

ERFOLG IM WANDEL



DEUTSCHER CHANGE READINESS INDEX 2019

Eine Studie der Staufen AG und der Staufen Digital Neonex GmbH

STAUFEN.DIGITAL

NEONEX

STAUFEN.

Inhalt



4 EDITORIAL



6 ÜBER DIE STUDIE



8 EXPERTENBEITRÄGE

8 Willkommen im Widerstand

Prof. Heidi Möller, Institut für Psychologie an der
Universität Kassel

10 Führung ist der wichtigste Faktor für eine
erfolgreiche Transformation

Robert Scott Rowe, CEO der Flowserve Corporation

12 "Beidhändigkeit" als Mannschaftsleistung

Dr. Dirk Bayas-Linke, Principal Staufen AG



14 BESCHLEUNIGTER WANDEL



22 DER CHANGE READINESS INDEX 2019

26 5.1 Strukturen für den Wandel

32 5.2 Prozesse für den Wandel

38 5.3 Führungs- und Unternehmenskultur für den Wandel

44 5.4 Mitarbeiter und Qualifikationen für den Wandel



50 ERGEBNISSE UND AUSBLICK



62 FAZIT

Liebe Leserinnen und Leser,

immer wenn Theodor Fontane, der in diesem Jahr 200 Jahre alt geworden wäre, den Vater von Effi Briest im gleichnamigen Roman ein unangenehmes Thema ausklammern lassen wollte, legte er dem freundlichen Gutsherrn die zur berühmten Redensart gewordenen Worte „Das ist ein weites Feld“ in den Mund.

Ganz ähnlich wie bei Fontane klingt es heute in vielen Unternehmen, wenn ich dort auf das Thema Wandlungsfähigkeit zu sprechen komme.

Und es stimmt ja auch, dass die Fähigkeit zur Veränderung nicht über Nacht erlernt werden kann, sondern der Weg dahin bisweilen lang und mit Unannehmlichkeiten gepflastert ist. Doch wahr ist eben auch, dass Unternehmen den Herausforderungen der globalisierten und vernetzten Wirtschaft des 21. Jahrhunderts nicht mehr ausweichen können – schon gar nicht mit altväterlichen Floskeln.

Die Staufen AG hat daher in diesem Jahr erneut den Deutschen Change Readiness Index (CRI) ermittelt. Im Rahmen der hier vorliegenden Studie „Erfolg im Wandel“ wurden dafür mehr als 400 Top-Führungskräfte deutscher Unternehmen befragt. Die Ergebnisse lassen aufhorchen: So ist der CRI im Vergleich zur ersten Erhebung von vor zwei Jahren spürbar gesunken. Vor allem in den Bereichen Strukturen und Prozesse stellen sich die Unternehmen ein deutlich schlechteres Zeugnis aus.

Doch wie ist diese Verringerung der Wandlungsfähigkeit zu interpretieren? Rückschritt oder Realitätssinn? Ich bin davon überzeugt, dass Letzteres die richtige Lesart ist. In vielen Unternehmen wurden in den vergangenen Jahren reichlich

Erfahrungen mit Flexibilität, Agilität und Co. gesammelt. Bei meinen Gesprächen mit Inhabern, Geschäftsführern / Vorständen, Werksleitern, Meistern und auch den Experten aus Vertrieb oder Controlling reicht die Skala der aktuellen Gefühlslage von Euphorie bis Ernüchterung. Am positiven Ende – auch das ein Ergebnis unserer Studie – rangieren dabei vor allem die Unternehmen, die konsequent und über die reine Fertigung hinaus auf Lean Management setzen.

Aber auch dort sind Wandel und Veränderung keine reinen Harmonieveranstaltungen. Laut der Kasseler Professorin Heidi Möller ist zu viel Harmonie sogar gefährlich. „Widerstand ist willkommen, denn er ist ein Zeichen dafür, dass die Menschen sich ernsthaft mit Veränderungen beschäftigen“, so die Psychologin im Interview (S. 12). Damit aus diesem Widerstand aber keine Blockaden entstehen, muss das Top-Management die Ursachen verstehen und entsprechend handeln. Oder anders gesagt: Auch ein weites Feld kann dank exzellenter Führung erfolgreich bestellt werden.

Ihr Wilhelm Goschy, Mitglied des Vorstands, Staufen AG



Wilhelm Goschy,
Mitglied des Vorstands,
Staufen AG





2 Über die Studie

HINTERGRUND UND RAHMEN DER STUDIE

Für den deutschen „Change Readiness Index 2019“ befragte die Unternehmensberatung Staufien insgesamt **421 Unternehmen** in Deutschland zum Thema „Erfolg im Wandel“. Die Befragung erfolgte im Frühjahr 2019 und wurde nach 2017 zum **zweiten Mal durchgeführt**.

3

Experten zum Change Readiness Index 2019



WIDERSTAND IST WILLKOMMEN

Wandel ist keine One-Man-Show, sondern nur von Führungskräften und ihren Teams gemeinsam zu schaffen.

Das sagt **Prof. Dr. Heidi Möller vom Institut für Psychologie der Universität Kassel.**

Im Interview erläutert sie, warum Widerstand dabei etwas Positives ist.

Was ist die größte Herausforderung für Firmen, die nachhaltige Veränderungsprozesse im Sinne von echten Transformationen anstoßen wollen?

Den Menschen zu verändern ist das Schwierigste. Strukturen kann man jeden Tag verändern, Menschen aber sind sehr viel träger, und es braucht große Anstrengungen, sie im Veränderungsprozess mitzunehmen. Das wird allzu oft außer Acht gelassen, auch deshalb scheitern bis zu 70 Prozent aller Veränderungsprojekte.

Wie muss ich als Top-Manager vorgehen, um zu den 30 Prozent zu gehören, die erfolgreich sind?

Zunächst müssen Sie sich klarmachen, dass die Zeit des „heroischen“ Managements beendet ist. Als One-Man-Show kriegen Sie den Wandel nicht hin, sondern nur gemeinsam mit dem mittleren Management und den Mitarbeitern. Dafür müssen Sie als Top-Manager ganz viel kommunizieren, auch bereichsübergreifend. Ihre Aufgabe ist es, von oben nach unten in die Organisation hineinzutragen, dass der Wandel Sinn macht.

Es muss Ihnen gelingen, Verständnis für die Veränderungen zu schaffen. Das erfordert einen balancierenden Umgang. Weder Sie noch Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wissen ja ganz genau, wo die Reise hingeht. In den Veränderungsprozessen ist ganz viel Unsicherheit im Spiel. Sie fordern also von Ihren Führungskräften auf allen Ebenen und den Mitarbeitern insgesamt eine sehr große Spannungstoleranz.

Ich brauche also als Unternehmensführung vor allem viel Gespür.

Ja, insbesondere auch, was die Dosierung von Stabilität und Veränderung betrifft. Sie müssen zwar den Wandel vorantreiben, dürfen Ihr System aber auch nicht überfordern. Wichtig sind Räume für einen Dialog, in denen das Team offen seine Ängste und Sorgen ausdrücken kann. Diese dürfen nicht einfach weggedrückt, sondern müssen benannt werden. Denn nicht alle Mitarbeiter sind gleich offen für Veränderungen. Die einen sagen „Hurra, es kommt was Neues“ und sind schnell zu begeistern, die anderen scheuen den Wandel wie ein Pferd das Hindernis. Sie alle sollen am Ende mitziehen. Denn wenn Ihr Team nicht mitmacht oder blockiert, sind Sie als Führungskraft komplett ohnmächtig.

Die Peitsche rauszuholen ist demnach kontraproduktiv. Aber welche Skills oder Kompetenzen brauchen Führungskräfte denn für diesen Prozess?

Es geht zunächst einmal vor allem um die ganz grundsätzliche Haltung. Machen Sie sich klar: Es gibt überhaupt keine Veränderungen ohne Widerstand. Dieser ist normal. Wenn in einer Organisation keiner aufmuckt, dann ist das eher ein Anlass zur Beunruhigung. Widerstand ist willkommen, denn er ist ein Zeichen dafür, dass die Menschen sich ernsthaft mit Veränderungen beschäftigen: mit ihren bisherigen Überzeugungen und mit dem, was Neues auf sie zukommt.

Im Widerstand zeigen sich Bedenken, Befürchtungen und Ängste. Damit keine Blockaden entstehen, muss das Top-Management diese verstehen und beachten. Führungskräfte sollten also immer mit dem Widerstand gehen und nicht gegen ihn an. Sonst gibt's Kampf. Und der führt zu nichts.

Noch eines ist wichtig: Geduld. Denn wenn wirklich große Veränderungsprozesse angestoßen werden, dann müssen ja auch viele Dinge verlernt werden. Also nicht nur Neues gelernt, sondern auch Abschied von alten Überzeugungen genommen werden. Das ist immer zeitaufwendig.

Es wird doch aber nie möglich sein, alle Mitarbeiter im Veränderungsprozess mitzunehmen, oder?

Wichtig ist, die kritische Masse mitzunehmen. Wenn man schon mal 30 Prozent hat, die mitmachen, dann ist das gut. Viel weniger sollten es aber nicht sein. Wie in einem Schneeballsystem wird dann nach und nach der Rest der Belegschaft überzeugt.

Welche Rolle nehmen bei solchen Transformationsprozessen denn externe Berater ein?

Gerade bei großen Wandlungsprozessen ist eine externe Unterstützung von grundlegender Bedeutung. Allein um einen Partner zu haben, der die eigenen Verhaltensweisen reflektiert. Als Führungskraft brauche ich jemanden, der mir auch meine blinden Flecke zeigt. Der mir ein Sparringspartner ist und einen Resonanzboden bietet, ohne dass er eigene Aktien im Spiel hat. Solch differenziertes und konstruktives Feedback hilft ungemein.



FÜHRUNG IST DER WICHTIGSTE FAKTOR FÜR EINE ERFOLGREICHE TRANSFORMATION

Robert Scott Rowe ist seit April 2017 **CEO der Flowserve Corporation**. Das Unternehmen ist ein börsennotierter Anbieter von Pumpen, Ventilen, Dichtungen sowie dazugehörigen Dienstleistungen mit Sitz in Irving, Texas. Weltweit beschäftigt der Konzern gut 17.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in mehr als 50 Ländern.

Rowe arbeitet seit 2002 in der Branche und begann seine Karriere bei Cameron International (Schlumberger-Gruppe). Davor war er in der US-Armee tätig. Er besitzt einen Abschluss in Ingenieurwesen der United States Military Academy (West Point) und einen MBA der Harvard University.

Flowserve blickt auf gut 200 Jahre Firmengeschichte zurück. Wie gelingt es Ihnen, sich so lange erfolgreich am Markt zu behaupten?

Das technische Know-how unserer Mitarbeiter ist unübertroffen, genauso wie die marktführende Stellung unserer Pumpen, Ventile und Gleitringdichtungen. Aufgrund dieser Expertise und unseres breiten Produktangebots können wir seit jeher Kunden aus den verschiedensten Industriesektoren überzeugen.

Wir leben in einer Zeit enormer technologischer Umbrüche. Wie schafft es Flowserve, sich immer wieder neu zu erfinden?

Anfang 2018 haben wir eine große Transformationsinitiative namens Flowserve 2.0 gestartet. Nach einer internen Überprüfung stellten wir damals fest, dass unser Unternehmen in einer Reihe von Schlüsselbereichen hinterherhinkte. Deshalb entwickelten wir eine umfassende Initiative für den Unternehmenswandel. Wir wissen genau, warum wir uns verändern müssen, und haben eine klare Vorstellung davon, wie wir uns künftig aufstellen möchten.

Wie wichtig sind intelligente und digitale Prozesse sowie neue Geschäftsmodelle für Ihr Unternehmen?

Digitale Prozesse, neue Fertigungstechnologien und Materialfortschritte sowie das industrielle Internet of Things sind Bereiche, die sich schnell weiterentwickeln. Obwohl in unserer Branche viel darüber diskutiert wird, gibt es für unsere Kunden immer noch keine wirklich gute Lösung.

Wir haben in den vergangenen Jahren aber große Fortschritte gemacht und viel Zeit damit verbracht, Daten zu sammeln und „intelligente“ Lösungen für unsere Kunden zu entwickeln. Ich glaube, dass sich unsere Geschäftsmodelle mit der Weiterentwicklung der Technologie ändern müssen. Flowserve wird sich letztendlich zu leistungsorientierten Verträgen verpflichten müssen, die Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit, Systemoptimierungsdienste und -lösungen umfassen. An diesem Punkt sind wir noch nicht, aber wir steuern darauf zu.

Wo sehen Sie die größte Bedrohung für Ihre Branche innerhalb der nächsten fünf bzw. zehn Jahre?

Unsere Branche steht immer unter Druck. Geopolitische Risiken und die Einführung disruptiver Technologien stellen in den kommenden fünf Jahren das größte Risiko für unsere Branche dar.

Die Welt ist in einem dynamischen Zustand, und globale Unternehmen müssen in der Lage sein, die verschiedenen Herausforderungen, die sich in rasantem Tempo auf der ganzen Welt ergeben, zu meistern. Auf Sicht von zehn Jahren ist unsere Branche mit der Herausforderung einer sich verändernden Energiegewinnung konfrontiert. Daher muss sich unsere Branche an andere Märkte anpassen und sich stärker auf erneuerbare Energiequellen und auf neue Segmente konzentrieren, die eine Durchflusskontrolle erfordern.

Wie gehen amerikanische Unternehmen generell mit dem Thema Wandel um? Wie offen sind Mitarbeiter und Führungskräfte für Veränderungen?

Ich glaube, dass die meisten amerikanischen Unternehmen den Wandel akzeptieren. Es gibt einen tief verwurzelten Unternehmensegeist in Amerika, und gute Unternehmen finden heraus, wie sie diesen für sich nutzen und positive Veränderungen bewirken können. Es ist wichtig, dass Führungskräfte und Manager eine Unternehmenskultur schaffen, in der Innovationen belohnt werden. Kreatives Denken darf nicht bestraft werden!

Aus der Ferne betrachtet: Wie wandlungsfähig sind Ihrer Meinung nach die deutschen Unternehmen? Wo sehen Sie Stärken und Schwächen?

Ähnlich wie in den Vereinigten Staaten zeigen sich einige deutsche Unternehmen offen für Veränderungen, während andere im traditionellen Denken gefangen sind. Ich hatte in den vergangenen zwölf Jahren das Privileg, mich mit der deutschen Industrieproduktion beschäftigen zu dürfen. In dieser Zeit habe ich einige Unternehmen erlebt, die den Wandel voll angenommen und sich verändert haben. Ich habe aber auch Unternehmen in Deutschland erlebt, die mehr als 20 Jahre im Rückstand waren und vor unüberwindbaren Investitionshürden für eine Aufholjagd standen. Der wesentliche Unterschied zwischen diesen Unternehmen bestand ganz klar in der Unternehmenskultur und der Qualität der Führung vor Ort.

„BEIDHÄNDIGKEIT“

ALS MANNSCHAFTSLEISTUNG



Dr. Dirk Bayas-Linke, Principal, Staufen AG

Ein gutes Organisationsdesign kann Unternehmen einen nicht kopierbaren Wettbewerbsvorteil verschaffen. Allerdings stoßen die bestehenden Steuerungsmodelle zunehmend an ihre Grenzen, da sie immer komplexer werdende Aufgaben übernehmen müssen.

Zukunftsfeste Unternehmen brauchen daher künftig eine Organisationsform, die eine Balance zwischen Flexibilität und Stabilität ermöglicht.

Die Kernfrage, der sich jedes Organisationsdesign stellen muss, lautet: Auf welches Problem ist diese Organisationsstruktur eine Antwort? Wenn Führungskräfte also über lange Entscheidungswege, Kooperationsmangel, ewige Reaktionszeiten oder lustlose Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen klagen, dann sollten sie den organisatorischen Fragen mehr Aufmerksamkeit widmen und diese Themen nicht allein unter technisch-operativen Gesichtspunkten abhandeln.

Die zunehmende Komplexität (übrigens nicht zu verwechseln mit Kompliziertheit) der Aufgaben betrifft dabei zwar alle Unternehmen, doch je größer ein Unternehmen ist, umso größer ist auch die Herausforderung, Effizienz und Flexibilität gleichzeitig zu fördern sowie die notwendige Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung zu integrieren. Die Telekom etwa hat daher bereits vor Jahren viele kleinere Innovationsteams innerhalb des Gesamtkonzerns gegründet, die eine Vorreiter- und Experimentierfunktion in Sachen Digitalisierung und Innovation übernehmen. Ein weiteres Beispiel ist das Traditionsunternehmen Klöckner, das das eigene Start-up Klöckner.i in das Stammunternehmen integriert hat.

PARALLEL DAS BESTEHENDE VERBESSERN UND NACH NEUEM SUCHEN

Im klassischen Mittelstand sind die Probleme sicherlich ähnlich. Da die Ressourcenausstattung dort aber meist enger genäht ist, sind vor allem smarte Lösungen gefragt. Das Ziel ist aber bei allen Unternehmen gleich: Ambidextrie (Beidhändigkeit) – also die Fähigkeit, parallel das Bestehende zu verbessern und aktiv nach Neuem zu suchen.

Quick Wins kann man auf dem Weg dahin häufig schon allein dadurch erzielen, dass dem Organisationsdesign schlicht mehr Aufmerksamkeit gewidmet und damit unweigerlich eine Veränderung der Führungsstruktur angestoßen wird. Denn selbst wenn das neue Führungssystem zu Beginn noch undifferenziert bleibt, werden die Führungskräfte so dazu gebracht, regelmäßig die Leistungsfähigkeit der Organisation zu überprüfen und wenn nötig zu verändern.

DER ZENTRALE HEBEL EINER INNOVATIONSKULTUR

Das Unternehmen fordert also konsequent Führung ein, da sie für den Erfolg des Organisationsdesigns unverzichtbar ist. Denn nur so gelingt es, die Projekte und Produkte von Innovationshubs, Inkubatoren oder Start-ups fokussiert voranzutreiben und in das Stammunternehmen einzubinden. Unternehmen und Führungskräfte sind dabei in der Verantwortung, die erforderlichen Strukturen zu schaffen. Dieses Organisationsdesign ist der zentrale Hebel, damit eine Innovationskultur entstehen kann, die auch Ergebnisse liefert.

Mittel- bis langfristig werden sich Unternehmen hin zu Netzwerkorganisationen entwickeln, in denen Mitarbeiter überwiegend selbstorganisiert anhand gemeinsamer Ziele oder eines Zielsystems zusammenarbeiten (Collaboration). Die Einbeziehung von Kunden- und Wettbewerberperspektiven (Co-Creation, Co-Option) und die konsequente Ausrichtung der Funktionsbereiche auf die Kunden- bzw. Marktperspektive ergänzen das Organisationsdesign. Sowohl auf der Führungs- als auch Mitarbeiterenebene werden nur wirkliche Mannschaftsleistungen und entsprechende Investitionen in den Kompetenzaufbau diese Komplexität bewältigen können.

DAS TEMPO DES DIGITALEN ZEITALTERS MITGEHEN

Die Zukunft gehört damit hybriden Organisationen aus selbstorganisierten, kundenzentrierten Teams, die sich durch klare Prozesse, Prinzipien und eine Organisationsbestimmung steuern. Beispiele für gelungene Transformationen in diese Richtung sind etwa die Heiler-Glas GmbH, die als kleineres Unternehmen die Funktionsbereiche zugunsten von kundennahen Marktkreisen ersetzt hat, oder der international agierende Haier-Konzern aus China, der sein Mittel-Management fast komplett abgebaut und stattdessen über 4000 Micro-Unternehmen gegründet hat. Das Ziel sind jeweils Organisationsdesigns, die dem Tempo und der Volatilität des digitalen Zeitalters gewachsen sind.

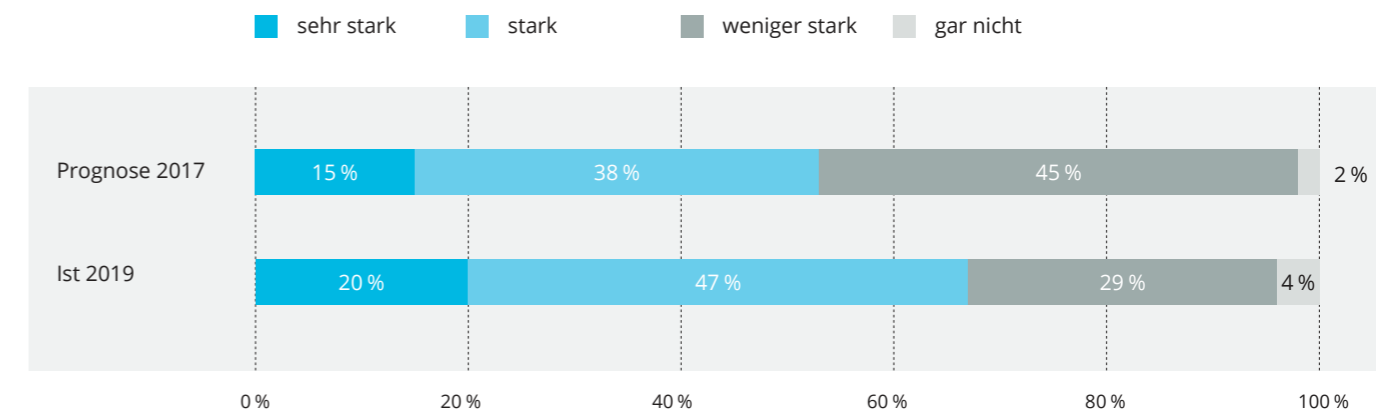
Beschleunigter Wandel

Die Veränderung der deutschen Wirtschaft ist jeden Tag zu spüren. Und die Umbrüche in den Fabrikhallen und Büroetagen sind dabei deutlich schneller und heftiger eingetroffen als die Unternehmen es vor zwei Jahren erwartet hatten.

