



## Change-Management Trends 2017

von Claudia Schmidt

Digitalisierung, disruptive Geschäftsmodelle, steigender Wettbewerbsdruck, demographische Entwicklung – Unternehmen werden kontinuierlich durch Veränderungen herausgefordert. 95 Prozent der befragten Unternehmen waren in den vergangenen Monaten in Veränderungsprozessen involviert. Den dabei erzielten Erfolg der Veränderungsprozesse bewerten die Unternehmen jedoch bestenfalls als mäßig, Tendenz fallend. Dies ist ein Ergebnis der Change-Fitness-Studie 2016, bei der 408 Teilnehmer aus Top- und Mittel-Management sowie Mitarbeiter aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen zu dem Status quo ihrer Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft befragt wurden. Die Studie wurde in Kooperation zwischen der Mutaree GmbH und Frau Prof. Sackmann vom Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen der Universität der Bundeswehr München erstellt.

Obwohl der Veränderungsdruck allgegenwärtig ist, zeigt die Studie, dass mit der einhergehenden Vielzahl von Veränderungsprozessen in den Unternehmen auch eine gewisse Change-Müdigkeit eintritt. Und dennoch: Change muss weiterhin stattfinden und es wird auch in den kommenden Jahren um Effizienz, Verschlinkung und Optimierung von Prozessen gehen. Doch worauf kommt es bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle an? Wie läuft ein Veränderungsprozess idealerweise ab? Welche Probleme können sich auftun? Wie kann man gegensteuern, wenn sich Ablaufschwierigkeiten ergeben haben?

### **Größte Herausforderung: Gute Kommunikation und Veränderungsbereitschaft**

Aus Sicht der Mitarbeiter ist eine transparente Kommunikation das A und O bei Veränderungsprozessen. Weniger als die Hälfte der Befragten Mitarbeiter war bislang jedoch mit den Kommunikationsprozessen und -inhalten zufrieden. Sie fordern transparentere Entscheidungen und umfassendere Informationen. Die größte Herausforderung von Change-Projekten liegt laut Studie jedoch darin, bei allen Beteiligten eine Veränderungsbereitschaft zu erzielen. Mitarbeiter sollen in den Prozess eingebunden werden, doch kaum einer weiß genau, wie das idealerweise passieren soll. Daraus resultiert ein oftmals überfordertes Management. Mitarbeiter werden über Risiken und negative Konsequenzen im Unklaren gelassen. Erfolgreiche Change Manager begeistern ihr Team, schaf-



fen eine Aufbruchsstimmung und binden die Mannschaft rechtzeitig und intensiv in Veränderungsprojekte ein. Sie investieren in weiche Parameter wie zum Beispiel in das Engagement und Commitment der Mitarbeiter. Es ist ihre Verantwortung, Sicherheit und Orientierung in unsicheren Zeiten zu vermitteln. Das heißt, sie müssen in der Lage sein, Probleme zu lösen und Konflikte zu managen.

### **Change-Monitoring: Professionalisierung anhand differenzierter Messungen**

Viele Veränderungsprozesse scheitern, weil der Mensch nicht im Mittelpunkt steht oder nicht systematisch und professionell eingebunden wird. Weiche Parameter wie z.B. das Engagement von Mitarbeitern und Führungskräften oder die veränderungsbedingte Fluktuation von Mitarbeitern werden kaum gemessen. Das führt dazu, dass Widerstände zu spät erkannt und weder richtig adressiert noch offen kommuniziert werden. Das Vertrauen aller Betroffenen in das Veränderungsvorhaben geht verloren und eine Verweigerungshaltung entsteht. Dabei beeinflussen gerade Engagement und Commitment von Mitarbeitern und Führungskräften den gesamten Veränderungsprozess entscheidend. Die Unternehmen vergeben sich damit die Chance, mittels einem Change-Monitoring Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen und entsprechend zu intervenieren. Unternehmen fehlt entweder der Mut oder das notwendige Werteempfinden, um das Messkriterium „Haltung“ einzuführen oder ernst zu nehmen. Dabei schafft Offenheit und eine transparente Einbindung der gesamten Mannschaft Vertrauen und bildet die Grundlage für ein Commitment, das wiederum Begeisterung für das Neue auslösen kann. Ändern die Unternehmen am aktuellen Zustand nichts, kann ein nur schwer korrigierbarer Vertrauensverlust entstehen, der ein grundsätzliches Verweigerungsverhalten verfestigt. Dies ist bei den heutigen Umfeldbedingungen mit rasch wachsender Veränderungsdynamik kritisch. Ein umfassendes und regelmäßiges Change-Monitoring der weichen Faktoren zeigt den Umsetzungsverlauf des Veränderungsprozesses auf, so dass eine schnelle und gezielte Reaktion auf kurzfristig auftretende Turbulenzen möglich wird. Verweigerungshaltungen und aufkeimende Widerstände können vermieden werden. Allein die Einbindung der Mitarbeiter zeigt Wirkung. Die Befragten fühlen sich durch ihre Bewertungen, gehörten Meinungen und Einstellungen ernst genommen und in den Prozess involviert. Durch diese Art der partizipativen Intervention signalisiert die obere Führungsebene Interesse an den Mitarbeitern und an ihren Erfahrungen – vorausgesetzt, die gewonnenen Ergebnisse fließen in künftige Entscheidungen ein.



