vor, kombiniert mit einer Abfolge von Regelkreisläufen mit Maßnahmen, Erfolgskontrolle und Neujustierung. Dabei werden nicht nur die Ist- und Sollwerte der jeweiligen Maßnahmen miteinander verglichen, sondern auch die für die übergeordneten Transformationsziele festgelegten KPI-Zielkorridore.

Zu Beginn des Transformationsprojekts sammelt und priorisiert das Change Team die wichtigsten Maßnahmen (Change Intervention Backlog). Sie werden in der Reihenfolge ihrer Erfolgswahrscheinlichkeit umgesetzt. Das Change Monitoring verfolgt anhand der einlaufenden Daten kontinuierlich den Stand der Zielerreichung, das Projektteam visualisiert sie auf einem Dashboard. Befragungen von in die Transformation eingebundenen Personen liefern ein ergänzendes Stimmungsbild. Auf diese Weise haben alle direkt am Change Beteiligten zu jedem Zeitpunkt denselben Informationsstand. Transparenz sorgt für den nötigen Grad der Informiertheit und das Gefühl der Mitarbeitenden, die Kontrolle über den Changeprozess zu behalten. Das sichert Commitment und proaktives Handeln.

Werden die eingangs definierten Soll-Werte einer Maßnahme verfehlt, kann das Change Team neu justieren, um sie doch noch zu realisieren. Möglicherweise gibt die Datenanalyse aber auch zu erkennen, dass die mit diesem Eingriff angestrebten Veränderungen zu wenig zur Erreichung der übergeordneten Transformationsziele beitragen. Im Change Intervention Backlog sichtet das Change Team den Fundus der noch nicht eingesetzten Maßnahmen, ergänzt ihn gegebenenfalls um neue und setzt dazugehörige Ziele. Danach beginnt ein neuer Regelkreislauf. Dieser iterative Prozess wird so lange fortgesetzt, bis die Transformation erfolgreich abgeschlossen ist.

Die gesammelten Erkenntnisse über Zusammenhänge von Maßnahmen und Zielerreichung sichert das Change Team in einem Data Storage System. Im Verlauf des Veränderungsprojekts oder bei künftigen Transformationsvorhaben kann das Unternehmen darauf zurückgreifen. So validiert und verbessert die Organisation langfristig ihre Datenbasis und gewinnt Benchmarks für künftige Changeprojekte.

## V. DIE NÄCHSTEN SCHRITTE PLANEN



Die dynamischen Ereignisse in der jüngsten Zeit dürften bewiesen haben: Change steht nicht nur alle paar Jahre auf der Agenda. Stillstand ist Rückschritt. Unternehmen müssen sich laufend verändern, um im Business obenauf zu bleiben. Der Wandel mag strategisch begründet sein. Aber er gehört zum operativen Geschäft. Das bedeutet für Führungskräfte, den Blick für Zusammenhänge und Abhängigkeiten zu schärfen: „Doing business today means navigating a complex landscape of interconnected and interdependent issues, each having multiple stakeholders and agendas.“<sup>(xi)</sup> Das Bestimmen des Ziels auf der Karte ist Aufgabe des Top Managements. Doch die beste Route dorthin zu finden, ist Sache des Change Management. Weil sich die Verkehrslage ständig ändert, muss es die Steuerung danach ausrichten.

Das kann für die Mitreisenden unter Umständen wie ein Zickzackkurs aussehen. Doch mit Verweis auf die objektiven Navigationsdaten gelingt es den Lenkenden, die Zweifelnden zu überzeugen.

