



Gestaltung und Erleben von Veränderungen in Unternehmen

Ergebnisse einer empirischen Studie
- Management Summary -

Prof. Dr. Alexander Cisik
September 2019

Zusammenfassung	03
Einleitung	04
Ergebnisse	07
Fazit	17
Impressum	19

Die individuelle Veränderungsbereitschaft ist hoch und hängt vor allem mit dem Selbstbewusstsein zusammen.

Im Rahmen einer arbeits- und organisationspsychologischen Studie sind wir im Sommer 2019 der Frage nachgegangen, wie Unternehmen, Führungskräfte und Personalmanagement (HR) in Deutschland Veränderungen gestalten und Mitarbeiter/innen diese erleben. Die Datenerhebung fand per Online-Fragebogen im Juni/Juli 2019 statt, befragt wurde eine heterogene Stichprobe von insgesamt 385 Beschäftigten.

Die Befragten glauben, dass Veränderungen an Häufigkeit und Menge zunehmen, aber nicht dauerhafter als früher seien. Als wesentliche Ursache für Wandel sieht man v.a. technologische Aspekte (z.B. Digitalisierung). Die persönliche Einstellung gegenüber aktuellen technologischen, organisatorischen und sozialen Veränderungen ist tendenziell positiv.

Laut Einschätzung der Studienteilnehmer gestalteten Unternehmen den Wandel strategisch und strukturiert. Die Führungskräfte informierten zwar über Veränderungen, lebten diese aber nicht unbedingt vor. HR empfindet man im Veränderungsprozess vor allem als Dienstleister, nicht aber als Gestalter oder gar als Innovator.

Die individuelle Veränderungsbereitschaft der Befragten ist hoch und hängt vor allem mit dem Selbstbewusstsein zusammen. Zudem sind Menschen mit Studium und in Führungspositionen am veränderungsbereitesten.

Eine nachhaltig erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen wird insbesondere dann gelingen, wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter/innen entwickeln, ihnen vertrauen und ihnen Verantwortung übertragen.

Zusammenfassung	03
Einleitung	04
Ergebnisse	07
Fazit	17
Impressum	19

Untersucht wurde, wie Veränderungen in Unternehmen gestaltet und erlebt werden.

Hintergrund. Stichworte wie Künstliche Intelligenz, flexible Beschäftigungsformen oder tiefgreifender Kulturwandel sind nur einige Beispiele technologischer, organisatorischer und sozialer Veränderungen, die unsere Arbeitswelt bestimmen. Nichts scheint zu bleiben, wie es ist; gefühlt nehmen Menge, Häufigkeit und Intensität von Veränderungen exponentiell zu. Aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wie Unternehmen, Führungskräfte und Personalmanagement (HR) Veränderungen gestalten und Mitarbeiter/innen diese erleben. Dem sind wir im Rahmen einer empirischen Studie im Sommer 2019 nachgegangen.

Zielsetzung. Dabei wollten wir zunächst herausfinden, was Wandlungsprozesse auslöst, wie die Beschäftigten in Deutschland diese bewerten und wie Führungskräfte und HR Veränderungen unterstützen. Insbesondere interessierte uns, welche Faktoren die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beeinflussen.

Untersuchungsdesign. Zielgruppe unserer Untersuchung waren prinzipiell alle Arbeitnehmer/innen in Deutschland. Als Untersuchungsinstrument nutzten wir einen Online-Fragebogen. Die potenziellen Teilnehmer/innen wurden im Wesentlichen durch ein virales (Online)Marketing der Projektgruppe angesprochen, u.a. über die einschlägigen elektronischen sozialen Medien (z.B. Facebook) und Business-Netzwerke (z.B. XING, LinkedIn). Die Datenerhebung fand ausschließlich online in der Zeit vom 07. Juni bis zum 22. Juli 2019 statt. Teilgenommen haben insgesamt 385 Berufstätige (vgl. S. 6).

Ergebnisse. Im vorliegenden Management Summary stellen wir die wesentlichen Untersuchungsergebnisse in grafischer Form vor, begleitet durch kurze, erläuternde Texte. Abschließend erfolgt ein kurzes Fazit inkl. einiger allgemeiner Handlungsempfehlungen zum zukünftigen Management von Veränderungen.

