



MUTAREE

THE CHANGE COMPANY





Change-Fitness-Studie 2016

Vom Erkennen zum Wollen, vom Wollen zum Machen –
Haltung und Handwerk im Change



Change-Fitness-Studie 2016

Vom Erkennen zum Wollen, vom Wollen zum Machen – Haltung und Handwerk im Change

Liebe Leser der Change-Fitness-Studie 2016,

der Erfolg von Veränderungen wird bestimmt von der inneren Einstellung der handelnden Personen und von den Werkzeugen, die für die Umsetzung bereitgestellt werden. Das Zusammenspiel von Haltung und Handwerk hat mehr denn je Einfluss auf die Change-Fitness der Unternehmen.

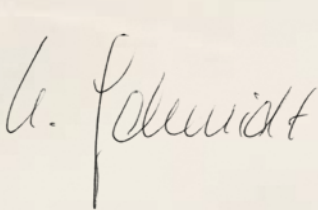
Wir analysieren in dieser Studie die Entwicklung der Change-Fitness der letzten 6 Jahre und werfen einen Blick auf die unterschiedlichen Wahrnehmungen aus den Perspektiven der Unternehmensleitung, der Führungskräfte und der Mitarbeiter.

Was die erfolgreichen Veränderer anders machen, wie die Generation Y zum Thema steht und auf welche Herausforderungen und Trends die Unternehmen sich einstellen sollten, diese Themen runden die Studie ab.

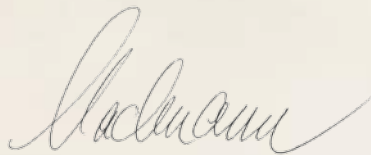
Fest steht, Change-Management ist keine Projektaufgabe mehr, sondern ein Handwerk, das es mit einer entsprechenden Haltung auszuüben gilt. Für die Unternehmensspitze bedeutet dies, nicht dem eigenen Blick auf den Change alleine zu vertrauen, sondern nicht nachzulassen im Bemühen, sich ein Gesamtbild über alle Ebenen zu verschaffen.

Die Ergebnisse belegen, dass sich der Zustimmungsabbruch ab dem mittleren Management verfestigt hat. Die Konsequenzen daraus können für manche Organisationen insbesondere vor dem Hintergrund der steigenden Veränderungsdynamik (Demographie, Digitalisierung, Diversity) einschneidend sein.

Diese und weitere spannende Ergebnisse finden Sie in unserer Change-Fitness-Studie 2016. Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre und einen hohen Erkenntnisgewinn.



Claudia Schmidt
MUTAREE GmbH



Prof. Dr. Sonja Sackmann,
Institut für Entwicklung zukunftsfähiger
Organisationen der Universität Bw München

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| I. Management Summary | 7 |
| II. Hintergrundinformationen zur Studie | 12 |
| III. Jahresvergleich 2010/2012/2014/2016 | 18 |
| IV. Change-Fitness aus Sicht der Hierarchien | 22 |
| a. Organisationale Fähigkeiten zur Identifikation von Veränderungsnotwendigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit | 22 |
| b. Kultur im Change | 23 |
| c. Führung im Change | 25 |
| d. Steuerung im Change | 30 |
| e. Kommunikation und Beteiligung im Change | 34 |
| f. Qualifikation im Change | 36 |
| V. Change der Generationen – Einfluss des Lebensalters auf den Veränderungsprozess | 40 |
| VI. High und Low Changer 2016 | 44 |
| VII. Gegenwart und Zukunft des Change-Managements: Ein Blick auf Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Trends | 47 |
| a. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen | 47 |
| b. Veränderungsbedarf, Trends und Best Practices im Change-Management | 52 |
| VIII. Haltung und Handwerk – Vom Erkennen zum Wollen, vom Wollen zum Machen | 59 |
| IX. Fazit | 63 |