Vor zehn Jahren waren viele Change Manager\*innen ihrer Zeit voraus. Wir zitieren aus unserer Change Management Studie von 2012<sup>(xii)</sup>: „Während allmählich ein Umdenken bei der Einstellung von Change-Verantwortlichen und bei der Bewertung von Change stattfindet, vertrauen Unternehmen nach wie vor auf bekannte und bewährte Rezepte. Dabei wird es nicht bleiben können. Dank digitaler Plattformen kann Wissen einfach geteilt, gespeichert und neu kombiniert werden.“

Um die Anschlussfähigkeit nicht zu verlieren, benötigt Change Management erhöhte Sensibilität sowie Strukturen, die Überraschungen nicht vermeiden wollen, sondern erwarten. Diese Öffnung und der neue Zugang zu Wissen wird mittelfristig Change Management verändern.“

Und genau da sind wir jetzt.

Erfolgreiche Transformationen setzen einen aktiven Beitrag der Mitarbeitenden voraus. Deshalb verwenden Change Manager\*innen einen Großteil ihrer Zeit auf Erklärung, Argumentation und das Ausräumen innerer Widerstände. Warum haben wir uns dieses Ziel gesetzt? Aus welchen Gründen haben wir uns für dieses oder jenes Vorgehen entschieden? Warum sind wir davon überzeugt, dass uns die vorgesehenen Maßnahmen weiterbringen? Und in unzähligen Einzelgesprächen: Was haben die einzelnen Mitarbeitenden davon, den Weg der Veränderung mitzugehen? Bei all diesen unumgänglichen Diskussionen sind Daten hilfreich. Vor dem Start machen sie den Sinn der Veränderung klar. Auf der Reise zeigen Daten, wo wir stehen. Wenn wir vom Kurs abgekommen sind, müssen wir umsteuern, neue Messgrößen oder Maßnahmen entwickeln und den Mitarbeitenden erklären. Dank moderner Analyseverfahren sind Daten zu unentbehrlichen Hilfskräften des Wandels geworden. Und sie eröffnen Change Manager\*innen Freiräume für die nie vergebliche, oft sogar notwendige Überzeugungsarbeit bei den Mitarbeitenden.

Fairerweise sagen wir aber auch: Datengestütztes Change Management funktioniert nicht von heute auf morgen. Komplexe Analysen erfordern die intensive Beschäftigung mit Data Analytics. Das ist zunächst mühsam, verspricht den Verantwortlichen aber auf mittlere und lange Sicht Entlastung bei ihrer Kernaufgabe – die Teams für die Change Journey zu aktivieren, idealerweise zu begeistern, und den Schwung bis zur Ziellinie in Gang zu halten. „Man braucht einen starken Befürworter aus der Führungsebene, der in Technologie und Mitarbeitende investiert und ein Botschafter ist, um die Daten wirklich voranzutreiben“, fordert eine Spezialistin für People Analytics. Aber wie bekommt man das hin? „Indem man die Vorteile von Business Analytics verdeutlicht.“ Dem schließen wir uns an.