Befragt wurde eine heterogene Stichprobe von insgesamt 385 Beschäftigten in Deutschland.

Trotz einer vergleichsweise geringen und damit statistisch letztlich nicht repräsentativen Stichprobengröße von insgesamt 385 Personen, kann aufgrund der heterogenen Verteilungen in den einzelnen Kategorien dennoch davon ausgegangen werden, dass die ermittelten Werte auf die Grundgesamtheit aller Beschäftigten in Deutschland weitgehend generalisierbar sind und zumindest Trendaussagen ermöglichen; ausgenommen davon sind lediglich die Branchenzahlen.

Geschlecht	n	%
weiblich	173	51,2
männlich	165	48,8
Alter	n	%
unter 21	6	1,8
21 – 30	146	43,3
31 – 40	66	19,6
41 – 50	62	18,4
51 – 60	45	13,4
über 60	12	3,6
Bildung	n	%
Abgeschlossene Berufsausbildung	131	38,9
Abgeschlossenes Studium	171	50,7
Promotion	9	2,7
Keine/e abgeschlossene/s Ausbildung/Studium	26	7,7
Funktion	n	%
Gewerblich-technische Mitarbeiter/innen	53	16,0
Kaufmännisch-dienstleistende Mitarbeiter/innen	164	49,4
Gruppen-/Teamleiter/innen	53	16,0
Abteilungsleiter/innen	23	6,9
Hauptabteilungs-, Bereichsleiter/innen	26	7,8
Geschäftsführer/in, Vorstand	13	3,9
Unternehmenszugehörigkeit	n	%
unter 1 Jahr	48	14,3
1 - 5 Jahre	113	33,5
6 -10 Jahre	87	25,8
11 - 15 Jahre	34	10,1
16 - 20 Jahre	26	7,7
über 20 Jahre	29	8,6

Mitarbeiterzahl in Deutschland	n	%
bis 50	41	12,2
51 - 250	59	17,6
251 - 500	41	12,2
501 - 2.500	58	17,3
2-501 - 5.000	50	14,9
über 5.000	86	25,7
Branche	n	%
Baugewerbe	16	4,8
Beratungsleistungen	20	6,0
Energieversorgung	23	6,9
Erziehung und Unterricht	9	2,7
Dienstleistungen	43	12,9
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	23	6,9
Gastgewerbe	4	1,2
Gesundheits- und Sozialwesen	29	8,7
Grundstücks- und Wohnungswesen	3	0,9
Handel	43	12,9
Kunst, Unterhaltung und Erholung	10	3,0
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	2	0,6
Medien und Telekommunikation	22	6,6
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	23	6,9
Produktion, Verarbeitung, Instandhaltung, Reparatur von Gütern	49	14,7
Verbände und Berufsorganisationen	3	0,9
Verkehr und Lagerei	12	3,6