**Organisationen verändern nicht:
Menschen tun es – vom Ich zum Wir**

I. Management Summary

Jahresvergleich

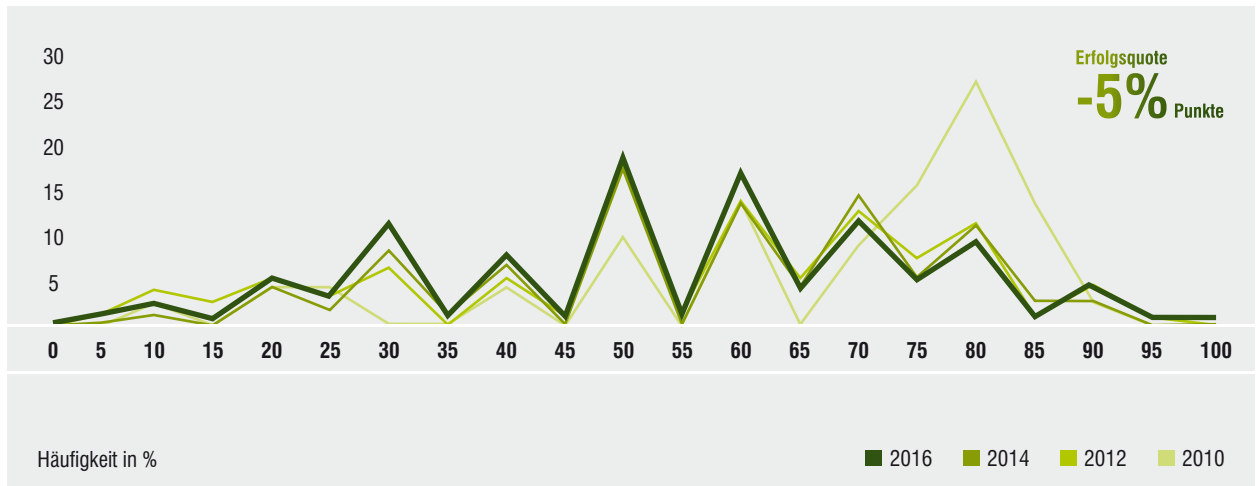
Nahezu alle der befragten Unternehmen (95 %) waren in der Vergangenheit von Veränderungsprozessen betroffen. Der Status quo der Change-Fitness basiert auf dem Ergebnis von 408 ausgewerteten Fragebögen, die die Erfahrungen vergangener Veränderungsvorhaben aus drei Perspektiven abbilden: Unternehmensleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter.



Untersuchungsdesign der Change-Fitness-Studie 2016

Die bisher durchgeführten Veränderungsinitiativen wurden insgesamt mit einem eher mäßigen Erfolg bewertet. Definiert man Erfolg mit einer Zielerreichung zwischen 75 % und 100 %, so ist in den letzten Jahren eine Abwärtsspirale erkennbar. Aktuell bewerten 20 % der Befragten ihre umgesetzten Veränderungsinitiativen mit einer Erfolgsquote zwischen 75 % und 100 %. Damit verschlechtert sich die Erfolgsquote um 5 % Punkte gegenüber der 2014er-Studie. Der Erfolg ist rückläufig, nicht still steht dagegen die Veränderungsdynamik – im Gegenteil. Herausforderungen, die z. B. aus der Digitalisierung oder der demographischen Entwicklung resultieren, fordern Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter bereits heute beständig und zwingen uns, unsere Lern- und Veränderungsgeschwindigkeit an die neuen Gegebenheiten wie das Auftauchen disruptiver Geschäftsmodelle und den wachsenden Wettbewerbsdruck deutlich zu steigern.

Wie schätzen Sie die prozentuale Erfolgsquote der bisher durchgeführten Veränderungen in Ihrem Unternehmen ein? (n = 394 in 2016)



Grafik 1: Erfolgsquote der bisher durchgeführten Veränderungen

Die Entwicklung der Teilnehmerzahlen und die direkten Rückmeldungen zur Studie können u. a. vermuten lassen, dass das Thema Change einen festen Platz auf der Management-Agenda erobert hat. Die Teilnehmerzahl an unseren Studien stieg von 184 (2010) über 298 (2012) und 345 (2014) auf 408 in der aktuellen Studie 2016.

Im Vergleich zu den Vorjahresstudien ist ein negativer Trend bezogen auf die Umsetzung von veränderungsrelevanten Vorgaben durch Mitarbeiter, die Unterstützung der Veränderung durch die Unternehmenskultur sowie die offene Kommunikation der Risiken feststellbar. Dies deutet auf eine gewisse Change-Müdigkeit und Abnutzung der bislang eingesetzten Strategien und Instrumente hin.