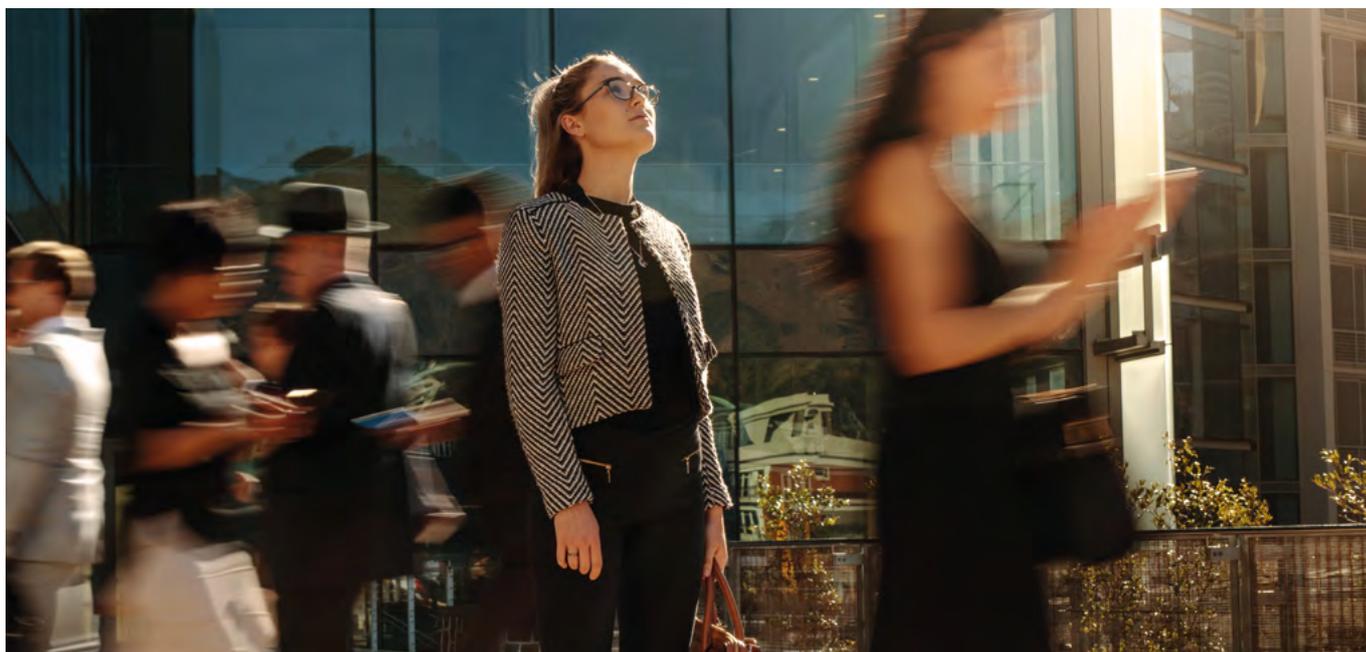
## Warum datengestützt arbeitende Change Manager\*innen leichter vorankommen

Für David Groombridge, VP Research bei Gartner, waren die Hauptthemen des Jahres 2022: Vertrauen schaffen, Wandel gestalten und Wachstum beschleunigen. Für 2023 sieht er diese Highlights voraus: Generative künstliche Intelligenz, Data Fabrics als eine flexible Form der Integration von Daten über Plattformen und Geschäftsbereiche hinweg und das Distributed Enterprise, also das auf Homeoffices verteilte Unternehmen statt der klassischen, bürozentrierten Organisation.<sup>(xiii)</sup> Damit liegt das datenbasierte Change Management nicht nur im Trend, sondern scheint geradezu gemacht für die kommenden Entwicklungen. Die Umsetzung von Vision und Strategie durch das Change Management geht aber nur mit den Mitarbeitenden. „Daten können uns dabei helfen, herauszufinden, was die Menschen über die Veränderung denken“, sagt uns ein Experte für den Aufbau von Datenplattformen. „Wir nutzen zum Beispiel Algorithmen, die nach Schlüsselwörtern in Diskussionen in sozialen Medien suchen. So finden wir heraus, ob wir Aufmerksamkeit und Engagement für das neue Thema finden.“

Das Momentum ist entscheidend, denn für viele Unternehmen ist es nicht nur wichtig, sondern auch dringlich, den Wandel jetzt einzuleiten. Aufgrund des hohen Relevanzniveaus sind Change Manager\*innen aufgerufen, möglichst rasch belastbare Erfolge zu liefern. Reden wir Klartext: Viele stehen unter Druck. Dass sie bei ihrer Arbeit auf das Verständnis und die Kooperation der Mitarbeitenden angewiesen sind, macht die Sache nicht eben leichter.

Und dann weisen wir auch noch mit den Ergebnissen unserer neuesten Untersuchung auf den enormen Nutzen des datengesteuerten Change Management hin (siehe Seite 16). Haben die Verantwortlichen nicht schon genug Rucksäcke zu schultern? Müssen die Antreiber\*innen des Wandels, idealtypisch kommunikationsstarke Frontrunner mit überragenden Führungskompetenzen, nun auch noch zu ausgebufften Datenanalyst\*innen werden?

