

Change-Fitness-Studie 2014: Eine Zwischenbilanz des Projektes „Change-Readiness-Evolution 2020“

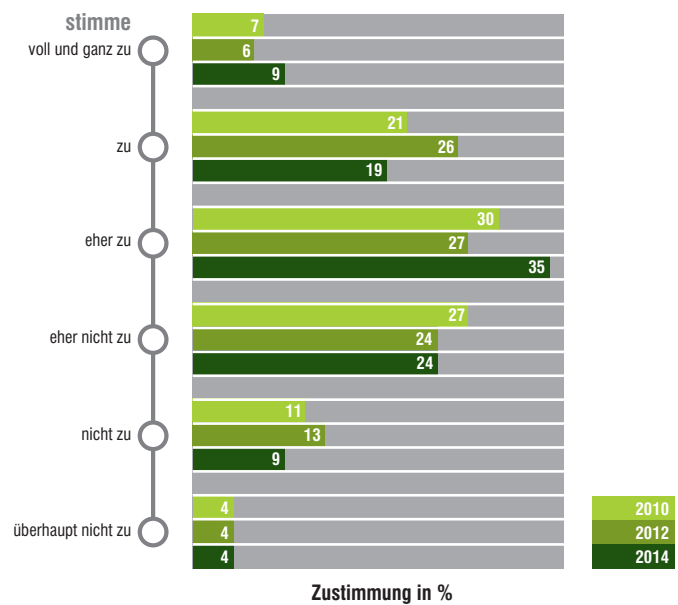
Claudia Schmidt, Geschäftsführerin, Mutaree GmbH, Wiesbaden, und Prof. Sonja Sackmann, Ph.D., Vorstand im Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Unternehmen, Universität der Bundeswehr München

Nach unseren Studien aus 2010 und 2012 liegen nun die Auswertungen der aktuellen Change-Fitness-Studie 2014 vor. Diese aktuellen Ergebnisse bestätigen, dass für Unternehmen der Wandel allgegenwärtig und unumgänglich bleibt. Die unterschiedlichen Herausforderungen der nächsten drei Jahre sind am Ende des Beitrags aufgeführt. Einflüsse wie der digitale Wandel, die Globalisierung oder die demographische Entwicklung hinterlassen in erheblichem Maße ihre Auswirkungen auf viele Organisationen. Die Ergebnisse der Studie untermauern leider auch den Befund, dass lediglich 19 % der Unternehmen ihre Change-Projekte als erfolgreich bewerten. Auch macht die Change-Fitness-Studie deutlich, dass nur wenige Unternehmen externe Herausforderungen wie etwa Finanz- und Wirtschaftskrisen oder zunehmenden Wettbewerb als Chance begreifen und Veränderungen rechtzeitig aktiv anstoßen, um sie erfolgreich bewältigen zu können. Unternehmen, die veränderte Rahmenbedingungen schnell erkennen, diese analysieren, um sich dann zeitnah anzupassen, erhöhen ihre Chance auf hart umkämpften Märkten erfolgreich zu bestehen. Dies bedeutet aus unserer Sicht, dass die beiden Schlüsselfaktoren Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft die Erfolgshebel in Unternehmen sind und die „Lernende Organisation“ ein strategisches Ziel sein sollte.

I. Steuerung von Change-Projekten

Diese deutliche Tendenz des Scheiterns wirft die Frage auf, warum notwendige Veränderungsprozesse in den Unternehmen selten erfolgreich abgeschlossen werden können. Zwar zählen Change-Prozesse in vielen Organisationen mittlerweile zum Tagesgeschäft, jedoch fehlt es oftmals an einer klaren Projektstruktur. Und das, obwohl eine Reihe von Change-Projekten gleichzeitig initiiert werden oder Veränderungsprojekte aufeinander aufbauen. Aktuell steuern laut Studienteilnehmer lediglich 28 % ihre Veränderungen durch einen klar definierten Prozess. Dabei ist ein solches Vorgehen äußerst sinnvoll und wird durch klare und messbare Ziele für alle Beteiligten spürbar, wodurch sie den nötigen Handlungsdruck eher erkennen.

Dieses Ergebnis zur Steuerung von Change-Projekten hat sich über die Studien der letzten Jahre erstaunlich stabil gehalten. Bereits im Jahr 2010 war das Thema Change bei 28 % der Unternehmen institutionalisiert, während zwei Jahre später 32 % der Studienteilnehmer Veränderungen durch einen klar definierten Prozess gesteuert haben.

