

Fachbeitrag

Reif für den Change?

## So analysieren Sie die Veränderungsbereitschaft Ihres Unternehmens

### Teil 1: Vorbereitung und Durchführung der Interviews

Die Fähigkeit, kontinuierlich Veränderungen umzusetzen, ist der Wettbewerbsvorteil, der das zukünftige Performance-Potenzial eines Unternehmens maßgeblich formt. Um Veränderungen erfolgreich umzusetzen, ist jedoch die Bereitschaft zur Veränderung notwendig.

Um den (Reife-)Grad der Veränderungsbereitschaft zu messen und Bereitschaftslücken zu erkennen, entwickelten Change-Berater der Inhouse Consulting von IBM Deutschland 2013 den "Sustained Change Readiness"-Ansatz, kurz SCR. Mit dem Ansatz bzw. Tool ist es möglich, zunächst den Ist-Zustand der Veränderungsbereitschaft zu erfassen, Bereitschaftslücken aufzudecken und im nachgelagerten Workshop dann konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten. Bei dem Tool handelt es sich um ein Reifegradmodell, dessen Skala an die Likert-Skala angelehnt ist.

#### Für wen eignet sich der SCR-Ansatz?

Prinzipiell kann jedes Unternehmen seine Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit analysieren lassen. Das Reifegradmodell lässt sich durch die Auswahl an Indikatoren individuell an die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens anpassen.

#### Wer führt die SCR-Analyse durch?

Die SCR-Analyse wird gegenwärtig von IBM-Change-Beratern durchgeführt. In der Regel handelt es sich dabei um zwei bis drei Berater. Beim Workshop können je nach Teilnehmerzahl noch weitere Berater hinzukommen. Obwohl SCR ein IBM-Analysetool ist, kann es auch von nicht-IBM Beratern lizenzfrei eingesetzt werden.

Durchführen sollte die SCR-Analyse jedoch immer ein unternehmensfremder Berater, d.h. jemand, der einen weitestgehend neutralen und unvoreingenommenen Blick auf das Unternehmen hat. Dadurch werden Verzerrungen durch subjektive Wahrnehmungen in den Interviews sowie in der Auswertung der Ergebnisse vermieden.

#### Autor



**Prof. Dr. Markus H. Dahm**

Strategie- u. Organisationsberater, IBM Global Business Services, FOM

Hochschule für Ökonomie und Management

Kontakt: [markus.dahm@de.ibm.com](mailto:markus.dahm@de.ibm.com)



**Carolin Joseph**

Carolin Joseph ist Strategie- und Changeberaterin bei IBM Global Business

Services Hamburg

Kontakt: [carolin.joseph@de.ibm.com](mailto:carolin.joseph@de.ibm.com)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

› [Wie Sie Veränderungen zielführend durchführen, Teil 1](#)

› [Wie Sie Veränderungen zielführend durchführen, Teil 2](#)

› [Wie Sie Akzeptanz für Veränderungen erreichen](#)

**sowie in den Rubriken:**

› [Veränderungsmanagement](#)

› [Reifegrad](#)

## Wie läuft eine SCR-Analyse ab?

Die SCR-Analyse läuft in drei Phasen (Konzeptions- und Interviewphase sowie Auswertungsphase mit Workshop) ab:

### Phase 1: Vorbereitung

- Vorabgespräche der Berater mit den Change-Verantwortlichen des zu analysierenden Unternehmens.
- Gemeinsame Auswahl der Indikatoren aus der "Kann"-Ebene.
- Auswahl der Interviewpartner.
- Koordination der Interviews.

### Phase 2: Interviews

Durchführung der 1,5-stündigen Interviews mit den ausgewählten Schlüsselpersonen.

### Phase 3: Auswertung und Workshop

Auswertung der Interviews und interaktiver Workshop, der Führungskräfte und Mitarbeiter für ihre eigene Veränderungsbereitschaft sensibilisiert.

Dieser erste Teil des Beitrags beschreibt die ersten zwei Phasen von SCR. Mehr über Phase 3 erfahren Sie im zweiten und abschließenden Teil des Beitrags.

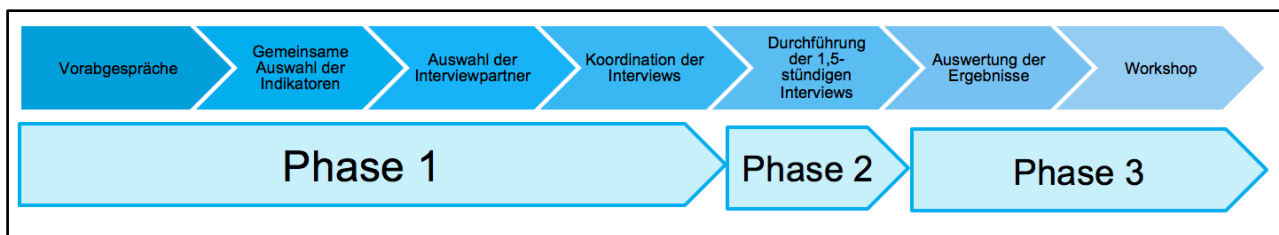


Bild 1: Die drei SCR-Phasen

Quelle: Markus H. Dahm, Carolin Joseph

## Die Reifegrade im SCR-Ansatz

Um die Reifegrade ausgewählter Indikatoren einordnen zu können, bedient sich SCR einer Reifegradskala, die sich an der Likert-Skala orientiert. Wie im Bild 2 deutlich wird, wurde die Likert-Skala um einen sechsten Reifegrad "Sustained" (deutsch: nachhaltig) erweitert. Der Reifegrad "Sustained" ist dann erfüllt, wenn ein Merkmal in der Lage ist, langfristig dazu beizutragen, eine Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit auszubilden und zu gewährleisten.

