


Transformationskompass 2021



*Transformation: aber wie
und wohin?*

Autoren: Prof. Dr. Klaus North, Oliver Haas, Claus-Bernhard Pakleppa

> Die Studie

Viele Organisationen sind aktuell tiefgreifenden und beschleunigten Veränderungen ausgesetzt. Was sind Anlässe für Transformation und wie gehen sie damit um? Was sind in den Augen der beteiligten Akteure Faktoren des Gelingens oder Scheiterns? Ziel der Studie war es, mithilfe einer Online-Befragung das Transformationsverständnis von Akteuren zu erheben, die aktuell oder in den letzten drei Jahren an einem tiefgreifenden Veränderungsprozess in ihrer Organisation beteiligt waren. Die Studie ist Teil eines Forschungsprojekts der Wiesbaden Business School (Prof. Dr. Klaus North) in Zusammenarbeit mit der Organisationsberatung p4d GmbH, dem Organisationsberater Oliver Haas und in Kooperation mit SYNERGIE VD GmbH mit dem Ziel, Transformationsprozesse besser zu verstehen, ermöglichen und gestalten zu können.

Die Ergebnisse fließen ein in das Buch „Transformation – tiefgreifende Veränderungen verstehen ermöglichen und gestalten“, der Autoren Oliver Haas, Prof. Klaus North und Claus-Bernhard Pakleppa, , das im Vahlen Verlag im Herbst 2021 erscheinen wird. Der über soziale Netzwerke und Mailverteiler verbreitete Online-Fragebogen wurde im Zeitraum von November 2020 bis Februar 2021 von 38 Führungskräften, Akteuren und Begleitern von Veränderungsprozessen beantwortet. Alle Branchen (davon 40% Beratung und Consulting) und Unternehmensgrößen waren vertreten.

> Die wichtigsten Ergebnisse

Dominanter Anlass der Transformation ist nicht die Krise, sondern die Zukunftsfähigkeit. 35% der Befragten stimmten der Aussage zu „Unser Geschäftsmodell wird auf Dauer nicht mehr funktionieren. Wir wollen uns neu erfinden, um zukunftsfähig zu werden.“ Weitere 32% wollen mit der Transformation Chancen ergreifen: „Marktumfeld und technologische Entwicklungen bieten neue Chancen. Wir wollen diese Chancen ergreifen, bevor es Andere tun“ Akute oder latente Krise waren nur für 9% der Befragten Anlass zur Transformation.

...aber es gibt nur ein schwaches (52%) oder eher kein (26%) gemeinsames Verständnis, warum die Organisation sich tiefgreifend wandeln muss. Höchste Priorität haben tiefgreifende Veränderungen nur bei 13% der Befragten.

90% der Befragten gaben an, keine überzeugende, zugkräftige Zukunftsvision zu haben, die der aktuellen Transformation Richtung & Energie gibt.

Transformationsdruck bleibt mittelfristig hoch: 54% der Befragten stehen unter dem Druck, Ihr Geschäft alle 2 bis 6 Jahre „neu erfinden“ zu müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Für weitere knapp 30% sind dies alle 6-10 Jahre.

> *Die wichtigsten Ergebnisse*

Beim Fokus der Transformation dominiert, wie Unternehmen Ihre Leistungen erbringen um agiler und digitaler zu werden (interne Prozesse, Organisationsstrukturen, Interaktion mit Kunden). Neue oder tiefgreifend veränderte Geschäftsmodelle waren in 23%, tiefgreifend veränderte Produkte und Leistungen in 20% der Fälle Fokus der Transformation.

Transformationsziele wurden weitgehend erreicht: Ihre inhaltlichen Ziele haben 67% der Unternehmen eher und 11% vollständig erreicht. Kosten & Ertragsziele sowie zeitliche Ziele wurden in ca. 40% der Transformationsinitiativen nicht erreicht.

Effektivität und Ineffektivität bei der Initiierung & Konzeption tiefgreifender Veränderungsinitiativen halten sich die Waage mit je 50% der Antworten, das Gleiche gilt für die Umsetzung.

> *Erfolgreiche Transformierer*

kommunizieren eine Vision und setzen sie konsequent und transparent Schritt für Schritt um.

Auf die Frage „Was sind aus Ihrer Erfahrung die wichtigsten Faktoren oder Bedingungen des Erfolgs tiefgreifender Veränderungen?“ nannten die Studienteilnehmer:

- Die Führungsebene hat eine Vision, die konsequent durchgesetzt wird
- Eine positive Grundeinstellung zur Veränderung, Neugier auf Veränderung
- Notwendigkeit zur Veränderung ist klar, kommuniziert und akzeptiert.
- "Ein was wäre wenn nicht- Szenario" ganz klar umreißen
- Transparente und klare Schritte hin zur Veränderung
- Klarer Zeithorizont (Transformationskorridor klar umrissen)
- Die Bereitschaft aller sich zu engagieren und jeder sein eigenes "Gewicht" zu ziehen, um die Welt von innen nach außen zu verändern.
- Breite Mitbestimmungsmöglichkeiten und kleine, treibende/ gestaltende Änderungsteams
- Erkenntnis, dass Veränderung im Innern stattfindet und sich dann nach draußen bewegt
- Hohe Akzeptanz, Verständnis und Vertrauen bei Führungskräften, Managern UND der Belegschaft schaffen.
- Kein Fach-Chinesisch verwenden - sondern die Sprache der Mitarbeiter sprechen,
- Ängste vor Veränderung dürfen sein. Sie werden angeschaut und Lösungen gefunden.

> Transformationen scheitern:

Dazu sagten die Studienteilnehmer:

- Fehlendes klares Transformationsziel und kein uneingeschränktes Commitment der Führung /Eigentümer
- Keine/geringe Gestaltungsmöglichkeiten des mittleren Managements und der Mitarbeiter Kontrollzwang der Vorstände
- Zu wenig Mut der Führung
- Starke Beharrungskräfte, Festhalten an Vergangenem - war gut -ist gut - bleibt gut
- Unterschiedlich starke (De)Motivation der Teammitglieder,
- Wir machen zu viel und nichts richtig.
- Erarbeitete Konzepte werden von oben häufig gekippt.

