



INHALT

Aktuelles

- » Die Change-Fitness-Studie 2016 ist da: Herausforderungen, Chancen, Trends
- » Fragen an Frau Dr. Oldhafer, Change Management, Uniklinik Schleswig-Holstein

Veranstaltungshinweis

- » Workshop Change-Fitness: Wege zu einer neuen Arbeits- und Kooperationskultur

Tipps und Trends

- » Kurzbefragung – jetzt teilnehmen
- » Der persönliche Tipp von Ralf Rademann, HR Strategy & Projects bei Bayer
- » MUTAREE auf YouTube
- » Die Change-Community

Presse

- » Personalwirtschaft, 4/2016: „Change Management: Eine Frage der Akzeptanz“
- » Wirtschaftswoche, 3. Juni 2016 „Abschied vom großen Zampano“
- » managerSeminare, August 2016 „Immer mehr Change-Projekte scheitern“

Sehr geehrte Damen und Herren,

laut der aktuellen Change-Fitness-Studie 2016 der Mutaree GmbH und Frau Prof. Sackmann vom Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen der Universität der Bundeswehr München bewerten nur 20 Prozent der Befragten ihre umgesetzten Veränderungsinitiativen als erfolgreich. Das bedeutet eine Verschlechterung der Erfolgsquote um 5 Prozentpunkte gegenüber der Studie aus dem Jahr 2014. Das Thema Change scheint einen festen Platz auf der Management-Agenda erobert zu haben, doch die negativ bewertete Umsetzung der Veränderungen deutet eine gewisse Change-Müdigkeit an. Wie also sollten die Unternehmen mit Change-Prozessen umgehen, sodass sie zum Erfolg führen? Hier finden Sie weitere Ergebnisse unserer aktuellen Change-Studie.

Neben weiteren Change-Informationen finden Sie in dieser aktuellen MUTANOVUM-Ausgabe ein Kurz-Interview mit Dr. Martina Oldhafer, Leitung Change Management vom Universitätsklinikum Schleswig-Holstein zu ihren jüngsten Change-Erfahrungen sowie einen praktischen Tipp von Ralf Rademann, HR Strategy & Projects bei Bayer für Ihre nächste Change-Initiative.

In diesem Sinne wünschen wir viel Vergnügen mit unserem Newsletters!

Ihre

Claudia Schmidt

Die Change-Fitness-Studie 2016 ist da: Herausforderungen, Chancen, Trends

Rasanter technologischer Fortschritt, disruptive Geschäftsmodelle, steigender Wettbewerbsdruck und demographische Entwicklung – 95 Prozent der an der Change-Fitness-Studie 2016 teilnehmenden Unternehmen waren in den vergangenen Monaten in Veränderungsprozessen involviert. Den dabei erzielten Erfolg der Veränderungsprozesse bewerten die Unternehmen jedoch bestenfalls als mäßig, Tendenz fallend. Die aktuelle Change-Fitness-Studie 2016 „Vom Erkennen zum Wollen, vom Wollen zum Machen“ der Mutaree GmbH und Frau Prof. Sackmann zeigt jedoch, dass mit der einhergehenden Vielzahl von Veränderungsprozessen in den Unternehmen hierzulande eine gewisse Müdigkeit eintritt. Und dennoch: Change muss weiterhin stattfinden, und wird künftig sogar noch wichtiger und in noch kürzeren Zyklen erfolgen. Doch wie? Es wurden 408 Teilnehmer aus Top- und Mittel-Management sowie Mitarbeiter aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen zu ihrer Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft befragt.

„Strategien, Ansätze und Instrumente, die noch vor wenigen Jahren bei Veränderungen gut funktioniert haben, scheinen im Angesicht disruptiver, komplexer und viele Mitarbeiter überfordernder Veränderungsdynamiken zu versagen. Dies ist für uns ein sicheres Indiz dafür, dringend erforderliche Weiterentwicklungen des klassischen Change Managements auch in die Tat umsetzen zu müssen. Auch wenn das Handwerk weiterhin entscheidend ist, nimmt die Bedeutung der Haltung zum Change auf allen Ebenen zu. Hier müssen Veränderungsprojekte noch stärker gesteuert werden, damit alle Beteiligten abgeholt werden und die richtige – positive – Haltung entwickelt werden kann“, sagt Claudia Schmidt, Geschäftsführerin der Mutaree GmbH, und führt weiter aus „auffällig ist für uns – neben der zunehmend negativen Einschätzung des Erfolgs von Veränderungsprozessen – die Diskrepanz in der Wahrnehmung von Change-Projekten zwischen Top-Management, Führungskräften und Mitarbeitern. Dies ist Folge einer asymmetrischen Kommunikation. Insbesondere das Top-Management ist oft zu ungeduldig, wenn es um die Umsetzung von Veränderungsprozessen geht. Dies ist umso fataler, da der rasante Wandel des Umfeldes immer mehr Change-Projekte in immer kürzerer Abfolge verlangt. Top-Manager und Führungskräfte müssen authentische und glaubwürdige Botschafter sein und die Sprache ihrer Zielgruppen sprechen. Voraussetzungen für erfolgreichen Wandel sind deshalb vor allem Haltung und Handwerk auf Seiten des Managements.“

Bei Fragen und/oder Interesse an dem Ergebnisbericht bitten wir um eine kurze Info an info@mutaree.com.