1 Initial	2 Wiederholbar	3 Definiert	4 Gesteuert	5 Optimiert	6 Nachhaltig
-----------	----------------	-------------	-------------	-------------	--------------

Bild 2: Die SCR-Reifegradskala, anhand derer Bereitschaftslücken ersichtlich werden

Quelle: Markus H. Dahm, Carolin Joseph

## Der SPOT-Diamant

### Grobgliederung in vier Dimensionen

Der SPOT-Diamant verkörpert die vier Dimensionen des SCR-Ansatzes: Strategie, Personal, Organisation und Technologie & Prozesse (siehe Bild 3). Die Dimensionen dienen als Grobgliederung für die Indikatoren, die im weiteren Verlauf analysiert werden. Die vier Dimensionen sind die wesentlichen Determinanten der Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit.

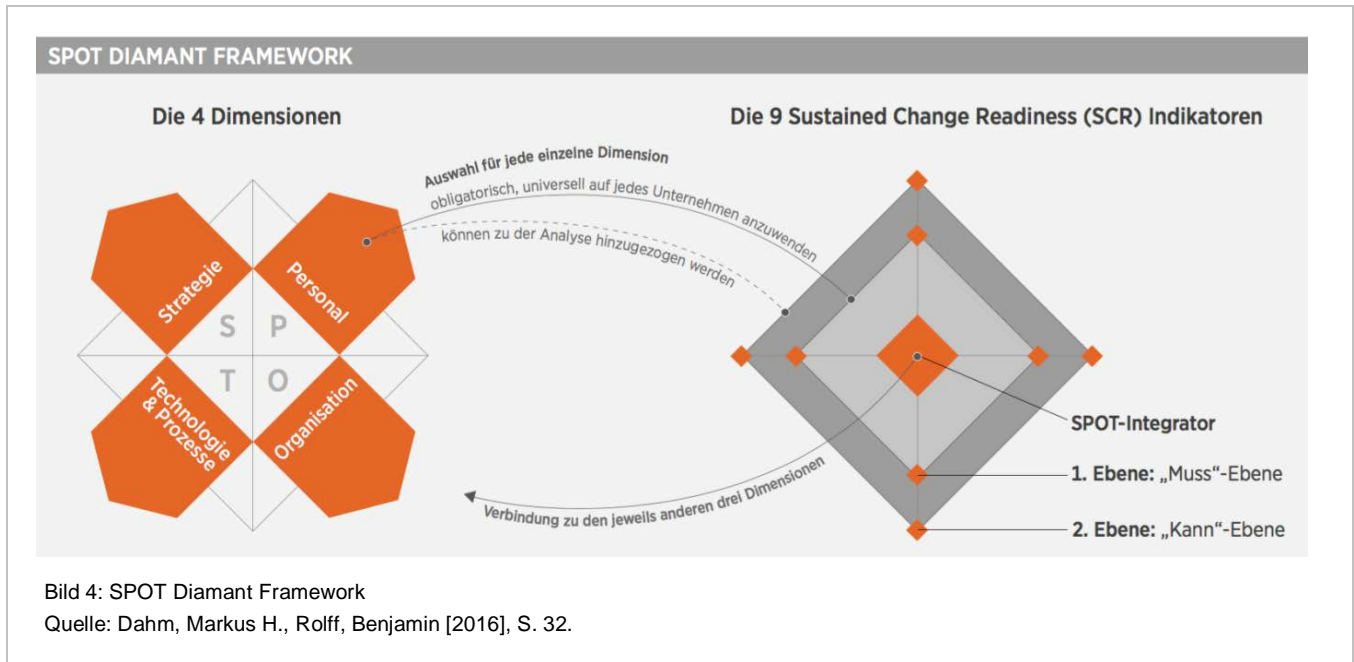
### Neun Indikatoren verfeinern die Grobgliederung

Innerhalb jeder der vier Dimensionen des SPOT-Diamanten gibt es neun SCR-Indikatoren. Diese bilden die Grundlage für eine weitere Analyse der Veränderungsfähigkeiten. Vier der Indikatoren werden jeweils einer "Muss"-Ebene (erste Ebene/1st Level) und vier einer "Kann"-Ebene (zweite Ebene/2nd Level) zugeordnet, das heißt, vier von neun Indikatoren sind obligatorische Elemente, die sich auf jedes Unternehmen universell anwenden lassen. Die anderen vier Elemente dagegen können zur Analyse hinzugezogen werden, um ein genaueres Bild der Transformationsbereitschaft zu zeichnen, sind aber nicht in jedem Fall auf jedes Unternehmen anwendbar (siehe Bild 4).