Zusammenfassung	03
Einleitung	04
Ergebnisse	07
Fazit	17
Impressum	19

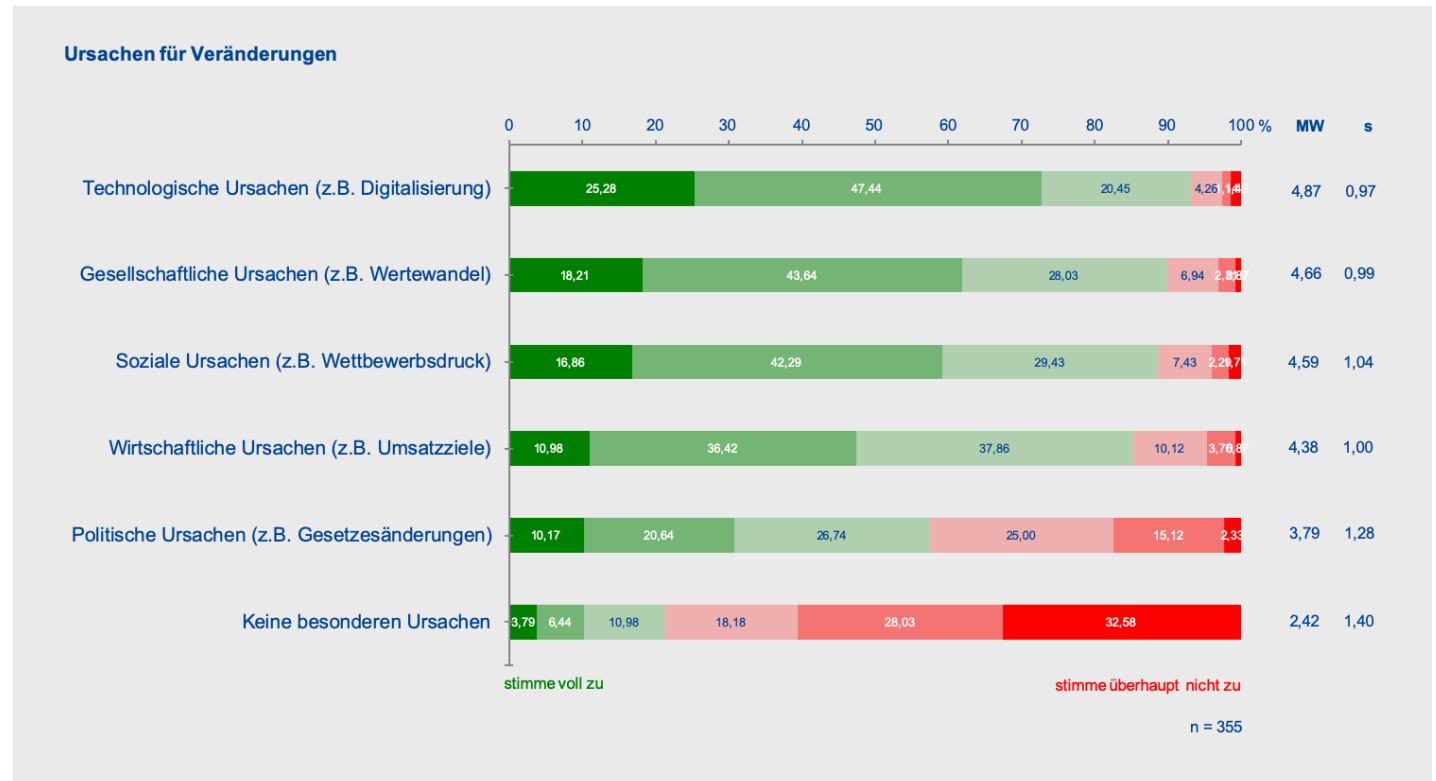
Veränderungen nehmen an Häufigkeit und Menge zu, sind aber nicht dauerhafter als früher.

Laut Einschätzung einer überwiegenden Mehrheit der Befragten gibt es im Vergleich zu früher heute deutlich *häufiger* und *mehr* Veränderungen (91,27% bzw. 86,24% Zustimmung). Diese werden zudem von 72,47% als *tiefgreifender* und von 69,29% als *umfassender* erlebt. Der *Erfolg* von Veränderungen wird allerdings kontrovers beurteilt (53,52% Zustimmung), zumal sie nach Auffassung einer klaren Mehrheit (68,45%) nicht *dauerhafter* als früher seien.



Ursachen für Veränderungen sind vor allem technologische Aspekte.

Auslöser für Veränderungen sind laut Einschätzung der Befragten vor allem *technologische Ursachen* (93,17% Zustimmung), gefolgt von *gesellschaftlichen* (89,88%) *sozialen* (88,58%), *wirtschaftlichen* (85,26%) und - etwas abgeschlagen - *politischen* Beweggründen (57,55%). Dass Veränderungen *keine besonderen Ursachen* haben, glauben nur 21,11% der Studienteilnehmer.



