

A young woman with dark hair, wearing black-rimmed glasses and large gold hoop earrings, is smiling and looking towards the left. She is wearing a light-colored, possibly white, top. In the background, the back of another person's head and shoulder is visible, suggesting a conversation. The lighting is soft and natural, creating a warm atmosphere.

**Prosci**

Können Sie es sich leisten,  
dass Ihre *Veränderung scheitert?*

Wir sind Prosci. Wir gestalten Veränderung – richtig. Von Anfang an.

# Was kostet es wirklich, wenn Veränderung scheitert?

Veränderung passiert schneller, wird komplexer – und ist entscheidend für den Erfolg Ihres Unternehmens. Doch was widerstandsfähige Organisationen auszeichnet, ist nicht Ihre Fähigkeit, Veränderungen vorherzusehen, sondern Ihre Stärke, flexibel und zielgerichtet darauf zu reagieren.

Digitale Transformationsprojekte, die früher über Jahre geplant wurden, müssen heute in wenigen Monaten umgesetzt werden. Arbeitsmodelle wandeln sich, während Unternehmen versuchen, Flexibilität im Homeoffice mit kollaborativer Innovationskraft zu verbinden. Künstliche Intelligenz verändert jeden Bereich der Wirtschaft – von der Art, wie wir arbeiten, bis hin zu dem, was wir verkaufen. Gleichzeitig sorgen wirtschaftliche Unsicherheiten, globale Lieferkettenrisiken und Fachkräftemangel für zusätzliche Herausforderungen.

**Wenn Veränderung scheitert, ist das mehr als nur ein Prozessproblem.**

- Es sind verlorene Einnahmen.
- Es ist die Entfremdung der Mitarbeitenden.
- Es ist Kundenabwanderung.
- Es ist potenzieller Reputationsschaden.
- Es ist verschwendete Zeit und Geld.

**Kurz gesagt: Es ist mehr, als sich ein Unternehmen leisten kann.**

Warum wird Change Management also oft nur als Pflichtübung betrachtet? Oder auf Kommunikation und Schulungen reduziert? Warum liegt es häufig bei Einzelpersonen, anstatt bei Führungskräften, Teamleitern und bereichsübergreifenden Teams?

Veränderung richtig zu gestalten ist entscheidend für den Erfolg agiler, zukunftsorientierter Unternehmen. Nur so lassen sich wirtschaftliche Turbulenzen meistern – und gleichzeitig Marge und Ergebnis sichern.



Veränderungsbereite Organisationen sind von der Führungsebene bis zur operativen Umsetzung mit dem Wissen und den Fähigkeiten ausgestattet, Change richtig anzugehen. Damit sichern Sie sich einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen. Sie sind:

7x

wahrscheinlicher, Ihre strategisch wichtigsten Initiativen erfolgreich umzusetzen.

4.6x

wahrscheinlicher, Termine einzuhalten oder sogar zu übertreffen.

1.4x

wahrscheinlicher, Budgetvorgaben einzuhalten oder zu unterschreiten.

Das bedeutet: Sie erzielen schneller einen echten Return on Investment, weil Ihre Mitarbeitenden den Change annehmen und aktiv umsetzen.

# Die Veränderungen, die Führungskräften schlaflose Nächte bereiten

Führungskräfte brauchen heute wirksame Strategien, um Veränderungen zu steuern, Widerstände zu vermeiden und abzubauen sowie Ergebnisse zu erzielen.

## Forschungen zeigen die Breite und Intensität der Herausforderungen, die die Unternehmenslandschaft verändern:

### Überlastung durch strategische Transformationen

**76%** der Mitarbeitenden sind in drei oder mehr aktive Transformationen eingebunden – und es ist anzunehmen, dass diese Zahl in den letzten Jahren nicht gesunken ist. Digitale Transformationen, operative Umstrukturierungen und Anpassungen des Geschäftsmodells müssen gleichzeitig bewältigt werden – bei gleichzeitiger Wahrung der Kontinuität. Dieses Ausmaß an Veränderung führt zu Ausführungsrisiken, Ressourcenengpässen und Ermüdung der Mitarbeitenden.