Bild 3: "Der SPOT-Diamant"

Quelle: In Anlehnung an Dahm, Markus H.; Rolff, Benjamin [2016], S. 32.



## SPOT-Integratoren verbinden die Dimensionen miteinander

Jede Dimension enthält zu den zwei Ebenen ("Kann"- und "Muss"-Ebene) einen zentralen Indikator: den SPOT-Integrator. Er stellt die Verbindung zu den jeweils anderen drei Dimensionen her. Dabei handelt es sich um einen Indikator, der eine stärkere Ausstrahlung hat als die anderen Indikatoren in seiner Dimension. Jeder der vier SPOT-Integratoren hat die Fähigkeit, die Veränderungsbereitschaft der gesamten Organisation durch seine Wirkkraft maßgeblich zu beeinflussen.

Die vier SPOT-Integratoren (siehe Bild 5) heißen "Dynamische Fähigkeiten", "Unternehmenskultur", "Lernende Organisation" und "Kollaborationstechnologien". Eine genaue Beschreibung finden Sie im Kapitel „Die SPOT-Integratoren“.

Die vier fest definierten Indikatoren aus der Muss-Ebene (erste Ebene/1st Level) ermöglichen ein Benchmarking, das heißt, einen Vergleich der Ergebnisse mit denen anderer Unternehmen.

## Die SCR-Dimensionen und Indikatoren im Überblick

Die Untergliederung der betrachteten SCR-Themen in vier Dimensionen mit jeweils neun Indikatoren ermöglicht eine granulare Betrachtung der einzelnen Bereiche.

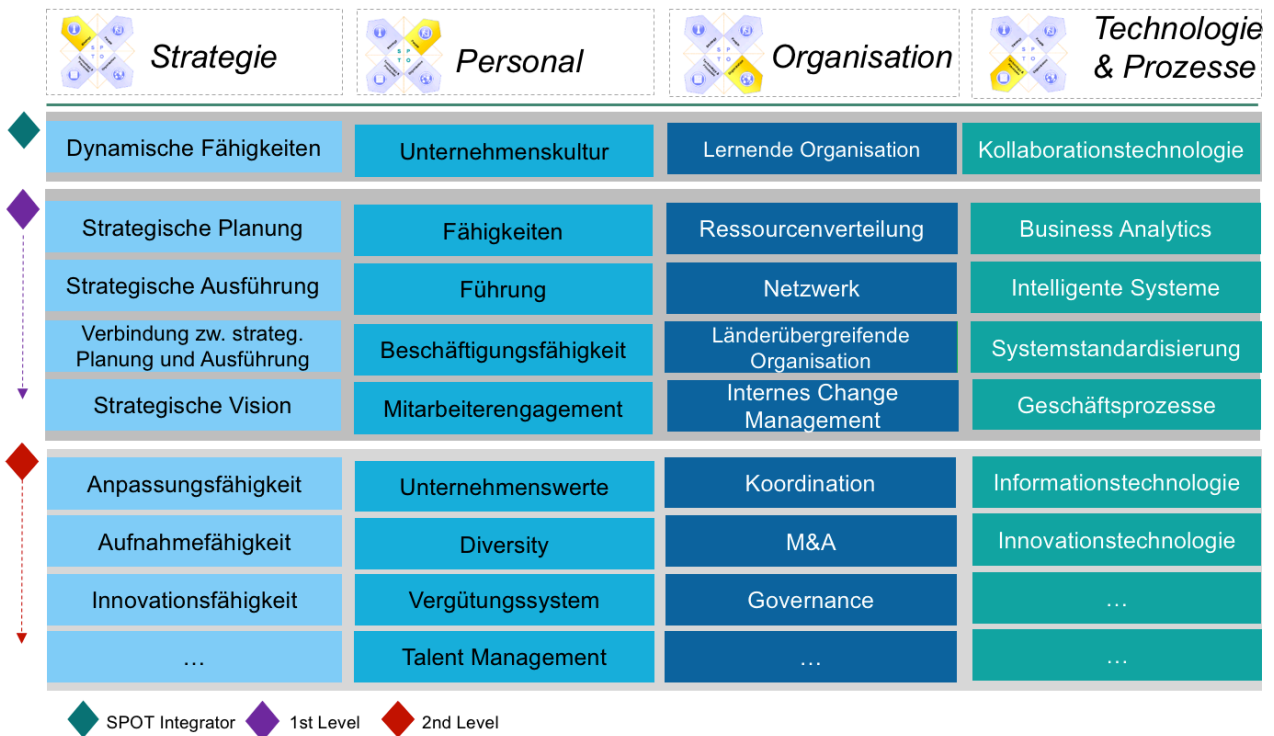


Bild 5: Übersicht der SCR-Indikatoren mit SPOT-Integratoren, Muss- und Kann-Ebene (Muss-Ebene als 1st Level, Kann-Ebene als 2nd Level gekennzeichnet)

Quelle: Markus H. Dahm, Carolin Joseph

Die Indikatoren wiederum sind in drei oder mehr Merkmale aufgeschlüsselt. Die Bewertung des Reifegrads erfolgt anhand von Indikator-Merkmalen. Jedes Merkmal hat für jeden Reifegrad (1 – 6) eine vorformulierte Merkmalsausprägung.