Entwarnung: Nein, das müssen sie nicht. Diese Aufgabe lässt sich an datenkompetente Mitglieder des Change Teams delegieren. Alternativ können Mitarbeitende aus dem Datenteam in das Change Team entsandt werden. Auf jeden Fall sollte sich die Führung mit den Möglichkeiten, Wirkungsweisen und dem Nutzen von Data Analytics vertraut machen. Sie müssen nicht im Detail Bescheid wissen. Für die Beurteilung, welche Daten benötigt werden und welche Tools hilfreich sind, genügt es, das Thema überblicken zu können und die Aufgaben intra- und cross-funktional zu verteilen. Wenn man so will: klassisches Management.



## Mehr Zeit für den Menschen

Selbst Profis mit langjähriger Change-Erfahrung untermauern ihr Bauchgefühl bei Entscheidungen mit Datenblättern, Graphen und Analysen. Deskriptive Daten spiegeln den Stand der Transformation: Wo stehen wir? Extrapolationen klären das Ziel: Wohin wollen wir? Hinweisgebende Datenanalysen zeigen den Weg: In welche Richtung müssen wir steuern? Dass datenreife Organisationen den Wandel besser und schneller herbeiführen, zeigt die vorliegende Studie. Anhaltspunkte hierfür haben uns Change Manager\*innen schon früher gegeben<sup>(xiv)</sup>:

- ✓ Datenreife Organisationen sind **agiler**. Von den Organisationen, in denen auf Daten vertraut wird, halten sich 79 Prozent für beweglicher. 62 Prozent sagen, dass sie auf die Daten so schnell zugreifen können, wie sie es brauchen.
- ✓ Davon profitiert die **bereichsübergreifende Zusammenarbeit**. Das erleichtert die Arbeit der Führungskräfte und steigert die Aussicht auf Erfolg.

- ✓ Data Analytics schärft gerade bei Transformationen den Blick nach vorn. Das datengetriebene Change Management nimmt damit **Unsicherheit** aus dem Entscheidungsprozess.
- ✓ Das datengesteuerte Change Management sorgt für mehr **Transparenz** bei der Maßnahmenumsetzung und -erreichung, und zwar in der ganzen Organisation, Stichwort Dashboard. Das bekräftigt den Sinn des Changes und gibt den Mitarbeitenden das Gefühl, informiert zu sein und Kontrolle über den Prozess zu haben.
- ✓ Das wiederum erhöht **Commitment und Proaktivität**. Wenn Change Manager\*innen einen klar abgesteckten Weg aufzeigen, fassen ihr Team und die Fachabteilungen Vertrauen in die Strategie. In ihrer Wirksamkeit messbare Maßnahmen verstärken diesen Effekt und steigern die Mitmachbereitschaft. Ein doppelter Nutzen: Widerstand geht zurück, und Rückenwind treibt das Tempo.

## Was jetzt zu tun ist

Die Herausforderung des datengesteuerten Change Management besteht im intelligenten Umgang mit Daten<sup>(xv)</sup>. Dafür benötigen die Verantwortlichen (1) eine klare Datenstrategie, (2) das Vertrauen in Daten im Unternehmen, (3) eine moderne Datenlandschaft und (4) datengestützte Entscheidungen, um die wirkungsvollsten Maßnahmen zu treffen (Abb. 22).

**Klare Datenstrategie entwickeln.** Change Manager\*innen sollten mit den Learnings, die ihre Unternehmen bisher beim Umgang mit Daten gewonnen haben, vertraut sein. Und sie sollten wissen, was Data Analytics (und Datenteams!) leisten können. Beides zusammen gewährt ihnen einen strategischen Vorteil. Denn fast alle Organisationen haben zwar eine Datenstrategie, aber sie wird bislang kaum für den Wandel verwendet. Gerade bei Veränderungsprojekten kommt es darauf an, Menschen und Daten in Einklang zu bringen. Es gelingt, wenn die Datenstrategie an den Zielen des Change ausgerichtet wird.