### Herausforderungen bei der Anpassung der Belegschaft

**Zwei Dritte** der Mitarbeitenden berichten, im vergangenen Jahr stärkere Veränderungen am Arbeitsplatz erlebt zu haben als im Vorjahr. Ein Drittel fühlt sich unter Druck gesetzt, produktiver sein zu müssen. Gleichzeitig sank die Bereitschaft, organisatorische Veränderungen zu unterstützen, von 74 % der Beschäftigten im Jahr 2016 auf nur noch **43%** im Jahr 2022. Ihre Teams haben Schwierigkeiten mit hybriden Arbeitsmodellen, während Untersuchungen zeigen, dass **72%** der Führungskräfte die Unfähigkeit, sich an neue Qualifikationsanforderungen anzupassen, als ihr größtes Hindernis für Transformation nennen.

### Wirtschaftliche Unsicherheit und geopolitische Spannungen

**23%** der weltweiten Arbeitgeber berichten, dass zunehmende Handels- und Investitionsbeschränkungen, staatliche Subventionen und Veränderungen in der Industriepolitik ihre Betriebsweise grundlegend verändern. Darüber hinaus erwarten 34 % der befragten Organisationen, dass zunehmende geökonomische Fragmentierung und geopolitische Spannungen innerhalb des kommenden Jahres eine Transformation des Geschäftsmodells erforderlich machen werden.

### Disruptive Entwicklungen durch KI und technologische Beschleunigung

Das Weltwirtschaftsforum prognostiziert, dass bis 2030 durch KI und Informationstechnologien über **11 Millionen** neue Arbeitsplätze entstehen werden – gleichzeitig werden jedoch 9 Millionen Arbeitsplätze wegfallen. Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, die rasante Einführung von KI als Wettbewerbsvorteil mit dem enormen Bedarf an Umschulung der Mitarbeitenden und kultureller Anpassung in Einklang zu bringen.

### Wettbewerbsdruck

**42%** der CEOs glauben, dass ihr Unternehmen in zehn Jahren wirtschaftlich nicht mehr überlebensfähig sein wird, wenn keine grundlegende Transformation des Geschäftsmodells erfolgt. Gleichzeitig betrachten 75% der Investoren inzwischen Umwelt-, Sozial- und Governance-Leistungen (ESG) als entscheidend für Investitionsentscheidungen, was ihrer Transformationsagenda eine weitere Dimension verleiht.

### Komplexität der Integration

**86%** der M&A-Initiativen liefern nicht den erwarteten Wert – als Hauptgründe werden kulturelle und operative Integrationsprobleme genannt. Unterdessen treibt die Digitalisierung die Geschäftsabschlüsse mit Technologie-Deals voran, wie beispielsweise die Investition von Microsoft in OpenAI, die ein Fünftel der gesamten M&A-Aktivitäten im Jahr 2023 ausmacht.

### Regulatorische Entwicklung

Thomas Reuters berichtet von einem Durchschnitt von **234** internationale regulatorische Warnmeldungen und Aktualisierungen pro Tag in den letzten Jahren. Die Compliance-Anforderungen werden in allen Regionen immer strenger und komplexer, was zusätzliche Ebenen notwendiger organisatorischer Veränderungen mit sich bringt.

# Prosci – Ihr Wettbewerbsvorteil für *erfolgreiche Transformationen*

Inmitten all dieser Herausforderungen zeigt sich eine zentrale Wahrheit: Der Unterschied zwischen erfolgreichen und gescheiterten Transformationen liegt selten in der technischen Lösung selbst. Wenn Projekte scheitern oder der ROI ausbleibt, liegt es fast immer daran, dass die menschliche Seite der Veränderung vernachlässigt wurde.

Selbst die modernste ERP-Einführung, die innovativste digitale Plattform oder die bestgeplante Restrukturierung scheitern ohne die entscheidenden Elemente des Change Managements: durchdachte, strukturierte Strategien, die Menschen befähigen, neue Arbeitsweisen zu übernehmen und umzusetzen.

**Unternehmen entscheiden sich für den Ansatz von Prosci, weil wir unseren Kunden nachhaltigen Erfolg ermöglichen.**

- Mit über 25 Jahren Erfahrung in der Erforschung von Menschen und Veränderungsprozessen verfügen wir über einzigartiges Wissen darüber, wie Individuen und Organisationen Veränderung nicht nur überstehen – sondern daran wachsen.
- Als Entwickler des weltweit eingesetzten ADKAR®-Modells haben wir eine bewährte, konsistente und wiederholbare Methodik für erfolgreiche Transformation etabliert.
- Unser Ansatz folgt einem klaren Prinzip: Wir bauen Fähigkeiten und Expertise bei unseren Kunden auf – keine Abhängigkeiten.