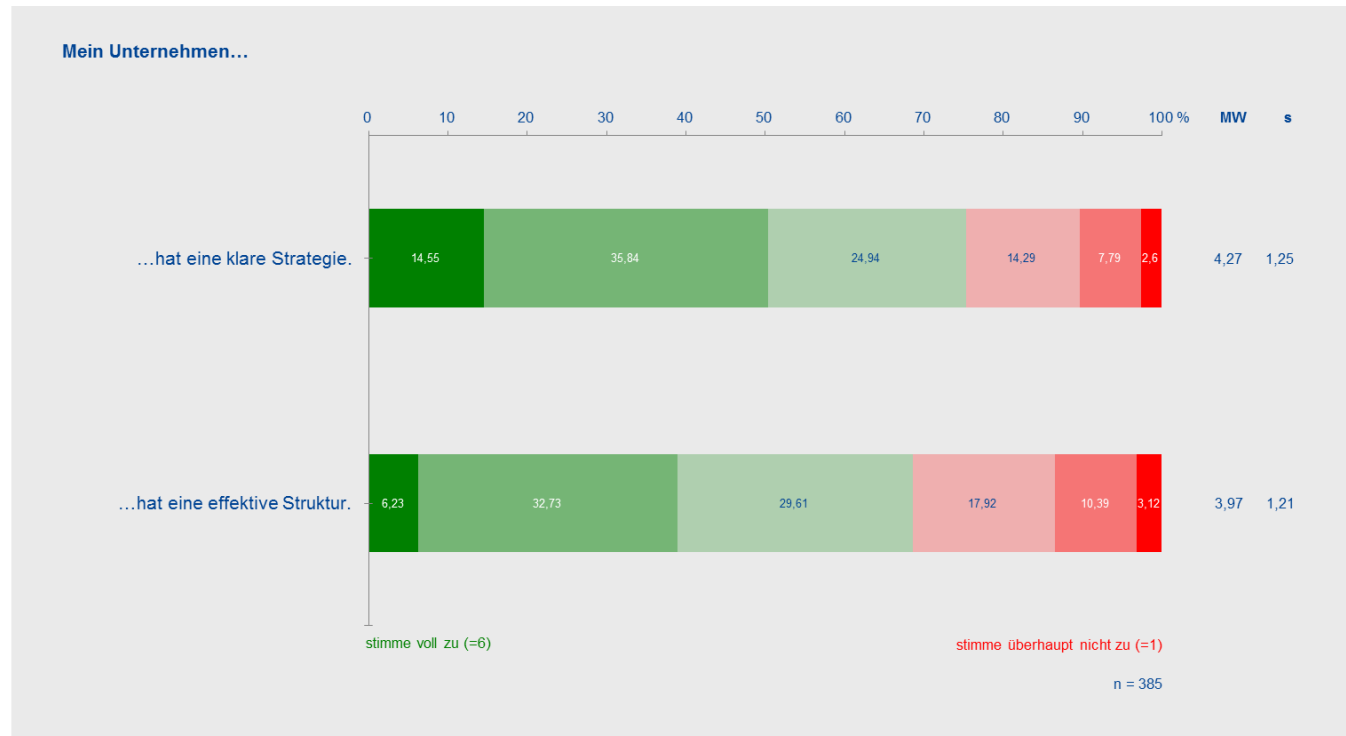
Die persönliche Einstellung gegenüber aktuellen Veränderungen ist tendenziell positiv.

Jeweils über 90% Zustimmung („bin dafür“) erhalten die technologischen Veränderungen *Digitalisierung von Daten* und *Automatisierung von Prozessen*, die organisatorische *Veränderung des Arbeitsortes* und die soziale Veränderung *Gleichstellung von Mann und Frau*. Die Veränderung der *Arbeitsumgebung* (z.B. „Open Space“-Büros) hingegen kommt ebenso wie die *Reduzierung der Führungsebenen* und *Flexible Beschäftigungsformen* (z.B. *Mobiles Arbeiten*, „Home Office“) nur bei durchschnittlich 66,51% der Befragten gut an.