Change-Fitness aus Sicht der Hierarchien

Wie im Vorjahr haben wir die sieben Parameter (Identifikation von Veränderungsnotwendigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit, Kultur, Führung, Steuerung, Kommunikation, Beteiligung und Qualifizierung) der Change-Fitness über drei Hierarchiestufen hinweg abgefragt. Die Ergebnisse zeigen über weite Teile einen Zustimmungsabbruch zwischen Unternehmensleitung und Führungskräften/Mitarbeitern.

Aus Mitarbeiterperspektive wird weder die Notwendigkeit für Veränderungen rechtzeitig erkannt, noch wird der Veränderungsprozess schnell genug angestoßen.

Die Unternehmensleitung bewertet die Unternehmenskultur als positiv verstärkendes Element in der Veränderung deutlich besser als Führungskräfte und Mitarbeiter dies tun. Nicht nur an dieser Stelle werden Abweichungen in der Wahrnehmung sichtbar, die darauf schließen lassen, dass das Top-Management wenig Bezug zur Basis hat.

Diese Erkenntnis wird in den Abschnitten Führung, Steuerung und Kommunikation im Change bestätigt. Mitarbeiter und Führungskräfte definieren zahlreiche Handlungsfelder, wie etwa zu geringe Kenntnis von Rolle und Verantwortung des Einzelnen im Veränderungsprozess, eine mangelnde Ressourcenausstattung, das fehlende Commitment im mittleren Management, das fehlende Messen des Engagements im Veränderungsprozess sowie eine unzureichende Kommunikation vor, während und nach dem Change.

Lücken weist auch die Qualifikation für den Change und seine professionelle Begleitung auf, und zwar auf allen Hierarchieebenen. Wachsende Belastungen, die sich aus verschiedenen Veränderungstreibern wie z. B. Demographie, Digitalisierung oder Diversity ergeben, fordern vom Top-Management zusätzlich einen behutsameren Umgang mit den Ressourcen. Die Zeit für eine Trendwende zur Entwicklung von Burn-on- anstatt Burn-out-Strategien ist reif.

Generationen

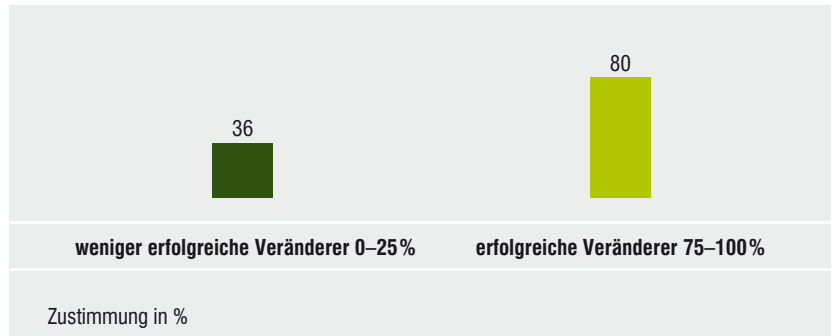
Auffallend anders positioniert sich die sogenannte Generation Y, der man durch ihr Streben nach Unabhängigkeit gerade im beruflichen Umfeld so etwas wie eine „eingebaute Burn-out-Sperre“ nachsagt. Diese Generation ist es gewohnt, sich in schnell verändernden gesellschaftlichen Umfeldern zu bewegen und sich einzubringen, wenn ihr Einsatz wertgeschätzt wird. Die dezidierte und klare Haltung dieser jüngeren Generation spiegelt sich wider in den Clustern der Change-Fitness-Studie nach Alterssegmenten. Es scheint u. a. möglich, dass die jüngere Generation bezogen auf Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft höhere Ansprüche stellt.

High and Low Change 2016

In den vergangenen Studien gab es in allen 7 Bereichen (Wahrnehmungs- und Reaktionsgeschwindigkeit, Kultur, Führung, Steuerung, Kommunikation, Beteiligung und Qualifizierung) signifikante Unterschiede in Erfolg und Handhabung von Veränderungsinitiativen zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Veränderern. Diesmal konnte nur eine signifikante Abweichung ermittelt werden. Dieser Unterschied liegt in der erfolgreichen Umsetzung strategischer Neuausrichtungen. Im Kern scheinen erfolgreiche Changer großen Wert auf eine erfolgreiche Abwicklung strategischer Veränderungsprojekte zu legen, dahinter steht die Annahme, dass diese eine Strahl- und Sogwirkung auf alle anderen Veränderungsinitiativen besitzen.