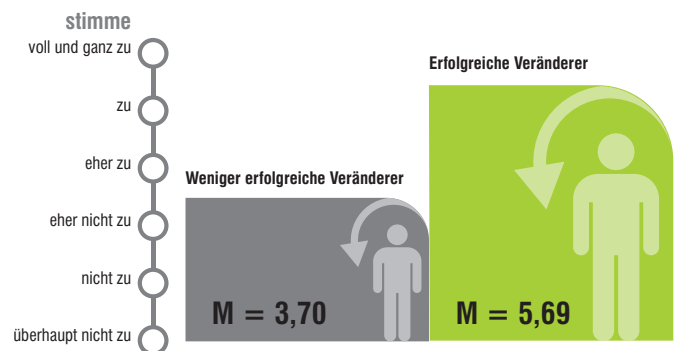


Veränderungen wurden in der Vergangenheit durch einen klar definierten Prozess gesteuert

Aus diesen Resultaten können wir eine deutliche Tendenz ablesen: Viele Unternehmen setzen auf scheinbar bewährte Strategien, statt ein ganzheitliches Veränderungskonzept von ihren Change Managern zu fordern. Dadurch lassen sie einen tiefgreifenden und nachhaltigen Wandel nicht zu. Neues lässt alle Beteiligten erstarren, da gewohnte Pfade verlassen werden müssen, Gewohnheiten und Erlerntes abgelegt werden müssen.

II. Reaktionsgeschwindigkeit gegenüber Veränderungen

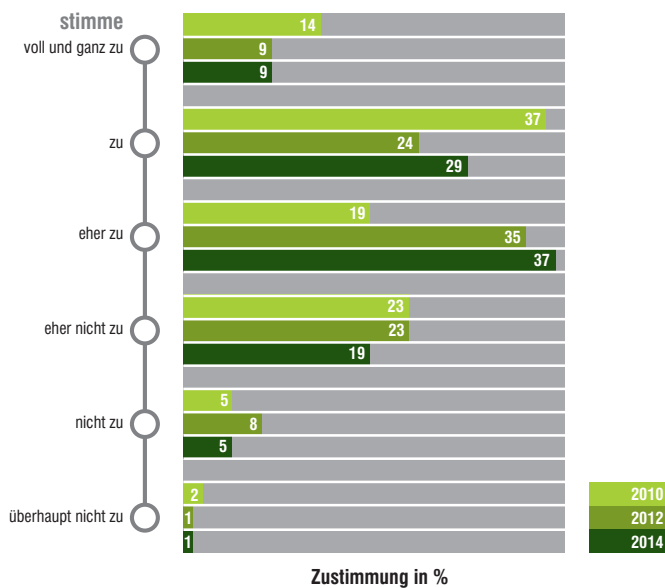
Unternehmen, die sich in unserer Studie als erfolgreich im Umgang mit Veränderungen erwiesen haben, nutzen Frühwarnsysteme, um Veränderungen im Umfeld rechtzeitig zu erkennen, zu analysieren und daraus Konsequenzen zu ziehen. Sie reagieren relativ schnell auf wahrgenommene Herausforderungen, initiieren als notwendig erkannte Veränderungen und können auch Mitarbeiter überzeugen und begeistern. Auf diese Weise holen sie den größtmöglichen wirtschaftlichen Nutzen aus einem Change-Projekt. Geschwindigkeit gilt nicht nur als ein bedeutender Erfolgsfaktor im Hinblick auf Change, sondern sogar als Überlebensfaktor.



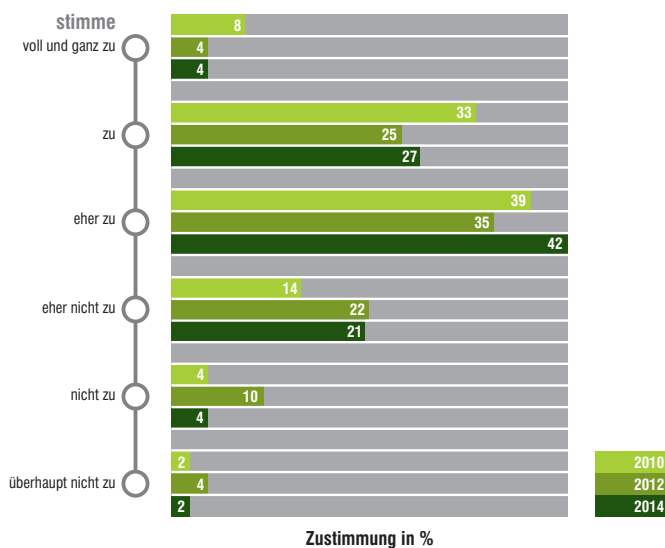
Unser Unternehmen reagiert schnell auf notwendige Veränderungen (M = Bestimmungsgrad)