> Fazit

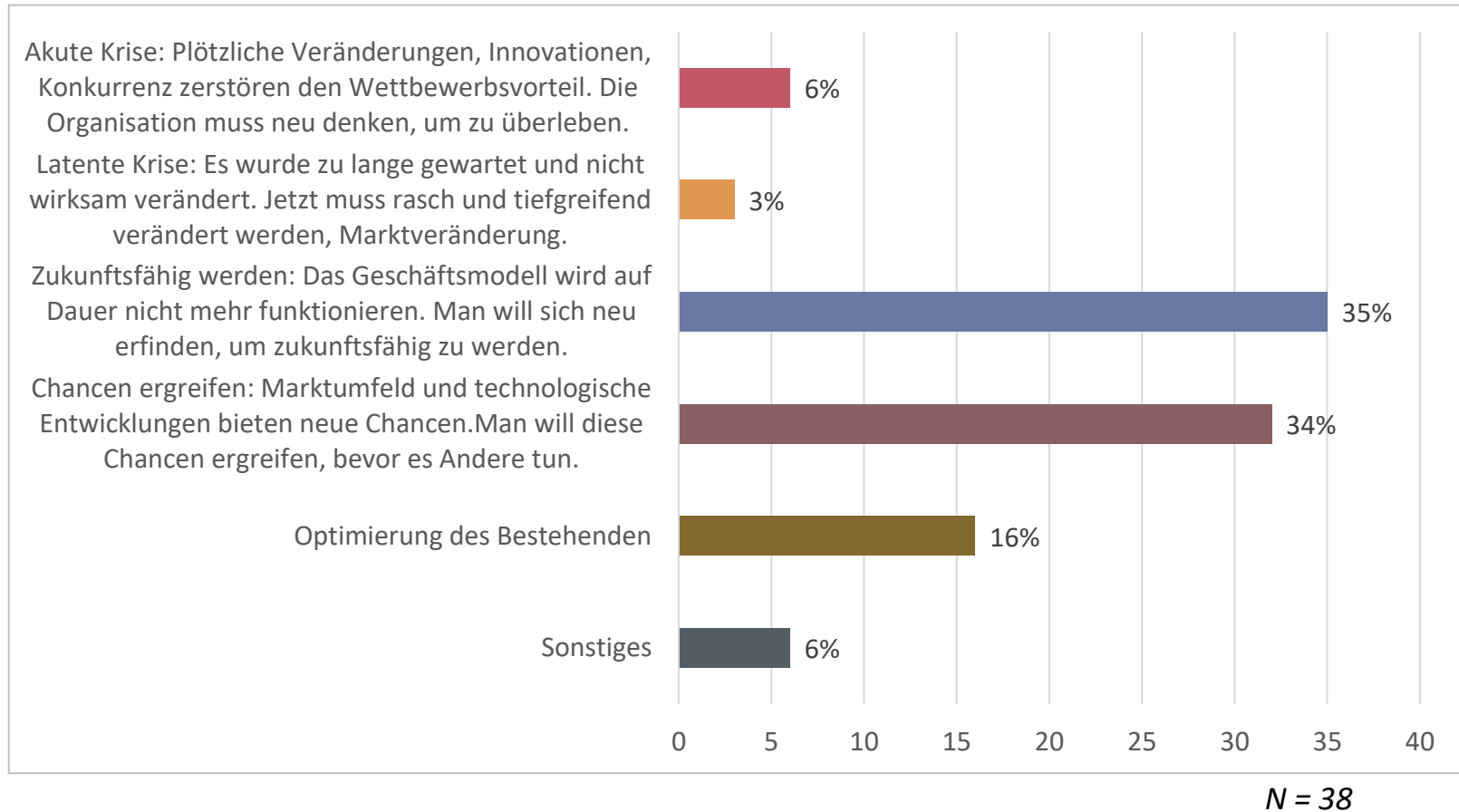
Die Ergebnisse zeigen ein Transformationsverständnis, dass tiefgreifenden Wandel eher mit den Vorgehensweisen optimierender Veränderung zu bewältigen versucht. Im Gegensatz zum optimierendem Change suchen Organisationen mit einer Transformation Antworten auf existentielle Fragen. Organisationen müssen sich zukünftig noch konsequenter der Einsicht stellen, dass es für eine nachhaltige Verankerung von tiefgreifendem Wandel anderer Mechanismen bedarf als bei primärer Optimierung von Vergangenenem. Es ist die Aufgabe aller Beteiligten zu klären, was es für die eigene Zukunftsfähigkeit bedarf - Anpassung oder grundlegende Veränderung.

Dies erfordert von Management und Transformationsbegleitern zunächst den Prozess des Erkennens und Verstehens von Signalen der Veränderung umfassend zu gestalten, damit alle Beteiligten über ein gemeinsames und bewusst getroffenes Verständnis für die Notwendigkeit von Wandel sowie dessen Tiefe haben. Hier machte die Befragung ein Defizit aktueller Transformationen deutlich. Im zweiten Schritt geht es darum, mit einem überzeugenden, zugkräftigen Zukunftsnarrativ der Transformation Richtung und Energie zu geben. Die Antwort von 90% der Befragten, bei ihrer Veränderungsarbeit keiner überzeugenden, zugkräftigen Zukunftsvision zu folgen, zeigt hier Handlungsbedarf für Management und Transformationsbegleiter. Es erfordert ein Verständnis für Narrationen und die Gestaltung narrativer Prozesse in Organisationen. Mit der Umsetzung schienen die Studienteilnehmer weniger Schwierigkeiten zu haben. Dies kann darin begründet sein, dass die betrachteten Initiativen eher optimierenden Charakter hatten.

Aufgrund der geringen empirischen Basis sind die Aussagen dieser explorativen Studie jedoch mit Vorsicht zu interpretieren zumal eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit tiefgreifendem organisationalen Wandel noch am Anfang steht. Es ist geplant, die Befragung jährlich zu wiederholen, um die Entwicklung des Transformationsverständnisses beobachten zu können.

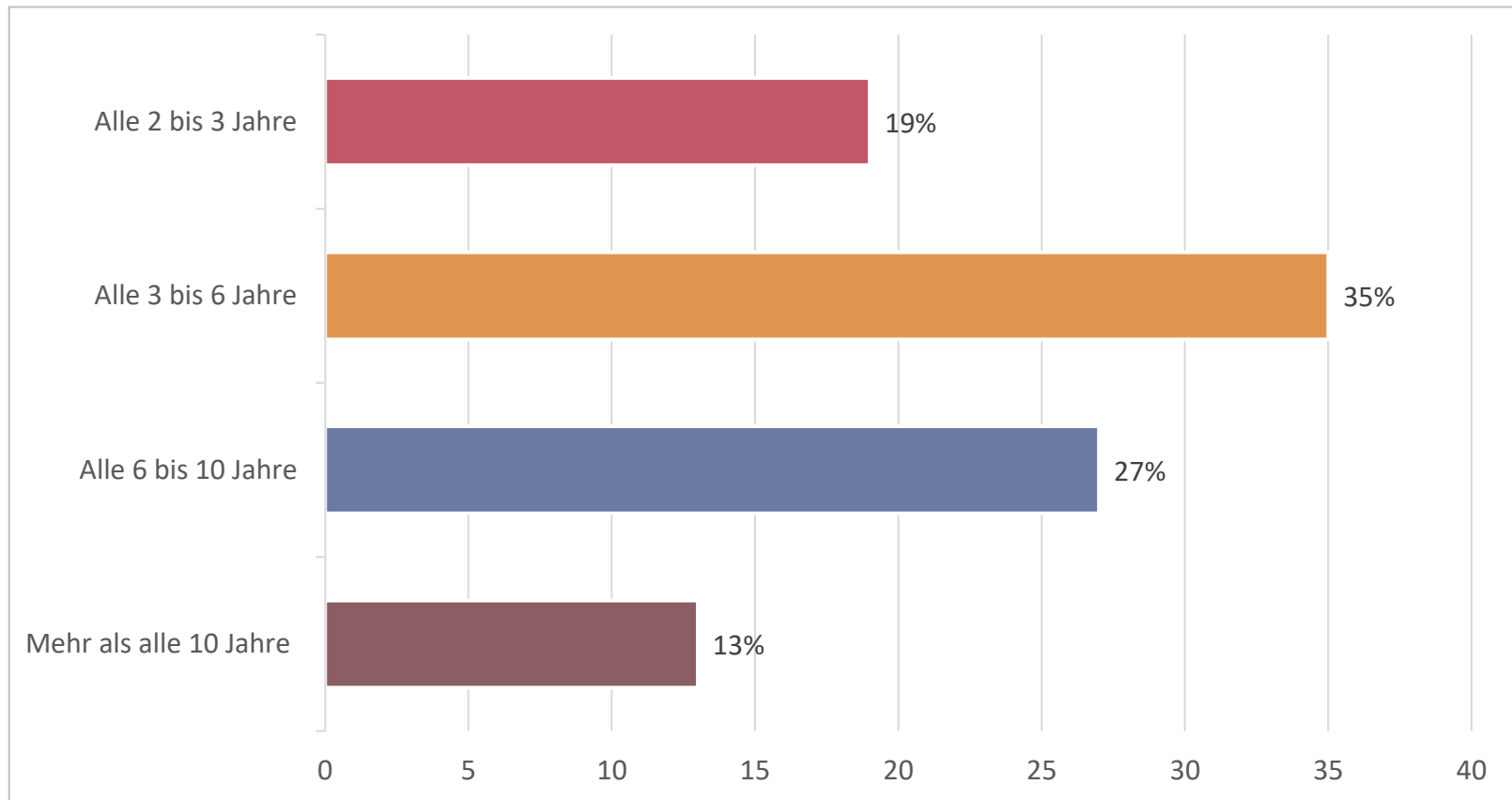
> Ergebnis: Anlass für die Transformation