Abb. 22. Schritte zur Data Mastery

Quelle: Caggemini Research Institute Analysis



**Vertrauen in Daten schaffen.**

Das Vertrauen der Mitarbeitenden in Daten und deren Nutzung ist nicht nur eine Frage der Technik. Zweifelsohne lohnt sich die Investition in die Verfügbarkeit vertrauenswürdiger Daten. Ob Mitarbeitende Daten als potenziell gegen sie gerichtete Instrumente oder aber als objektive Informationsträger verstehen, hängt stark mit der Unternehmenskultur und der Glaubwürdigkeit der Führungskräfte zusammen. In dem Maße, indem die Mitarbeitenden Erfolge beim datenbasierten Change sehen, wächst ihr Vertrauen in die Integrität der Datennutzung und die Handlungsweisen des Change Management. Das ist ein sich selbst verstärkender Prozess – der allerdings auch in umgekehrter Richtung wirkt. GleichermäÙen wichtig ist es, dass die Verantwortlichen des Changeprojekts ihre Mitarbeitenden umfassend informieren: Welche Daten werden genutzt? Welche Tools kommen für die Erfassung und Weiterverarbeitung zum Einsatz? Und wie zählt das auf die Ziele des Veränderungsvorhabens ein? Für die Antworten stehen verschiedene Maßnahmen und Kanäle bereit, von persönlichen Meetings in kleinen Gruppen über Blogs oder Vlogs, in denen über den Stand der Transformation informiert wird. Auch der klassische Newsletter eignet sich hierfür.

**Moderne Datenlandschaft herstellen.**

Die vorhandenen Systeme und Softwarelösungen sollten zum datenanalytischen Bedarf des Change Teams passen. Das lässt sich feststellen und oft mit geringen technischen Umstellungen erreichen, wenn sich die Datenanalytist\*innen des Teams intensiv mit den Kolleg\*innen aus der IT über ihre jeweiligen Ziele austauschen. Die IT möchte vom Change möglichst unbehelligt bleiben. Für dessen Erfolg ist die Ermittlung, Erfassung und Analyse der maßgeblichen Daten entscheidend. Verständnis für die jeweiligen Aufgaben führt nicht selten zu Lösungen, die informationstechnisch vergleichsweise einfach umzusetzen sind. Wie beispielsweise Reporting Dashboards. Idealerweise mit KI-Funktionen ausgestattet, tragen sie entscheidend dazu bei, die wirkungsvollsten Maßnahmen identifizieren und umsetzen zu können.

**Datengestützte Entscheidungen treffen.**

Wenn das Change Team hinter der Datenstrategie, dem Vertrauen in Daten und der modernen Datenlandschaft einen Haken setzen kann, ist der Weg frei. Mit der Zeit wird die Datenbasis immer breiter und tiefer, die Entscheidungen – auch die der Mitarbeitenden! – fundierter und die Change Journey sicherer. Change Leader werden so zu Vorreiter\*innen einer neuen, datenkompetenten Unternehmenskultur.

Denn das hat unsere langjährige Mitarbeit an Transformationsprojekten immer wieder gezeigt: Leadership und Kultur des Changes wirken nachhaltig in das ganze Unternehmen hinein. Seine Resilienz wächst mit zunehmender Souveränität der Führungskräfte und Mitarbeitenden im Umgang mit dem Wandel. Damit erfüllt sich das Versprechen des datenbasierten Change Management: In einem turbulenten Umfeld sicher ankommen.