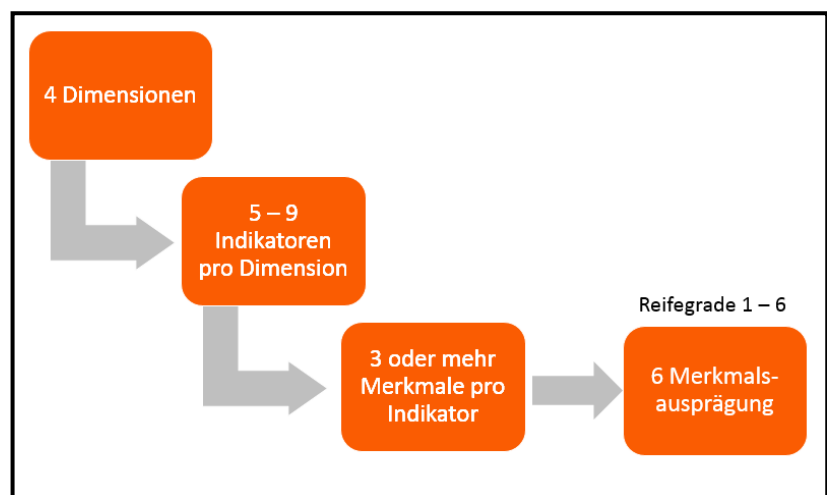


Bild 6: So hängen Dimensionen, Indikatoren und Merkmale zusammen

Quelle: Markus H. Dahm, Carolin Joseph

## Die SPOT-Integratoren

Die vier SPOT-Integratoren können durch ihre Wirkkraft die Veränderungsbereitschaft der gesamten Organisation maßgeblich beeinflussen:

### Dynamische Fähigkeiten

Der SPOT-Integrator aus der Dimension Strategie beschreibt die dynamischen Fähigkeiten eines Unternehmens, auf frühzeitig identifizierte Wettbewerbsvorteile schnell zu reagieren. Die dynamischen Fähigkeiten tragen dazu bei, dass Unternehmen langfristig Wettbewerbsvorteile erreichen. Durch sie sind Unternehmen in der Lage, neues Wissen und neue Fähigkeiten zu erlangen und Ressourcen umzuschichten.

Ein Charakteristikum von veränderungsbereiten Unternehmen ist, dass die strategische Planung nicht als enges Korsett angesehen wird, sondern als flexibler Plan, der sich der Umwelt anpasst. Ein treffendes Beispiel dafür wäre ein Unternehmen, welches sich einen flexiblen Plan über die Verteilung von Ressourcen für ein bestimmtes Projekt macht. Dieses Unternehmen sollte es gleichzeitig zulassen, bei Bedarf auch von diesem Plan abzuweichen.

Strategische Pläne sollten so konzipiert werden, dass sie im Falle von Veränderungen stets flexibel genug sind, um angepasst zu werden. Deshalb ist in dieser Dimension – der Strategie-Dimension – auch der Indikator "Strategische Vision" enthalten. Bei der Planung der strategischen Vision sollte man also davon ausgehen, dass diese mit einer recht hohen Wahrscheinlichkeit aufgrund auftretender Veränderungen angepasst werden muss.

### Unternehmenskultur

Dies ist der SPOT-Integrator aus der Personal-Dimension. Er bezieht sich auf die im Unternehmen vorherrschende Kultur. Ist ein Unternehmen von der Kultur her ähnlich wie eine Behörde aufgestellt, ist also ein eher konservatives Denken etabliert, so hemmt diese Form der Unternehmenskultur tendenziell einen Wandel. Andere Unternehmenskulturen wiederum enthalten Komponenten und Werte, die einen Wandel begünstigen. Die Unternehmenskultur ist als SPOT-Integrator festgelegt, weil sie das Handeln des Personals in nahezu jeder Tätigkeit beeinflusst.

Motivation für Veränderung und Wandel bei den Mitarbeitern hervorzurufen, ist in schwierigen Zeiten keine große Hürde, weil die Mitarbeiter von sich aus sehr leicht den erforderlichen "Sense of Urgency" für Veränderung entwickeln. Andersherum ist es eine wahre Herausforderung, den gleichen Level des Engagements zu erreichen, wenn es dem Unternehmen besonders gut geht.