Was ist/war der dominante Anlass für die Transformation?



> Ergebnis: Wettbewerbsfähigkeit

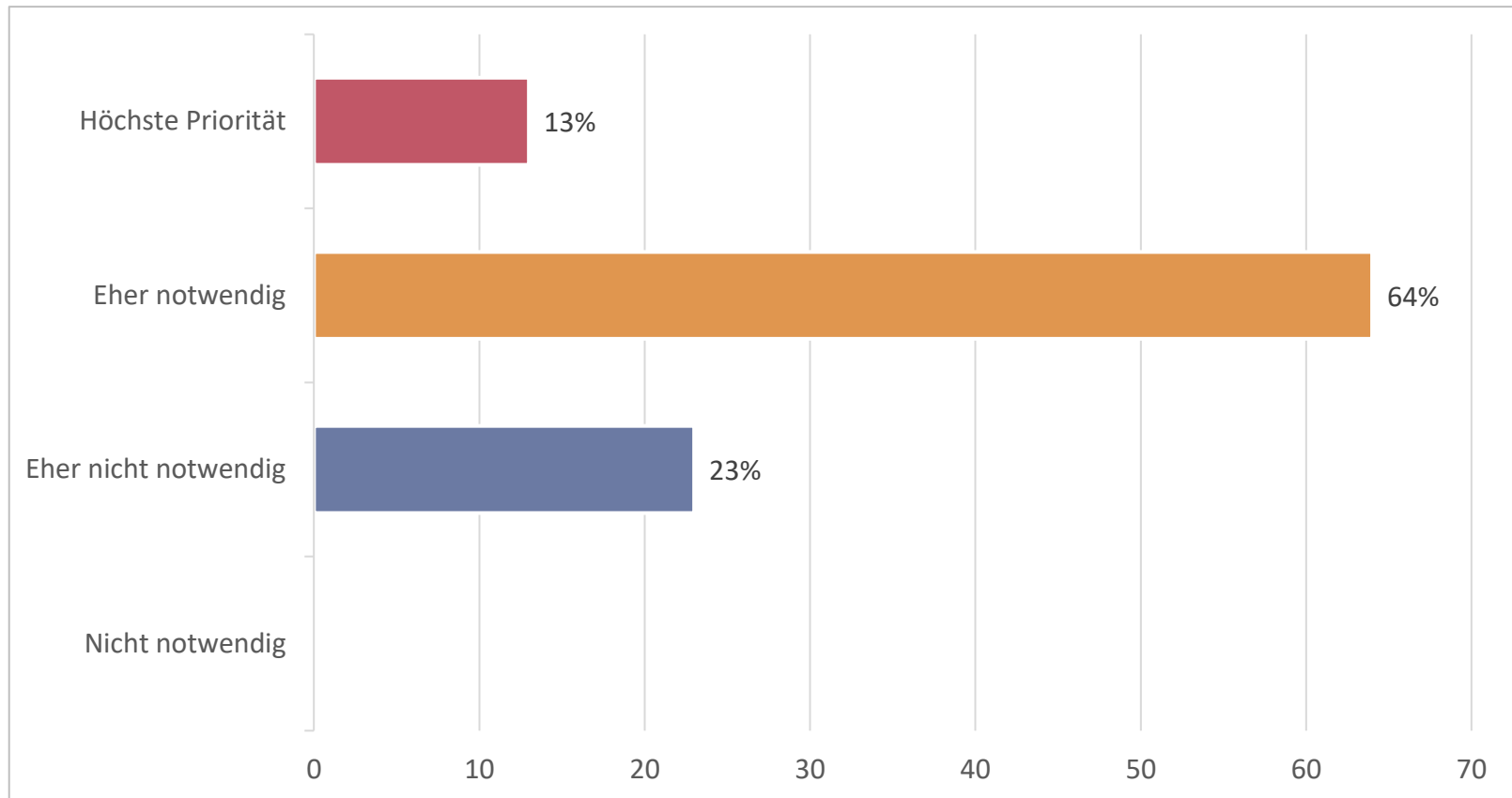
Wie oft müssen Sie Ihr Geschäft zukünftig „neu erfinden“ um wettbewerbsfähig zu bleiben?



N = 32

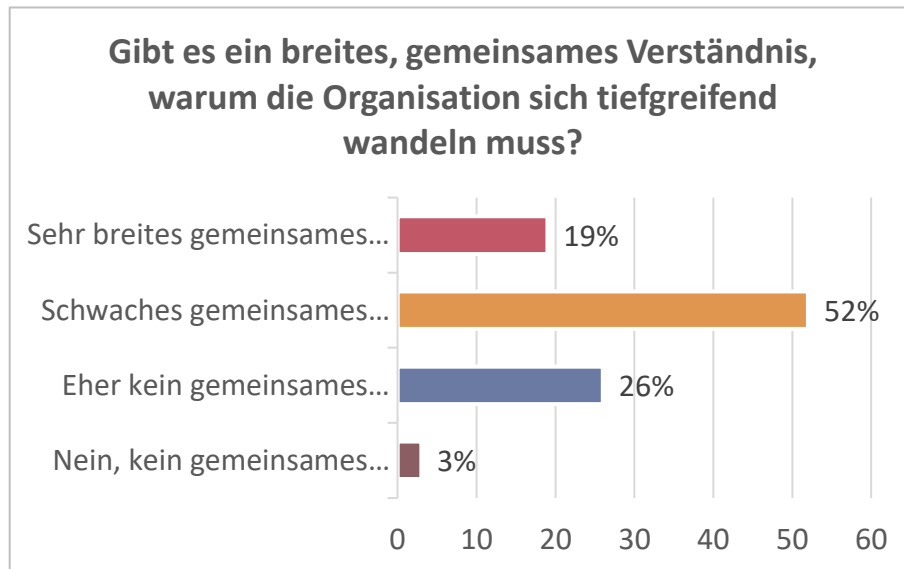
> Ergebnis: Notwendigkeit Veränderung

Wie hoch schätzen Sie die Notwendigkeit zur tiefgreifenden Veränderung Ihrer Organisation aktuell ein?