DER UNTERSCHÄTZTE UMBRUCH

So rechnete 2017 zwar jedes zweite Unternehmen (53 %) damit, dass es sich in den nächsten zwei Jahren stark oder sehr stark verändern wird. Doch in der Rückschau ist der Wandel stärker ausgefallen: 67 Prozent aller Unternehmen bezeichnen ihn als stark oder sehr stark.

Wie stark verändert sich Ihr Unternehmen innerhalb von 24 Monaten?



Die Teilnehmer wurden in der Vorgängerstudie 2017 gefragt, inwieweit sich ihr Unternehmen in den kommenden zwei Jahren verändern würde.

Im Vergleich dazu wurden sie dieses Jahr gefragt, inwieweit sich ihr Unternehmen in den vergangenen zwei Jahren verändert hat.

DIE TREIBER DES WANDELS

Angesichts der Dynamik von Wirtschaft und Technologie ist das nicht besonders überraschend. So nennen denn auch 75 Prozent der befragten Unternehmen den technologischen Fortschritt (z. B. Digitalisierung, vernetzte Produktion etc.) als den wichtigsten Grund für diesen Wandel.

Auch die fortschreitende Individualisierung von Produkten und Services sorgt in etwa der Hälfte der Unternehmen (48 %) für Ver-

änderungsdruck und etwas mehr als ein Drittel (37 %) benennt die Veränderung der Arbeitswelt, etwa durch neue Arbeitszeitmodelle, als deutlichen Treiber.

Themen wie Globalisierung, die viel beklagte Regulierung, geopolitische Entwicklungen und der demografische Wandel sind hingegen in vielen Unternehmen derzeit keine Trigger für den Wandel.

Was waren die wichtigsten Treiber für diesen Wandel?

(Nur Teilnehmer, die in der Vorfrage angegeben haben, dass sich ihr Unternehmen sehr stark oder stark verändern würde)



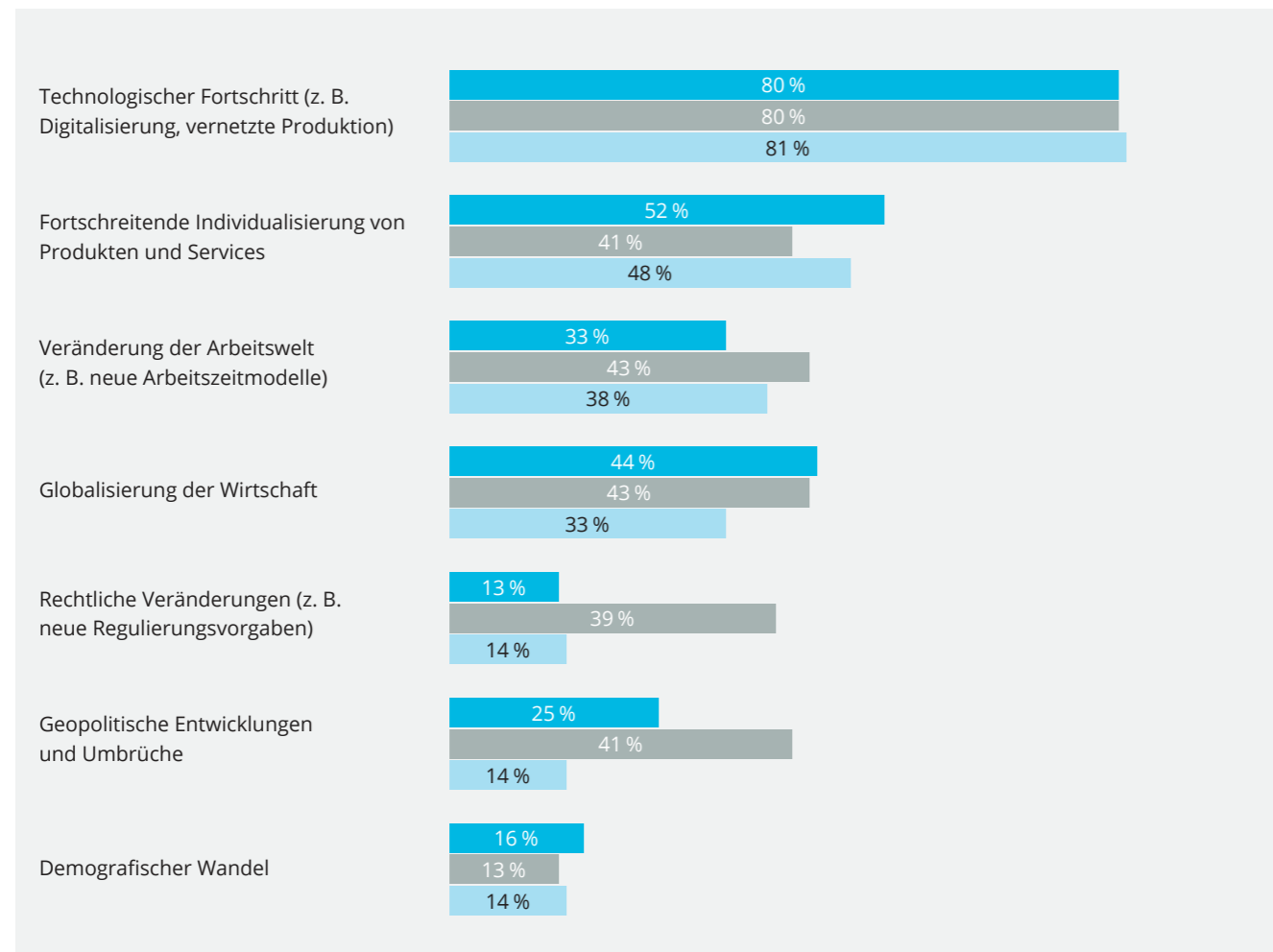
Maschinen- und Anlagenbau



Automobilindustrie



Elektroindustrie



Ein Blick in die einzelnen Branchen offenbart: Die Sicht auf die Welt des digitalen Wandels ist im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Elektrotechnik und Elektronik sehr ähnlich, die Treiber sind dieselben. Etwas anders sieht es in der Automobilbranche aus. Hier spielen als Auslöser für Veränderungsdruck neben dem technologischen Fortschritt und der immer stärker werdenden Individualisierung auch Aspekte wie Geopolitik und Regulierungsvorgaben eine wichtige Rolle.

Eine mögliche Erklärung hierfür ist der Status der Automobilindustrie: Sie verkauft vorwiegend außerhalb Deutschlands, der Binnenmarkt ist vergleichsweise klein. Dadurch ist sie abhängig

von Entwicklungen außerhalb Deutschlands, die zudem schwierig zu managen und kaum zu beeinflussen sind. Auch die von den USA ausgelösten Handelskonflikte oder der Brexit wirken hier hinein, sie haben in der Automobilindustrie für enorme Unsicherheit gesorgt.

Hinzu kommt: Die Konkurrenz ist groß. Autobauer aus Japan, Südkorea, Europa und den USA haben beachtliche weltweite Marktanteile. Außerdem gibt es in China mehr als 60 Automobilhersteller, die in erster Linie auf Elektromobilität setzen. Sie können auf ihrem Binnenmarkt zu gefährlicher Größe heranwachsen, die ihnen dann auch Vorteile beim Export verschaffen würde.

„Die größten Herausforderungen sehe ich in der Umstellung vom reinen Produktanbieter zum Produkt- und Dienstleistungsanbieter sowie im Aufbau der dafür benötigten Kompetenzen und Ressourcen.“

Wilfried Müller, Geschäftsführer, RAUCH Landmaschinenfabrik GmbH

AUFBRUCH UND VERUNSICHERUNG

Wandel und Veränderungen können positiv oder negativ interpretiert werden, das Glas ist beim einen halb voll, beim anderen halb leer. Die eine Sicht stellt die Chancen in den Vordergrund, die andere die Risiken.

Die deutschen Unternehmen haben sich für eine positive Sicht entschieden. Die meisten stellen die Leitbegriffe Chancen, Zukunft, Strategie und Innovation in den Vordergrund. Zweifel, Risiken und Unsicherheiten werden deutlich seltener genannt –

aber immer noch oft genug, sodass ein gutes Drittel der Unternehmen auch diese Sicht auf den Wandel pflegt. Dies könnte die Folge der Entwicklung der Arbeitswelt sein, die u. a. Ambivalenzen, Ambiguität und den Umgang mit Unsicherheit im Arbeitsleben beschreibt. Es ist auch eine „neue“ Stärke, dies anzuerkennen, damit ernsthaft zu arbeiten und als Unternehmen und Führungskraft antwort- und reaktionsfähig zu bleiben.

Welche der folgenden Begriffe bringen Sie mit dem Thema Wandel in Verbindung?

CHANCEN
ZUKUNFT
STRATEGIE
INNOVATION
LERNEN
MUT

RISIKO
UNSICHERHEIT
OFFENHEIT
WIDERSTAND
VERTRAUEN
DISRUPTION
MISSTRAUEN
ZWEIFEL
EUPHORIE
ERNÜCHTERUNG

„Am meisten bewegt mich die sehr geringe Wandlungsfähigkeit in Europa im Vergleich zu den USA oder China.“

Katja Berghahn, Global Lean Manufacturing Manager, Kiekert AG

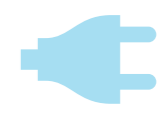
Welche der folgenden Begriffe bringen Sie mit dem Thema Wandel in Verbindung?



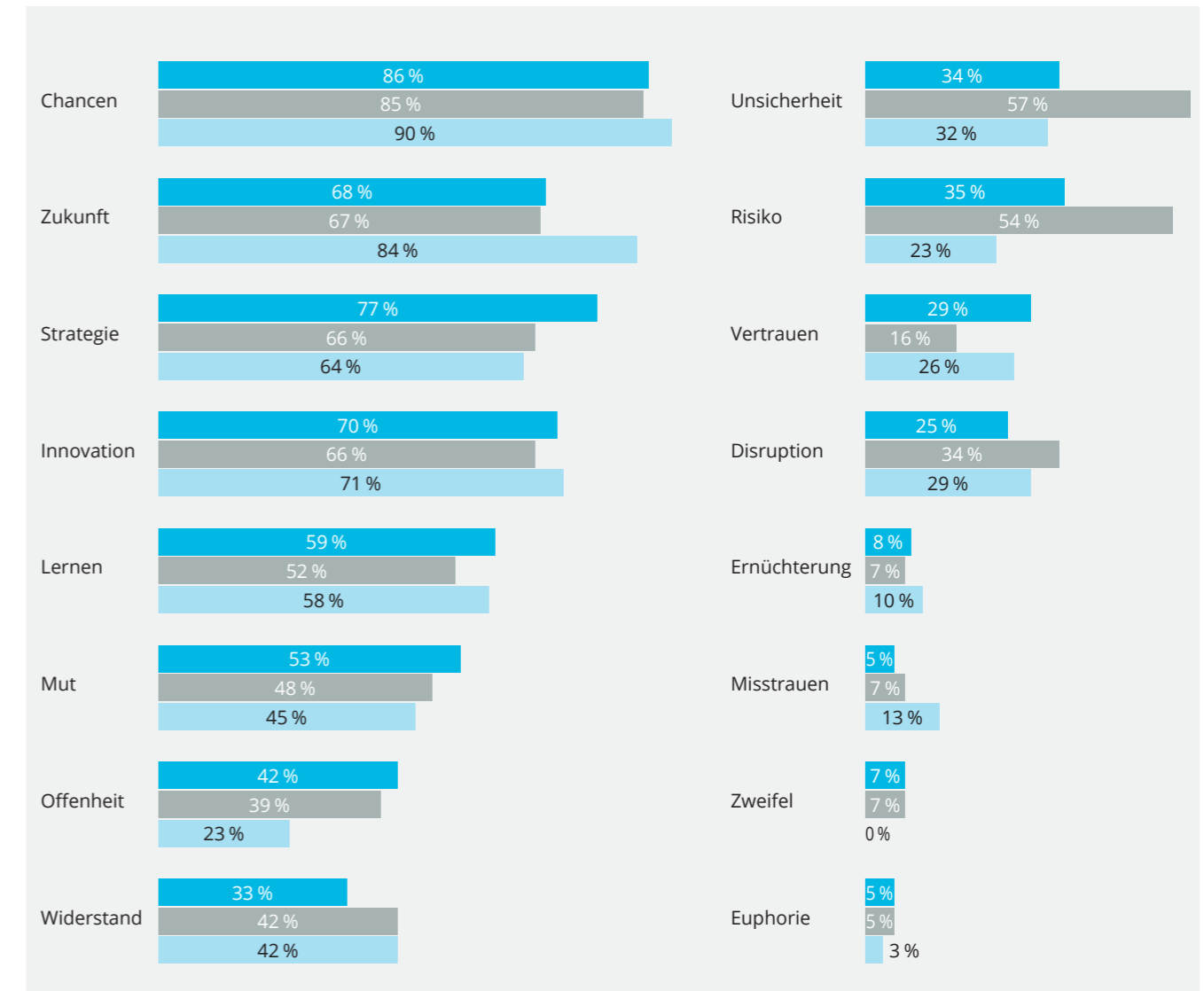
Maschinen- und Anlagenbau



Automobilindustrie



Elektroindustrie



Auch hier zeigen sich wieder interessante Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen. Zwar nennt die Mehrheit der Unternehmen aus allen Branchen die vier oben erwähnten Leitbegriffe, doch die Automobilindustrie sticht auffällig hervor. Dort fallen Begriffe wie Unsicherheit und Risiko deutlich häufiger. Auch die Disruption wird etwas öfter mit dem Thema Wandel verknüpft. Die gesamte Automobilbranche wirkt im Moment verunsichert.

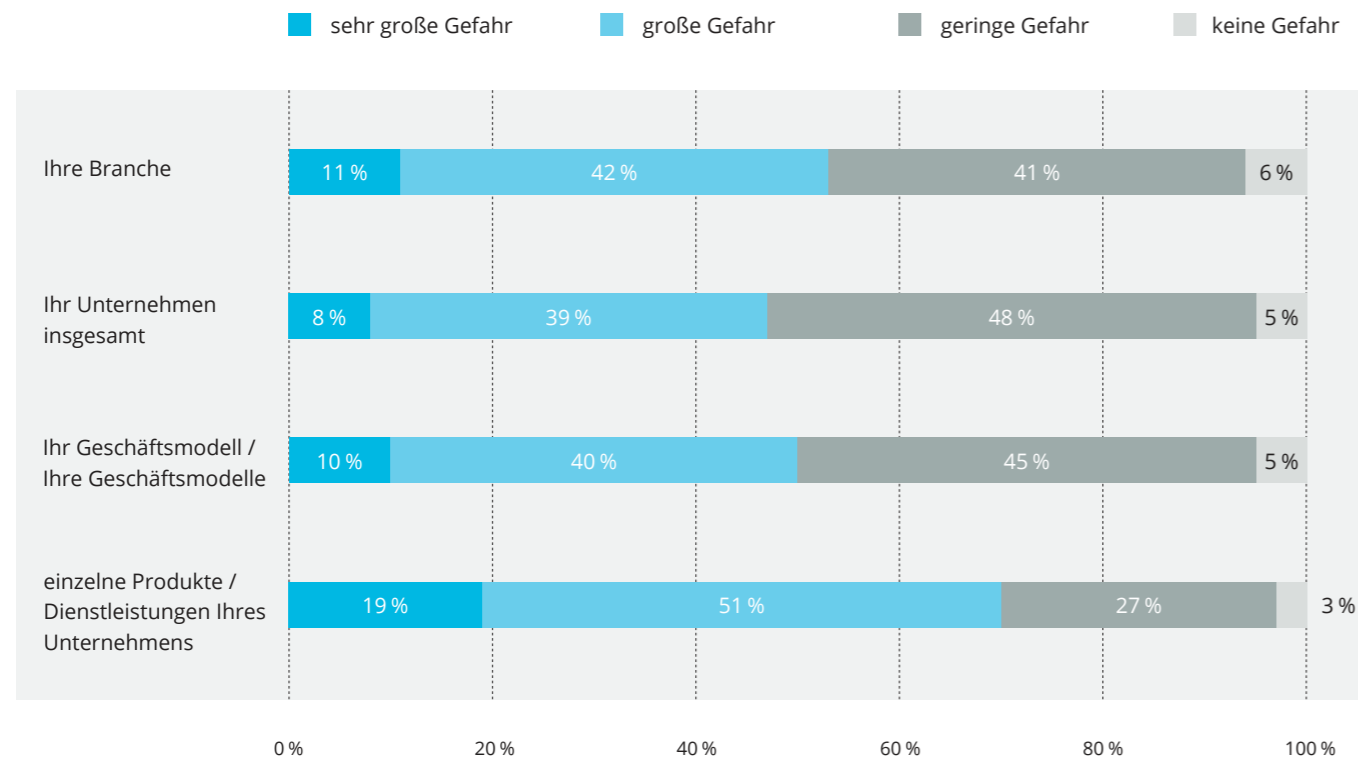
Ein Beleg: Der öffentlich ausgetragene Konflikt im Branchenverband VDA über die Bedeutung der Elektromobilität war ein absolutes Novum in der Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik.

Doch immerhin sind sich die Unternehmen über alle Branchen hinweg einig darin, dass Veränderungen eher Chancen eröffnen und sie sich diesem Wandel stellen möchten.

WACHSENDE DISRUPTIONSGEFAHREN

Deutlich mehr als zwei Drittel der Unternehmen sehen eine Disruptionsgefahr für einzelne Produkte oder Dienstleistungen ihres Unternehmens und die Hälfte erkennt Gefahren für ihr Geschäftsmodell. Diese Zahlen zeigen, dass die Wirtschaft die Disruption ernst nimmt. Auch die Zukunftsfähigkeit der eigenen Branche wird von jeder zweiten Firma (53 %) infrage gestellt, ebenso wie die des eigenen Unternehmens (47 %).

Inwieweit sehen Sie grundsätzlich eine Disruptionsgefahr für ...



Die Analyse nach Unternehmensgröße bestätigt noch einmal die oben genannten Ergebnisse: Je größer die Firmen, desto größer werden die Gefahren eingeschätzt. So sind die wirtschaftlichen Schwergewichte mit jährlichen Umsätzen jenseits einer Milliarde Euro am wenigsten von der Tragfähigkeit ihrer Produkte und Dienstleistungen überzeugt. Neun von zehn Führungskräften gehen dort von einem hohen Disruptionsrisiko aus. Kleinere Firmen schauen deutlich optimistischer in die Zukunft. Sie fühlen sich in ihrer Nische nach wie vor sicher.

Inwieweit sehen Sie grundsätzlich eine Disruptionsgefahr für ...