Ohne eine akute Bedrohung ist die Motivation für Veränderung der Mitarbeiter stark limitiert. Aber nicht nur eine eingeschränkte Motivation, sondern auch eine zumeist enorme Bürokratie in vielen Unternehmen beschränkt die Mitarbeiter in ihrer Flexibilität, auf Neuerungen und Dynamiken zu reagieren. Beispielsweise verhindern komplexe oder starre Prozesse in manchen Unternehmen, dass Mitarbeiter schnell Trainings für neue Kernthemen bekommen können. Starre Prozesse können hier zum Beispiel aufwendige und komplexe Kostenfreigaben sein. Es kommt vor, dass Unternehmen sogar extra dafür vorgesehene Budgets haben, es aber besonders aufwendig ist, dafür Freigaben durch Verantwortliche zu bekommen. Das führt dazu, dass Mitarbeiter erforderliche Trainings, die eigentlich akut benötigt werden, erst mit großer Zeitverzögerung und manchmal sogar zu spät oder gar nicht bekommen.



Deshalb sollte ein wertebasiertes System einem sogenannten command-and-control System vorgezogen werden. In einem command-and-control System wird viel Wert auf die strikte Ausführung von Anweisungen und die Kontrolle dieser gelegt. In einem wertebasierten System ist dies weniger strikt.

## Lernende Organisation

Der SPOT-Integrator der Dimension "Organisation" bezieht sich auf die Fähigkeit einer Organisation zu lernen. Eine sogenannte Lernende Organisation hat möglichst flache Hierarchien, möglichst geringe Kontrollspannen und ist keinesfalls siloähnlich aufgebaut. Die Eigenschaften einer lernenden Organisation sind maßgeblich für die untergeordneten Indikatoren dieser Dimension.

Im Gegensatz zur traditionellen Organisation, welche auf starken Hierarchien und kleinen Kontrollspannen aufgebaut sind, zeichnet sich die lernende Organisation durch ihre flachen Hierarchien und dynamischen Netzwerke aus. Insbesondere die flache Hierarchie erlaubt es den Mitarbeitern, sich aktiv an der Entwicklung der Unternehmensstrategie zu beteiligen. Die offenen Systeme und Strukturen der lernenden Organisation fördern eine effektive Kommunikation über das gesamte Unternehmen hinweg und helfen, die strategischen Unternehmensziele mit den Plänen der funktionalen Teams in Einklang zu bringen.

## Kollaborationstechnologie

Als vierter SPOT-Integrator wurde "Kollaborationstechnologie" ausgewählt, weil neue Technologien zur Kommunikation in Unternehmen, die international agieren, nicht mehr wegzudenken sind. In der Dimension Technologie und Prozesse ist dies eine maßgebende Komponente.

Unternehmen suchen ständig nach neuen Wegen, eine Hochleistungsbelegschaft aufzubauen. Die effektive Anwendung von Technologien, die das Teilen von Videos, Sprachnachrichten und anderen Inhalten ermöglichen, hilft Unternehmen, die Verbindung zwischen der global immer weiter verteilten Belegschaft zu halten. Kollaborationstechnologien erschließen signifikante Geschäftsvorteile, indem die Geschäftsprozesse beschleunigt und die Interaktion mit externen Parteien ausgebaut werden. Die vielfältigen Vorteile von Kollaborationstechnologien verbessern die Agilität der Organisation grundlegend und sind daher ein elementarer Faktor der technologischen Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit.

Die Möglichkeit, Informationen in Echtzeit zu teilen, sensibilisiert die Belegschaft gleichzeitig dafür wahrzunehmen, wo Wandel stattfindet und entsprechend schnell darauf zu reagieren.

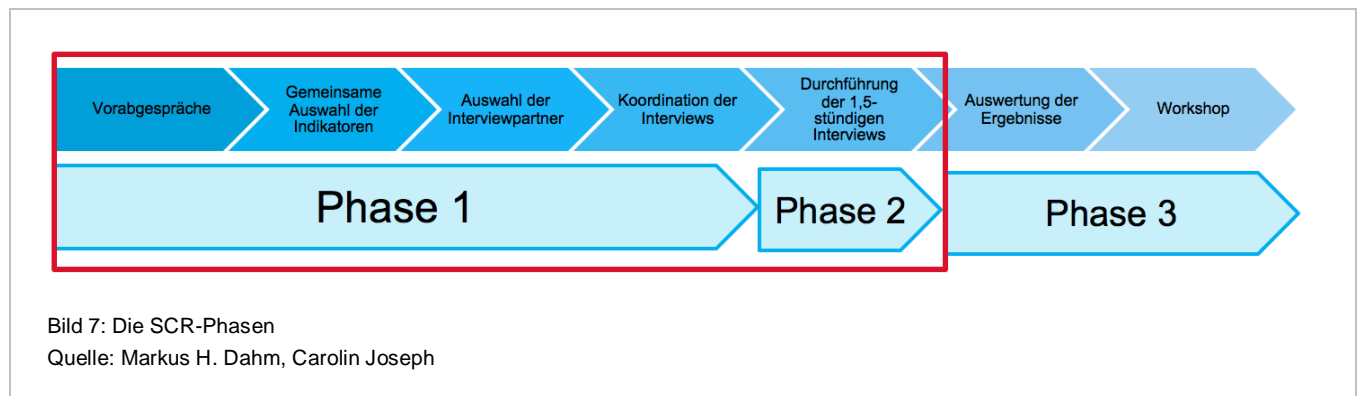
Darüber hinaus erleichtern Kollaborationstechnologien Führungskräften die Einbindung aller Mitarbeiter in laufende Transformationsprozesse, da ein kontinuierlicher Informationsfluss auch über Abteilungs- und Ländergrenzen hinweg gewährleistet wird.