N = 32

> Ergebnis: Verständnis für Wandel



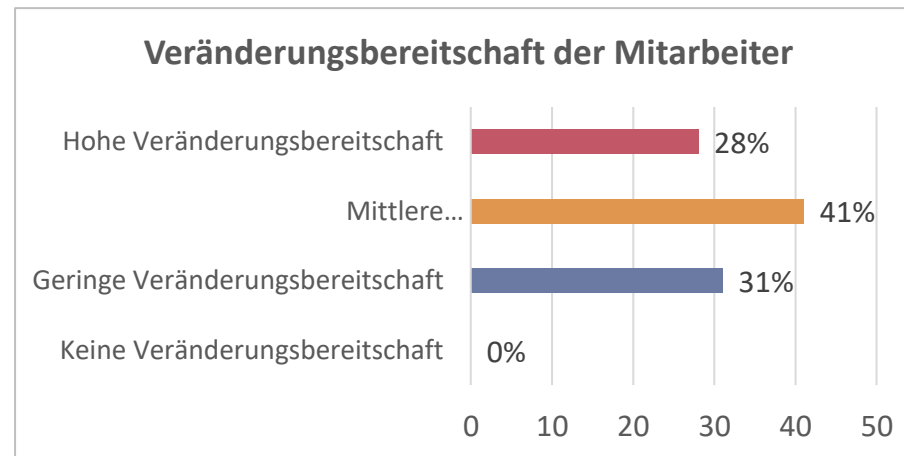
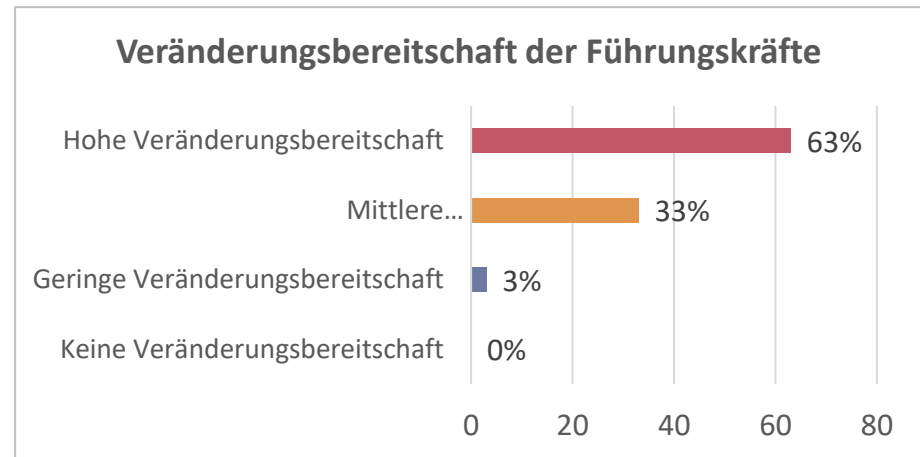
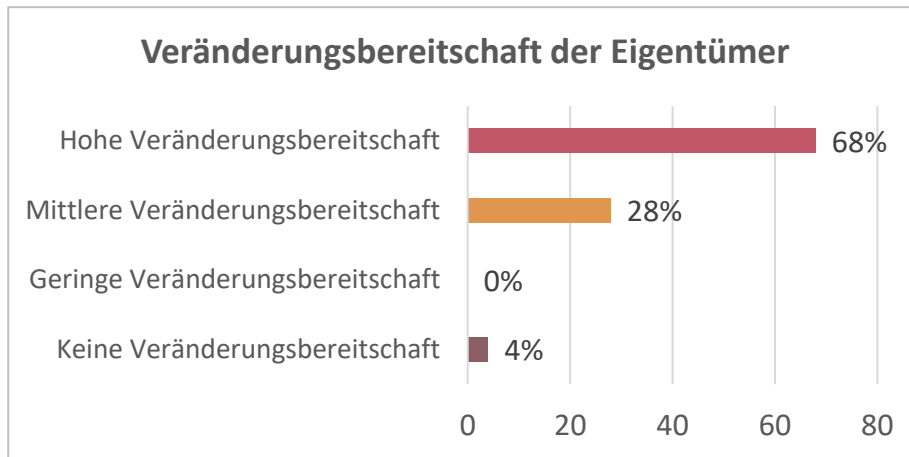
Falls ja, wie wurde dieses gemeinsame Verständnis geschaffen?



N = 32

> Ergebnis: Veränderungsbereitschaft

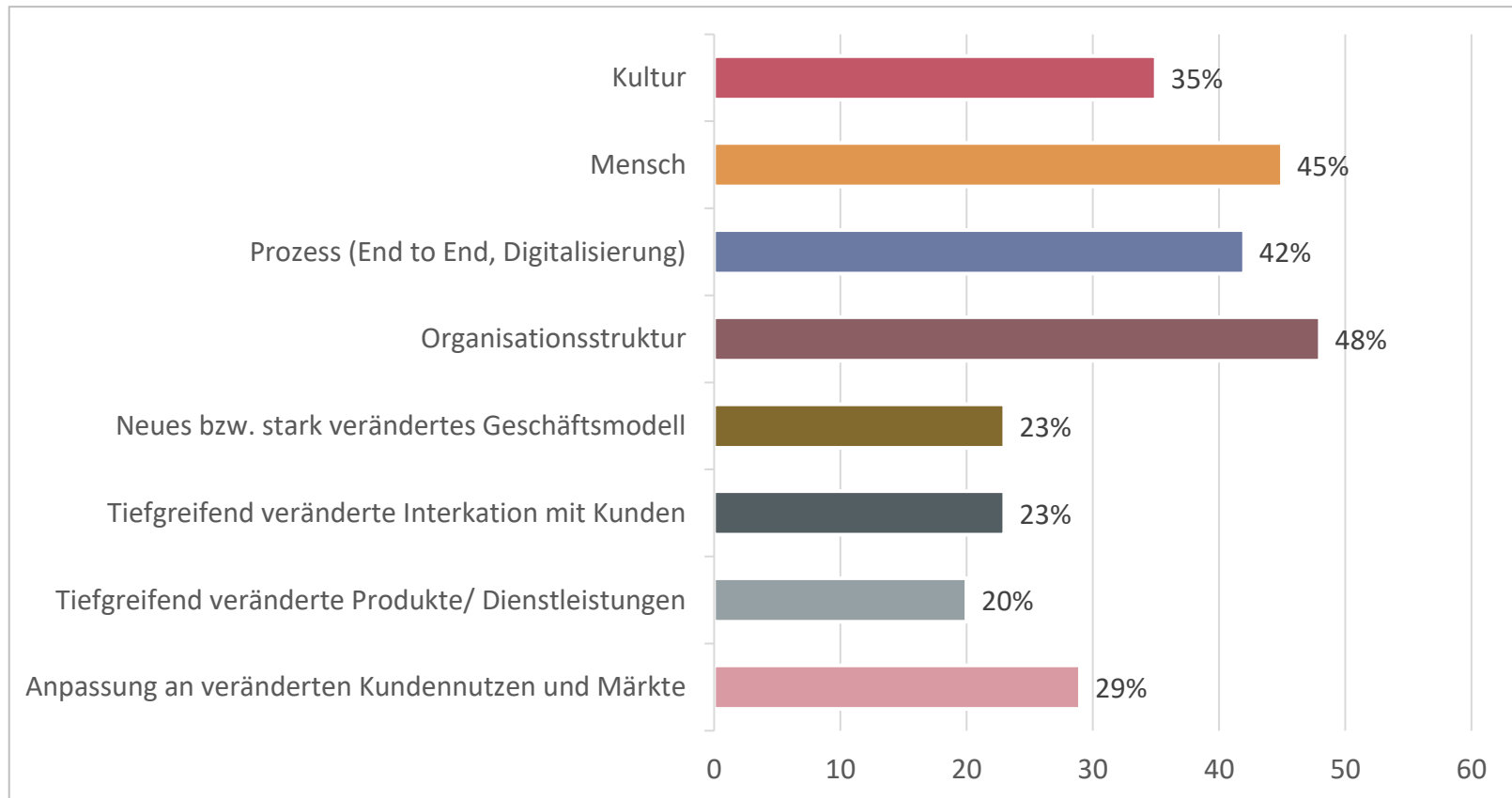
Wie hoch schätzen Sie die organisationsweite Bereitschaft zu tiefgreifendem Wandel ein?