III. Change-Projekte durch offene Kommunikation begleiten

Erfolgreiches Change Management basiert nicht nur auf der Geschwindigkeit, mit der Unternehmen ihre Change-Projekte initiieren und beginnen. Ebenso bedeutend ist die Begleitung des gesamten Projektes durch eine zielgruppenspezifische und auf die jeweilige Veränderungsphase abgestellte Kommunikation, die sowohl verständlich, umfassend und v.a. nachvollziehbar sein muss. Die Studien-Ergebnisse zeigen allerdings, dass lediglich 38 % der befragten Studienteilnehmer mit den betroffenen Mitarbeitern im Veränderungsprozess eine regelmäßige Kommunikation pflegen, um sowohl Chancen als auch Risiken aufzuzeigen. Leider befähigen dabei nur knapp ein Drittel der befragten Unternehmen ihre Mitarbeiter, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden.



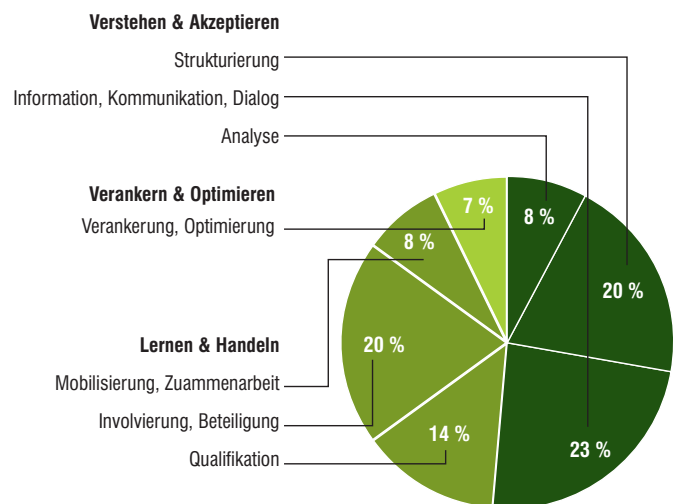
Planung regelmäßiger Kommunikation mit den Betroffenen, wenn in unserem Unternehmen eine Veränderung stattfindet



Mitarbeiter werden qualifiziert, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden

Wenn wir die Ergebnisse der drei Befragungen im Zeitverlauf vergleichen, so sind die Investitionen in regelmäßige Kommunikation und in die Befähigung der Mitarbeiter zurückgegangen. Hier liegt ein immenser Entwicklungs- bzw. interner Schulungsbedarf: Im Jahr 2010 haben noch die Hälfte der Unternehmen großen Wert auf einen regelmäßigen Austausch mit ihren Mitarbeitern gelegt, während 41 % der Studienteilnehmer in die Kenntnisse im Umgang mit ihren Mitarbeitern investiert haben – sie stimmten der Frage zu bzw. „voll und ganz zu“.

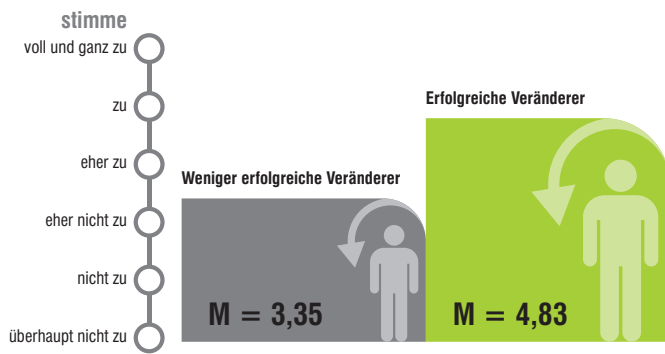
Um Change-Projekte erfolgreich durchzuführen, fokussieren sich die Unternehmen heute hauptsächlich auf drei Methoden: Kommunikation, Strukturierung und Beteiligung. So werten 23 % der Studienteilnehmer den Dialog mit ihren Mitarbeitern als positiv, um für die Veränderungsbereitschaft zu sensibilisieren. Ein Fünftel der Befragten setzt dabei immer auf einen strukturierten Ablauf der Veränderung. Besonders wichtig scheint auch 14 % der Befragten die Steigerung der Mitarbeiterqualifikation zu sein. Werden hierbei die Mitarbeiter mit in die geplanten Prozesse involviert, verläuft ein Change-Projekt meist reibungsloser ab als ohne. Auf diese Weise lassen sich Veränderungsvorhaben schneller, kostengünstiger und v.a. mit einer deutlich besseren Zielerreichung bewerkstelligen.