Projekte mit schwachem Change Management erreichen ihre erfolgsziele nur in 15 % der Fälle. Projekte mit exzellentem change management hin-gegen erzielen in 93 % der Fälle den gewünschten Erfolg.

Quelle: Best Practices im Change Management – 12. Ausgabe (Prosci, 2023)

## Halten Sie inne und überlegen Sie: Haben Sie sich diese Fragen zu Ihrer aktuellen Transformationsherausforderung gestellt?

1. Wie sieht Erfolg für diese Veränderung konkret aus?
2. Wie viel Prozent des erwarteten ROI hängt davon ab, dass Menschen die Veränderung annehmen und umsetzen?
3. Welche Projektrisiken stehen im Zusammenhang mit den emotionalen und verhaltensbezogenen Reaktionen der von der Veränderung betroffenen Personen?
4. Wie hoch ist der Anteil Ihres Projektbudgets, der für Change Management vorgesehen ist?

Wenn der Großteil des ROI, den Sie durch die Veränderung erwarten, von Menschen abhängt, muss Change Management eine strategische Investition sein – kein nachträglicher Gedanke.

### Praxisbeispiele aus Unternehmen und Organisationen



Quelle: Best Practices im Change Management – 12. Ausgabe (Prosci, 2023)

# Prosci's wichtigste Erfolgsfaktoren für *Change-Erfolg*

Veränderung ist ein Prozess, kein Ereignis.

Erfolgreiches Change Management umfasst weit mehr als nur Kommunikation und Schulung. Eine E-Mail am Montag, Training am Dienstag und der Go-Live am Mittwoch – so bereitet man menschen nicht auf eine erfolgreiche Veränderung vor.

Seit über zwei Jahrzehnten ist Prosci's Forschung konsistent und eindeutig. Führungskräfte müssen sieben zentrale Faktoren priorisieren, um Transformationen in ihren Organisationen zum Erfolg zu führen:



- 1. Aktive und sichtbare Unterstützung durch Führungskräfte** – Stellen Sie aktive und sichtbare Unterstützung auf allen Führungsebenen sicher.
- 2. Strukturierter Change-Management-Ansatz** – Verwenden Sie einen strukturierten Change-Management-Ansatz mit klarer Methodik und dedizierten Ressourcen.
- 3. Mitarbeiterengagement und Beteiligung** – Binden Sie Stakeholder frühzeitig und kontinuierlich ein, einschließlich Mitarbeitenden und Führungskräften. Beteiligen Sie betroffene Teams am Veränderungsprozess.
- 4. Häufige und offene Kommunikation** – Priorisieren Sie eine häufige und offene Kommunikation über die Veränderung und deren Notwendigkeit. Entwickeln Sie einen umfassenden Kommunikationsplan.
- 5. Integration und Zusammenarbeit mit dem Projektmanagement** – Fördern Sie eine enge Integration und Zusammenarbeit zwischen Projektmanagement- und Change-Management-Teams.
- 6. Dedizierte Change-Management-Ressourcen** – Stellen Sie für die Dauer des Projekts dedizierte und ausreichende Change-Management-Ressourcen (Personal, Zeit und Budget) bereit.
- 7. Einbindung der Führungskräfte** – Binden Sie Führungskräfte während des gesamten Change-Prozesses aktiv ein, um starke Unterstützung und Fähigkeiten aufzubauen.



## Unsere Lösungen in der Praxis

### Microsoft Investor-Relations-Team erzielt makellose Ergebnisveröffentlichung mit Prosci

Das Investor-Relations-(IR)-Team von Microsoft stand vor einer entscheidenden Herausforderung: Der Wechsel zu einer neuen Technologieplattform für die Veröffentlichung der Quartalsergebnisse – bei gleichzeitigem Anspruch auf eine fehlerfreie Durchführung. Diese Veröffentlichungen sind hochsichtbare, geschäftskritische Ereignisse, die den Markt und den Aktienkurs stark beeinflussen. Daher war ein strukturierter Ansatz für das Management dieser technischen Veränderung unerlässlich.