N = 32

> Ergebnis: Hauptfokus

Was war der Hauptfokus der Transformation?



N = 38

> Ergebnis: Themen der Veränderung

Um was geht / ging es in Ihrem Veränderungsprozess?

Veränderung der Rollen (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten) der Niederlassungen in den Partnerländern	Änderung des Führungsverständnisses, agileres Arbeiten, um schneller auf Änderungen am Markt reagieren zu können. Umbruch am Spendermarkt: durch Digitalisierung müssen Spender auf neuen Wegen angesprochen werden - wie gelingt dies mit begrenzten Mitteln als spendenfinanzierte Organisation?	Anpassung der Organisation auf neue (agile) Grundkonzepte, Umorientierung auf neue Kundengruppen
Starke Veränderung der Organisationszusammenhänge, Komplett Einführung der mobilen und flexiblen Arbeit	Abschaffung der Matrix-Organisation, Einführung einer full agile organization	Kultur- und Strukturveränderungsprozess Themen: Führung, Kommunikation, Vision, Produkte/Dienstleistungen, Aufbau- und Ablauforganisation, Personal Änderungsprozess läuft gerade
Rechtsform des Unternehmens ändern. Prozesse digitalisieren	Zukunftsfähigkeit sichern über Innovation, Kundenzentrierung und Unternehmenskultur	Neugründung eines Bereichs zur Digitalisierung

N = 38

> Ergebnis: Themen der Veränderung

Um was geht / ging es in Ihrem Veränderungsprozess?

Kompletter Neuaufbau eines Digital Transformation Offices zur Steuerung interner Digitalisierungsprojekte, Innovation von neuen Arbeitsmethoden und Start einer Kulturwandel-Initiative

Entwicklung einer Digital- & Online-Strategie.

Integration verschiedener Firmen

Digitalisierung der Projektarbeit: virtuelle Teams, Einsatz von Cloud-Computing und Kollaborationssoftware (Teams, Notion, ...)

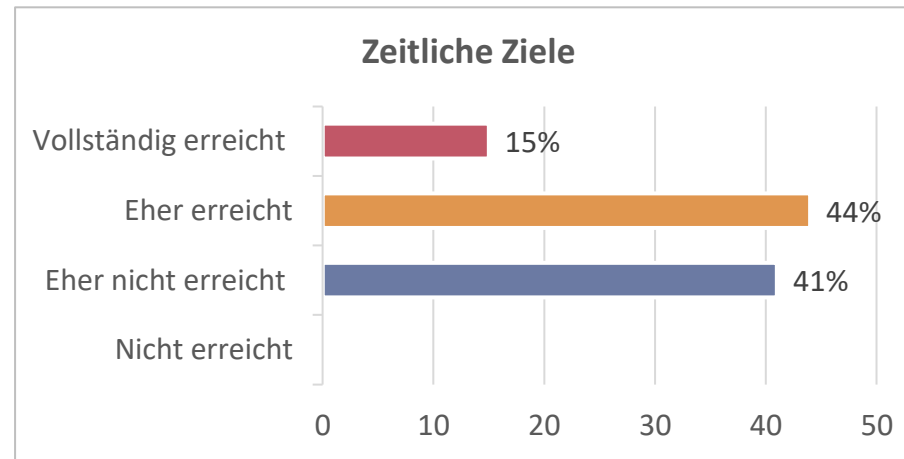
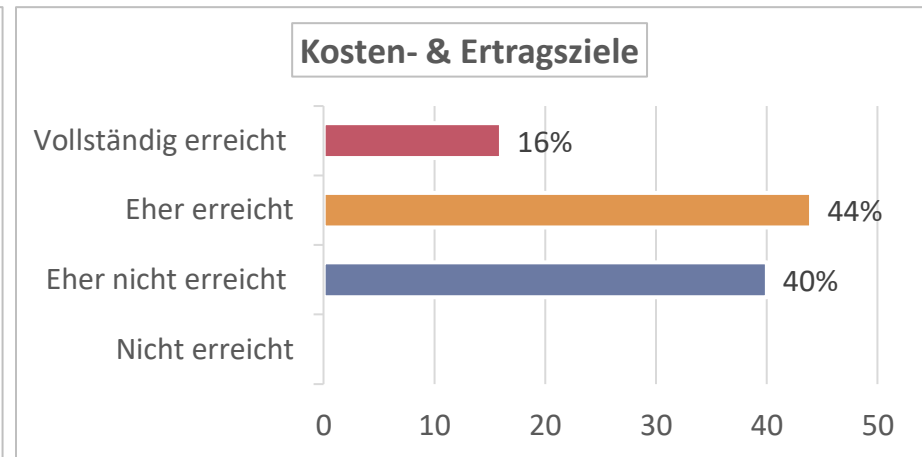
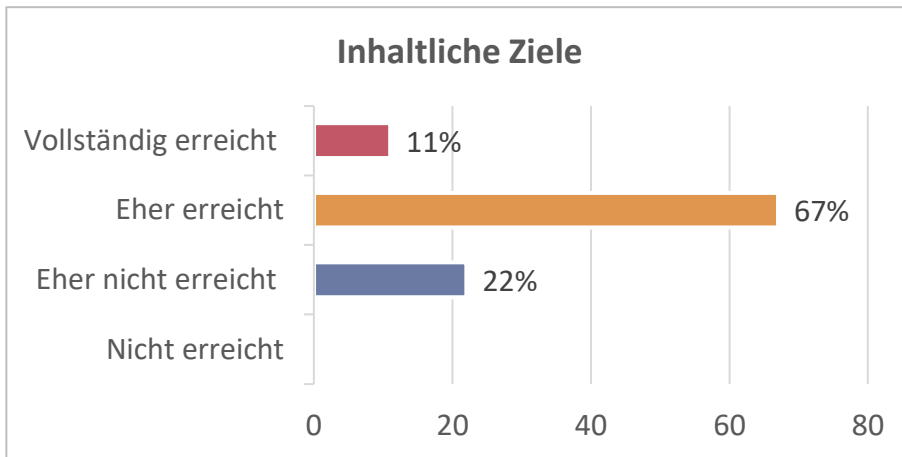
Einen zentralisierten Finanzdienstleister mit 23 Auslandsgesellschaften zur High Performance Organisation transformieren