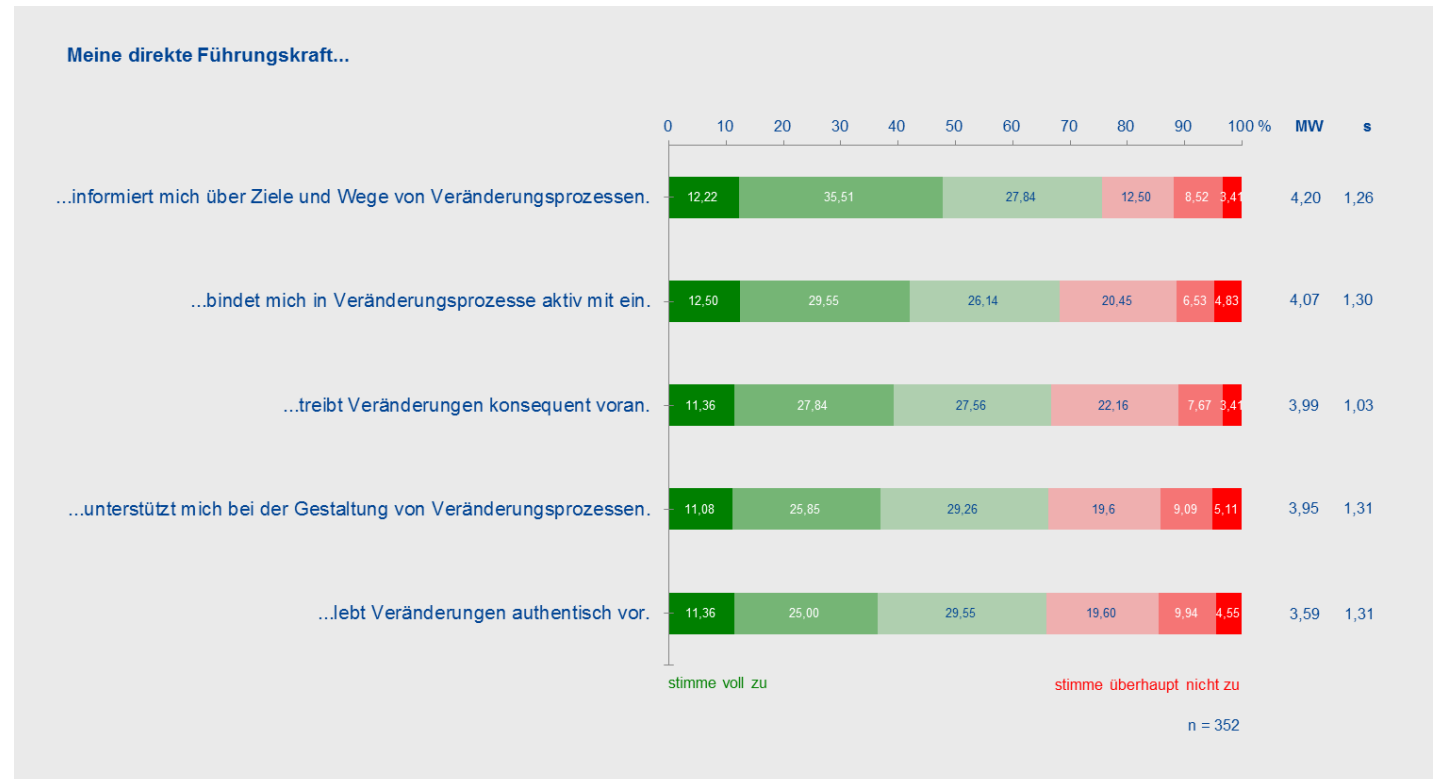
Unternehmen gestalten Veränderungen strategisch und strukturiert.

75,33% der Untersuchungsteilnehmer bescheinigen ihrem Unternehmen eine *klare Strategie (i.S.v. Ziel und Plan)* bei der Gestaltung von Veränderungsmaßnahmen. 68,57% nehmen eine *effektive Struktur (i.S.v. Aufbau- und Ablauforganisation)* dabei wahr.