4 Fragen an Frau Dr. Oldhafer, Change Management, Uniklinik Schleswig-Holstein



UNIVERSITÄTSKLINIKUM
Schleswig-Holstein

1. Was für ein Change-Projekt haben Sie zuletzt begleitet?

Bisher habe ich einige kleinere und größere Change-Projekte im Gesundheitswesen begleitet. In der Regel ging es um Restrukturierungsprozesse und Dezentralisierungsvorhaben. Mein aktuelles Projekt, welches ich seit über einem Jahr leite, ist schon etwas Besonderes im Gesundheitswesen. Am Universitätsklinikum Schleswig-Holstein hat man sich entschieden, den „Baulichen Masterplan“ (Neubau von zwei Zentralkliniken an zwei Standorten, Kiel und Lübeck) durch ein dafür neu geschaffenes Change Management zu unterstützen. Ziel ist es, die Mitarbeiter in der Zeit der Umsetzung des baulichen Masterplans und die damit in Verbindung stehenden Prozessveränderungen (Betriebliche Organisation) ganzheitlich zu begleiten. Also ein ungemein großer Change-Prozess, der an Herausforderung seines Gleichen sucht.

2. Worin liegt die besondere Herausforderung?

Die Herausforderung liegt darin, dass Change Management im Gesundheitswesen nahezu unbekannt ist und sich die Mitarbeiter kaum etwas unter dem Begriff, geschweige denn unter dem Inhalt, etwas vorstellen können. Viele glauben: ... wieder so eine sinnlose Managementtechnik, die uns nur von der Patientenversorgung abhalten will. Hinzu kommt, dass Mitarbeiter im Gesundheitswesen aufgrund ihrer beruflichen Sozialisation generell nicht zu den veränderungsauffinsten Menschen zählen.

3. Gibt es eine Lösung?

Es gab eine große europaweite Ausschreibung, um einen geeigneten Partner zu finden, der uns unterstützt in Sachen Schulungen, Prozessvisualisierung und Kommunikation.

4. Gab es ein besonderes Learning im Prozess?

Das erste Learning war, dass wir die richtige Wahl bezüglich des Analyseinstrumentes vorgenommen haben, um von einer gemeinsamen Basis für alles Kommende ausgehen zu können. Die Entscheidung für eine Kulturanalyse und gegen eine Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung hat auf allen Seiten nachhaltige Akzeptanz hervorgerufen und insbesondere die Mitarbeitervertretungen haben sich dort positiv gezeigt. Es konnten unterschiedliche Kulturräume aufgezeigt werden, in denen sich die Mitarbeiter verorteten, die vorher in der Form nicht bekannt waren. Auch interessant war, dass es keine Signifikanzen im Antwortverhalten bezüglich Berufsgruppe, Alter, Geschlecht und Funktion gegeben hat. Damit kann in Zukunft auch keine direkte „Schuldzuschreibung“ oder „Stigmatisierung“ beim Scheitern erfolgen ... alle müssen sich engagieren und mitziehen, jeder wird gebraucht, war das Ergebnis, was eine gute Basis für die Zukunft ist.

Workshop Change-Fitness: Wege zu einer neuen Arbeits- und Kooperationskultur

Change Management ist ein Zusammenspiel von Haltung und Handwerk. Der Erfolg von Veränderungen wird bestimmt von der inneren Einstellung aller involvierten Personen sowie von den Werkzeugen, die im Rahmen der Umsetzung bereitgestellt und genutzt werden. Im Zentrum des Workshops wollen wir praktische Beispiele mutiger Unternehmen zeigen, die mit einer neuen Arbeits- und Kooperationskultur für mehr Change-Fitness im Unternehmen stehen. Darüber hinaus werden nach einer kurzen Einführung in neue Managementkonzepte Ansätze erarbeitet, die zu einer höheren Change-Fitness führen können, auch im eigenen Unternehmen bzw. eigenen Team. Mehr Informationen zu dem Workshop gibt es [hier](#).

Tipps und Trends

Kurzbefragung – jetzt teilnehmen

Die Komplexität und Dynamik in den Märkten nimmt stetig zu. Unternehmen versuchen Schritt zu halten – Veränderungsprojekte gehören zum Alltag, nicht zuletzt auf Kosten der menschlichen Bedürfnisse nach Stabilität und Sicherheit. Wie verhalten sich die Unternehmen auf dieser Gradwanderung? Hinzu kommt, dass viele Veränderungsinitiativen scheitern. Welche Stellschrauben bedingen für Unternehmen einen erfolgreichen und nachhaltigen Wandel? Helfen Sie mit Ihrer Teilnahme an der Kurzbefragung mit, sodass wir mit einer Vielzahl von Antworten ein gutes Bild skizzieren können und Möglichkeiten aufzeigen können, auf die wir als einzelne nicht kommen würden.