Transformation des Unternehmenssteuerungsprozesses

N = 38

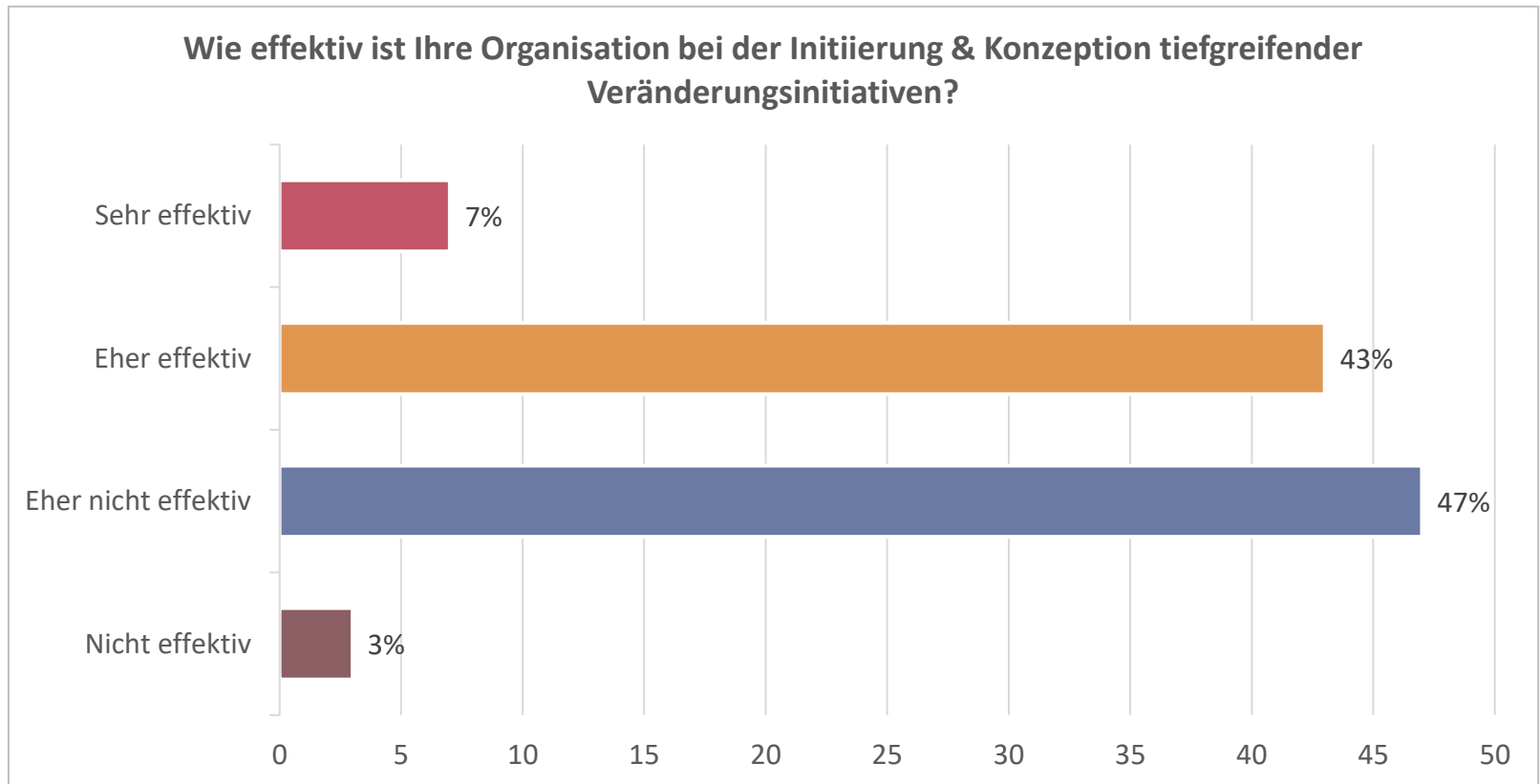
> Ergebnis: Zielerreichung

In welchem Ausmaß wurden die gesetzten Ziele im letzten Transformationsprojekt erreicht?



N = 38

> Ergebnis: Effektivität Initiierung / Konzeption



N = 31

> Ergebnis: Effektivität Initiierung / Konzeption

Effektiv: Woran liegt das?

Wir leben Veränderung	Hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Leitbild
Einzelne Personen, die Themen vorantreiben	Transformation ist Kern Kompetenz
offene Kommunikation und (in teilen) Mitbestimmungsmöglichkeiten aller/ vieler Mitarbeiter;	Offen für Veränderungen und der Wunsch zukünftig erfolgreich zu sein
Langjährige Erfahrung, Offenheit	

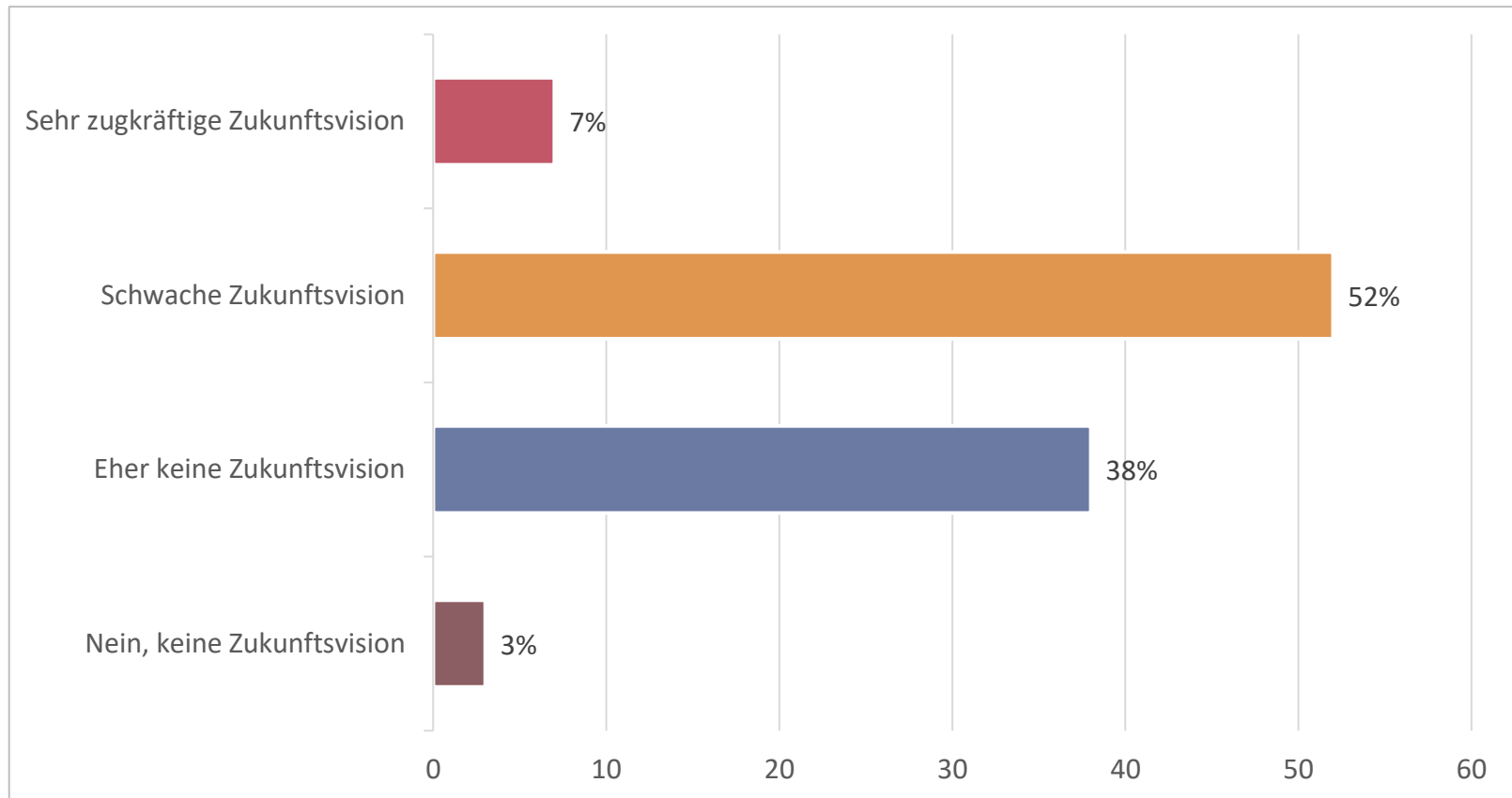
Nicht effektiv: Woran liegt das?