# ENDNOTEN

- (I)  
Capgemini Invent (2019)  
Auf dem Sprung –  
Wege zur Organizational Dexterity,  
Change Management Studie 2019
- (II)  
Capgemini Invent (2019)  
Auf dem Sprung –  
Wege zur Organizational Dexterity,  
Change Management Studie 2019
- (III)  
Accenture/Qlik (2020)  
The Human Impact of Data Literature.  
A leader's guide to democratizing data, boosting  
productivity and empowering the workforce  
[bit.ly/Human\\_Impact\\_of\\_Data](https://bit.ly/Human_Impact_of_Data)
- (IV)  
Bertelsmann Stiftung (29.9.2022)  
Dauerkrise verändert die Arbeitswelt:  
Welche Soft Skills jetzt gefragt sind  
[bit.ly/Dauerkrise\\_verändert\\_Arbeitswelt](https://bit.ly/Dauerkrise_verändert_Arbeitswelt)
- (V)  
Freeform Dynamics/Fujitsu (2020)  
The Data-Driven Business Maturity Perspective  
[bit.ly/Business\\_Maturity\\_Perspective](https://bit.ly/Business_Maturity_Perspective)
- (VI)  
Capgemini Consulting (2015)  
Superkräfte oder Superteam? Wie Führungs-  
kräfte ihre Welt wirklich verändern können.  
Capgemini Change Studie 2015, S. 45
- (VII)  
Eine kleine Auswahl:  
Jan Büchel, Barbara Engels (2022)  
Digitalisierungsindex 2022,  
Digitalisierung der Wirtschaft in Deutschland  
[bit.ly/Digitalisierung\\_Wirtschaft](https://bit.ly/Digitalisierung_Wirtschaft)  
Hans-Böckler-Stiftung (2022)  
Atlas der digitalen Arbeit  
[bit.ly/Atlas\\_digitale\\_Arbeit](https://bit.ly/Atlas_digitale_Arbeit)  
DIHK/IHK (2022)  
Digitalisierung mit Herausforderungen,  
IHK-Umfrage zur Digitalisierung  
[bit.ly/Umfrage\\_zur\\_Digitalisierung](https://bit.ly/Umfrage_zur_Digitalisierung)
- (VIII)  
Capgemini Consulting (2015)  
Superkräfte oder Superteam.  
Change Management Studie 2015, S. 16
- (IX)  
Google, Amazon, Microsoft, Meta, Apple
- (X)  
Capgemini Invent (2019)  
Auf dem Sprung –  
Wege zur Organizational Dexterity,  
Change Management Studie 2019
- (XI)  
Pedersen, Carsten L./Ritter, Thomas,  
4 Types of Business Transformation.  
In: Harvard Business Review, 2022/06
- (XII)  
Capgemini Consulting (2012)  
Digitale Revolution. Ist Change  
Management mutig genug Für die Zukunft?  
Change Management Studie 2012, S. 24
- (XIII)  
Gartner Tech Trends:  
Was 2022 auf die CIO-Agenda muss.  
IT Welt.at vom 2. September 2022  
[bit.ly/2022\\_CIO\\_Agenda](https://bit.ly/2022_CIO_Agenda)
- (XIV)  
Capgemini (2020)  
The data-powered enterprise, S. 19
- (XV)  
Capgemini (2021)  
Data Mastery. How data-powered organizations  
outperform their competitors, S. 3