Die Online-Befragung der Mutaree GmbH dauert 5 Minuten. Hier geht es zum Fragebogen – wir freuen uns über jeden Teilnehmer!

Der persönliche Tipp von Ralf Rademann, HR Strategy & Projects bei Bayer

„Ich bin davon überzeugt, dass das wichtigste in einem Veränderungsprozess ist, eine klare Vision der angestrebten Veränderung zu haben (und sei der verantwortete Bereich noch so klein - auch das kleinste Teilchen erfordert einen klaren Blick auf die erwartete „Funktionalität“ des Teilchen). Darüber hinaus erachte ich es als wichtig, dass nach der initialen Basisentscheidung zur Veränderung alle Beteiligten bereit sind, die notwendigen Folgeentscheidungen umzusetzen und notwendige Konsequenzen auszuhalten. Das sind für mich die Knackpunkte im Change. Oft habe ich es genau an diesen scheitern sehen.“

MUTAREE auf YouTube

Das fünfte Video unserer Reihe „Trends im Change Management“ ist nun verfügbar! Viel Spass und Freude beim Ansehen! [Hier](#) finden Sie das komplette Video.

Die Change-Community

Die Change-Community ist eine von der Mutaree GmbH mit initiierte Change Community, bestehend aus Change-Experten deutscher Konzerne und Mittelständler. Innerhalb der Community mischen sich funktionale Disziplinen wie Personal, Consulting & Projektmanagement, Unternehmensstrategie und Kommunikation. Die Community trifft sich dreimal im Jahr, um aus den unterschiedlichen Perspektiven Change Management ganzheitlich zu betrachten.

Weitere Informationen gibt es [hier](#).

Presse

Change Management: Eine Frage der Akzeptanz

Change Prozesse zu initiieren ist das eine, sie erfolgreich durchzusetzen das andere. Der Erfolg von Change-Prozessen hängt meistens davon ab, wer die Veränderung anstößt und wie das Anliegen vermittelt wird. „Canvas“ ist ein Business-Modell, das bei der Positionierung von Change unterstützen kann. Eine aktuelle Studie in Untersuchung der Mutaree GmbH und der Frankfurt School of Finance and Management zeigt, dass insbesondere die Positionierung von Change Management erfolgskritisch ist. Wird die Veränderung in der Unternehmensführung angeregt, so hat sie deutlich bessere Erfolgsaussichten als eine Veränderung, angeregt aus anderen Bereichen. Wichtig wäre, dass der Bereich Change Management die Aufgabe aktiv übernimmt und sich mit dem Veränderungsprozess im Unternehmen positioniert. Jedoch halten Entscheider eine interne oder externe Unterstützung oft nicht für nötig.

Personalwirtschaft | April 2016

[Zum Artikel](#)

Abschied vom großen Zampano

Unternehmen sind täglich mit vielfältigen Veränderungsanforderungen konfrontiert. Der permanente Wandel verändert jedoch das Bild, das Menschen von Ihrer Arbeit haben. Genauso verändert sich jedoch auch die Art und Weise, wie Unternehmen heutzutage geführt werden müssen: „Die alten Machtmuster und Hierarchiedenkweisen stoßen immer öfter an ihre Grenzen. Nur wenn Unternehmen einen Paradigmenwechsel schaffen, steigern sie ihre Produktivität und bleiben zukunftsfähig“, sagt Claudia Schmidt. In der Realität steht dem Wandel jedoch häufig die Unternehmenskultur im Weg.

Wirtschaftswoche | 3. Juni 2016

Immer mehr Change-Projekte scheitern

Immer mehr Unternehmen müssen zunehmend Change-Projekte durchführen, um mit dem Wandel der Zeit und dem kontinuierlichen Fortschritt in allen Bereichen Schritt halten zu können. Die Change-Kompetenz der Unternehmen steigt jedoch nicht mit dem gleichem Tempo. 95 Prozent der deutschen Unternehmen setzten in den vergangenen Monaten Change-Projekte um – viele allerdings ohne überzeugenden Erfolg. Elf Prozent der mehr als 400 befragten Mitarbeiter und Führungskräfte gaben an, dass maximal jedes vierte Change-Vorhaben gut gelingt. Die Change-Fitness-Studie der Mutaree GmbH spiegelt das aktuelle Change-Verhalten der Unternehmen und benennt Gründe, warum der Change-Erfolg der Unternehmen derzeit so gering ist.

managerSeminare | August 2016

[Zum Artikel](#)

Unternehmenskommunikation

Simone Nielsen

Telefon: +49 (611) 334 821 805

E-Mail: s.nielsen@mutaree.com

MUTAREE GmbH

Dornkratz 1

65207 Wiesbaden-Igstadt

Telefon: +49 (611) 334 821 800

Telefax: +49 (611) 334 821 808

[Kontakt](#)

[Webseite](#)