Fehlendes Comittment der Führung / Konsequenz fehlt	Wenig klare Zielvorstellungen, von oben initiiert, wenig Rücksicht auf die Mitarbeiter*innen	Die Masse der Belegschaft ist kritisch gegenüber solchen Change-Prozessen. "Jetzt wird dem Kind einfach wieder ein neuer Name gegeben", "Die nächste Sau wird durch's Dorfgetrieben", ...
Menschen sind es nicht gewohnt, so zu agieren und Verantwortung so tiefgreifend zu übernehmen. Immer wieder Ängste und Widerstände.	Zu verteilte und unterschiedliche Interessen	Festhalten: Sicherheit, wirtschaftlich geht es uns zu gut, Angst vor Veränderungen. Konzeptionsschwäche. Schwierigkeit, Berater zu finden - Mangel an authentischen Beratern
Widerstreit Führung und Personalrat / lange Entscheidungswege / zu viele andere Themen, die Veränderungsprozess überlagern	Zu starre, veraltete Denkmodelle, Abhängigkeiten von äußeren Faktoren und Meinungen.	Zu groß, komplex
Bestandgarantie, Unkündbarkeit von Mitarbeitern, kein Profitdruck.	Wenig Veränderungsroutine	Althergebrachte Strukturen, Kultur

N = 31

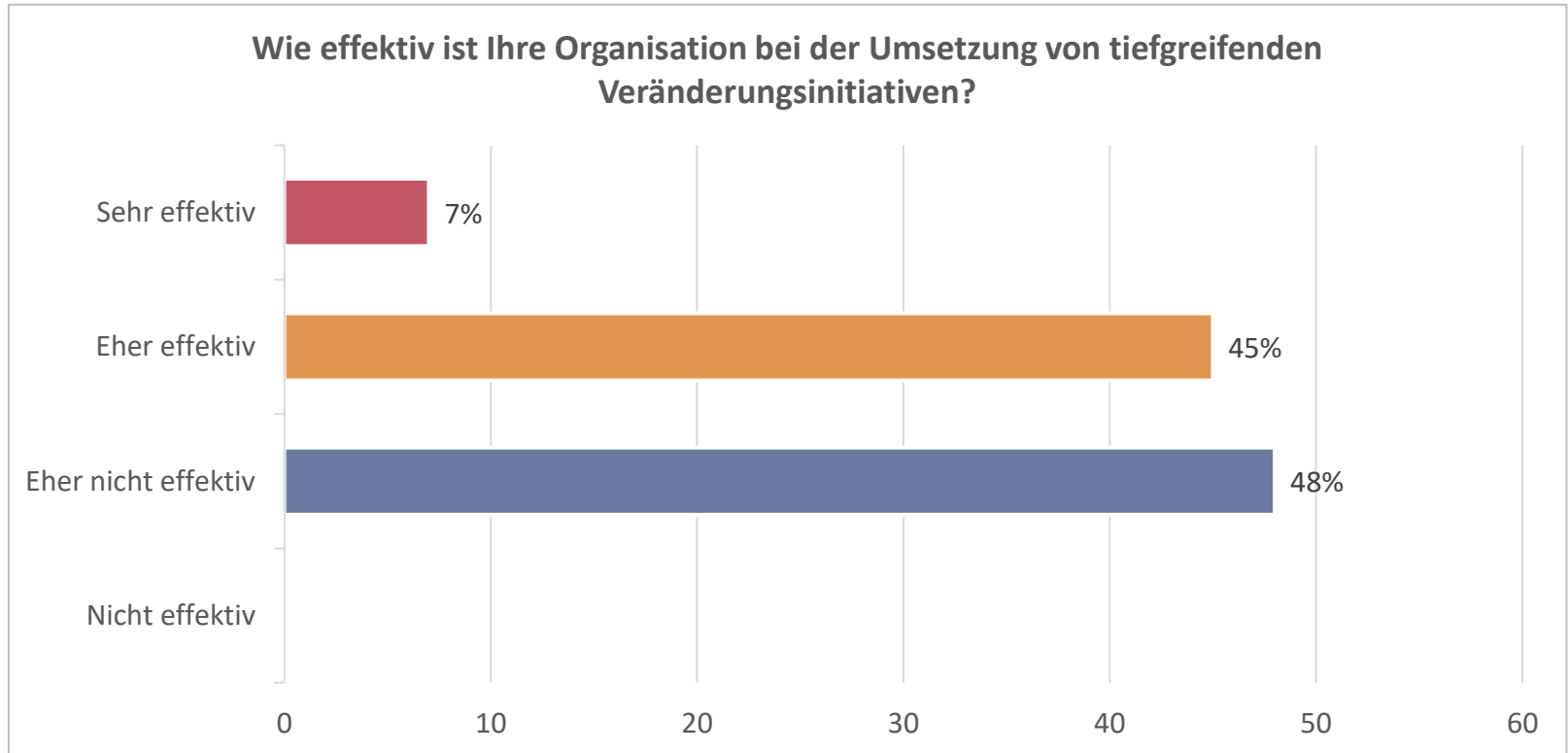
> Ergebnis: Zukunftsvision

Gibt es eine überzeugende, zugkräftige Zukunftsvision (Transformationsnarrativ), die der aktuellen Transformation Richtung & Energie gibt?



N = 31

> Ergebnis: Effektivität Umsetzung



N = 31

> Ergebnis: Effektivität Umsetzung

Effektiv: Woran liegt das?



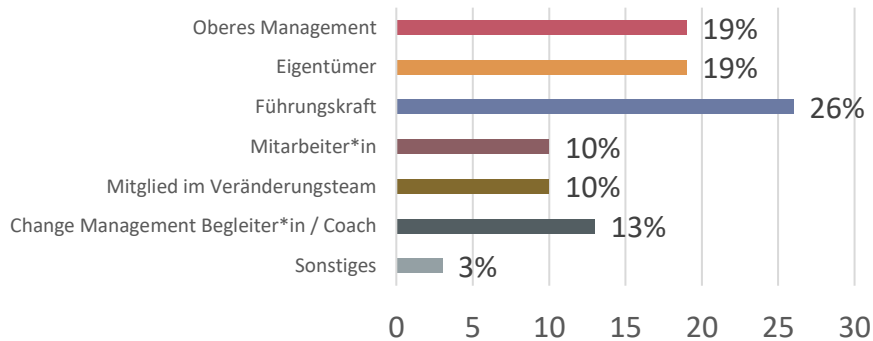
Nicht effektiv: Woran liegt das?