Optimale Methoden für ein Change-Projekt aus Sicht der befragten Teilnehmer

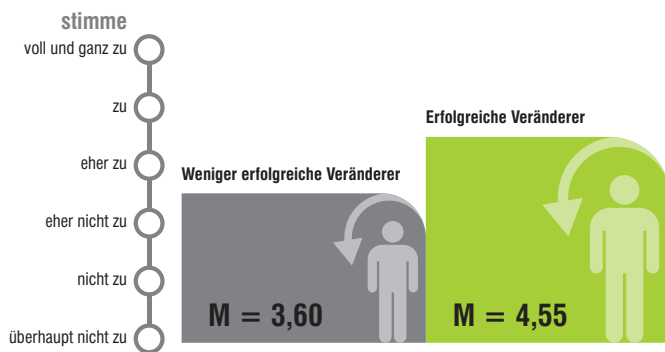
IV. Motivation durch Transparenz

Ist die Notwendigkeit für einen Veränderungsprozess erkannt, liegt es am Top-Management, die operative Umsetzung der gesamten Strategie zu initiieren. Unternehmen, die erfolgreich sind im Umgang mit Veränderungen („erfolgreiche Veränderer“), wissen, wie wichtig es ist, neue Ziele und Prozessmuster zu transportieren und mit gutem Beispiel voranzugehen. So ist den Führungskräften in Unternehmen, die ein erfolgreiches Change Management vorweisen, klar, welches Verhalten von ihnen als Leader im Change erwartet wird. Unternehmen, die weniger erfolgreich sind im Umgang mit Veränderungen, sind in diesem Punkt wesentlich schlechter.



Wenn Veränderungen stattfinden, dann wissen unsere Führungskräfte, welches Verhalten von ihnen erwartet wird (M = Zustimmungsgrad)

Auch können „erfolgreiche Veränderer“ mit den Herausforderungen des permanenten Wandels gut umgehen. Sie wissen um ihre bedeutendsten Ressourcen in Veränderungsprozessen: Mitarbeiter erhalten in allen Phasen des Veränderungsprozesses besondere Aufmerksamkeit. Ist dies den Mitarbeitern bewusst, und fühlen sie sich schon in der ersten Phase eines Veränderungsprozesses wahrgenommen und eingebunden, steigt bereits zu Beginn des Veränderungsvorhabens die Motivation und der Umsetzungswille. Das Engagement der Mitarbeiter ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des Projektes. So wissen Mitarbeiter von „erfolgreichen Veränderern“ genau, welches Verhalten von ihnen gefordert wird.



Mitarbeiter wissen bei Veränderungen, welches Verhalten in Zukunft erwartet wird (M = Zustimmungsgrad)

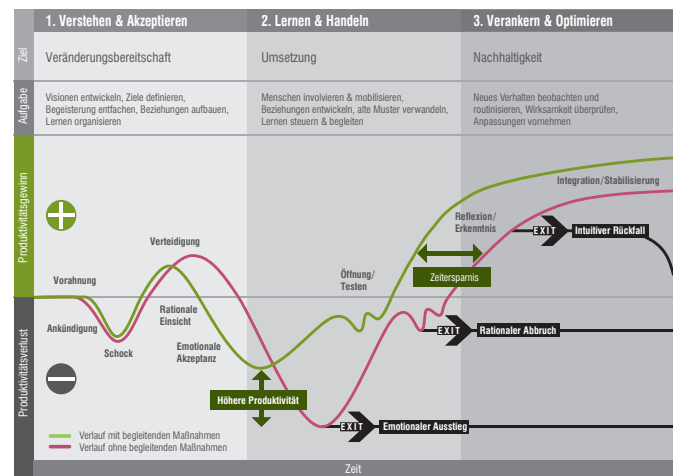
Grundvoraussetzung im Verhalten der Mitarbeiter ist allerdings auch das Wissen über adäquate Methoden und Instrumente für den Umsetzungsprozess und eine enge kommunikative Bindung zwischen Führungs- und Umsetzungsebene, zwischen denen, die den Wandel initiieren und denjenigen, die ihn umsetzen sollen. Valide Steuerungsinstrumente wie etwa ein Change-Monitor können für alle Beteiligten sehr hilfreich sein und wichtige Anhaltspunkte für Kurskorrekturen geben. Allerdings zeigen die Ergebnisse unserer Change-Fitness-Studie, dass auch bei den einzusetzenden Messinstrumenten Entwicklungspotenzial besteht. Vor allem, wenn es um die Analyse einzelner Veränderungsphasen geht.