Aber nicht nur die Mitarbeiterschaft muss für den Wandel sensibilisiert werden, sondern auch die Führungskräfte sollten sensibilisiert werden: Und zwar für die Stimme ihrer Mitarbeiter. Nichts Anderes in einem Unternehmen verrät mehr über die Mitarbeiterbedürfnisse, als die Employee Voice. Dafür muss man dieser Stimme beispielsweise mit Hilfe von Umfragetools Gehör verschaffen.

Der Zugriff auf die kollektive Stimme der Belegschaft hilft dem Management, z.B. Innovationen zu identifizieren, Friktionen nachhaltig zu verhindern und die Produktivität der gesamten Organisation zu verbessern. Das kollektive Meinungsbild kann beispielsweise durch Mitarbeiterbefragungen eingefangen werden. Auch Kollaborationstechnologien sind dabei eine große Unterstützung, denn sie helfen dem Management in internationalen Teams, einen besseren Kontakt zu ihren Mitarbeitern herzustellen. Eine engere Verbindung der Mitarbeiter mit der Organisation wird somit aktiv gefördert. Dadurch steigt letztlich die emotionale Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen. Hat ein Unternehmen dieses Stadium der Verbundenheit ihrer Mitarbeiter zum Arbeitgeber geschaffen, ist es viel leichter, dem Wandel erfolgreich zu begegnen.

## So analysieren Sie Ihr Unternehmen

Da das Gerüst der SCR-Analyse nun beschrieben ist, wird nun mit der Umsetzung begonnen (Phase 1 und 2, siehe Bild 7).



### Vorabgespräche führen

Bei den initialen Gesprächen der externen Berater mit den Auftraggebern des Unternehmens wird zunächst die SCR-Analyse vorgestellt. Zweck der Vorabgespräche ist es, die Zielsetzung der Analyse deutlich zu machen: Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit des Unternehmens mit Hilfe von Reifegraden zu identifizieren und Bereitschaftslücken aufzuzeigen. In den Vorabgesprächen soll außerdem deutlich gemacht werden, dass sich aus der Analyse keine vorgefertigten Standard-Handlungsmaßnahmen ableiten lassen, sondern dass der Workshop dazu anregen soll, selber Handlungsmaßnahmen aus den identifizierten Bereitschaftslücken und deren Abhängigkeiten untereinander zu entwickeln.

### Gemeinsame Indikatoren auswählen

SCR kann auch für nur wenige ausgewählte Indikatoren angewendet werden. Empfehlenswert ist es aber, aus jeder Dimension mindestens zwei bis drei Indikatoren zu analysieren, um Abhängigkeiten zwischen den Indikatoren zu verdeutlichen. Daher wird empfohlen, die Dimensionen nach Möglichkeit nicht isoliert voneinander zu betrachten.



Die externen Berater unterstützen den Auftraggeber bei der Auswahl der Indikatoren. Der Auftraggeber sucht jedoch letztendlich die zu analysierenden Indikatoren aus. Dabei sollte er darauf achten, nicht nur Indikatoren auszuwählen, von denen sich die Auftraggeber einen möglichst hohen Reifegrad erhofft. Es geht darum, mögliche Bereitschaftslücken zu identifizieren. Dafür ist eine inhaltlich breit gefächerte Auswahl an Indikatoren zu treffen.

## Die richtigen Interviewpartner auswählen

Für die Analyseergebnisse ist es entscheidend, die richtigen Interviewpartner für die jeweiligen Dimensionen zu finden, die entsprechendes Wissen zu der jeweiligen Dimension mitbringen. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter inhaltlich bereits vor dem Interview mit den entsprechenden Themen der Dimension in Berührung gekommen sein sollten. Ein Mitarbeiter, der z.B. viele strategische Themen betreut, sollte unbedingt zur Dimension "Strategie" befragt werden. Genauso sollte der Personalchef zur Dimension "Personal" interviewt werden.

Die Auswahl der zu Interviewenden wird gemeinsam von den externen Beratern mit dem Auftraggeber festgelegt. Nach den Vorabgesprächen finden also weitere Gespräche statt, in denen die Interviewpartner gemeinsam festgelegt werden. Zu jeder Dimension sollten mindestens 5 Personen befragt werden. Sind die Interviewteilnehmer festgelegt, so folgt zum Abschluss der Phase 1 die zeitliche und räumliche Koordination der Interviews. Ein Interview dauert etwa 1,5 Stunden.

## So gehen Sie im Interview vor

Während des Interviews sind drei Personen anwesend: die Schlüsselperson und zwei Berater. Von den Beratern nimmt einer die Rolle des Interviewers ein, während der andere als Protokollant so viele Informationen wie möglich notiert. Dies dient dazu, möglichst viele Einzelheiten zu erfassen und nach Abschluss aller Interviews ein möglichst detailliertes Gesamtbild zu erhalten.