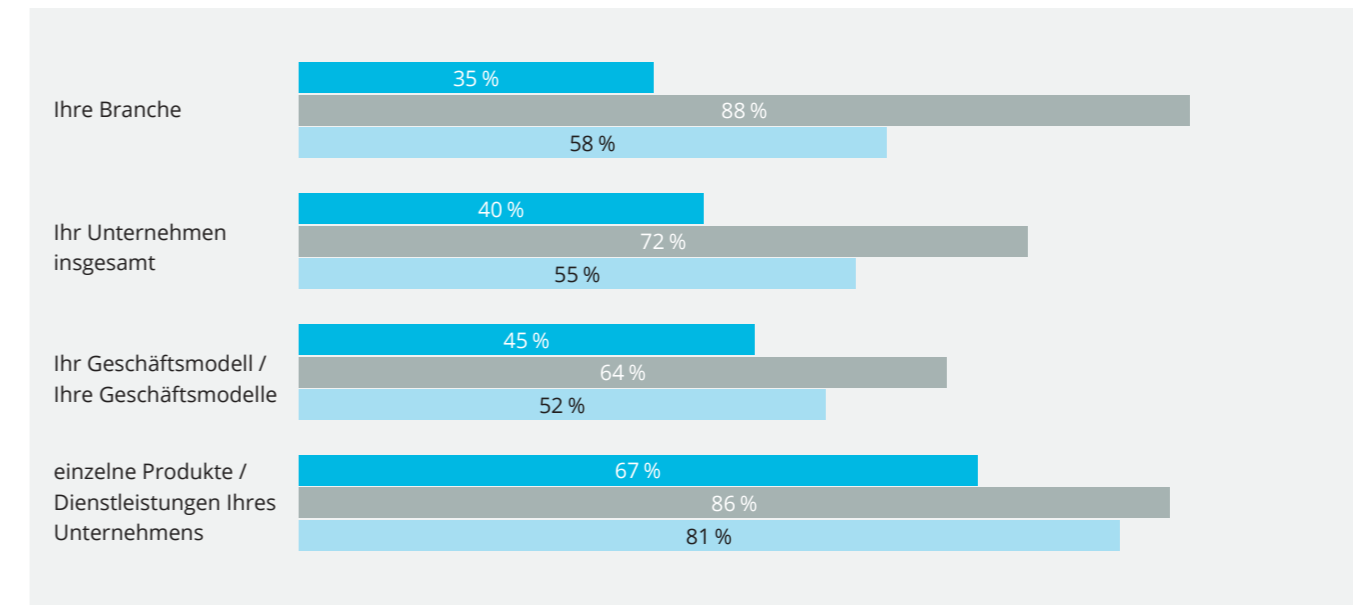
Maschinen- und Anlagenbau



Automobilindustrie



Elektroindustrie



Der Vergleich mit 2017 macht zudem deutlich: Die Unsicherheit wächst. So sahen sich vor zwei Jahren nur 40 Prozent der Unternehmen stark gefährdet, in diesem Jahr sind es bereits 47 Prozent. Auch hier sticht die Automobilindustrie wieder durch eine verstärkte Wahrnehmung von Risiken und Gefahren hervor. Die Abstände zu den anderen großen Industriebranchen sind groß, die Selbstbewertung ist sehr negativ. Schlagwortartig zugespitzt: Fast jede Automobilfirma sieht für die eigene Branche – und damit letztlich auch für sich selbst – eher skeptisch in die Zukunft.

Umgekehrt erweist sich der Maschinen- und Anlagenbau als Primus der Wirtschaft. Die eigene Branche oder das eigene Unternehmen werden nur von etwa einem Drittel negativ bewertet. Sehr hohe Werte gibt es hier nur bei der Einschätzung der Disruptionsgefahr für einzelne Produkte oder Services im Unternehmen. Auch dies entspricht den Eindrücken, die man bei Werksbesuchen erhält: Die deutschen Maschinenbauunternehmen müssen sich zwar auch verändern, so grundsätzliche Fragen wie im Automobilbereich stellen sich dort aber aktuell (noch) nicht.

„Disruptive Technologien (3D-Druck, VR, AR, KI usw.) werden die Arbeit, wie wir sie kennen, in einem Maß verändern, das wir uns heute kaum vorstellen können.“

Tobias Liebing, KVP-Manager, Ravensburger Spielverlag GmbH

5

Der Change Readiness Index 2019

Welche Faktoren entscheiden über Wohl und Wehe, über Erfolg oder Niederlage in turbulenten Zeiten? Wie können sich Unternehmen für die Zukunft wappnen, in der sie dem Unbekannten begegnen müssen? Kurzum: Wohin müssen Unternehmen schauen, wenn sie sich und ihre Mitarbeiter für den Wandel fit machen wollen?

DER WANDEL IN EINER ZAHL

Der Change Readiness Index (CRI) der Staufen AG überführt komplexe Zusammenhänge und vielschichtige Informationen in einen solchen Wert. Über die Handlungsfelder Strukturen, Prozesse, Führungs- und Unternehmenskultur sowie Mitarbeiter und Qualifikationen quantifiziert der Index, wie es um die Fähigkeit deutscher Industrieunternehmen tatsächlich bestellt ist, mit dem Tempo unserer dynamischen Welt Schritt zu halten.

„Wandel und Veränderungen sind ja nicht einfach Sachen, die mit uns passieren und die wir über uns ergehen lassen müssen. Daher ist es wichtig, dass man seine Ziele und Werte immer im Fokus hat. Oder um es mit den Worten von Mark Twain zu sagen: ‚Wer nicht weiß, wohin er will, muss sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt.‘“

Jens Adami, Leiter Controlling, Fischer Panda GmbH

VERÄNDERUNG VON INNEN HERAUS

Der Wille der Unternehmen, für eine vage Zukunft konkret vorzusorgen, wird stärker. Auch ein Gutteil der befragten Unternehmen ist getrieben von der Überzeugung: Wir werden dem Wandel nicht entgehen, also gehen wir ihn mit Optimismus an. Immer mehr Organisationen holen sich nicht nur externe Expertise ins Haus, um den Wandel zu meistern, sondern sie befähigen auch Menschen in den eigenen Reihen, organisationale und personelle Umbrüche zu bewältigen. Dort, wo Veränderungen professionell begleitet werden, zeigt sich:

Wandel ist nichts, was man einfach wegdelegieren kann. Wandel ist eine originäre Führungsaufgabe. Veränderung muss von innen heraus gestaltet und getragen werden.

Die Erfolgsfaktoren des Wandels haben in Organisationen aus Sicht der Befragten vielerlei Gestalt. Strukturell zeigen sie sich beispielsweise in gemeinsamen Visionen, kooperativer Zusammenarbeit, Kundenorientierung oder agilen Organisationsformen.

5.4

Mitarbeiter und Qualifikationen

- Wissensaufbau
- vielfältige Zusammensetzung
- Offenheit gegenüber dem Wandel
- Talente fördern

5.1

Strukturen

- kundenorientiert
- kooperative Zusammenarbeit
- gemeinsame Visionen leben
- agile Organisationsform

5.3

Führungs- und Unternehmenskultur

- Pioniergeist
- positive Fehlerkultur
- gelebte Werte
- Vertrauen
- Eigenverantwortung

5.2

Prozesse

- regelmäßige Überprüfung
- kontinuierliche Anpassung
- strukturiert
- flexibel
- schlank, mit leistungsfähigen Schnittstellen

ERFOLGSFAKTOREN
DES
WANDELS



DIE KUNST DER VERÄNDERUNG

Die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens wird durch verschiedene Handlungsfelder beeinflusst. Letztlich ist die Kunst der Veränderung ein buntes Mosaik, das durch das perfekte Zusammenspiel unzähliger Bausteine ein klares Bild entstehen lässt.

Neben Strukturen und Prozessen bestimmen insbesondere Menschen, inwieweit eine Firma dem Wandel gewachsen ist. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen die richtige Einstellung und passende Qualifikationen aufweisen, um künftige Aufgaben zu bewältigen. Die Kunst: Menschen mitzunehmen und für die künftigen Anforderungen zu qualifizieren, über die wir heute noch nichts wissen.

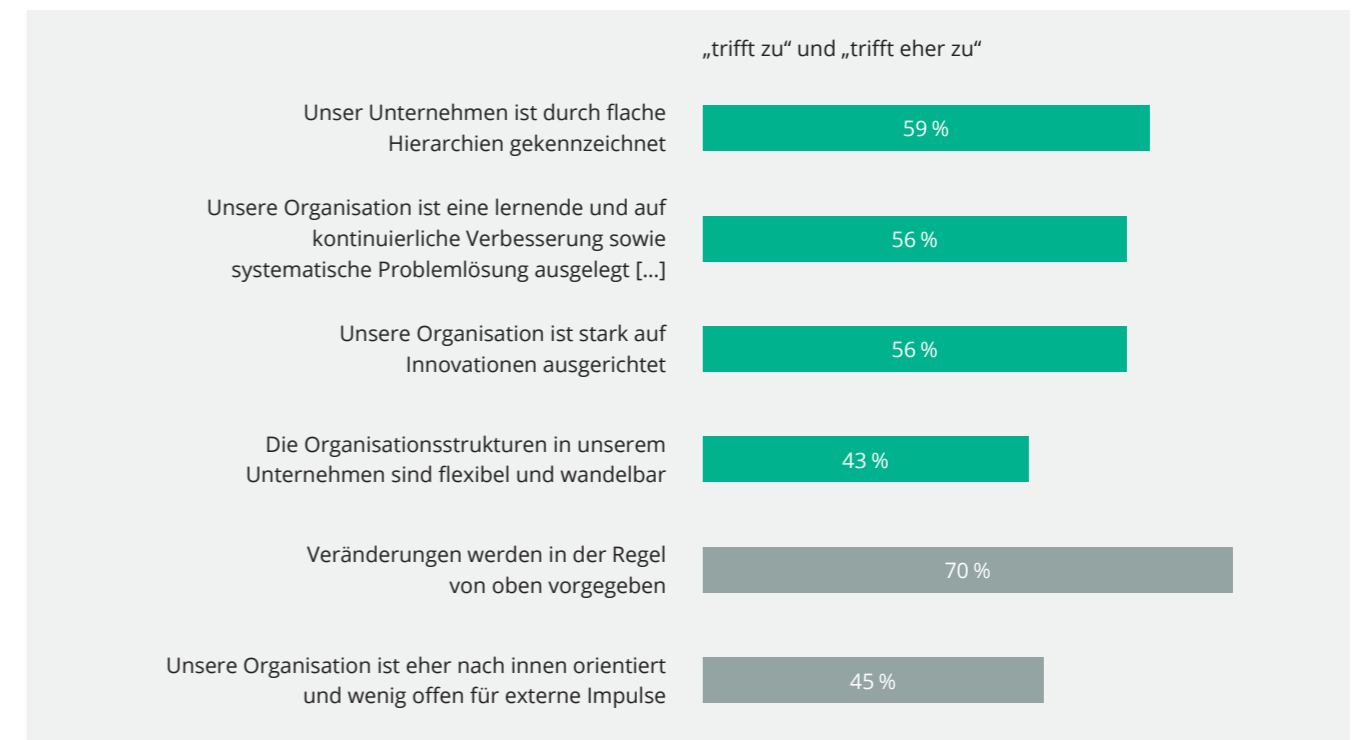
Als vermutlich wichtigste Kategorie sehen Praktiker, aber auch Berater und Wissenschaft das Thema Führungs- und Unternehmenskultur. Wer Verbundenheit zwischen den Menschen im Betrieb täglich lebt, für wen im Unternehmen eine gemeinsame Vision der Zukunft sowie gemeinsam vereinbarte Kommunikationswege gelebter Alltag sind und wer „seine Leute“ mit ihren Stärken und Schwächen kennt, der kann den Herausforderungen von morgen selbstbewusst ins Auge blicken.

5.1 Strukturen für den Wandel

Die Beschreibung der eigenen Organisationsstrukturen und die damit verbundene kritische Selbsteinschätzung sind ein erster Schritt, um den Blick auf die Bedingungen einer hohen Wandlungsfähigkeit zu schärfen. Die Selbstwahrnehmung einer deutlichen Mehrheit der Unternehmen ist recht gut: Immerhin 64 Prozent der befragten Unternehmen entwickeln aktiv ihre eigene Wandlungsfähigkeit und 60 Prozent verstehen sich als lernende Organisation, die eine kontinuierliche Verbesserung und systematische Problemlösung verfolgt. Methoden wie Kata, KVP oder A3 sind dort etabliert und werden ernst genommen. Doch im Vergleich ist die vor zwei Jahren noch sehr positive Einschätzung vorsichtiger geworden: 70 Prozent der befragten Manager betonen, dass Veränderungen in der Regel doch von oben vorgegeben werden, statt diesen Prozess im Team mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu entwickeln.



Was kennzeichnet Ihre Organisationsstrukturen?



RÜCKSCHRITT: MEHR HIERARCHIE, WENIGER INNOVATION

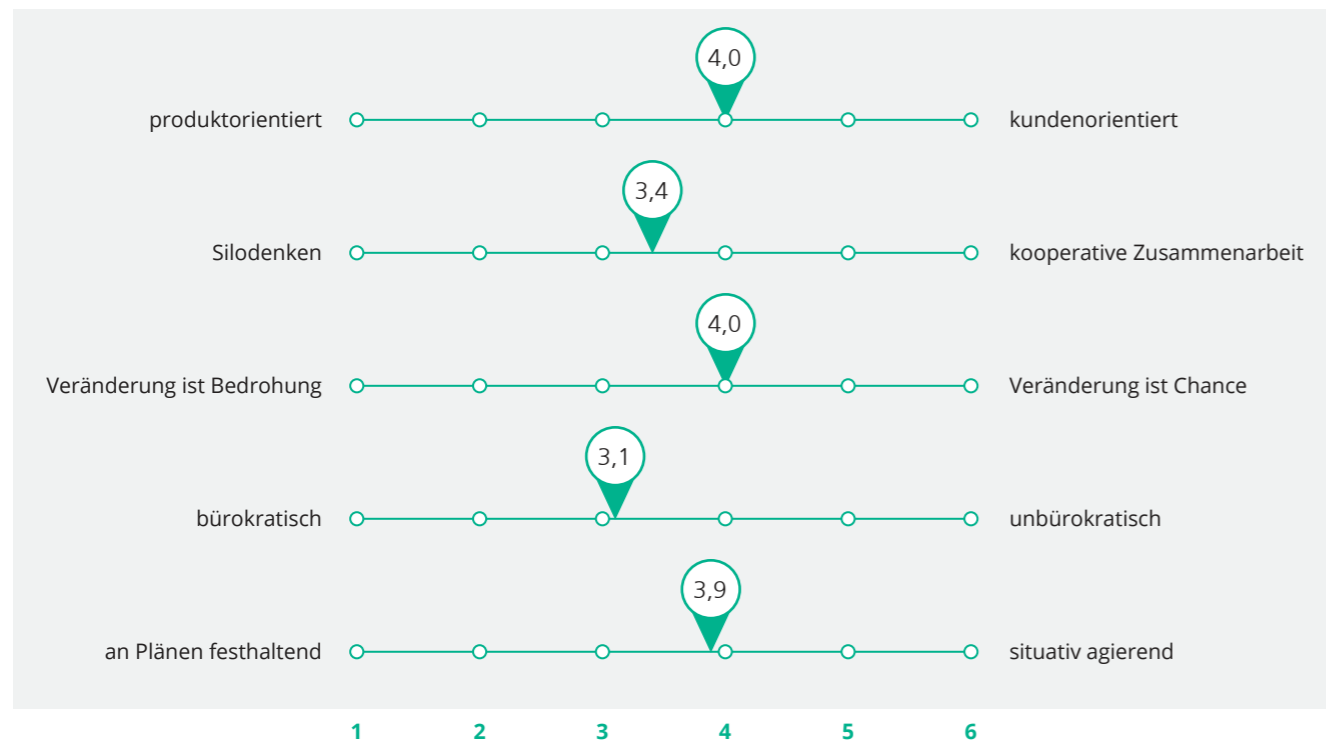
Die Befragten beurteilen folgerichtig ihre eigenen Organisationsstrukturen deutlich skeptischer als noch vor zwei Jahren. So erkennen nur noch 59 Prozent (2017: 69 %), dass ihre Organisation auf Lernen und kontinuierliche Verbesserung sowie systematische Problemlösung ausgelegt ist. Besonders deutlich ist der Rückgang beim Thema flache Hierarchien: Waren 2017 noch mehr als zwei Drittel (69 %) der Überzeugung, dass in ihrem Unternehmen flache Hierarchien vorherrschen, so sind es im aktuellen Change Readiness Index nur noch 56 Prozent.

EIN REALISTISCHERES SELBSTBILD KEHRT EIN

Der Rückgang ist erstaunlich groß und erklärungsbedürftig. Die erneute Einführung von traditionellen hierarchischen Strukturen ist allerdings nicht besonders plausibel. Eine mögliche andere Erklärung: In den Unternehmen ist Realismus eingekehrt. Flache Hierarchien können nicht durch einen Befehl von oben eingeführt werden. Traditionelle Unternehmensstrukturen haben ein großes Beharrungsvermögen, da Rollen und Funktionen, letztlich also Menschen damit verbunden sind. Niemand gibt besonders gerne Verantwortung ab, vor allem dann nicht, wenn dadurch die eigene Karriere gefährdet scheint.

Es zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen Bewegung und Widerstand: Der Versuch, im digitalen Wandel mitzuhalten, erzeugt Reibungen in den Unternehmen. Einen Hinweis darauf geben die ebenfalls gesunkenen Werte hinsichtlich der Flexibilität und Wandelbarkeit der Organisationsstrukturen. 2017 haben sich noch 57 Prozent der befragten Unternehmen als flexibel erlebt, in der aktuellen Befragung sind es nur noch 43 Prozent. Dazu passt die Steigerung bei der Aussage „Unsere Organisation ist wenig offen für externe Impulse“ von etwas mehr als einem Drittel (35 %) auf nun 45 Prozent.

Bitte versuchen Sie, anhand der folgenden Begriffspaare Ihre Organisation zu beschreiben:



Deutlich wird: Die Strukturen der Unternehmen sind immer noch festgefügt. Darauf verweist auch die Einschätzung der Hindernisse Silodenken und Bürokratie. Die Firmen sind im Aufbruch, doch Veränderungen werden durch die klassischen Strukturen noch zu stark ausgebremst.

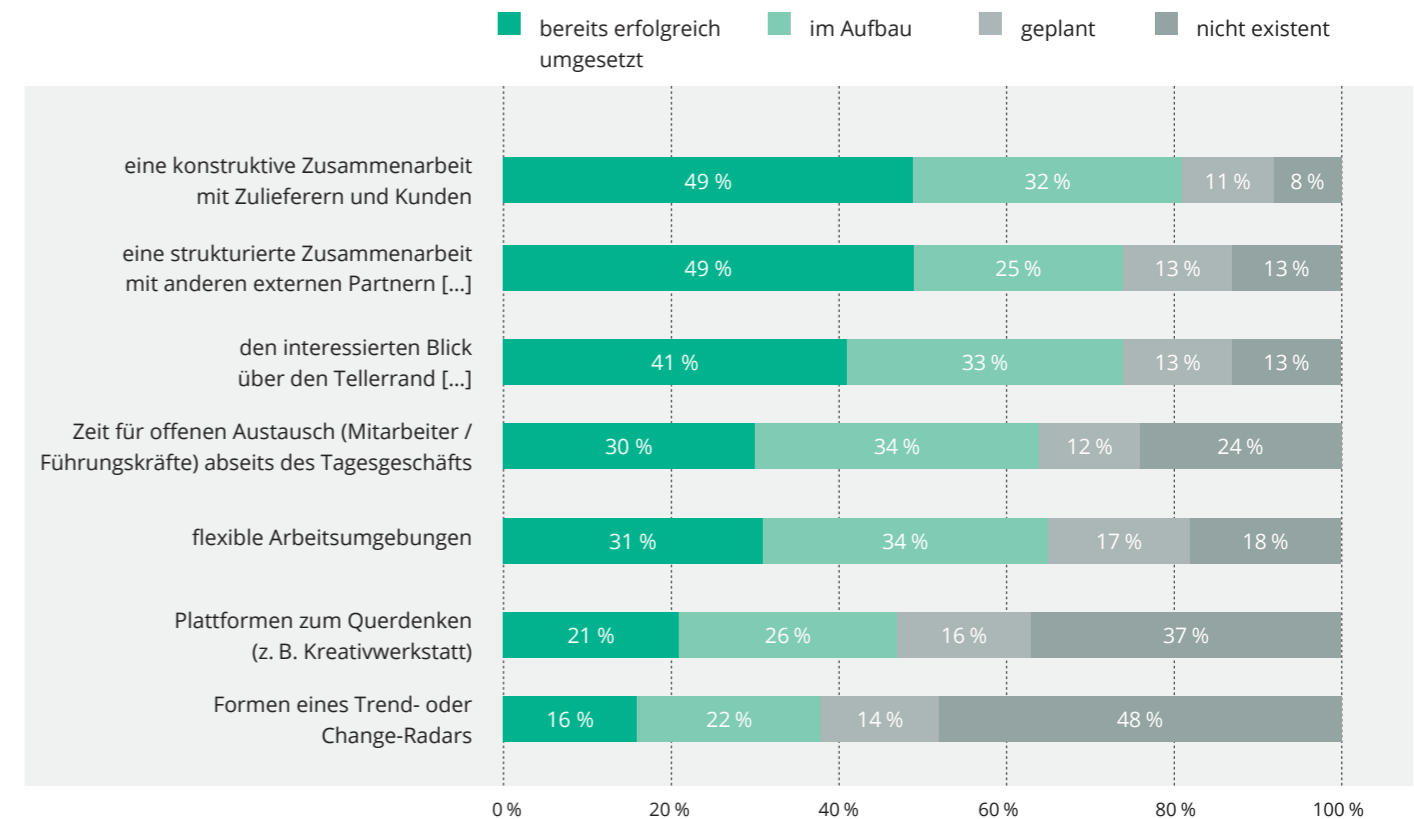
Trotzdem ist an den Ergebnissen das Bemühen der meisten Unternehmen abzulesen, sich in Richtung Kundenorientierung und einer positiven Sicht auf den Wandel weiterzuentwickeln. So empfinden die befragten Manager ihr Unternehmen zwar als bürokratischer, aber auch kundenorientierter.