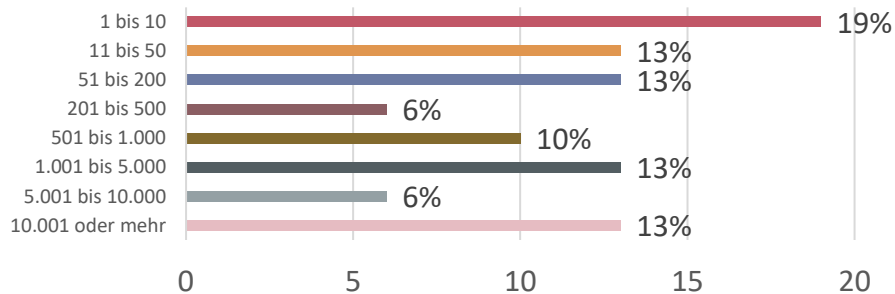
N = 31

> Ergebnis: Studienteilnehmer / Stichprobe

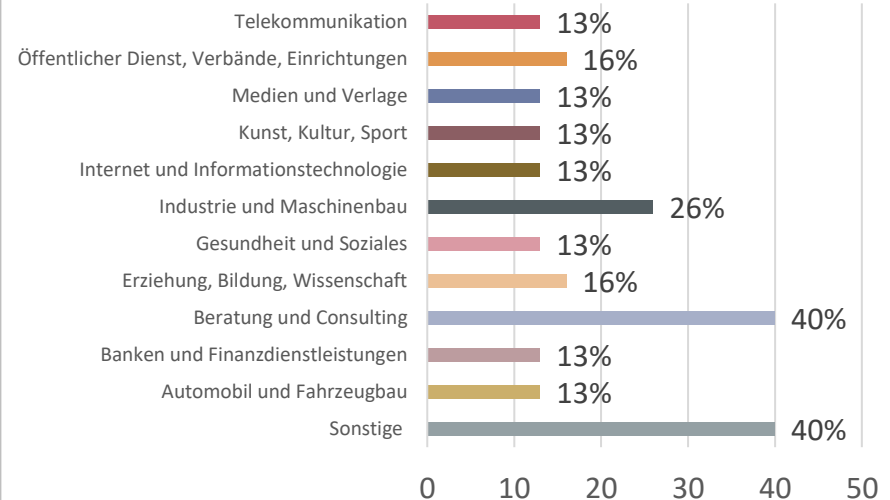
Was ist/war Ihre Rolle in der Transformation?



In welcher Unternehmensgröße findet/fand die Transformation statt?

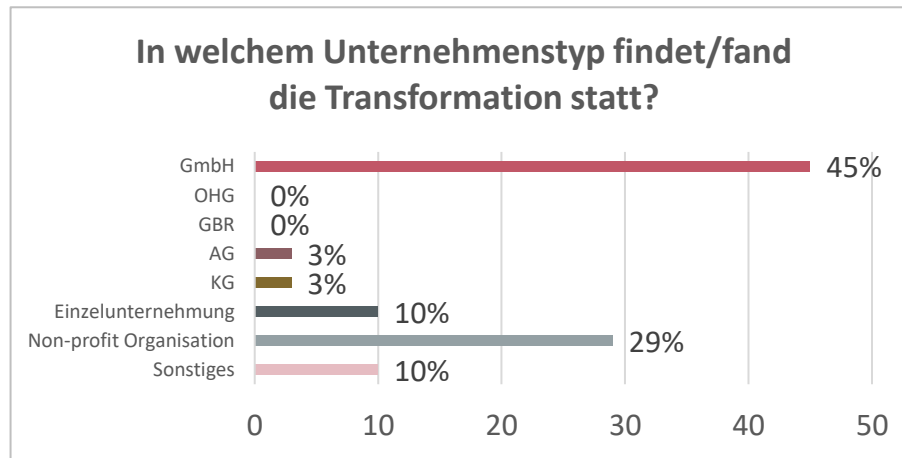


In welcher Branche findet/fand die Transformation statt?



N = 38

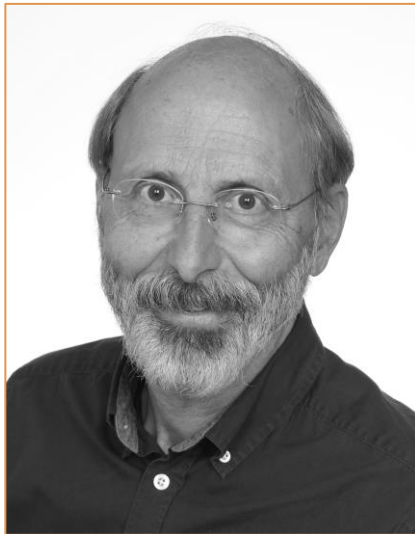
> Ergebnis: Studienteilnehmer / Stichprobe



N = 38

> Transformationskompass 2021

Autoren



Prof. Dr. Klaus North
klaus.north@hs-rm.de



Claus-Bernhard Pakleppa
pakleppa@p-4-d.org

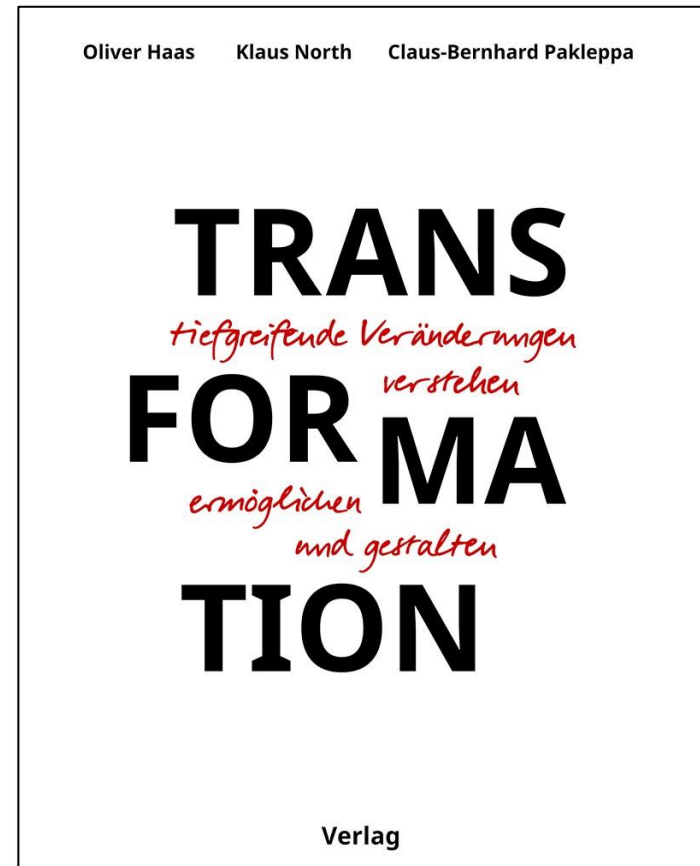


Oliver Haas
haas.oliver@web.de

> Transformationskompass 2021

Erscheinungsdatum

Das Buch
„**TRANSFORMATION-**
Tiefgreifende
Veränderungen verstehen,
ermöglichen und gestalten“
von Oliver Haas, Klaus North
und Claus-Bernhard Pakleppa
erscheint im Herbst 2021 im
VahlenVerlag





Kontakt

p4d | partnership for development GmbH
Willy-Brandt-Allee 4, 53113 Bonn

info@p-4-d.org
www.p-4-d.org