Das IR-Team nutzte die Change-Management-Methodik von Prosci, um einen reibungslosen Übergang sicherzustellen. Der Prozess begann mit der Identifikation relevanter Stakeholder, einer Analyse des bestehenden Ablaufs sowie der frühzeitigen Erkennung potenzieller Widerstände. Als Leitfaden diente das ADKAR-Modell (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement).

Microsoft entwickelte umfassende Kommunikationspläne, um ein Bewusstsein für die Notwendigkeit der Veränderung zu schaffen und die Bereitschaft zur Mitwirkung im Team zu fördern. Durch gezielte Schulungen wurde Wissen über die neue Plattform aufgebaut, und in Übungsszenarien konnten die Teammitglieder praktische Fähigkeiten entwickeln. Ergänzend wurden Maßnahmen zur langfristigen Verankerung der Veränderung eingeführt.

Die Einbindung der Führungsebene war ein entscheidender Erfolgsfaktor. Die IR-Führungskräfte von Microsoft unterstützten die Veränderung aktiv und stellten notwendige Ressourcen bereit. Sie begegneten Bedenken frühzeitig – und feierten erste Erfolge gemeinsam mit dem Team.

#### Das Ergebnis: eine fehlerfreie Veröffentlichung der Quartalszahlen über die neue Plattform.

##### Die wichtigsten Erfolge im Überblick:

- Keine technischen Probleme während der kritischen Ergebnisveröffentlichung.
- Verbesserte Effizienz im Veröffentlichungsprozess.
- Verbesserte Zusammenarbeit unter den Teammitgliedern.
- Größeres Vertrauen in das neue System.
- Etablierte Change-Management-Prozesse für zukünftige Technologie-Updates.

Der Microsoft-Fall zeigt eindrucksvoll, wie sich durch den Einsatz von Prosci Best Practices im Change Management Risiken selbst bei geschäftskritischen Technologiewechseln wirksam minimieren lassen – dort, wo Fehler keine Option sind.





## Erfolgreiche ERP-Einführung *während einer Unternehmensfusion*

UKG (Ultimate Kronos Group) stand vor der komplexen Herausforderung, ein neues Enterprise-Resource-Planning-(ERP)-System einzuführen – und gleichzeitig eine umfassende Fusion zwischen Ultimate Software und Kronos zu bewältigen. Diese doppelte Transformation erforderte ein durchdachtes Change Management, um die Geschäftskontinuität zu sichern.

Das Unternehmen setzte auf die Prosci-Methodik, um den Veränderungsprozess strukturiert zu gestalten. Zunächst wurde ein zentrales Enterprise Change Management Office (ECMO) eingerichtet, das sämtliche Change-Initiativen in beiden Unternehmen koordinierte. Dieses Team fungierte während des gesamten Übergangs als zentrale Anlaufstelle für Change-Management-Praktiken und Ressourcen.

UKG nutzte das ADKAR-Modell (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) als methodisches Fundament. Mithilfe von Impact-Assessments wurde analysiert, wie sich die Veränderungen auf verschiedene Abteilungen und Rollen auswirken würden. Das Change-Team entwickelte umfassende Kommunikationspläne, adressierte gezielt Sorgen der Mitarbeitenden, erstellte maßgeschneiderte Trainingsprogramme und bereitete Coaching-Materialien für Führungskräfte vor.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war der Fokus auf die gezielte Vorbereitung der People Leader. UKG stattete direkte Führungskräfte mit konkreten Werkzeugen aus, um ihre Teams souverän durch die Veränderung zu begleiten – im Wissen, dass Vorgesetzte einen entscheidenden Einfluss auf die Akzeptanz bei Mitarbeitenden haben.

Das Ergebnis: Trotz der Komplexität der Fusion verlief die ERP-Einführung planmäßig. UKG konnte die Finanzsysteme beider Unternehmen erfolgreich integrieren und gleichzeitig die operative Effizienz aufrechterhalten. Das Feedback der Mitarbeitenden zeigte: Hohe Akzeptanz und minimale Störungen im Tagesgeschäft.