DER BLICK ÜBER DEN TELLERRAND

Die Change Readiness von Unternehmen zeigt sich strukturell auch im Kontakt mit der Welt außerhalb der eigenen Fabrikhallen. Der Blick über den Tellerrand bereitet das Feld für Veränderungsbereitschaft ebenso wie die gezielte Gestaltung interner Rahmenbedingungen. Jedes zweite Unternehmen hat bereits eine konstruktive Zusammenarbeit mit Zulieferern und Kunden etabliert, bei weiteren 32 Prozent befindet sich diese Zusammenarbeit im Aufbau. Hier zeigt sich ein gewisser Reifegrad der befragten Industriebranchen.

Partner wie wissenschaftliche Einrichtungen, Wettbewerber oder auch Verbände werden ebenfalls von der Hälfte der Unternehmen systematisch eingebunden, und 41 Prozent nutzen externe Inspirationsquellen, wie sie beispielsweise Learning Expeditions, BestPractice-Exkursionen oder Netzwerk-Events bieten können.

Inwieweit gibt es in Ihrem Unternehmen ...



Der Vergleich mit der Studie von 2017 zeigt allerdings, dass Zusammenarbeit auch zu Problemen führen kann. So geben jetzt etwas weniger Unternehmen an, dass sie bereits erfolgreich mit Zulieferern arbeiten. Die Zahl der im Aufbau befindlichen Kooperationen jedoch ist deutlich gewachsen. Dies könnte darauf hinweisen, dass die Einschätzung vor zwei Jahren zu optimistisch war.

„Wir stehen vor großen technologischen Veränderungen, die in den nächsten Jahren unser Handeln und unsere tägliche Arbeit sehr stark beeinflussen werden. Neue Technologien werden immer schneller entstehen, sich verbreiten und wir werden uns dieser neuen Technologien immer schneller annehmen müssen. Wer diesem Rhythmus nicht folgt, wird seinen Wettbewerbern unterliegen und damit vom Markt verschwinden.“

Reinhard Jenne, Director Customer Service, Mixing Group

KAUM FORTSCHRITT, WENIGE FREIRÄUME

Schon in der 2017er-Studie ist offensichtlich geworden, dass interne Freiräume Mangelware sind. Dies hat sich in den vergangenen zwei Jahren nur minimal geändert. Das Tagesgeschäft hält Mitarbeiter und Führungskräfte auch weiterhin auf Trab: Nur ein knappes Drittel der Unternehmen räumt den Menschen in seiner Organisation zusätzliche Zeit für einen offenen Austausch jenseits alltäglicher Aufgaben ein. Ein weiteres Drittel baut gerade entsprechende Strukturen auf. Es wird vielerorts noch nicht gesehen, welchen Mehrwert diese Freiräume für ein Unternehmen und seine Produkte haben können. Zudem sind die Unternehmen bei der Einrichtung flexibler Arbeitsumgebungen so gut wie nicht weitergekommen.

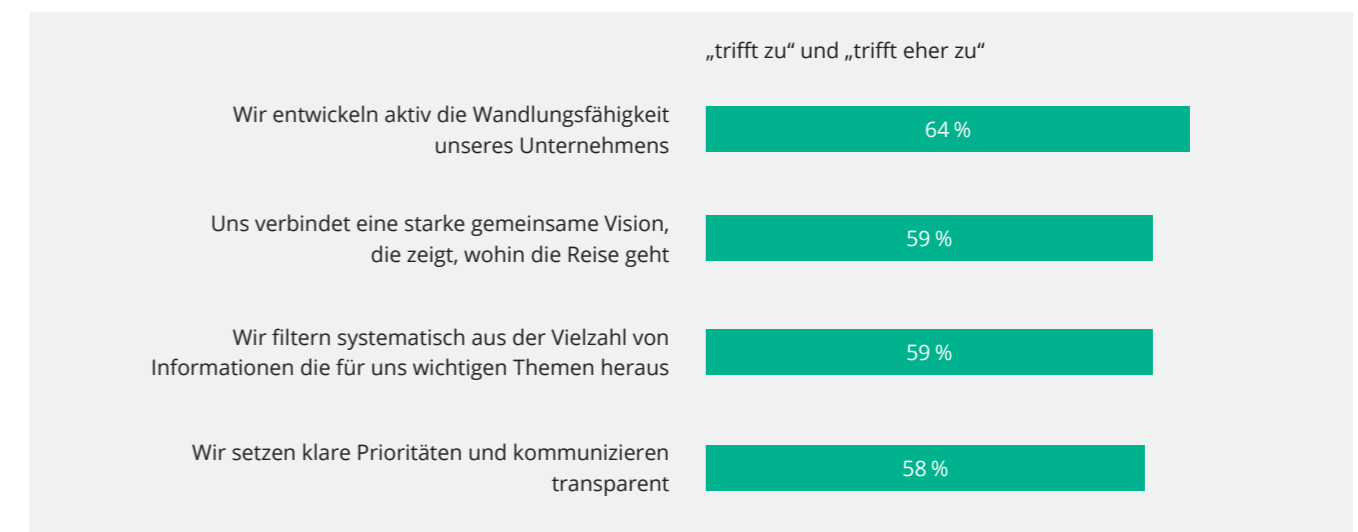
Während knapp ein Drittel konkrete Projekte umgesetzt hat, befindet sich die Hälfte der Befragten noch in der Planungs- und Aufbauphase. Ähnlich sieht es bei konkreten Plattformen zum kreativen Querdenken aus: Sie sind weiterhin nur in knapp jeder fünften Organisation erfolgreich umgesetzt, und etwa jedes zweite Unternehmen muss zugeben, dass solche Keimzellen von Change Readiness bei ihm nicht existieren. Ähnlich zeigt sich die Situation bei strukturierten Trend- und Change-Watching-Systemen: Nur 40 Prozent verfügen über entsprechende Strukturen oder bauen sie auf. Ebenso viele der befragten Firmen stochern in Sachen Zukunft ohne jegliches Radar mehr oder minder im Nebel.

UNTERNEHMEN VERLIEREN WANDLUNGSFÄHIGKEIT

Die Unternehmen fühlen sich zwar mehrheitlich gut auf die kommenden Herausforderungen vorbereitet, doch im Vergleich mit 2017 hat sich Skepsis verbreitet. Deutlich wird dies an den Unternehmen, die aus ihrer Sicht aktiv ihre Wandlungsfähigkeit

weiterentwickeln. Vor zwei Jahren waren noch fast drei Viertel der Unternehmen davon überzeugt, bei der aktuellen Untersuchung sind es deutlich weniger als zwei Drittel.

Inwieweit sind Sie von Ihrer Unternehmensstruktur her auf kommende Herausforderungen vorbereitet?



Ähnlich vorsichtig beurteilen die Unternehmen ihre Unternehmensstruktur in anderer Hinsicht. Zwar sehen immer noch mehr als 50 Prozent der Unternehmen eine starke gemeinsame Vision in ihrer Firma verwirklicht, doch auch diese Einschätzung fällt heute skeptischer aus als vor zwei Jahren. Dies gilt auch für die Praxis, wichtige Themen systematisch aus der Informationsvielfalt herauszufiltern und bei der Ableitung von Maßnahmen klare Prioritäten zu setzen und diese dann transparent zu kommunizieren.

Dieses sehr zurückhaltende Selbstbild spiegelt die aktuell schwer einschätzbare wirtschaftliche Entwicklung wider. Die Herausforderungen der nächsten Jahre sind für die einzelnen betrachteten Branchen sehr unterschiedlich und nicht in jedem Detail deutlich. Change Readiness bedeutet in diesem Zusammenhang, auf das Unerwartete vorbereitet zu sein. Die Unternehmen sind hier vorsichtiger geworden. Doch immerhin: Gut jedes zweite Unternehmen hat seine internen Strukturen bereits an einen starken Wandel angepasst.

„In der heutigen Arbeitswelt wird es für die Mitarbeiter immer wichtiger, dass sie in einer gemeinsamen Wertegemeinschaft arbeiten. Das Streben der Mitarbeiter nach Selbstverwirklichung und Sinn erfordert ein neues und modernes Führungsbild.“

Martin Kreft, Leitung Werksentwicklung und Instandhaltung, Lindner AG

5.1 Prozesse

für den Wandel

DER WERT STRUKTURIERTER BEWEGLICHKEIT

Das Denken in Prozessen hat in den industriellen Branchen Deutschlands vor langer Zeit Einzug gehalten. Viele Unternehmen betreiben entlang der Wertschöpfungskette intensiv die Dokumentation und Definition ihrer Abläufe.

Doch um den Wandel zu bestehen, braucht es mehr als das akribische Festhalten von Abläufen. Die notwendige Beweglichkeit, um in einer unbestimmten Zukunft erfolgreich agieren zu können, resultiert aus einer Vielzahl von Prozessparametern. Wandlungsfähige Unternehmen sind flexibel und doch strukturiert, sie sind schlank ohne unnötige Schnittstellen. Vor allem aber sind sie im Fluss – sie stellen sich der regelmäßigen Überprüfung ihrer Prozesse und passen diese Prozesse ständig an neue Gegebenheiten an.

„Der Transformationsprozess in der Automobilindustrie erfordert Investitionen in neue Technologien, die über weitere Effizienzsteigerungen auf den klassischen Produktfeldern kompensiert werden müssen. Industrie 4.0 und Lean geben hier die notwendigen Impulse.“

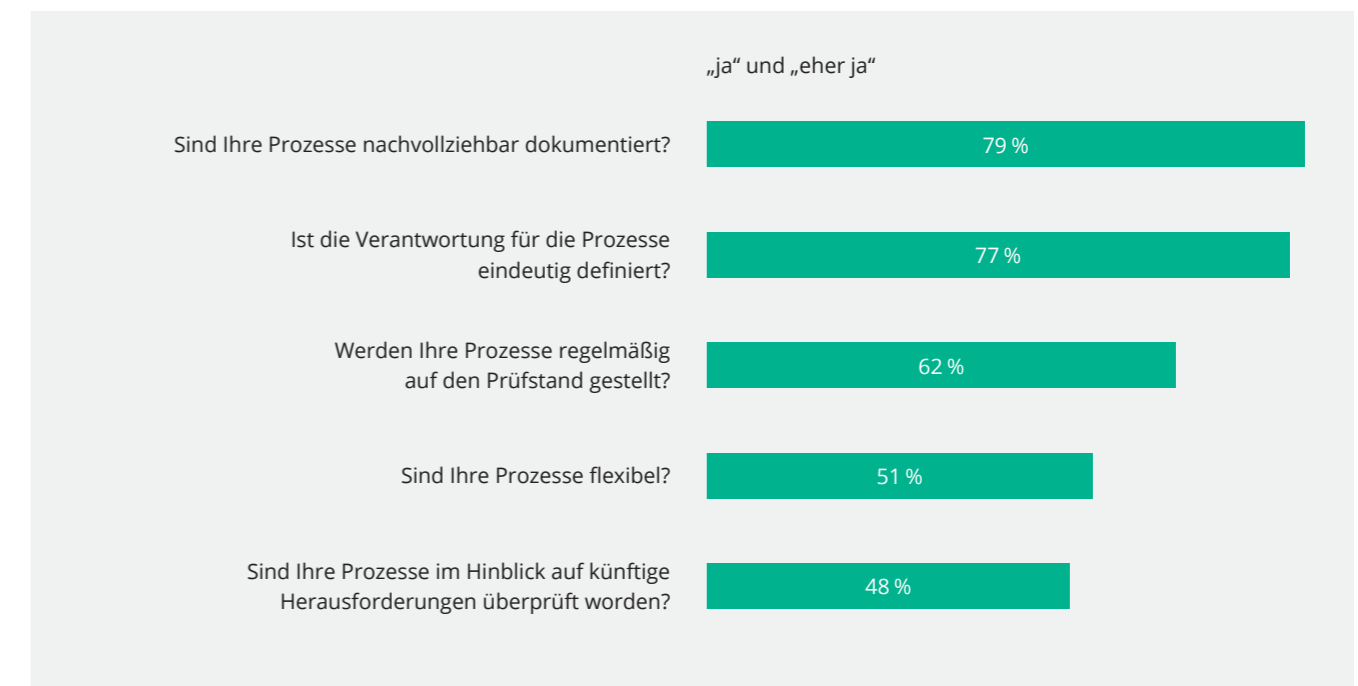
Thomas Twork, Standortverantwortlicher Mercedes-Benz Werk Gaggenau, Daimler AG

SCHWÄCHEN BEI DER PROZESSOPTIMIERUNG

Fast vier Fünftel der befragten Unternehmen geben an, dass Prozesse nachvollziehbar dokumentiert und die jeweiligen Zuständigkeiten klar definiert sind. Aber weniger als zwei Drittel verfolgen eine systematische Anpassung an aktuelle Entwicklungen und stellen ihre Prozesse regelmäßig auf den Prüfstand.

Zudem sind viele Unternehmen nicht vollkommen von der Zukunftstauglichkeit ihrer Prozesse überzeugt: Nur jedes zweite Unternehmen hält sie überhaupt für flexibel und überprüft sie mit Blick auf künftige Herausforderungen.

Bitte beschreiben Sie den Status quo der Prozessabläufe in Ihrem Unternehmen anhand der folgenden Fragen:

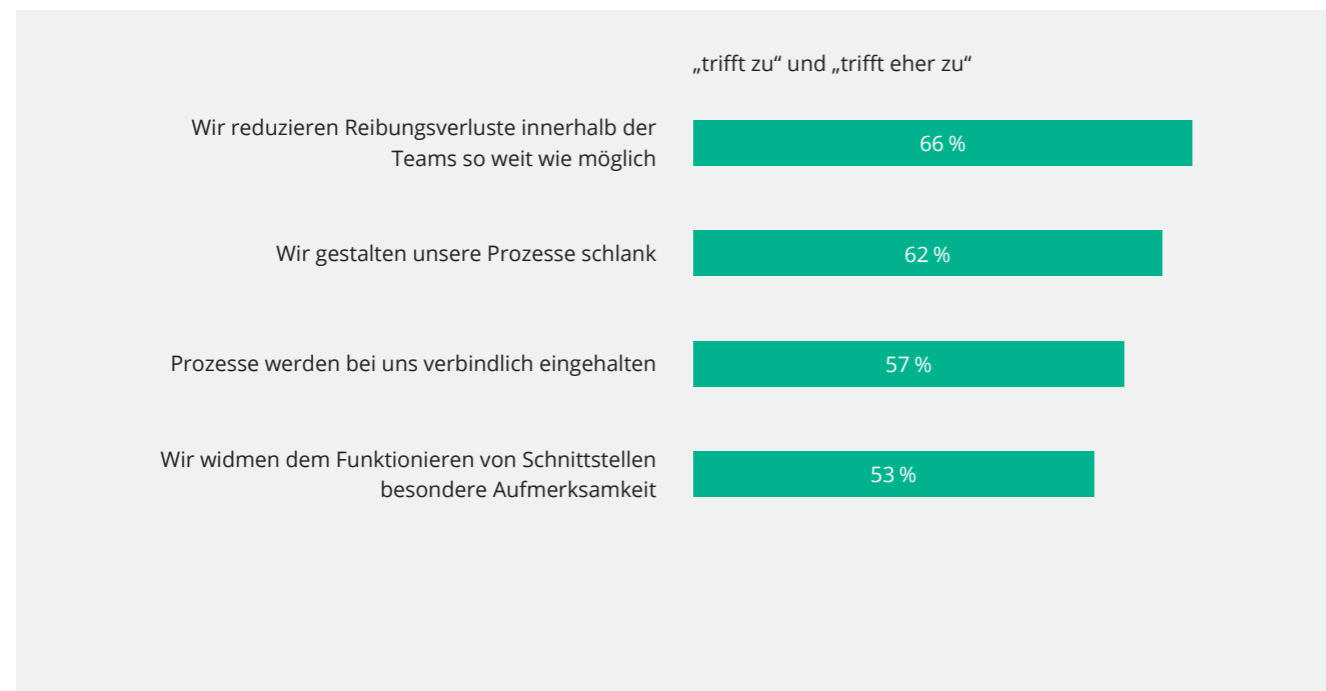


Die Ergebnisse zeigen, dass den Unternehmen die Optimierung und Dynamisierung ihrer Prozesse schwerfällt. Vor allem im Vergleich mit den etwas besseren Werten in der Untersuchung vor zwei Jahren wird deutlich, dass die Unternehmen ihre Prozesse dauerhaft neu justieren müssen, um nicht zurückzufallen.

SCHLANKE PROZESSE MIT PRAXISPROBLEMEN

In vielen Unternehmen funktioniert die Zusammenarbeit in den Teams: Zwei Drittel verringern erkannte Reibungsverluste so weit wie möglich. Fast ebenso viele geben an, dass Prozesse schlank gestaltet werden, und kaum weniger setzen auf die verbindliche Einhaltung der verabredeten Abläufe.

Welches Denken liegt den Prozessen in Ihrem Unternehmen zugrunde?

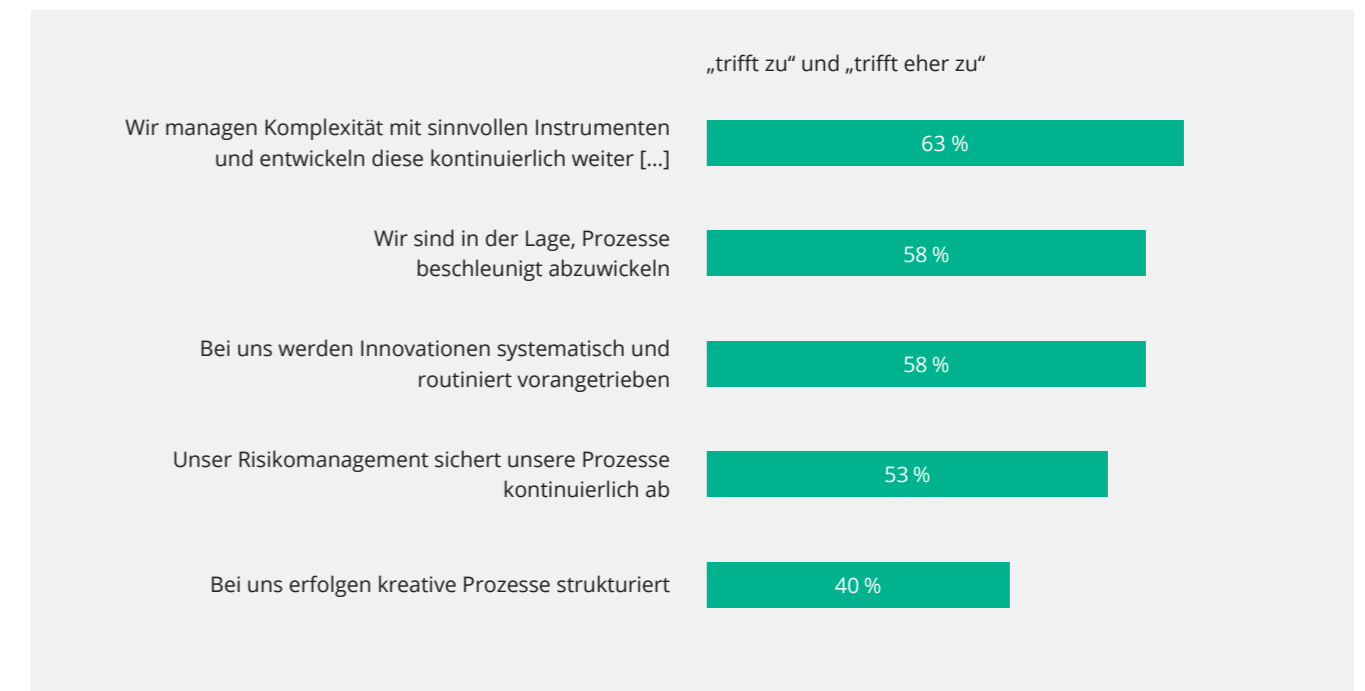


Das klingt positiv, bedeutet aber auch, dass ein gutes Drittel der Unternehmen nach wie vor Probleme mit der Prozessoptimierung hat. Dafür spricht, dass nur jedes zweite Unternehmen dem Funktionieren von Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Prozessen besondere Aufmerksamkeit widmet. Das ist zu wenig, denn die Einzelprozesse müssen nahtlos zusammenarbeiten, damit ein Unternehmen wirtschaftlichen Erfolg hat.