## **Die Unternehmenskultur im Fokus der Changer**

Unternehmenskulturen, die Veränderungen aktiv herbeiführen und Fehler analysieren, sind bisher eher die Ausnahme als die Regel. Eindeutige Erkenntnis der Studie ist, dass die Unternehmenskultur förderlich für Veränderungen sein muss. Klingt nach einer leichten Übung. Jedoch geht die Wahrnehmung der Unternehmensleitung und der Mitarbeiter über die Firmenkultur auseinander. 73 Prozent der Unternehmensleiter stimmen der Aussage zu, dass ihre Unternehmenskultur in den letzten zwei Jahren Veränderungen unterstützt hat – jedoch nur 58 Prozent der Führungskräfte und 52 Prozent der Mitarbeiter. Aus diesen Zahlen lässt sich schließen, dass eine Verbindung der oberen Hierarchiestufen zur Basis essenziell ist. Veränderungen müssen von allen Hierarchieebenen mitgetragen werden. Abbildung 1 zeigt die meist genannten Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung. Die Motivation der „ausführenden“ Ebene zu stärken und eine klare und ungefilterte Sicht auf die Situation ist die Voraussetzung für das Gelingen von zukünftigen Veränderungsprojekten.

Welche Faktoren erachten Sie in Ihrem Unternehmen als zentral, um Veränderungsprozesse erfolgreich umzusetzen?

Erfolgsfaktoren	Sicht UNTERNEHMENSLEITUNG (n = 28 Nennungen von 13 TN)	Sicht FÜHRUNGSKRÄFTE (n = 25 Nennungen von 20 TN)	Sicht MITARBEITER (n = 44 Nennungen von 29 TN)
<b>Organisationale Fähigkeiten</b>	7% Identifikation mit neuen Unternehmensstrukturen und veränderten Aufgaben, Feedback, Agilität und schnelle Umsetzung		
<b>Kultur</b>	22% Aktivierung der Bereitschaft zur Veränderung, Wertediskussion	20% Commitment auf allen Ebenen, Offenheit gegenüber Veränderungen, Verbesserung der Lernkultur	14% Wertschätzung der Mitarbeiter muss gegeben sein: Ehrlichkeit, Respekt und Fairness, Offenheit, Zusammenarbeit und Vertrauen
<b>Führung</b>	7% Stärkere Beteiligung des Middle Managements	12% Vorbild der Geschäftsführung und aktive Rolle im Vorleben des Veränderungsprozesses, klare Richtungsweisungen vom TOP-Management	11% Möglichst flach gelebte Hierarchien, Veränderung top-down vorleben, empathische Führung, Wertschätzung
<b>Steuerung</b>	18% Bewusstsein, dass Veränderungsprozesse aktiv gesteuert und überwacht werden müssen	12% Klare Entscheidung, gute Planung, konsequente Umsetzung, Beteiligung von Change-Experten	14% Klare, transparente, verbindliche Ziele und Prozessstrukturen, genug Zeit für die Umsetzung und Evaluation der Veränderung
<b>Beteiligung</b>	25% Entscheidende Experten und Know-how-Träger rechtzeitig einbeziehen, Transparenz, Offenheit und People Involvement, Partizipation der Betroffenen	24% Frühzeitige Einbindung und ehrliche Überzeugung der betroffenen Mitarbeiter, Einbindung aller Beteiligten von Anfang an (Mitarbeiter, Sozialpartner etc.)	20% Beteiligung aller betroffenen Mitarbeiter, Mitarbeiter sind motiviert und schlau – wenn man sie mehr einbezieht und dafür belohnt, könnte das richtig super werden
<b>Kommunikation</b>	21% Gelungene Change-Kommunikation	28% Zeitnahe, offene und regelmäßige Kommunikation über die Veränderungsprozesse mit allen Mitarbeiter(inne)n, Erklärung, warum Veränderung notwendig	39% Offene Kommunikation gegenüber Mitarbeitern, durch Aufzeigen von Verantwortlichkeiten und Konsequenzen
<b>Qualifizierung</b>		4% Kompetenzen ausbilden	2% Unterstützung durch Externe

Abb. 1: Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen, qualitative Aussagen nach Hierarchieebenen



Für die Change-Fitness-Studie 2016 „Vom Erkennen zum Wollen, vom Wollen zum Machen – Haltung und Handwerk im Change“ der Mutaree GmbH und Frau Prof. Sackmann wurden 408 Teilnehmer aus Top- und Mittel-Management sowie Mitarbeiter aus Unternehmen unterschiedlichen Branchen und Größen zu dem Status quo ihrer Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft befragt. Es ist die vierte Studie in dem auf 10 Jahre ausgelegten Projekt. Verglichen mit den Vorjahren ist die Teilnehmerzahl gestiegen, was für die Platzierung des Themas Change-Fähigkeit auf den Management-Agenden spricht.

---

Die Autorin:

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.