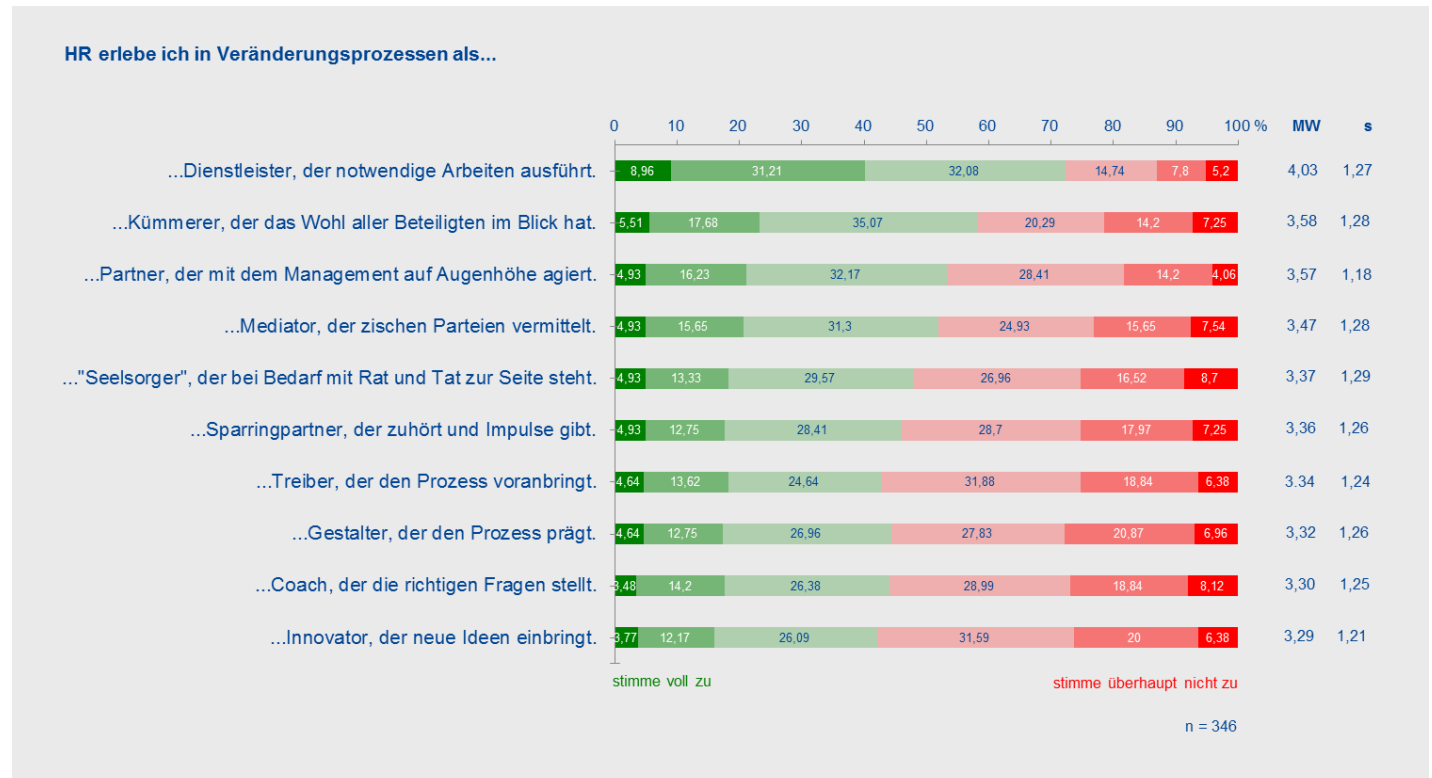
Führungskräfte informieren über Veränderungen, leben diese aber nicht unbedingt vor.

Positiv wird von 75,75% der Befragten vermerkt, dass deren Führungskräfte sie über Veränderungsprozesse *informieren*. Aber nur durchschnittlich 66,76% fühlen sich *eingebunden* und *unterstützt* und haben Vorgesetzte, die Veränderungen *vorantreiben* und *vorleben*.