SCHWÄCHEN ZWISCHEN DYNAMIK UND ROUTINE

Der Umgang mit Komplexität und Dynamik sowie der Einsatz geeigneter Instrumente gehören in vielen industriellen Organisationen zum Tagesgeschäft. Standardisierung, Modularisierung, Plattformen und Baukästen werden als Instrumentarium kontinuierlich weiterentwickelt. 63 Prozent der Befragten sehen sich hier gut aufgestellt, ebenso souverän sind sie in der Lage, Prozesse beschleunigt abzuwickeln. Dies führt zu einem Gefühl von Sicherheit: Nur gut die Hälfte der Unternehmen sichert Prozesse via Risikomanagement kontinuierlich ab.

Inwieweit achten Sie auf eine ausgewogene Balance zwischen Dynamik und Routine?



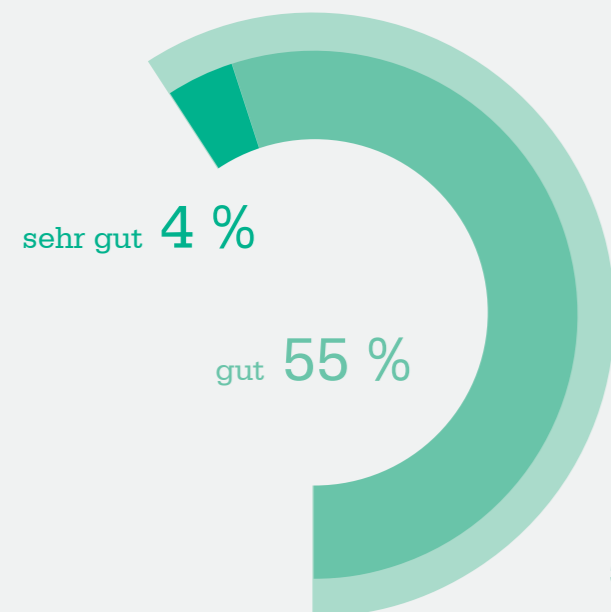
Die Ergebnisse zeigen auch: Vier von zehn Befragten schaffen es bisher nicht, Innovationen systematisch und routiniert voranzutreiben. Sie verzichten also darauf, vorhandenes Entwicklungspotenzial erfolgreich zu nutzen. Zudem bedient sich noch nicht einmal die Hälfte der befragten Unternehmen für ihre kreativen Prozesse klar festgelegter Instrumente und Strukturen.

DER FAHRPLAN IST KLAR

Der Wunsch, der Komplexität und dem hohen Veränderungstempo unserer Welt etwas entgegenzusetzen, ist groß.

Doch inwieweit gelingt es Organisationen, ihre Prozesse tatsächlich an Veränderungen anzupassen? Es zeigt sich ein geteiltes Bild: 59 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass es ihnen gut bis sehr gut gelingt, die Weichen Richtung Zukunft zu stellen – weniger als 2017. Ein gutes Drittel der Unternehmen fühlen sich also heute im Hintertreffen.

Inwieweit gelingt es Ihnen, Prozesse kontinuierlich an Veränderungen anzupassen?



59 % sind der Meinung, dass es ihnen **gut bis sehr gut** gelingt, Prozesse an Veränderungen anzupassen



„In Entwicklung, Einkauf, Verkauf und Vertrieb liegt momentan das meiste Potenzial zur Optimierung der Prozesse.“

Peter Reinhard, Koordinator JUMO-Produktions-System (JPS), JUMO GmbH & Co. KG

5.1 Führungs- und Unternehmens- kultur für den Wandel

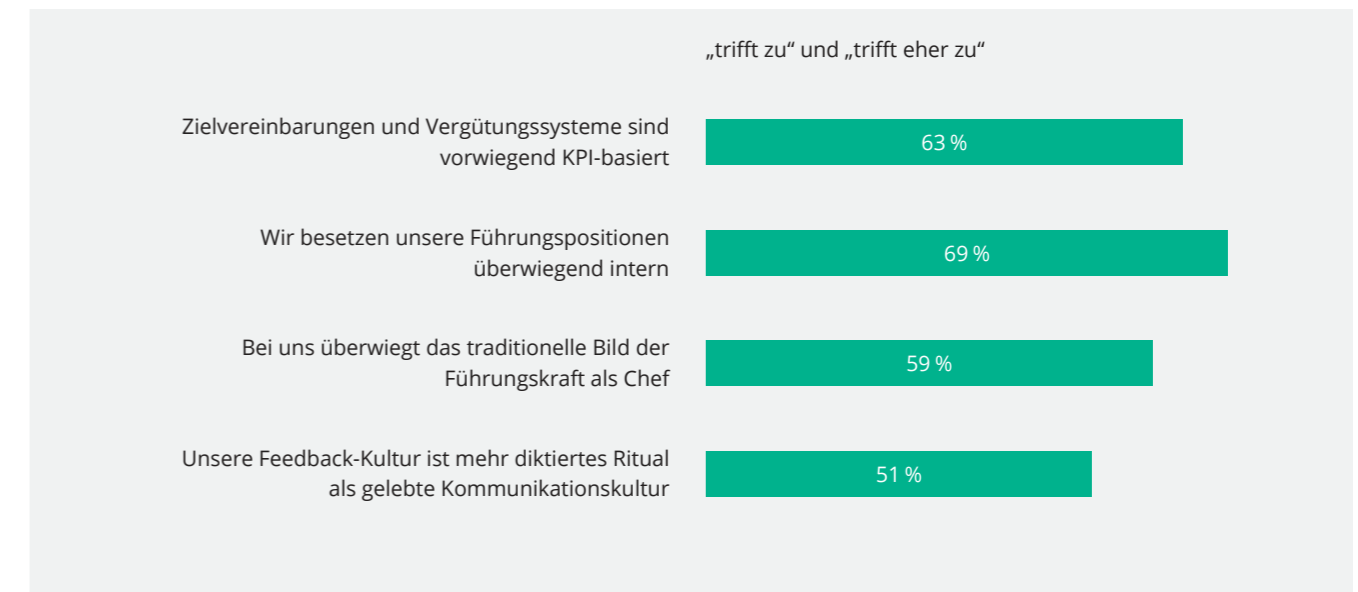
DAS INNERE PROGRAMM DER CHANGE READINESS

Strukturen und Prozesse bilden die Basis für den Umgang mit Veränderungen. Doch ohne gute Führung und eine Unternehmenskultur mit Pioniergeist und Eigenverantwortung blickt niemand gestärkt in die Zukunft. Zusammen mit der Entwicklung und Qualifizierung der Mitarbeiter bildet die Führungs- und Unternehmenskultur das innere Programm, mit dem eine Organisation dem Wandel begegnet. Geschäftsleitung und Führungskräfte haben einen großen Einfluss auf die Einstellung und das Mindset, mit denen dem Wandel begegnet wird. Sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beflügelt von einer positiven Fehlerkultur und gelebten Werten? Beides stärkt die Menschen, die sich im Vertrauen auf die Führungskräfte und die gesamte Organisation nun auf das Neue einlassen können.

TRADITIONELLES FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS IST BEHARRLICH

Die herrschende Führungs- und Leistungskultur in einem Unternehmen lässt sich an verschiedenen Indikatoren festmachen. Auch weiterhin bevorzugen etwa zwei Drittel der befragten Betriebe Zielvereinbarungen und Vergütungssysteme, die vorwiegend klassisch KPI-basiert sind. Führungspositionen werden bei ebenso vielen Befragten in erster Linie intern besetzt – wie schon vor zwei Jahren.

Welche Führungs- und Leistungskultur herrscht in Ihrem Unternehmen?



„Führungskräfte müssen den kulturellen Wandel vorleben.“

Uwe Kämmer, Werksleiter, Gelita AG



Die Unternehmen setzen auf bewährte Kräfte, die eine hohe Kenntnis der Organisation, ihrer Produkte und Services mitbringen. Damit sind sie auf der sicheren Seite für bestehende Geschäftsmodelle, doch es gibt ein Risiko: Der Austausch von Erfahrungen und die Chancen auf frische Impulse fehlen. Vor allem im digitalen Wandel ist ein Blick von außen notwendig, gefragt sind Querdenker und positive Provokation. Denn disruptive Unternehmen sind häufig genau dadurch bestimmt: Branchenfremde, nicht mit den typischen Denkweisen vertraute Gründer sind mit althergebrachten Verfahren unzufrieden und entwickeln deshalb eine andere, bessere Lösung.

Die Frage nach dem Führungsstil macht unterschiedliche Philosophien sichtbar: In deutlich mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen dominiert das traditionelle Bild der Führungskraft als Chef. Ein modernes Führungsverständnis gibt es nur in 41 Prozent der Unternehmen, das nur in jedem zweiten Unternehmen Teil einer gelebten Kommunikationskultur ist und kein aufgenötigtes Ritual.

EIGENVERANTWORTUNG UND GELEBTE WERTE

Moderne Unternehmenskulturen, die sich auf Pioniergeist, Vertrauen, Eigenverantwortung und eine positive Fehlerkultur berufen, verbreiten sich im Vergleich mit den Ergebnissen aus der Studie von 2017 nur sehr zögerlich. Eine geringe und sogar leicht geschrumpfte Mehrheit der Befragten empfindet das eigene Unternehmen in dieser Hinsicht als positiv.

Die Ergebnisse bewegen sich hierbei tendenziell im mittleren Bereich. Die Unternehmen schaffen es aktuell nicht, zwischen konservativer Grundeinstellung und Pioniergeist sowie zwischen Kontrolle und Vertrauen eindeutig Stellung zu beziehen. Zugleich offenbart sich ein durchaus selbstkritischer Blick der befragten Top-Führungskräfte, der zeigt, dass die Gestaltung von Kultur in Organisationen eine veritable Herkulesaufgabe ist.

Wie würden Sie die Unternehmenskultur Ihrer Firma allgemein beschreiben? (Ausgedrückt in Mittelwerten)



Beim Umgang mit Fehlern hat sich die Tendenz zu einer positiven Fehlerkultur abgeschwächt. Gut jedes zweite Unternehmen sucht eher einen Schuldigen als eine Problemlösung.

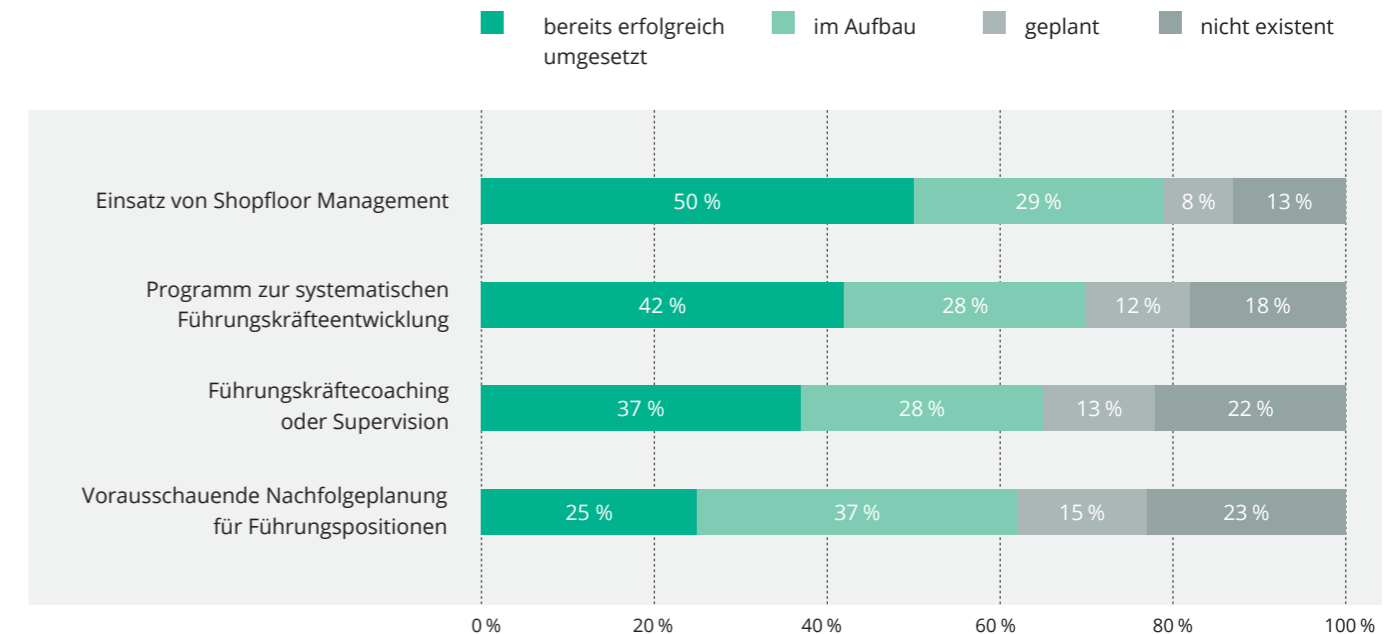
Klar orientieren sich die Befragten an den philosophischen Kernelementen ihrer Organisation: Im größeren Teil der Unternehmen werden Werte gelebt. Ähnlich ausgeprägt setzt man auf Eigenverantwortung – ein starkes Gefühl von Fremdsteuerung hat nur etwa jeder dritte Befragte.

GUTE FÜHRUNG BRAUCHT FÖRDERUNG

Dass Führung bei der Wandlungsfähigkeit von Unternehmen eine wesentliche, wenn nicht sogar die zentrale Rolle spielt, ist unbestritten. Umso interessanter ist es, zu erfahren, wie gute Führung konkret gefördert wird. Shopfloor Management ist in genau der Hälfte der befragten Firmen umgesetzt, deutlich mehr als ein Viertel befinden sich erst im Aufbau entsprechender Lean Systeme.

Die gegenüber 2017 gestiegene Verbreitung weist darauf hin, dass sich die Unternehmen auf den Weg gemacht haben. So verzichtet nur noch etwa jedes achte Unternehmen auf Shopfloor Management.

Wie wird in Ihrem Unternehmen gute Führung gefördert? Welche Instrumente setzen Sie bereits ein?



Ähnlich verbreitet sind Programme zur systematischen Führungskräfteentwicklung. Sie gehören für 42 Prozent der Befragten bereits zum festen Repertoire, in fast genauso vielen Betrieben werden sie gerade aufgebaut oder geplant. Einen eher schwierigen Zugang finden die Unternehmen offenbar zur individuellen Begleitung von Führungskräften – etwa mit Coaching oder Supervision. Nur 37 Prozent haben entsprechende Instrumente erfolgreich eingeführt. Im Vergleich zu 2017 gab es hier keine Änderung. Jedoch sind etwa 40 Prozent der Unternehmen in der Aufbau- oder der Planungsphase – mehr als in der vorherigen Studie. Das lässt den Schluss zu, dass die Führungskräfteentwicklung als wichtiger Bestandteil von Change Management von der übergroßen Mehrheit der Unternehmen erkannt wurde, aber nicht so leicht umzusetzen ist.

Trotzdem klassifiziert noch jeder fünfte Studienteilnehmer das Thema in der Organisation als nicht existent.

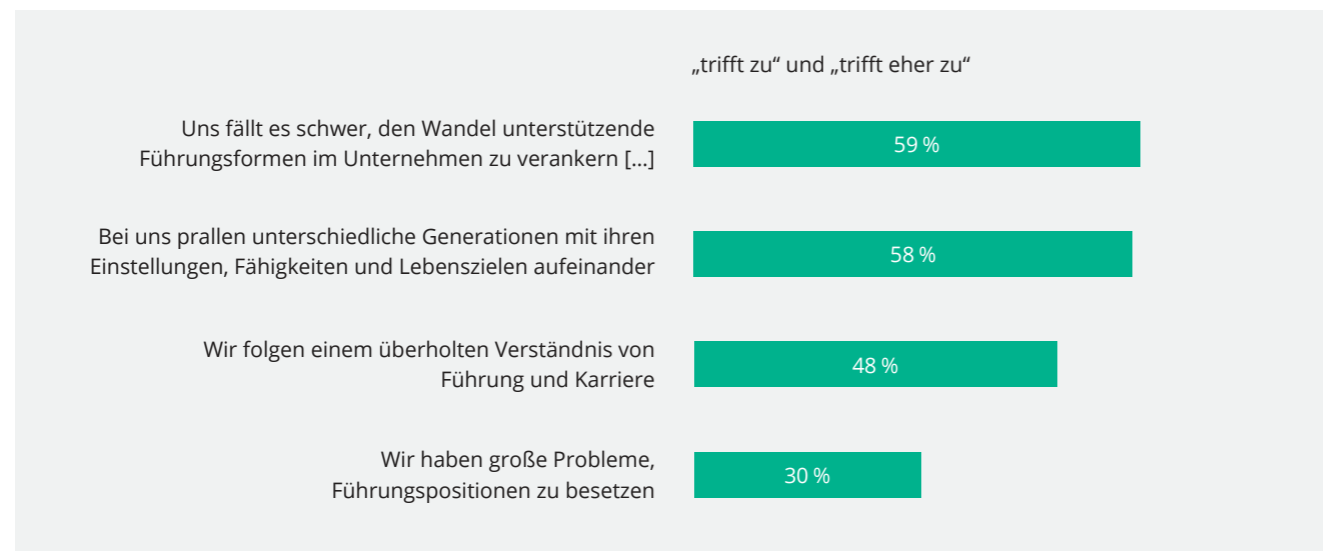
Besorgniserregend ist auch: Obwohl seit Jahren über Führungs- und Fachkräftemangel geklagt wird, nutzt erst ein Viertel der Unternehmen Instrumente einer vorausschauenden Nachfolgeplanung, etwas mehr als ein Drittel widmet sich derzeit dem Aufbau. In jedem fünften Unternehmen wird ganz darauf verzichtet. Da verwundert es nicht, dass schon heute jedes dritte Unternehmen große Probleme hat, seine Führungspositionen zu besetzen. Auch ein überholtes Karriereverständnis sowie ein fehlender Ausgleich zwischen den Einstellungen und Lebenszielen der unterschiedlichen Generationen machen ein Unternehmen für die begehrten Spitzenleute zunehmend unattraktiv.

REIBUNGSFLÄCHEN UND REIBUNGSVERLUSTE

Vor zwei Jahren musste jedes zweite Unternehmen zugeben, dass es Schwierigkeiten hat, eine wandlungsfähige Unternehmenskultur in der Firma zu verankern. Die Schwierigkeiten sind in diesem Zeitraum nicht weniger geworden, denn inzwischen bekennen sich fast 60 Prozent der Unternehmen zu diesem Problem.

Auch die Generationsprobleme sind nicht weniger geworden, im Gegenteil: Ebenso viele Unternehmen sehen sich beim Miteinander der verschiedenen Generationen ganz besonders gefordert.

Wo liegen Ihre aktuellen Herausforderungen beim Thema Führungs- und Unternehmenskultur?



Besonders erstaunlich: Vor zwei Jahren erkannte ein gutes Drittel der Unternehmen, dass es einem überholten Verständnis von Führung und Karriere folgt. Dieser Anteil wirkte positiv, denn immerhin betonten zwei von drei Unternehmen ihr modernes, auf Wandel und Digitalisierung ausgerichtetes Führungsverständnis. Die aktuellen Daten dagegen zeigen, dass jedes zweite Unternehmen ein traditionelles Führungsverständnis besitzt.

Dies ist eine dramatische Entwicklung, denn die Missionare der modernen Unternehmenskultur sind in den letzten Jahren nicht untätig gewesen. Jeder sollte die Kriterien dafür kennen. Sind die aktuellen Ergebnisse also eine späte Selbsterkenntnis?

Offensichtlich stoßen die Unternehmen auf erhebliche Probleme bei der Einführung einer zeitgemäßen Unternehmenskultur. Dazu könnten beispielsweise Widerstände im gehobenen und mittleren Management zählen, aber auch ein bei Weitem zu schwaches Commitment der Unternehmensspitze. Denn wenn das Top-Management auf einem traditionellen Führungsverständnis beharrt, wird das schlechte Beispiel Schule machen: Die tieferen Hierarchieebenen sehen keinen Grund, selbst anders vorzugehen.

„Aufgaben und Kompetenzen einer Führungskraft von morgen müssen sich verändern, damit sie den Wandel erfolgreich begleiten und mitgestalten kann. Die Herausforderung dabei ist, alle Führungskräfte – auch gegen Widerstände – auf diesem Weg mitzunehmen.“

Vera Bächle, Continuous Improvement Management, Dürr AG

5.4 Mitarbeiter und Qualifikationen für den Wandel

WISSEN UND DER WILLE ZUR VERÄNDERUNG

Die Digitalisierung der Welt wird die Rolle des Menschen im Beruf auf mittlere Frist neu definieren. Dabei ist die Idee, dass Maschinen den menschlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg ersetzen, längst überholt. Heute geht man vielmehr davon aus, dass die Mensch-Maschine-Kollaboration Hand in Hand stattfinden wird. In gleichem Maße, wie die Arbeitswelt sich verändert, müssen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf die Aufgaben von morgen vorbereitet werden.