V. Lernkultur im Change entwickeln

Durch eine nachvollziehbare Kommunikation können Veränderungsvorhaben verinnerlicht werden. Als ersten Schritt sollten die betroffenen Mitarbeiter die geplanten Veränderungsprozesse

und deren Auswirkungen akzeptieren. Eine Lernkurve nach oben wird sich bereits nach kürzester Zeit einstellen, wodurch sich die gesamte Unternehmenskultur und das Verhalten der Mitarbeiter an den Change anpassen. In der Phase des Verstehens und Akzeptierens spielt die richtige Ansprache mit einer angemessenen Tonalität durch die Führungskräfte eine bedeutende Rolle. Sie müssen Visionen entwickeln und vermitteln können. Aber auch erste Projekt-Verweigerer einbinden, integrieren und motivieren, um nicht zuletzt eine Begeisterung zu entfachen, die ein Lernen-im-Change leichter ermöglicht und alle Mitarbeiter mobilisiert.

Die Anpassungsfähigkeit der gesamten Organisation spielt langfristig – und mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens – eine weitere bedeutende Rolle. So sollten alle Change-Prozesse immer mit Maßnahmen begleitet werden, die die Veränderungsnotwendigkeit und -dringlichkeit erhöht. Zudem verstärken genutzte Qualifizierungskonzepte und Trainings die Akzeptanz im Change. Mit diesen Instrumenten werden neue Prozessmuster nachhaltig im Unternehmen verankert und das Zurückfallen in alte Muster wird verhindert.



CHANGE-Learning: Zeit-/ Produktivitätsvorteile sichern, Risiken vermeiden

Die Entwicklung des unternehmensinternen kulturellen Veränderungsprozesses wird maßgeblich durch die Haltung und die Kompetenzen der Führungskräfte geprägt. Tritt die gesamte Führungsebene geschlossen auf und zieht gemeinsam an einem Strang, wirkt sie glaubwürdig. Die aufgezeigten Zukunftschancen des Change-Projekts werden von den betroffenen Mitarbeitern angenommen. Eine Lernkultur zu verändern bedeutet also, langjährig praktizierte Verhaltensmuster im Projekt zu ändern und sich bewusst dem Neuen zuzuwenden. Für diesen Wechsel benötigen alle Beteiligten Verbindlichkeit, Konsequenz, Transparenz und Verlässlichkeit des Führungsteams. Gibt es diese, kann auch die volle Unterstützung des Teams gewonnen und in weitere Phasen des Change-Projekts übergeleitet werden.

VI. Fazit

Erfolgreiche Unternehmen untersuchen – v.a. in ökonomisch stabilen Zeiten – die eigene Unternehmenskultur regelmäßig und nehmen Wandel als kontinuierlichen Prozess wahr. Sie sorgen so frühzeitig für notwendige Anpassungen, um gerade in sich abzeichnenden Krisenzeiten schneller und erfolgreicher

zu sein als andere Wettbewerber. Hierbei ist den Beteiligten bewusst, dass ein ständiges Lernen die Grundlage bildet, um dauerhaft erfolgreich zu sein. Das Praktizieren der eigenen Change-Fitness spielt also eine entscheidende Rolle, um im Markt zu bestehen. Dabei ist es wichtig, einerseits die Lerngeschwindigkeit hoch zu halten:

Durch schnelle und verbesserte Veränderungsprozesse steigt die Reaktionsgeschwindigkeit, um sich auf veränderte Rahmenbedingungen einzustellen. Mit dem richtigen Frühwarnsystem können mögliche negative Einflüsse rechtzeitig erkannt und ein Change eingeleitet werden.