Durch die Anwendung der Prosci Best Practices im Change Management und den gezielten Fokus auf sowohl die technischen als auch die menschlichen Aspekte der Veränderung konnte UKG die ERP-Einführung erfolgreich umsetzen – und gleichzeitig während der Fusion eine gemeinsame Unternehmenskultur aufbauen.





## Matthews International entwickelt globale *Change-Management-Kompetenz* mit Prosci

Matthews International, ein weltweit tätiger Anbieter von Markenlösungen und industriellen Technologien, sah sich mit kontinuierlichem Wandel in über 25 Ländern konfrontiert. Angesichts dieses Veränderungsdrucks entschied sich das Unternehmen für eine Partnerschaft mit Prosci, um eine unternehmensweite Change-Management-Kompetenz aufzubauen.

Der Ausgangspunkt: Die Unternehmensleitung erkannte, dass technologische Implementierungen zwar technisch erfolgreich verliefen, die gewünschten Ergebnisse jedoch nicht erreicht wurden – aufgrund von Widerständen auf der menschlichen Ebene. Daraufhin wurde ein formelles Change Management Office (CMO) eingerichtet und die Prosci-Methodik als Standard eingeführt.

Matthews setzte einen strategischen Plan zum Kompetenzaufbau um. Zunächst wurden zentrale Teammitglieder als Prosci Change Management Practitioners zertifiziert. Im Anschluss erhielten Projektleitende und Führungskräfte in den globalen Geschäftsbereichen systematische Schulungen. So entstand ein internationales Netzwerk von Change Agents, das die Methode weltweit konsistent anwenden konnte.

Das CMO entwickelte standardisierte Tools, Vorlagen und Prozesse – zugeschnitten auf die Kultur und Geschäftsanforderungen von Matthews. Darüber hinaus wurden klare Governance-Strukturen für Change-Initiativen eingeführt sowie ein Messsystem etabliert, um Fortschritt und Erfolg anhand von Akzeptanzkennzahlen zu verfolgen.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor war die Sicherstellung der Unterstützung durch das Top-Management. Führungskräfte übernahmen Sponsoring-Rollen, beteiligten sich selbst an Trainings und stellten die erforderlichen Ressourcen bereit. Sie kommunizierten kontinuierlich die strategische Relevanz von Change Management im Unternehmen.

Die Ergebnisse waren transformativ. Matthews verzeichnete deutlich höhere Akzeptanzraten für neue Systeme und Prozesse, schnellere Implementierungszeiten und einen besseren ROI bei Veränderungsprojekten. Projektteams berichteten von weniger Widerstand und höherem Mitarbeiterengagement.

Indem Matthews International den Prosci-Ansatz und die Best Practices im Change Management nicht nur projektbezogen, sondern als unternehmensweite Kompetenz verankerte, baute das Unternehmen eine nachhaltige Fähigkeit auf, kontinuierlichen Change im globalen Umfeld erfolgreich zu gestalten.





## Über Prosci

Prosci ist ein weltweit führender Anbieter von Lösungen im Change Management

**Unsere Kunden wenden sich an uns, wenn sie:**

- Mit grösseren, schnelleren, komplexeren und abteilungsübergreifenden Herausforderungen konfrontiert sind.
- Genug davon haben, mit Beratungsfirmen zu arbeiten, die sie nicht dabei unterstützen, eine interne change-management-kompetenz aufzubauen.
- Mehr brauchen als einen Kommunikations- und Schulungsplan.
- Einen spezialisierten Partner suchen, der eine robuste und integrierte Change-Strategie bieten kann.
- Die Rahmenbedingungen für den Erfolg ihrer „must-win“-Projekte schaffen.

Prosci entwickelt unternehmensweite Kulturen der Veränderungsbereitschaft – basierend auf forschungsgestützten und ergebnisorientierten Methoden. Unsere erfahrene Beratung sowie unsere umfassende Bibliothek praxisorientierter, cloudbasierter Tools und Ressourcen ermöglichen einen messbaren, reproduzierbaren und nachhaltigen ROI in Transformationsprozessen.

**Bereit zu erleben, wie erfolgreich umgesetzter Change in Ihrem Unternehmen aussehen kann? Arbeiten Sie mit Prosci zusammen.**

[solutions@prosci.com](mailto:solutions@prosci.com)