Die Gestaltung dieser Entwicklung ist eine Erfolgsbedingung gelungenen Wandels – dies gilt umso mehr, als sich komplette Berufe, Arbeitsorganisationen und Kommunikationsstrukturen verändern werden. Die Vorbereitung der Mitarbeiter erfolgt auf verschiedenen Ebenen. Wissensaufbau und Qualifikationen legen die Basis. Zugleich muss die innere Haltung stimmen: Ohne die Offenheit für Neues und die Bereitschaft, neue Wege zu beschreiten oder sich sogar auf eine ungewisse Reise zu begeben, tritt eine Belegschaft auf der Stelle.

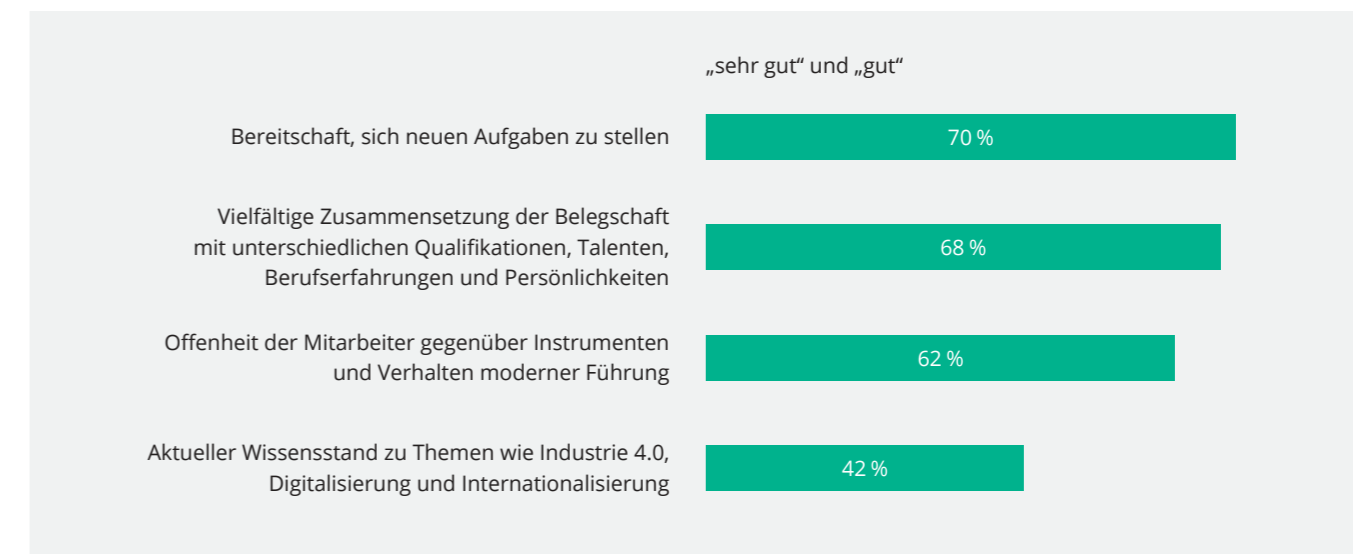
OFFENHEIT UND AUFMERKSAMKEIT ANGESICHTS DER AUFGABE

Immerhin 70 Prozent der befragten Unternehmen konstatieren eine hohe oder sogar sehr hohe Bereitschaft der Mitarbeiter, sich den neuen Aufgaben der Zukunft zu stellen. Zwei Drittel beschreiben ihre Belegschaft darüber hinaus schon heute als vielfältig zusammengesetzt. Unterschiedliche Qualifikationen, Talente, Berufserfahrungen und Persönlichkeiten bieten also ein üppiges Portfolio, aus dem sich Arbeitgeber angesichts künftiger Aufgaben bedienen können. Und wirklich: 62 Prozent der Mitarbeiter stehen moderner Führung mit ihren Instrumenten und Überzeugungen offen gegenüber.

„Gesellschaft, Politik und Bildungswesen halten dem Wandel im Moment nicht stand. Entsprechend sind aktuelle Themen in Studiengängen und an Schulen viel zu wenig präsent. Daher ist hier die Wirtschaft gezwungen, zusätzliche Aufgaben zur Fort- und Weiterbildung zu übernehmen.“

Olaf Wiegand, Produktionsleiter, ifm electronic GmbH

Wie gut sind die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen auf die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet?



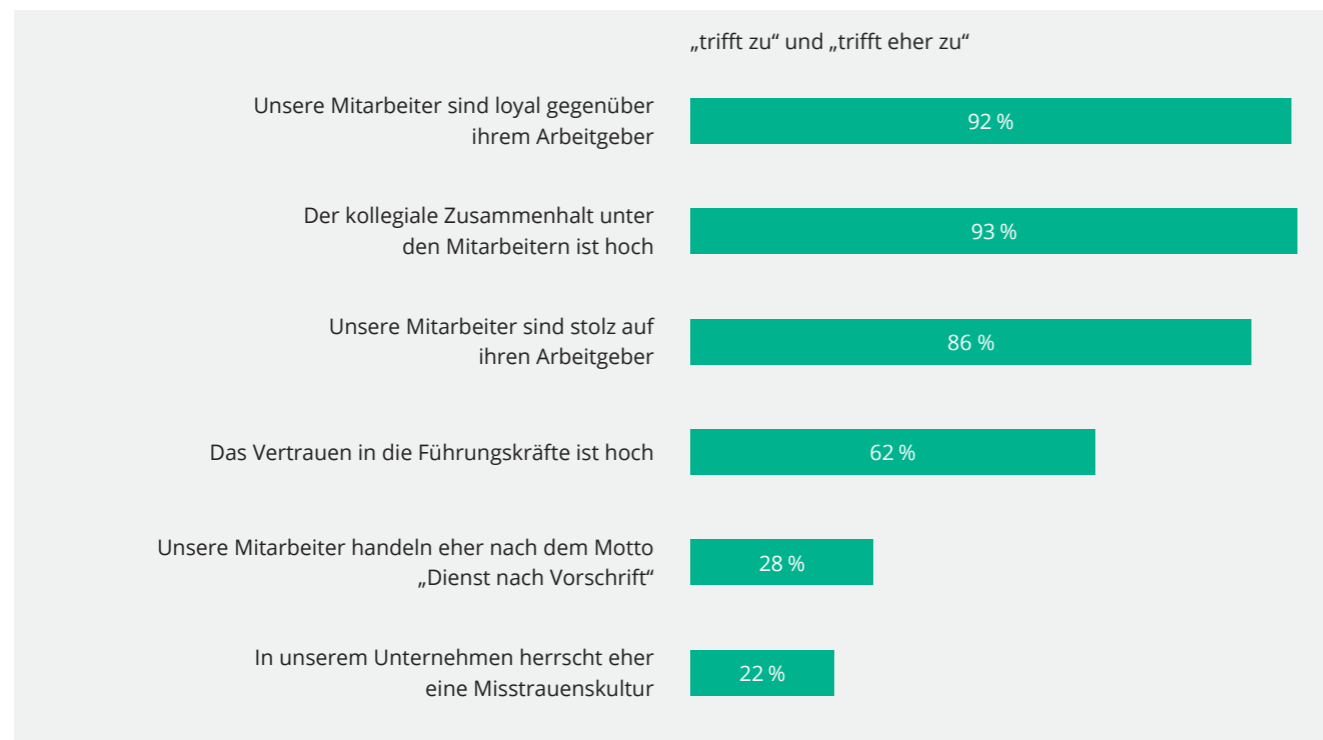
Die Unternehmen haben motivierte und vielfältig talentierte Mitarbeiter. Zudem sind die Themen Industrie 4.0, Digitalisierung und Internationalisierung sehr präsent und werden nicht nur in den Fachmedien sehr intensiv diskutiert. Dies wirkt sich langsam auch auf den Wissensstand in den Unternehmen aus. In den vergangenen zwei Jahren hat sich hier einiges getan, 42 Prozent der Mitarbeiter – so die Einschätzung ihrer Vorgesetzten – besitzen inzwischen ein ausreichendes Wissen rund um die Digitalisierung. Hier ist zwar noch viel Luft nach oben, doch immerhin finden sich nun in den Unternehmen in nennenswerter Zahl Mitarbeiter, die sich mit der Digitalisierung auskennen und sie deshalb besser bewältigen können.

Doch gleichzeitig ist auch die Vorsicht gestiegen, denn die Bereitschaft für neue Aufgaben und die Offenheit gegenüber neuen Führungsinstrumenten ist in den vergangenen zwei Jahren zurückgegangen. Möglicherweise weist dies auf ein Theorie-Praxis-Problem hin: Die Befragten kennen die Herausforderungen der Zukunft, haben aber nach wie vor Schwierigkeiten mit der Umsetzung.

**IDENTIFIKATION
ALS TREIBER VON VERÄNDERUNG**

Als solide Basis für turbulente Zeiten können die befragten Unternehmen auf die Unterstützung ihrer Belegschaft vertrauen. 93 Prozent bezeichnen ihre Mitarbeiter als loyal, bei ebenso vielen ist der kollegiale Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitern hoch. Die Organisation, in der sie täglich ihre Arbeit verrichten, liegt ihnen am Herzen. 86 Prozent der Befragten geben an, die Mitarbeiter seien stolz auf ihren Arbeitgeber.

Wie stark identifizieren sich Ihre Mitarbeiter mit dem Unternehmen?



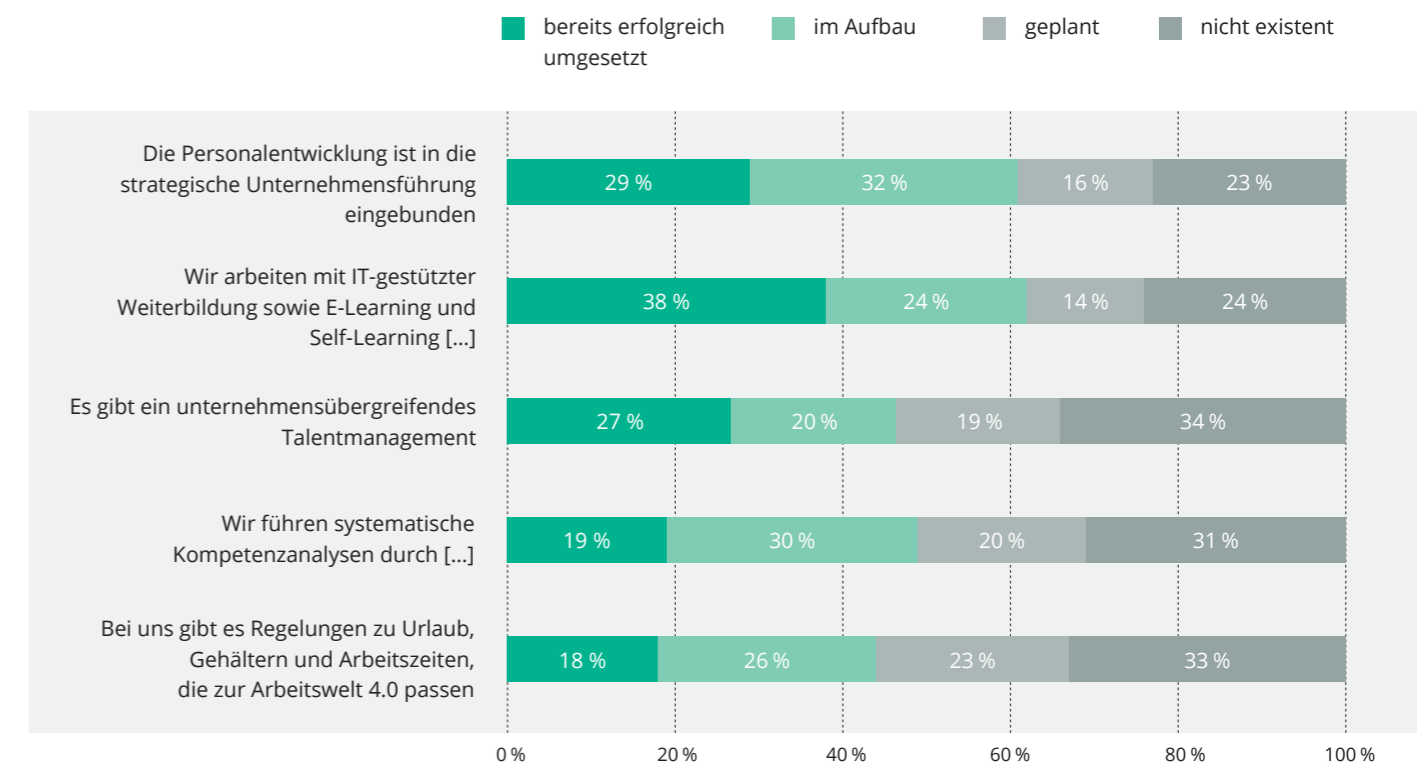
Die Basis für diese Unterstützung ist jedoch das tägliche Verhalten der Führungskräfte. Hier ist in den vergangenen zwei Jahren Unsicherheit eingezogen. Vor zwei Jahren nahmen noch drei Viertel der befragten Führungskräfte das Verhältnis im Betrieb als vertrauensvoll wahr. Im Moment sind es deutlich weniger als zwei Drittel (62 %). Dazu passend nehmen die Manager ihre Mitarbeiter etwas häufiger als desillusioniert wahr: 28 Prozent der Befragten finden, dass eher Dienst nach Vorschrift das Motto in der Belegschaft ist. Vor zwei Jahren waren das nur 18 Prozent.

Darüber hinaus bemerken mehr Befragte, dass in ihren Unternehmen von Vertrauen keine Rede sein kann. Vor zwei Jahren attestierten sich nur jeder sechste, in diesem Jahr jeder fünfte Befragte eine Misstrauenskultur, die für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen überaus kontraproduktiv sein dürfte.

**WEITERBILDUNG IST IM TREND,
PERSONALENTWICKLUNG EHER NICHT**

Zuerst die gute Nachricht: Die Unternehmen haben den Wert von IT-gestützter Weiterbildung mit E-Learning und Self-Learning erkannt. Inzwischen setzen mehr als ein Drittel der Unternehmen entsprechende Tools erfolgreich ein und ein Viertel hat entsprechende Projekte gestartet. Allerdings gibt es ein Viertel Verweigerer, bei denen es keine spezifischen E-Learning-Initiativen gibt.

Was tut Ihr Unternehmen, um die Mitarbeiter für die flexible Arbeitswelt 4.0 fit zu machen?



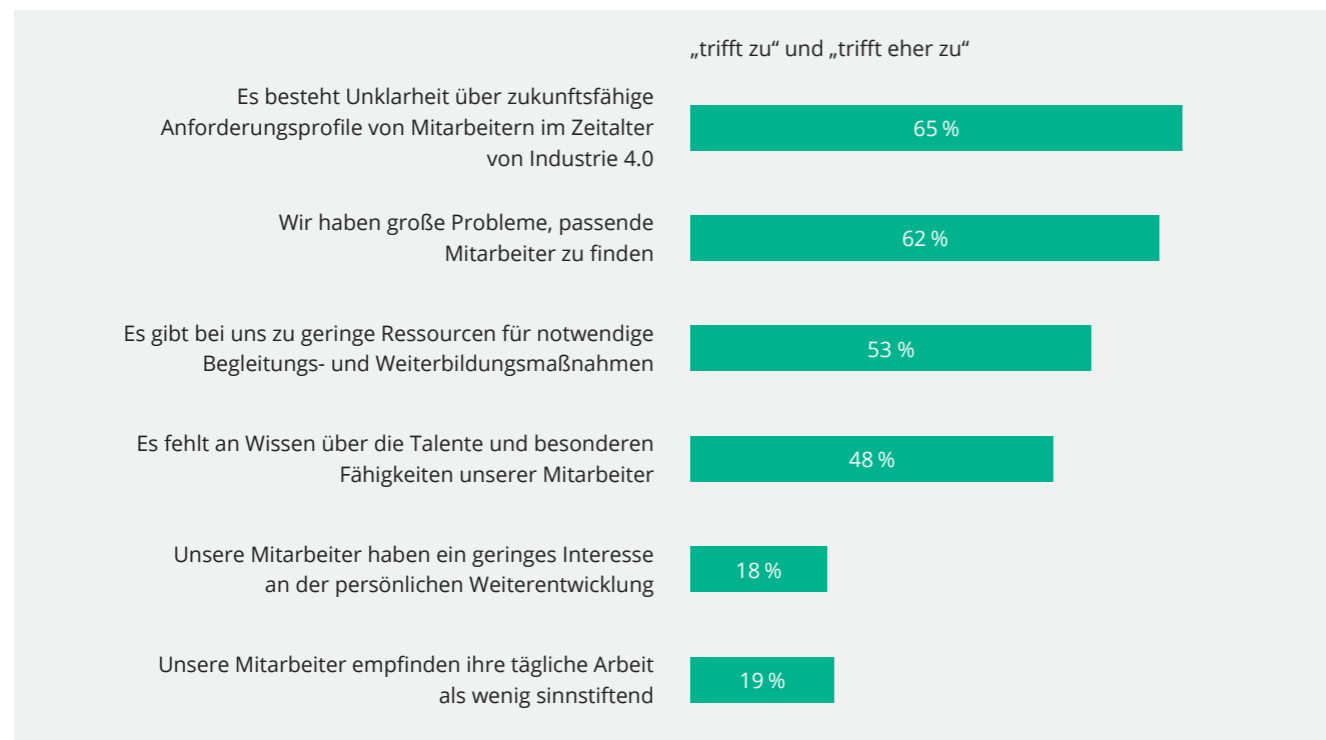
Bei der Personalentwicklung gibt es jedoch eher einen Rückschritt, denn deutlich weniger als ein Drittel der Unternehmen haben solche Konzepte in die strategische Unternehmensführung eingebunden – weniger als vor zwei Jahren. Das deutet auf eine Vielzahl an gescheiterten Projekten hin. Dazu passen auch die gleichbleibend wenigen Unternehmen, die systematische Kompetenzanalysen und ein übergreifendes Talentmanagement nutzen. Hinzu kommt: Die Anzahl der gestarteten Projekte sinkt. Offensichtlich haben viele Firmen Schwierigkeiten, HR in die digitale Transformation einzubinden.

Immerhin gibt es Fortschritte bei spezifischen Regeln für die Arbeitswelt 4.0: Die Zahl der erfolgreichen Maßnahmen ist gestiegen, die Zahl der gestarteten Projekte ebenso. Außerdem gibt es weniger Verweigerer, nur noch ein Drittel der Unternehmen hat bisher keine Anpassung an New Work umgesetzt.

GROSSER NACHHOLBEDARF IM PERSONALMANAGEMENT

Die untersuchten Unternehmen kämpfen immer noch mit den Herausforderungen von Digitalisierung und Industrie 4.0 für das Personalmanagement. So haben gut zwei Drittel der Unternehmen keinen klaren Blick auf zukunftsfähige Anforderungsprofile ihrer Mitarbeiter. Auch die Ressourcen für Weiterbildung sind nach wie vor zu gering. Schlimmer noch: Wissensmanagement wird offensichtlich kaum genutzt. So erkannte 2017 jedes dritte Unternehmen, dass es an Wissen über die Talente und besonderen Fähigkeiten seiner Mitarbeiter fehlt. Hier hat sich nichts verbessert, im Gegenteil: 2019 stimmt jedes zweite Unternehmen in diese Klage ein.

Vor welchen Herausforderungen steht Ihr Unternehmen im Personalmanagement?



Eine weitere Herausforderung für HR ist der Personalmangel: Ein großer Teil (62 %) der Unternehmen berichtet hier von Schwierigkeiten, mehr als vor zwei Jahren (55 %). Einer der Gründe mag das sinkende Interesse der Mitarbeiter an ihrer persönlichen Weiterentwicklung sein.

Alarmierend ist die Entwicklung bei der Stimmung der Mitarbeiter: Sie wird schlechter statt besser. Vor zwei Jahren berichteten neun Prozent der Befragten, dass ihre Mitarbeiter über sinnlose Aufgaben klagen, in diesem Jahr waren es mehr als doppelt so viele (19 %). Obwohl sehr viel von New Work und sinnstiftender Arbeit die Rede ist, gibt es offensichtlich bei immer mehr Unternehmen ein Vermittlungsproblem.



„Es stellt sich die Frage, ob wir wirklich immer mehr digitalisieren können, ohne den menschlichen Faktor aus den Augen zu verlieren.“

Alexander Bauer, Geschäftsführer, Purvegan GmbH

Ergebnisse und Ausblick





Aus den erfassten Daten errechnet sich für die deutschen Unternehmen im Durchschnitt ein Change Readiness Index (CRI) von 55 auf einer Skala von 1 bis 100 Punkten – 3 Punkte weniger als vor zwei Jahren. Diese leicht negative Entwicklung ist nicht dramatisch, zeigt aber deutlich, dass die Unternehmen immer noch einen weiten Weg vor sich haben.