Zunächst werden dem Interviewten die Reifegradskala und der Ablauf des Interviews erläutert. Dazu wird ihm eine Beispielskala eines Indikators gezeigt, damit er versteht, nach welchem Muster das Interview abläuft (siehe Bild 8). Die Merkmale werden Schritt für Schritt durchgegangen. Der Interviewte ist jeweils aufgefordert, zu jedem der Indikatoren seine persönliche Reifegradeinschätzung abzugeben und zu erläutern.

Sustained Change Readiness Reifegradmodell – Fähigkeiten der Mitarbeiter						
Name Interviewpartner:			Datum:			
Fähigkeiten der Mitarbeiter	1 Initial	2 Repeatable	3 Defined	4 Managed	5 Optimized	6 Sustained
Ausprägung der Softskills der Mitarbeiter	Mitarbeiter verfügen über sehr wenige, schlecht ausgebildete Softskills	Mitarbeiter verfügen über ein kleines Set an grundlegenden Softskills (z.B. Zeitmanagement)	Mitarbeiter verfügen über ein erweitertes Set an grundlegenden Softskills (z.B. Zeitmanagement, Verlässlichkeit, Organisations-fähigkeit)	Mitarbeiter verfügen über ein großes Set an Softskills (z.B. Zusätzlich Teamfähigkeit, Empathie)	Mitarbeiter verfügen auch über schwierig erlernbare Softskills (z.B. zusätzlich Konfliktfähigkeit und Kritikfähigkeit)	Mitarbeiter verfügen über ein breites Spektrum an Softskills, deren Kombination sie dazu befähigt sich flexibel auf Veränderungen einzustellen und diese zu begrüßen. (zusätzlich Neugierde, Optimismus)
Wie ausgeprägt sind die Softskills der Mitarbeiter? Beherrschen sie auch schwierig erlernbare Skills wie Konfliktfähigkeit oder Kritikfähigkeit?						
Kommentare						
Ausprägung der Fachskills der Mitarbeiter	Mitarbeiter verfügen über sehr wenige, schlecht ausgebildete Fachskills	Mitarbeiter verfügen über ein kleines Set an grundlegenden Fachskills	Mitarbeiter verfügen über ein erweitertes Set an grundlegenden Fachskills	Mitarbeiter verfügen über ein großes Set an Fachskills	Mitarbeiter verfügen über ausgeprägtes Detailwissen und können damit optimal arbeiten	Mitarbeiter verfügen neben ausgeprägten Detailwissen auch über ausgeprägtes Expertenwissen in einem oder mehreren Zukunftsthemen.
Wie ausgeprägt sind die fachlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter? Verfügen Sie neben ausgeprägtem Detailwissen auch über Expertenwissen bzgl. Zukunftsthemen?						
Kommentare						
Vielfalt und Auswahl der Trainingsmethoden	Keine Trainingsmethoden vorhanden	Nur eine Methode etabliert (z.B. nur e-learning oder nur classroomtrainings).	Zwei Methoden etabliert (z.B. e-learning und classroomtrainings oder on-the-job-trainings und e-learning)	Zwei unterschiedliche Methoden etabliert (z.B. e-learning und classroomtrainings oder on-the-job-trainings und e-learning)	Drei oder mehr Methoden etabliert (z.B. e-learning, classroomtrainings, on-/off-the-job trainings, job rotation)	Drei oder mehr Methoden etabliert. Es werden flexibel und je nach Bedarf neue Methoden ausprobiert, um veränderten Ansprüchen gerecht zu werden.
Wie groß ist die Vielfalt der Trainingsmethoden? Welche Methoden gibt es?						
Kommentare						

Bild 8: Beispiel-Indikator "Fähigkeiten der Mitarbeiter"

Quelle: Markus H. Dahm, Carolin Joseph

In enger Absprache zwischen dem Interviewer und dem Befragten wählen die Berater den passenden Reifegrad zu dem jeweiligen Indikator aus. Durch Rückfragen und die detailgenaue Absprache während des Interviews ist sichergestellt, dass die Berater einen möglichst passgenauen Reifegrad zuordnen. In den Bildern 8 und 9 sehen Sie am Beispiel "Fähigkeiten der Mitarbeiter" und "Internes Change Management" was wir unter den einzelnen Reifegraden verstehen.