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- Abb. 01.**  
Das bringt die umfassende Datenanalyse  
Seite 5
- Abb. 02.**  
Der Veränderungserfolg steigt durch ...  
Seite 5
- Abb. 03.**  
Geografische Verteilung  
der Studienteilnehmenden  
Seite 7
- Abb. 04.**  
Unternehmensgröße  
nach Anzahl der Mitarbeiter\*innen  
Seite 7
- Abb. 05.**  
Branchenverteilung der Studienteilnehmenden  
Seite 7
- Abb. 06.**  
Angaben der Teilnehmenden zu Geschlecht, Alter,  
Branche und Führungsverantwortung  
Seite 8
- Abb. 07.**  
Was Unternehmen mit daten-basiertem Change  
Management erreichen wollen  
Seite 11
- Abb. 08.**  
Data Maturity nach Abteilungen  
Seite 13
- Abb. 09.**  
Data Maturity nach Führungsverantwortung  
Seite 14
- Abb. 10.**  
Wirkungszusammenhänge im datengetriebenen  
Change Management  
Seite 16
- Abb. 11.**  
Datenreife und Führung in Veränderungen  
Seite 18
- Abb. 12.**  
Wie Datenreife und funktionsübergreifende  
Zusammenarbeit auf den Change Erfolg wirken  
Seite 19
- Abb. 13.**  
Wie Datenreife und wahrgenommener Grad an  
Informiertheit auf den Change Erfolg wirken  
Seite 20
- Abb. 14.**  
Datenreife und allgemeine  
Veränderungsfähigkeit  
Seite 22
- Abb. 15.**  
Organisationserfolg in den Regionen  
Seite 23
- Abb. 16.**  
Change Commitment in den Regionen  
Seite 23
- Abb. 17.**  
Organisationserfolg in den Branchen  
Seite 24
- Abb. 18.**  
Change Commitment in den Abteilungen  
Seite 24
- Abb. 19.**  
Organisationserfolg nach Führungsspanne  
Seite 25
- Abb. 20.**  
8 Hebel einer anpassungsfähigen Organisation  
Seite 27
- Abb. 21.**  
Unser datenbasiertes Change Modell  
Seite 32
- Abb. 22.**  
Schritte zur Data Mastery  
Seite 37

# DIE AUTOR\*INNEN



**Claudia Crummenerl**  
Managing Director & Global Practice Lead  
Workforce and Organization  
[claudia.crummenerl@capgemini.com](mailto:claudia.crummenerl@capgemini.com)



**Dr. Ursula Bohn**  
Director Workforce & Organization  
[ursula.bohn@capgemini.com](mailto:ursula.bohn@capgemini.com)



**Christopher Wolf**  
Manager Workforce & Organization  
[christopher.wolf@capgemini.com](mailto:christopher.wolf@capgemini.com)



**Nicola Aumüller**



**Svenja Berg**



**Lukas Binder**



**Laura Brugger**



**Hendrik Gräfe**



**Hannah Louis**



**Nathalie Miesch**



**Antje Peters**



**Hannah Pitacas**



**Julian Schabio**



**Svenja Stegemann**



**Jakob Teubert**

## Über Capgemini Invent

Capgemini Invent ist die weltweite Beratungseinheit der Capgemini-Gruppe für digitale Innovation, Design und Transformation. Sie ermöglicht CxOs, die Zukunft ihrer Unternehmen zu gestalten. Dafür arbeiten über 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in rund 40 Kreativstudios sowie an mehr als 60 Standorten weltweit. Sie vereinen Strategieberatung, Data Science, Produkt- und Experience Design, Markenmanagement sowie Technologie-Know-how, um neue Digitallösungen, Produkte, Umgebungen als auch Geschäftsmodelle für eine nachhaltige Zukunft zu entwickeln.

Capgemini Invent ist integraler Bestandteil von Capgemini, einem der weltweit führenden Partner für Unternehmen bei der Steuerung und Transformation ihres Geschäfts durch den Einsatz von Technologie. Die Gruppe ist jeden Tag durch ihren Purpose angetrieben, die Entfaltung des menschlichen Potenzials durch Technologie zu fördern – für eine integrative und nachhaltige Zukunft. Capgemini ist eine verantwortungsbewusste und diverse Organisation mit einem Team von über 350.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in mehr als 50 Ländern. Eine 55-jährige Unternehmensgeschichte und tiefgehendes Branchen-Know-how sind ausschlaggebend dafür, dass Kunden Capgemini das gesamte Spektrum ihrer Geschäftsanforderungen anvertrauen – von Strategie und Design bis hin zum Geschäftsbetrieb. Dabei setzt das Unternehmen auf die sich schnell weiterentwickelnden Innovationen in den Bereichen Cloud, Data, KI, Konnektivität, Software, Digital Engineering und Plattformen. Der Umsatz der Gruppe lag im Jahr 2021 bei 18 Milliarden Euro.

**Get the Future You Want | [www.capgemini.com/de-de/invent](https://www.capgemini.com/de-de/invent)**