NOCH EIN WEITER WEG FÜR DIE UNTERNEHMEN

Vor allem der Blick auf den Index für die vier untersuchten Bereiche zeigt einen möglichen Grund für den Rückgang: Die Strukturen in den Unternehmen haben ein deutlich stärkeres Beharrungsvermögen bewiesen, als es die vielleicht zu optimistischen Aussagen von 2017 vermuten ließen. Den geringsten Rückgang gab es im Bereich Mitarbeiter und Qualifikationen, sodass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stärker auf den Wandel vorbereitet sind als beispielsweise die Führungskräfte. Diese sind nach wie vor der Schwachpunkt der Unternehmen bei der Change Readiness. Die Rolle als Führungskraft in Wandlungsprozessen scheint also nicht so leicht umsetzbar zu sein und bedarf eines tieferen Wandels, als angenommen.

Change Readiness Index (CRI) deutscher Unternehmen nach Bereichen

auf einer Skala von
0 = „gar nicht“ bis 100 = „komplett“

	2019	2017
Gesamtindex	55	58
 Bereich Strukturen	55	60
 Bereich Prozesse	56	60
 Bereich Führung	52	55
 Bereich Mitarbeiter und Qualifikationen	57	58

DIE HERAUSFORDERUNG DES WANDELS

Im Branchenvergleich zeigt sich, dass die Automobilindustrie nach wie vor beherzt die Herausforderung des Wandels angeht. Trotzdem ist der Wert deutlich zurückgegangen, sodass sich die Unsicherheit dieser Branche auch im Change Readiness Index widerspiegelt. Insgesamt sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen geringer als noch vor zwei Jahren. Der allgemeine Rückgang verweist auf die wirtschaftlich gedämpfte Stimmung. Die Unternehmen sind in den vergangenen zwei Jahren zwar nicht untätig gewesen und haben zahlreiche Initiativen und Projekte gestartet. Doch steigende Erfahrungen bedeuten wachsende Erkenntnisse und damit auch das Wissen um die Mühen der Ebene und die „Zumutungen“, die damit einhergehen.

Change Readiness Index (CRI) deutscher Unternehmen nach Branchen

auf einer Skala von 0 = „gar nicht“ bis 100 = „komplett“

	2019	2017
 Maschinen- und Anlagenbau	53	57
 Automobilindustrie	55	61
 Elektroindustrie	55	59

Je stärker sich Digitalisierung und Disruption in den drei Fokusbranchen dieser Studie breitmachen, desto deutlicher wird: Der Wandel ist ein bewegliches Ziel oder vielleicht sogar ein gefühlter „Dauerzustand“ mit all seinen Konsequenzen auf organisationaler, Team- und Führungsebene. Am deutlichsten ist dies wieder bei der Automobilindustrie zu erkennen: Galt Elektromobilität bis vor wenigen Jahren noch als Exotenthema für technisch interessierte Early Adopter, so reden einzelne Hersteller in diesem Jahr davon, im nächsten Jahrzehnt überhaupt nur noch auf Elektromobilität zu setzen.

Kurz: Es gibt disruptive Entwicklungen, denen sich kein Unternehmen verschließen kann – es sei denn um der Gefahr des Verschwindens. Hier ist Change Readiness überlebenswichtig. Der Change Readiness Index zeigt, dass die Unternehmen ganz schnell auf der Höhe der Zeit ankommen und die Herausforderungen bewältigen müssen.

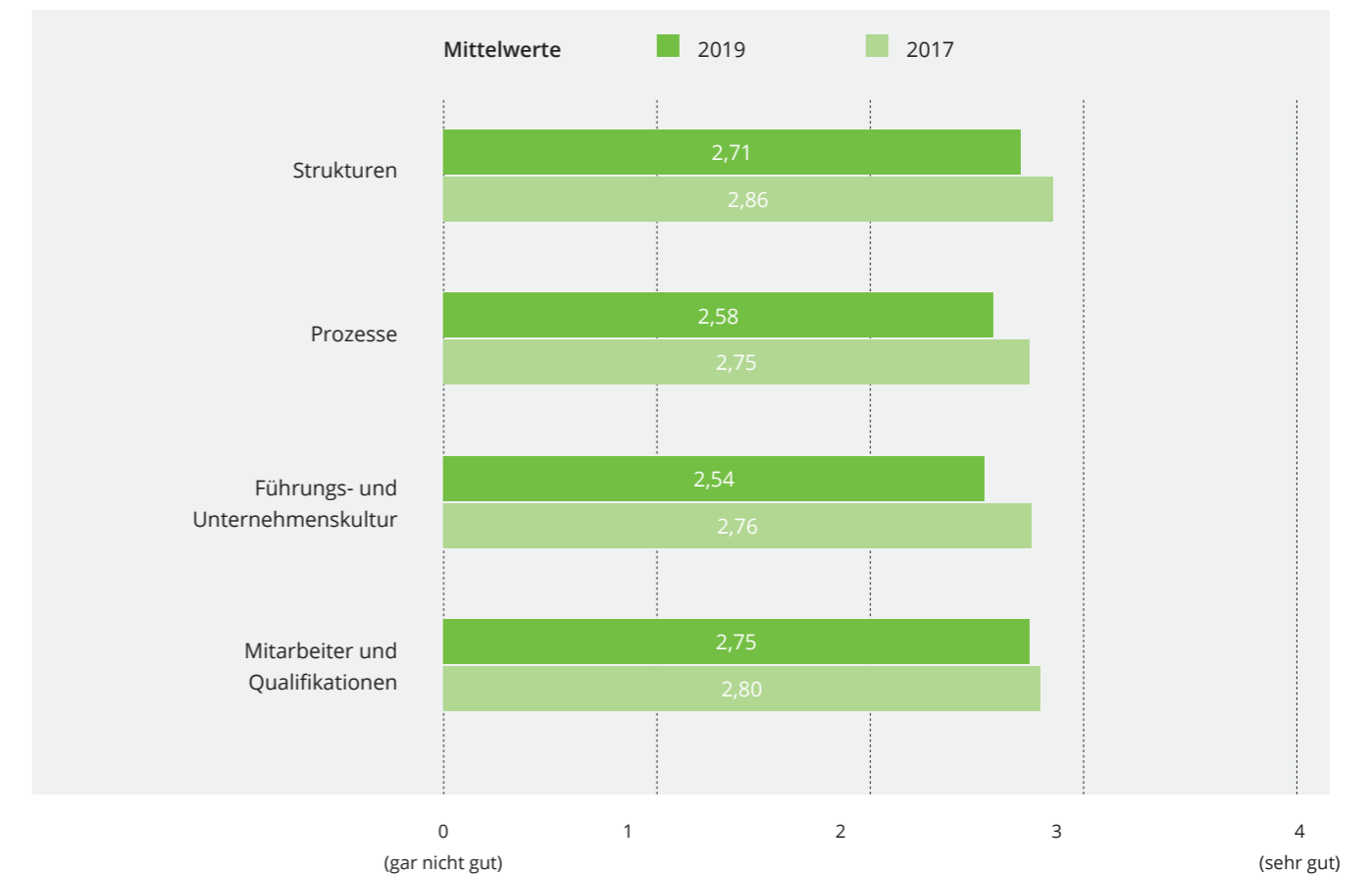
„Die größte Herausforderung besteht in dem Spagat zwischen Effizienz und der Ausrichtung auf die Zukunft.“

Thomas Arndt,
Projektmanager Produktlinie – große Modellreihe, BMW

DAS SELBSTBILD: VORSICHTIGER OPTIMISMUS

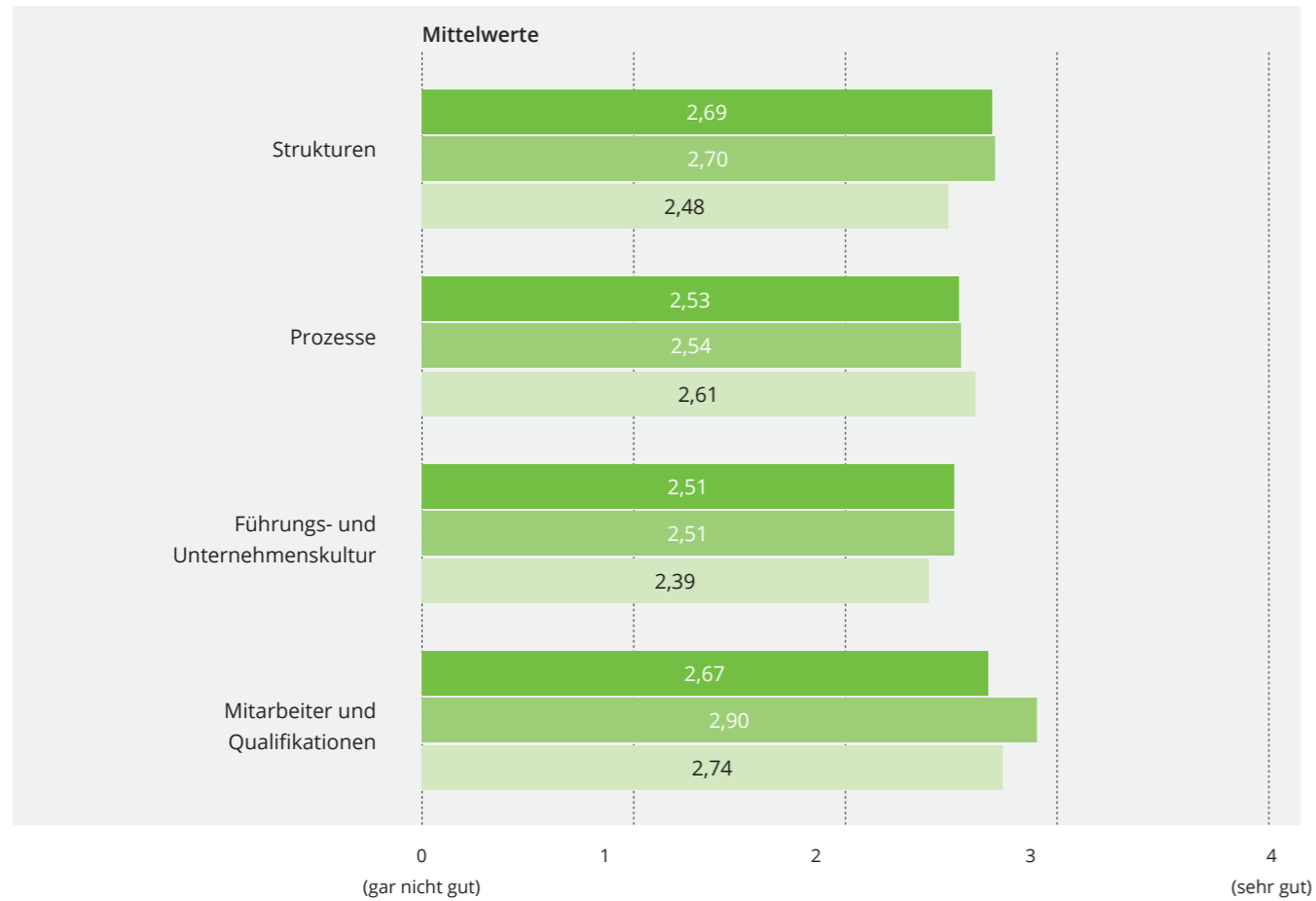
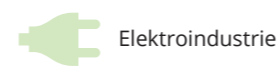
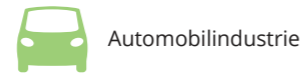
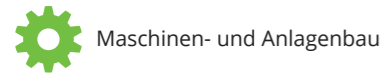
Das Selbstbild der Unternehmen hat sich in den zurückliegenden zwei Jahren leicht verändert, es ist etwas weniger positiv und die Unternehmen sind etwas weniger überzeugt von der eigenen Leistungsfähigkeit. Der Durchschnitt bei der Selbsteinschätzung liegt bei befriedigenden Werten, nur wenige Unternehmen schätzen sich als sehr gut für die Zukunft gerüstet ein. Doch immerhin attestiert sich mindestens jedes zweite Unternehmen in den einzelnen Bereichen des Change Readiness Index eine gute oder sogar sehr gute Vorbereitung.

Inwieweit sehen Sie Ihr Unternehmen in den folgenden Bereichen gerüstet für die Zukunft?



Zwischen den einzelnen Branchen gibt es nicht viele Unterschiede, die Einschätzung ist stark vergleichbar. Es wird allerdings deutlich, dass die Automobilindustrie sich als recht gut vorbereitet empfindet und hierbei vor allen Dingen auf ihre gut ausgebildeten und erfahrenen Mitarbeiter setzt.

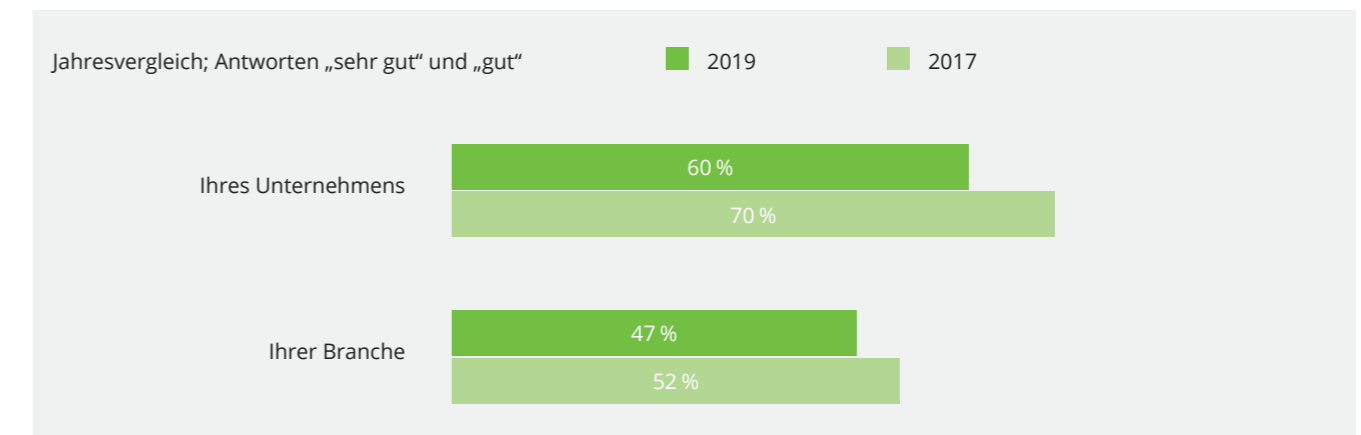
Inwieweit sehen Sie Ihr Unternehmen in den folgenden Bereichen gerüstet für die Zukunft?



Auch das Urteil über die Wandlungsfähigkeit des eigenen Unternehmens und der Branche ist zurückhaltender geworden, die entsprechenden Werte sind gegenüber 2017 deutlich gesunken. Doch das Phänomen, dass sich die befragten Unternehmen zu einem großen Teil eine höhere Wandlungsfähigkeit als dem Durchschnitt ihrer Branche zuweisen, ist geblieben.

Interessant ist das positive Selbstbild von kleineren Unternehmen unter 50 Millionen Euro Umsatz pro Jahr. Von ihnen bewerten fast drei Viertel ihre eigene Wandlungsfähigkeit als gut oder sehr gut. Diese Einschätzung ist durchaus von der Realität gestützt. Kleinere Mittelständler entscheiden häufig deutlich schneller und leiden weniger unter überbordender Bürokratie. Interessant: Während sich bei den Großunternehmen mit mehr als einer Milliarde Euro Umsatz immerhin noch 60 Prozent für wandlungsfähig halten, sind es in der Umsatzklasse 250 bis unter 500 Millionen Euro – also dem „klassischen Mittelstand“ – nur 50 Prozent.

Bitte beurteilen Sie die Wandlungsfähigkeit ...



DAS FREMDBILD: DER HANDLUNGSBEDARF IST WEITERHIN HOCH

In vielen Zusammenhängen weisen Selbstbild und Außensicht der Dinge eine deutliche Diskrepanz auf. Die vorliegende Studie verbindet die ergänzend abgefragte gefühlte Bereitschaft von Organisationen für den Wandel mit der für den Change Readiness Index aufgenommenen tatsächlichen Situation in den Unternehmen.

Auch hier zeigt sich eine deutliche Wahrnehmungslücke, wie schon beim Change Readiness Index 2017. Jeweils rund zwei Drittel fühlen sich in den Bereichen Strukturen, Prozesse, Führungs- und Unternehmenskultur sowie Mitarbeiter und Qualifikationen gut bis sehr gut aufgestellt, etwa ein Drittel erkennt insgesamt Nachholbedarf.

Angesichts der verbreiteten professionellen Beschäftigung mit Prozessen und Abläufen überrascht es nicht, dass hier die Abweichung von gefühlter und tatsächlicher Anpassungsfähigkeit am geringsten ausfällt. Prozesshaftes Denken bestimmt mittlerweile in vielen industriellen Organisationen planerisches Handeln.

Der Vergleich mit 2017 zeigt übrigens ein interessantes Detail. Fand sich 2017 im Bereich Führung die größte Diskrepanz zwischen Bauchgefühl und soliden Fakten, so hat 2019 der Bereich Strukturen die breiteste Erkenntnislücke.

Der Change Readiness Index 2019 verdeutlicht, dass die Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit in den Unternehmen weiterhin hoch ist. Zwar ist die Selbsteinschätzung etwas weniger optimistisch, doch der eigentliche Index, der sich aus den detaillierten Antworten in den vier Bereichen Strukturen, Prozesse, Führung und Mitarbeiter / Qualifikationen errechnet, zeigt deutlich, dass sich die Situation der Unternehmen nicht verbessert hat. Die Unterschiede in den Werten sind nicht groß genug, um von einem echten Rückschritt zu reden. Doch sie sind bedenklich.

Es gibt immer noch viele zuversichtliche Unternehmen, aber in einigen scheint sich eine abwehrende Haltung gegenüber dem Wandel breit zu machen. Liegt es daran, dass in den letzten zwei Jahren zu viele Projekte gescheitert sind? Oder ist es der Ausdruck einer allgemeinen Stimmung in der Wirtschaft? Beides ist möglich, in beiden Fällen sollten die Unternehmen aber mit einer anpackenden Strategie reagieren. Denn der digitale Wandel wird nicht aufhören.

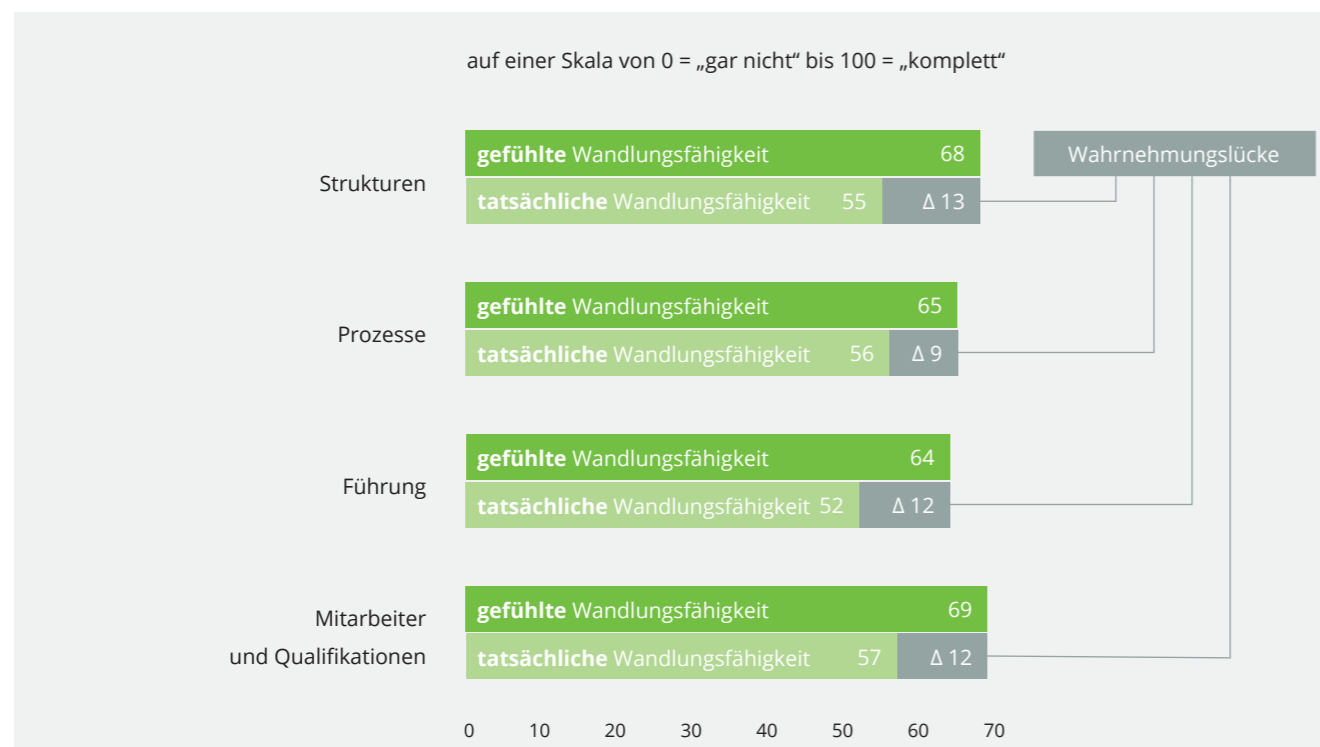
GEFÜHLTE UND TATSÄCHLICHE WANDLUNGSFÄHIGKEIT

Wer sich verändern möchte, sollte sich zunächst ein realistisches Bild der eigenen Ausgangslage verschaffen. Daher stellt der Change Readiness Index die allgemeine Selbsteinschätzung der Unternehmen (gefühlte Wandlungsfähigkeit) der tatsächlichen Wandlungsfähigkeit gegenüber. Diese berechnet sich aus den detaillierten Antworten der Unternehmen in den vier Bereichen Strukturen, Prozesse, Führung und Mitarbeiter / Qualifikationen. Die sich aus dem Vergleich ergebende Wahrnehmungslücke ist dabei kein Beleg für Realitätsferne. Vielmehr wird dadurch deutlich, dass Veränderungen nicht auf der Basis eines Bauchgefühls angestoßen werden sollten, sondern einer ehrlichen Analyse bedürfen.