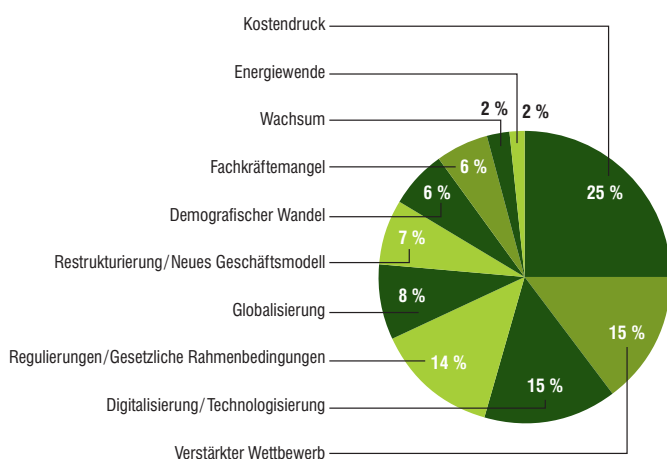
Andererseits müssen optimale Lernvoraussetzung geschaffen werden, die eine Lernkultur fördern. Schlüsselfaktoren sind dabei ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl, Konfliktfähigkeit, kontinuierlicher Informationsfluss und offene Kommunikation.

Zudem müssen Veränderungen gemanagt werden. Besonders hier stechen „erfolgreiche Veränderer“ heraus. Sie systematisierten sowohl ihre Steuerungsinstrumente als auch nötige Feedbackschlaufen, um so die Initiierung des Changes zu etablieren.

„Erfolgreiche Veränderer“ passen auch ihre Infrastruktur rechtzeitig an neue Situationen an, um das Gelernte beizubehalten und nachhaltig sicherzustellen.

VII. Herausforderungen der nächsten Jahre und Change als dominierendes Thema für Unternehmen

Die Change-Fitness-Studie 2014 verdeutlicht die für viele Unternehmen dominierenden Herausforderungen der nächsten drei Jahre:

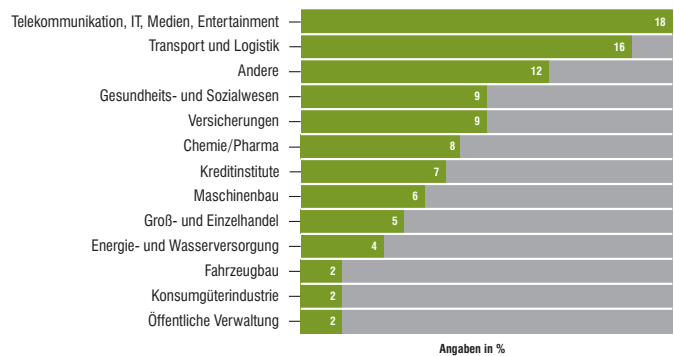


Herausforderungen in den kommenden drei Jahren

Die Change-Fitness-Studie, die in Zusammenarbeit mit der Mutaree GmbH und Frau Prof. Sackmann vom Institut für Entwick-

lung zukunftsfähiger Organisationen der Universität der Bundeswehr München erstellt wurde zeigt, dass die veränderten Rahmenbedingungen fast alle Geschäftsprozesse beeinflussen. Viele Unternehmen reagieren und bereiten sich auf diese möglichen Veränderungen vor, sind sich allerdings im Umgang mit ihnen noch unsicher:

So waren laut Umfrage 96 % der befragten Unternehmen in der Vergangenheit von Veränderungsprozessen betroffen. Dies gilt für Unternehmen aus verschiedenen Branchen und unterschiedlicher Größe. Für die Studie hat die Mutaree GmbH 345 Mitarbeiter aus unterschiedlichen Branchen zum Status quo ihrer Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft befragt.



Branchenzugehörigkeit der 345 Teilnehmer

Informationen zur Studie

Im Verlauf der Change-Fitness-Studie 2014 wurden Angaben von insgesamt 345 Führungskräften des oberen und mittleren Managements sowie von Mitarbeitern verschiedener Firmen und Branchen ausgewertet. Die Ergebnisse der Studie zeigen anschaulich den Status quo der aktuellen Change-Fitness. Interessant ist dabei auch der Blick auf die Lernkurve und Entwicklungen der Studien 2010, 2012 und 2014.

Sofern Sie Fragen und/oder Interesse an dem Ergebnisbericht habe, wenden Sie sich bitte an info@mutaree.com.

Die Autorinnen:

Claudia Schmidt, Expertin für Veränderungsmanagement, ist seit 2008 Geschäftsführerin der Mutaree GmbH. Mit ihrem Team unterstützt sie Unternehmen bei der Planung, Steuerung und Umsetzung von Veränderungsprozessen. Schmidt ist auch als Beraterin an der Frankfurt School of Finance & Management, der European Business School und der WHU Otto Beisheim School of Management tätig.

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 interkulturellem Management.