In den letzten zwei Jahren hat unser Unternehmen folgende Veränderungen erfolgreich durchlaufen: strategische Neuausrichtung

(erfolgreiche Veränderer n = 66,
weniger erfolgreiche Veränderer n = 36)



Grafik 2: Erfolgsquote der strategischen Neuausrichtungen in den letzten 2 Jahren

Gegenwart und Zukunft des Change-Managements

Die Aussagen auf die offenen Fragen haben wir nach den sieben Einflussfaktoren auf die Change-Fitness geclustert. Sie geben in Teilen ein bedenkliches Bild. Unter anderem wird transparent, dass das Management Mitarbeiter im Unklaren lässt, welche Risiken und negativen Konsequenzen im Change selbst liegen. Ziel könnte hierbei sein, durch das Vermeiden von weiterer Unsicherheit die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern leichter zu entwickeln.

Haltung und Handwerk

Die innere Einstellung zum Change ist eine entscheidende Erfolgsgröße. Tief greifende Transformationen scheitern, wenn das Top-Management nicht in der Lage ist, durch seine eigene glaubwürdige Haltung die Veränderungsbereitschaft der Mannschaft zu entwickeln und zu bestärken. Die notwendigen Change-Tools sind dafür passgenau auf den aktuellen Veränderungsbedarf und den Kontext abzustimmen und der Umgang mit ihnen sowie deren zielgerichteter Einsatz sollte auf allen Ebenen geübte Routine sein. Nur so entwickelt sich der Change-Reifegrad des Unternehmens ständig weiter.

Fazit

Haltung und Handwerk spielen für die Anpassungsfähigkeit der Organisationen und damit für die Entwicklung der Change-Fitness in Zukunft eine entscheidende Rolle. Sie entscheiden in jedem Veränderungsprozess über Erfolg oder Misserfolg und bilden damit die Grundlage für die Zukunft des Unternehmens. Wer gelernt hat, der Change-Fitness seines Unternehmens einen Rahmen und eine individuelle Ausprägung zu geben, wird auch in stürmischen Zeiten in der Lage sein, Lösungen zu entwickeln und das Steuer in den eigenen Händen zu behalten. Change-Fitness ist gleichsam ein Gütesiegel für Unternehmen, die den anstehenden Herausforderungen gelassen entgegensehen können.

MUTAREE kompakt:

Die MUTAREE GmbH ist ein Beratungsspezialist für Change-Management. Das Leistungsangebot umfasst die Planung und Steuerung von Veränderungsprozessen sowie die Umsetzungsbegleitung zur Erreichung der gesetzten Veränderungsziele. Dabei steht der Mensch immer im Mittelpunkt. Zu hren Kunden zählen Unternehmen aus den Branchen: Banken und Versicherungen, Chemie und Pharma, Energie- und Wasserversorgung, Gesundheitswesen, Telekommunikation, öffentliche Verwaltung, Transport und Logistik, sowie Maschinenbau. Die MUTAREE GmbH ist Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V. (BDU).



Claudia Schmidt
Geschäftsführung (Projektleitung)



Mariola Wittek Mourão
Senior Consultant, Change-Management

EZO kompakt:

Prof. Sonja Sackmann, Ph. D., Vorstand im Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Unternehmen, Universität der Bundeswehr München, Mitglied des Executive Board der Organization and Change Division an der Academy of Management, forscht, lehrt und berät u. a. im Bereich Change-Management, Unternehmenskultur, Führung und interkulturelles Management.



Prof. Dr. Sonja Sackmann
Vorstand (Wissenschaftliche Leitung)



Verena Eichel
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Bildnachweis:

www.istock.com

Gestaltung: Catch Advertising GmbH

© MUTAREE GmbH 2016

Impressum

Change-Fitness-Studie 2016 · Ausgabe 06/2016

MUTAREE GmbH · Eberbacher Straße 106 · 65346 Eltville-Erbach

Telefon +49 (6123) 899-469 · Telefax +49 (6123) 899-470

info@mutaree.com · www.mutaree.com