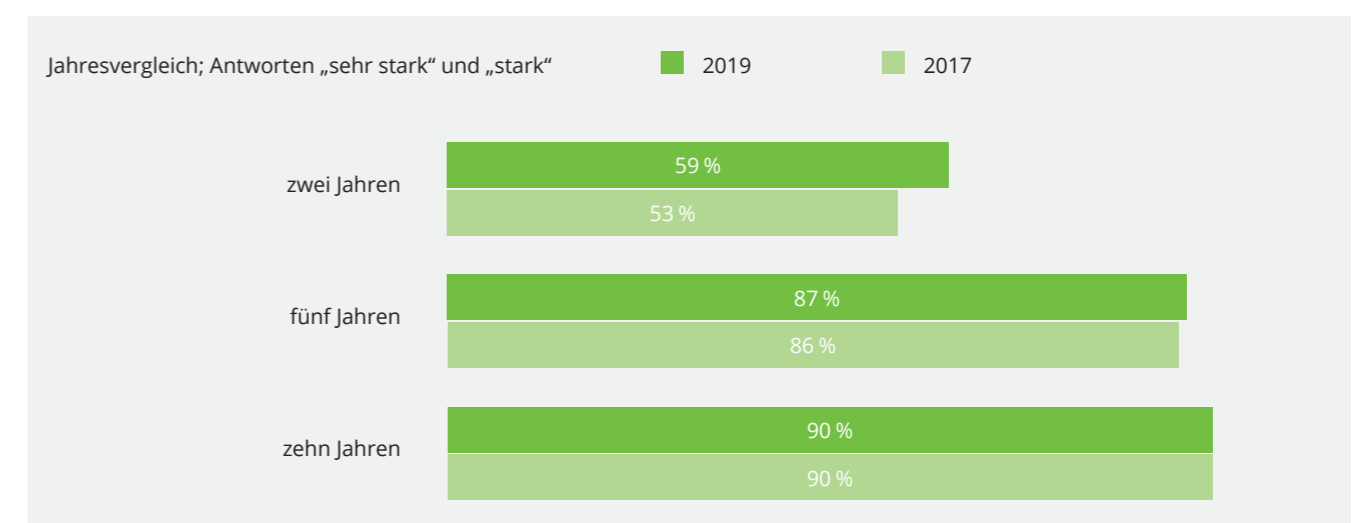
DER WANDEL BESCHLEUNIGT SICH

Die Befragten mussten in dieser Studie zugeben, dass sie vor zwei Jahren mit ihren Einschätzungen des kommenden Wandels falsch lagen: Sie haben ihn deutlich unterschätzt. Beim Ausblick auf die nächsten zwei Jahre vermuten also deutlich mehr Unternehmen als 2017, dass sie sich stark oder sogar sehr stark wandeln werden. Sind die Unternehmen dafür gerüstet? Der gesunkene Change Readiness Index macht noch keine Angst, aber er mahnt die Unternehmen, in Sachen Wandlungsfähigkeit trotz möglicher Rückschläge nicht nachzulassen.

Bewertung der Wandlungsfähigkeit



Wie stark wird sich Ihr Unternehmen verändern in den kommenden ...



**ERFOLGSFAKTOR
LEAN MANAGEMENT**

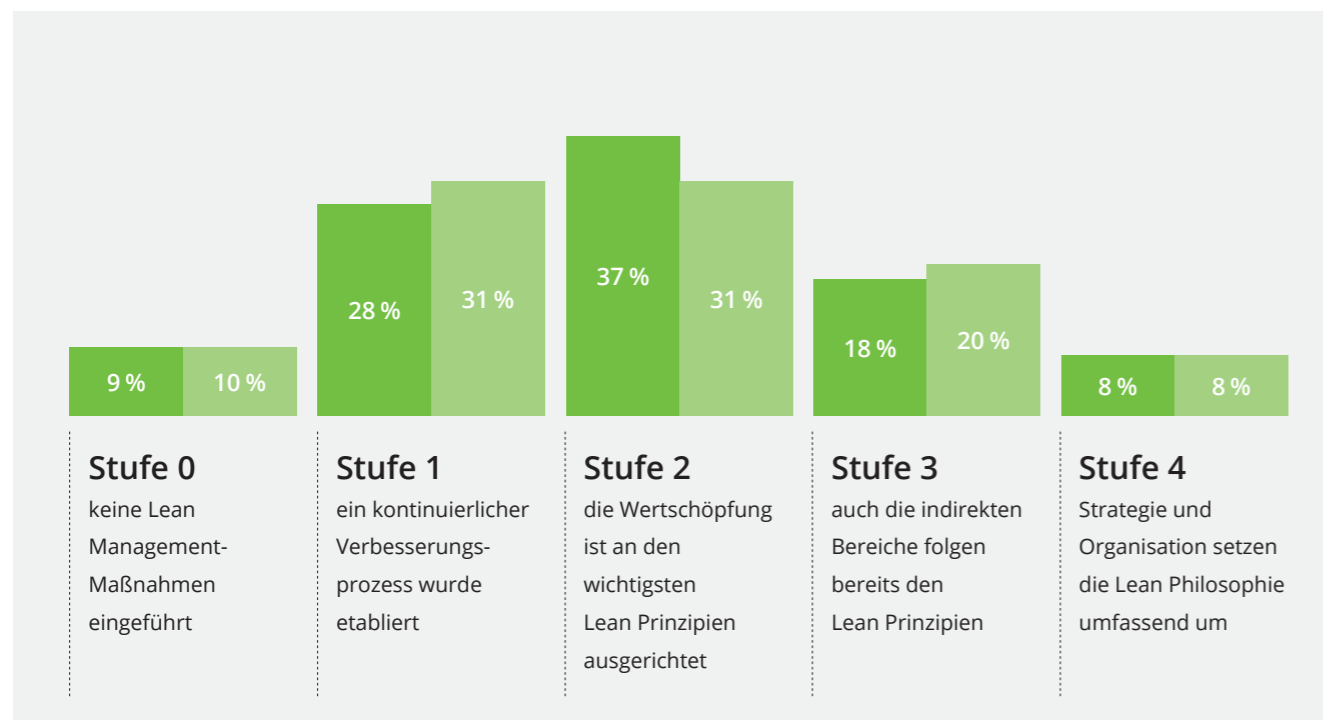
Der Wandel wird kommen. Doch wie können sich Unternehmen darauf vorbereiten? Ein wichtiger Erfolgsfaktor für alle Unternehmen ist Lean Management, das in allen abgefragten Handlungsfeldern wirkt.

Wie stark hat sich in Ihrem Unternehmen Lean Management etabliert?

Jahresvergleich; Antworten „sehr stark“ und „stark“

■ 2019

■ 2017



Hier zeigt sich, dass nur noch neun Prozent der untersuchten Unternehmen überhaupt keine Lean Management-Maßnahmen eingeführt haben. Mehr als ein Viertel haben einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess etabliert und etwas mehr als ein Drittel richten ihre Wertschöpfung umfassend nach den wichtigsten Lean Prinzipien aus. Hinzu kommt ein knappes Fünftel, das Lean Prinzipien auch in den indirekten Bereichen verwirklicht.

Dies bedeutet: Eine satte Mehrheit der Unternehmen schwört auf Lean Management und hat sich auf den Weg gemacht. Doch lediglich acht Prozent der Unternehmen setzen in Strategie und Organisation umfassend auf die Lean Philosophie – genauso viele wie 2017.

Wie stark hat sich in Ihrem Unternehmen Lean Management etabliert?



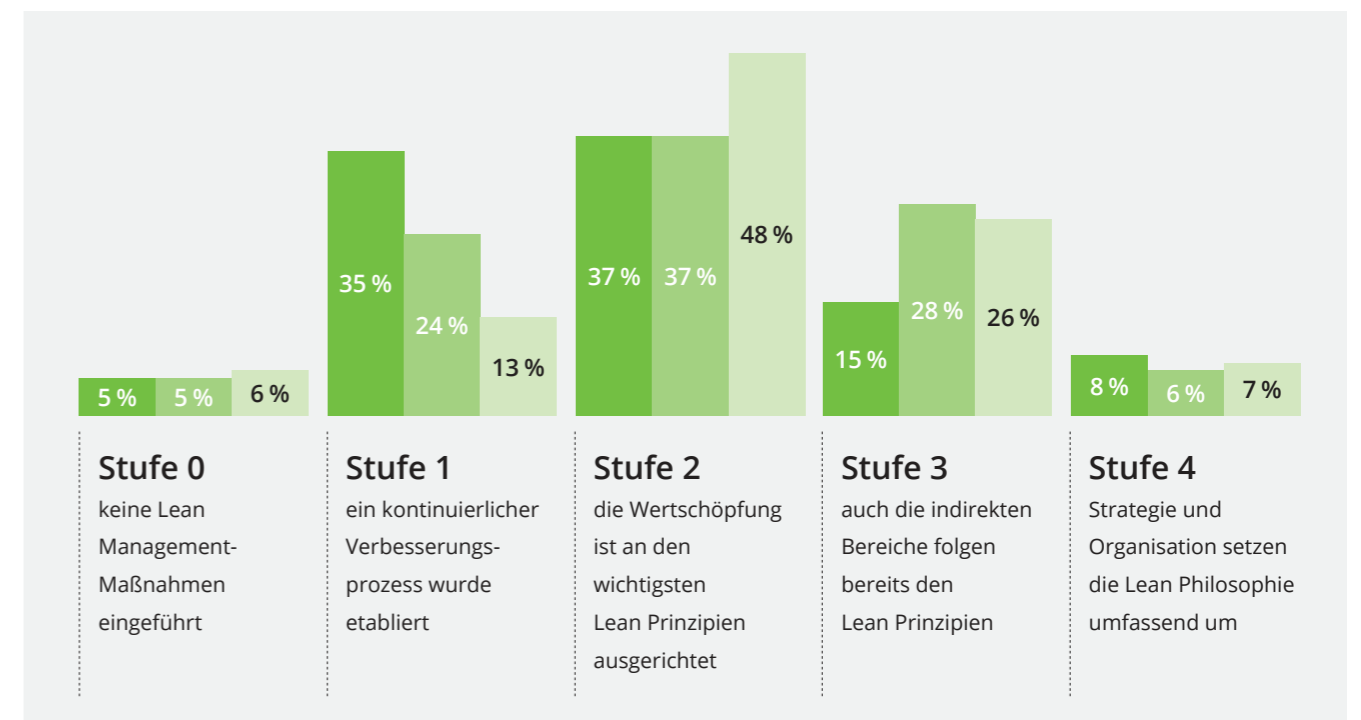
Maschinen- und Anlagenbau



Automobilindustrie



Elektroindustrie

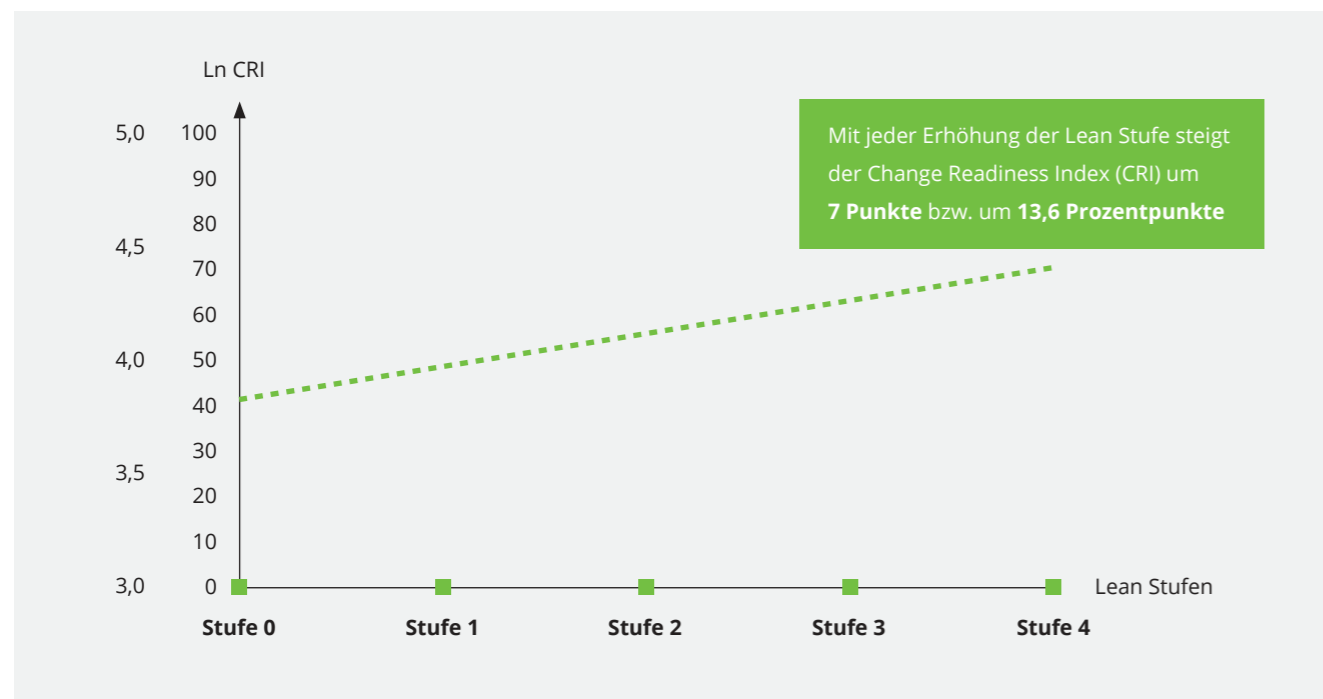


Im Branchenvergleich zeigt sich, dass die Elektrobranche bei der Umsetzung grundlegender Lean Prinzipien deutlich weiter ist als der Maschinen- und Anlagenbau und auch als der Automotive-Sektor. In der Wertschöpfung folgt jedes zweite Elektrounternehmen bereits den wichtigsten Prinzipien des Lean Managements und ein weiteres Viertel hat sie zusätzlich bereits in die indirekten Bereiche übertragen.

LEAN ENTERPRISE: DAS WANDLUNGSFÄHIGE UNTERNEHMEN

Lean Management hat sich – richtig eingesetzt – in der deutschen Industrie nachhaltig bewährt. Denn es schafft lernende Organisationen, mit denen es Unternehmen gelingt, sich schnell auf Veränderungen und Herausforderungen einzustellen. Das zeigt auch die vorliegende Studie: Mit der konsequenten Umsetzung von Lean Management in allen Bereichen eines Unternehmens verbessert sich nachweislich die Change Readiness. Jede Erhöhung des Lean Reifegrads führt zu einem Anstieg des CRI um 7 Punkte. Oder anders ausgedrückt: Der Schritt zur nächsthöheren Lean Stufe steigert den CRI um 13,6 Prozentpunkte. Dies belegt: Lean Management macht Unternehmen wandlungsfähiger und weist den Weg zu einer zukunftsfähigen Organisation.

Zusammenhang zwischen dem Umsetzungsgrad von Lean Management und der Wandlungsfähigkeit der Unternehmen



„Wichtig wird es sein, Lean Management und Industrie 4.0 noch mehr im Office-Bereich zu etablieren. Ebenfalls ist es existenziell, Lean Management und Industrie 4.0 zu verschmelzen.“

Daniel Lehn, APS und Lean Manager, AlfmeierPräzision SE

Fazit

Der Change Readiness Index 2019 der Stufen AG bildet die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen ab. Er erfasst in den Handlungsfeldern Strukturen, Prozesse, Führungs- und Unternehmenskultur sowie Mitarbeiter und Qualifikationen, wie es um das Veränderungsvermögen deutscher Industriefirmen – vom Mittelständler bis zum Großkonzern – bestellt ist.

Die Vorbereitung auf die Herausforderung von morgen fällt den Unternehmen schwer, in der Tendenz sogar schwerer als noch 2017. Allerdings ist der Wille zur Veränderung deutlich zu erkennen. Die Unternehmen sind sich sicher, dass der Wandel kommt. Trotzdem bleibt auch weiterhin vage, welche Qualitäten und Kompetenzen dann gefragt sein werden.

Die Unternehmen schätzen ihre Anstrengungen in den Handlungsfeldern Prozesse und Strukturen deutlich stärker ein als in der Führungskultur – wie schon 2017. Die Entwicklung einer zeitgemäßen Führung und Unternehmenskultur fällt ihnen immer noch schwer. Fast gleichauf liegt der Bereich Mitarbeiter und Qualifikationen, hier sind die Veränderungen zu 2017 minimal. Positiv interpretiert bedeutet dies: Die Mitarbeiter sind ein gutes Stück des Weges mitgegangen. Auch ihre große Loyalität weist darauf hin.

Trotz der in zwei Jahren gewachsenen Skepsis bezüglich der eigenen Möglichkeiten tendieren die Unternehmen immer noch dazu, ihre Change Readiness deutlich zu überschätzen. Im Branchenvergleich hat die Automobilindustrie, die sich besonders drängenden Zukunftsfragen gegenüber sieht, in Sachen Wandlungsfähigkeit ihren Vorsprung eingebüßt. Die Elektroindustrie hat mittlerweile gleichgezogen.

Die Ergebnisse zeigen darüber hinaus enorme Unterschiede zwischen den Unternehmen. Nach wie vor gibt es einige Vorreiter und Early Adopter. Luft nach oben haben trotzdem alle. Den Weg, um dieses Potenzial zu heben, kann eine vertraute und bewährte Methode weisen: Die Umsetzung von Lean Management – so das eindeutige Ergebnis dieser Studie – steigert sichtbar die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens. Im Vergleich mit der 2017er-Studie hat sich dieser positive Effekt 2019 sogar noch spürbar verstärkt.

Über uns

Wir glauben daran,
dass in jedem Unternehmen
ein noch besseres steckt.

Die Staufen AG ist eine Lean Management-Beratung und Akademie.
Seit über 25 Jahren beraten und qualifizieren wir Unternehmen und Mitarbeiter.
Weltweit.

Unser Ziel ist es, jedes Unternehmen besser zu machen und unsere Kunden
voranzubringen. Unser besonderer Ansatz ist es, schnell die richtigen
Veränderungen in Gang zu setzen und eine nachhaltige Veränderungskultur
zu etablieren.



Unsere Auszeichnungen



Zahlen. Daten. Fakten.

25
Jahre Erfahrung

65
Mio. € Umsatz

50
verschiedene
Lean und Six Sigma
Trainings

> 500
BestPractice-Besuche p. a.

320
Mitarbeitende

> 5.000
Seminarteilnehmer p. a.

17
Sprachen

> 70
BestPractice-
Partner

> 90
aktive Trainer und
Coaching-Experten

ISO 9001
ISO 29990
nach AZAV zertifiziert

Studien und Whitepaper

Alle Studien und Whitepaper der Staufen AG finden Sie auch online unter

www.staufen.ag/studien



Impressum

HERAUSGEBER
STAUFEN.AG

Beratung.Akademie.Beteiligung

Blumenstraße 5
D-73257 Köngen

BILDNACHWEIS
iStockphoto / Staufen AG

GRAFIKDESIGN
www.weberfink.de



ANSPRECHPARTNER



Wilhelm Goschy
Mitglied des Vorstands
w.goschy@staufen.ag
] +49 7024 8056 0

ANSPRECHPARTNERIN FÜR MEDIEN



Kathrin Negele
Marketingmanagerin
k.negele@staufen.ag
] +49 7024 8056 155

HERAUSGEBER

STAUFEN.AG
Beratung.Akademie.Beteiligung
Blumenstraße 5
D-73257 Köngen
] +49 7024 8056 0
www.staufen.ag
kontakt@staufen.ag

STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN
STECKT EIN NOCH BESSERES.