## Sustained Change Readiness Maturity Model – Internes Change Management

Name Interviewpartner:

Datum:

Internes Change Management	1 Initial	2 Repeatable	3 Defined	4 Managed	5 Optimized	6 Sustained
Change Mitarbeiter	Keine Mitarbeiter im Change Management	Wenige Mitarbeiter arbeiten freiwillig und zusätzlich an Change-Themen	Einige Mitarbeiter arbeiten freiwillig und zusätzlich an Change-Themen	Wenige Mitarbeiter (1 – 2) haben eine <i>offizielle</i> Position im Change Management	Einige Mitarbeiter (mehr als 2) haben eine offizielle Position im Change Management	Einige Mitarbeiter (mehr als 2) haben eine offizielle Position im Change Management und unterstützen durch ihre Expertise und Fähigkeiten einen kontinuierlichen Wandel optimal
Gibt es in Ihrer Organisation Mitarbeiter, die eine offizielle Position im Change Management haben? Wie viele?						
Kommentare						
Kompetenzen im Bereich Change Management	Sehr wenig Fachkenntnisse	Wenig Fachkenntnisse	Durchschnittliche Fachkenntnisse	Ausreichend viele Fachkenntnisse	Viele Fachkenntnisse	Expertise, innovationsgetriebenes Handeln
Wie viel Fachwissen gibt es im Bereich Change Management? Gibt es sogar Expertise?						
Kommentare						
Etablierung von Change Methoden / Umgang mit Change	Methodenset nicht erprobt / nicht vorhanden	Methodenset nur wenig erprobt	Methodenset überwiegend erprobt	Methodenset hauptsächlich erprobt	Methodenset umfänglich erprobt, Routine in der Anwendung	Best Practice; Set von standardisierten Methoden, routinemäßige Anwendung
Inwiefern sind Change Methoden in der Organisation etabliert? Gibt es in der Anwendung eines erprobten Sets an Methoden sogar eine Routine?						
Kommentare						

Bild 9: Indikator "Internes Change Management"

Quelle: Markus H. Dahm, Carolin Joseph

Im Interview soll neben dem Ist-Zustand auch der gewünschte Soll-Zustand erfragt werden.

## Was passiert mit den Ergebnissen?

Mit den Ergebnissen, also mit den identifizierten Reifegraden, kann auf unterschiedliche Weise verfahren werden. Zum einen sollte daraus zunächst ein gesamtheitliches Abbild der Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit im Unternehmen erstellt werden. Dafür werden die durchschnittlichen Reifegrade der Indikatoren berechnet. Besonders niedrige Reifegrade zeigen dabei Bereitschaftslücken an. Und zum anderen sollte anhand dieses gesamtheitlichen Abbildes ein Workshop-Konzept erarbeitet werden.

Das Konzept soll sich ganz nach dem Leitbild eines interaktiven Workshops richten, d.h. die Teilnehmer werden bei den Übungen aktiv eingebunden und erarbeiten Lösungen selber. Dieses Konzept ist auf Grund der für jedes Unternehmen individuellen Bereitschaftslücken immer unterschiedlich. Die Berater fungieren hier mehr als Pro-

zessbegleiter denn als Fachexperten. Die teilnehmenden Mitarbeiter sollen im Workshop dazu ermutigt, sensibilisiert und motiviert werden, für die identifizierten Bereitschaftslücken selber Handlungsoptionen zu entwickeln. Wie ein solches Workshop-Konzept aussehen kann, erfahren sie in Teil 2 des Artikels.

## Grenzen der Methode

Was die Methode nicht mitbringt, ist ein Repertoire an Handlungsoptionen für bestimmte Bereitschaftslücken. Nachdem die SCR-Analyse durchgeführt wurde, müssen Handlungsmöglichkeiten ganz individuell für die jeweilige Situation eines Unternehmens entwickelt werden. Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit sind sensible Themen, auf die zu viele Einzel-faktoren einwirken, als dass die SCR-Analyse ein vorgefertigtes "Kit" an Handlungsoptionen mitbringen könnte.

Was vor der Anwendung von SCR ebenfalls deutlich gemacht werden muss, ist die Tatsache, dass SCR zwar Korrelationen der Ergebnisse sichtbar werden lässt, aber keine definitiven Kausalitäten identifiziert. Dies geht über den Umfang der Analyse hinaus und sollte im Anschluss an den Workshop weiterverfolgt werden. Handlungsmaßnahmen können nur dann erfolgreich sein, wenn sie auch in den richtigen Bereichen eingesetzt werden. Dazu kommt, dass nicht unbedingt jene Indikatoren mit der größten Bereitschaftslücke die größte Aufmerksamkeit bekommen sollten, sondern viel mehr die Indikatoren, die den größten Einfluss auf die anderen Indikatoren haben. An diesen Stellhebeln sollte gearbeitet werden. Welche Indikatoren den größten Einfluss haben, können die Berater anhand der Fachgespräche mit den Schlüsselpersonen identifizieren.

## Ausblick

Im zweiten Teil dieses Beitrags stellen wir Ihnen vor, wie wir die Ergebnisse auswerten und auf sie aufbauend einen Workshop gestalten. Dazu erfahren Sie, welche Elemente wir für SCR-Workshop vorsehen und wie Sie diese auch in Ihrem Unternehmen einsetzen können.

## Literatur

Dahm, Markus H., Rolff, Benjamin [2016]:

"HR auf Change Mission – Das Konzept der nachhaltigen Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit (SCR)", in Personalführung, S. 28 – 33, Ausgabe 2, 2016.

### Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <https://www.projektmagazin.de/ausgaben/2017> oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.