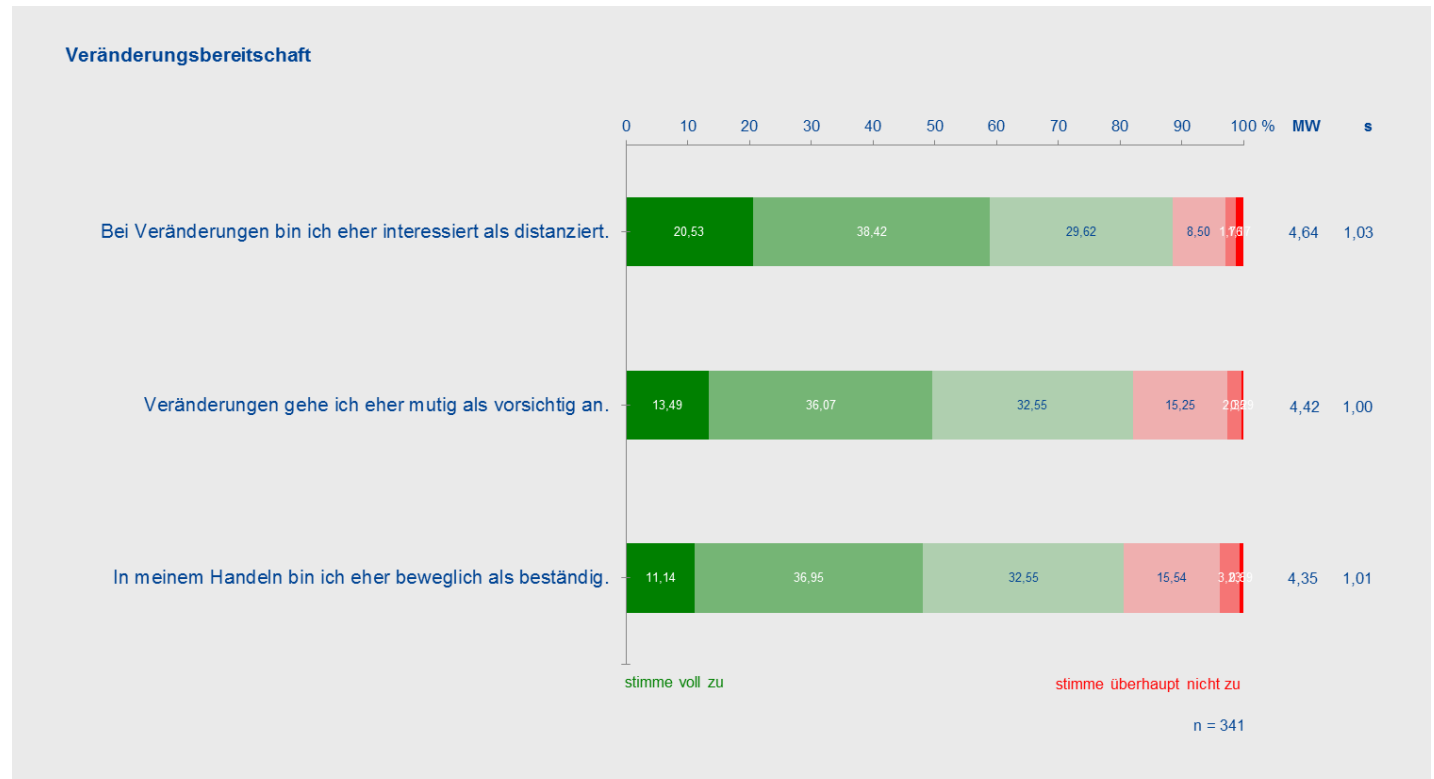
HR ist im Veränderungsprozess vor allem Dienstleister, aber kein Gestalter oder gar Innovator.

Das Personalmanagement (HR) wird im Veränderungsprozess mit weitem Abstand als *Dienstleister* wahrgenommen (72,25%). Die bereits seit langem und vielfach postulierten Rollen des *Partners* oder *Gestalters* sehen nur 53,33% bzw. 44,35% der Befragten. Und lediglich 42,03% erleben HR als *Innovator*.



Die individuelle Veränderungsbereitschaft ist hoch...

Insgesamt 88,57% der Befragten bezeichnen sich als *interessiert* an Veränderungen, 82,11% geben an, diese *mutig* anzugehen, und 80,64% seien in ihrem Handeln *beweglich*. Insgesamt ergibt sich für die zur Variable *Veränderungsbereitschaft* zusammengefassten Items ein Mittelwert von 4,47 auf der Skala von 1 („stimme überhaupt nicht zu“) bis 6 („stimme voll zu“).



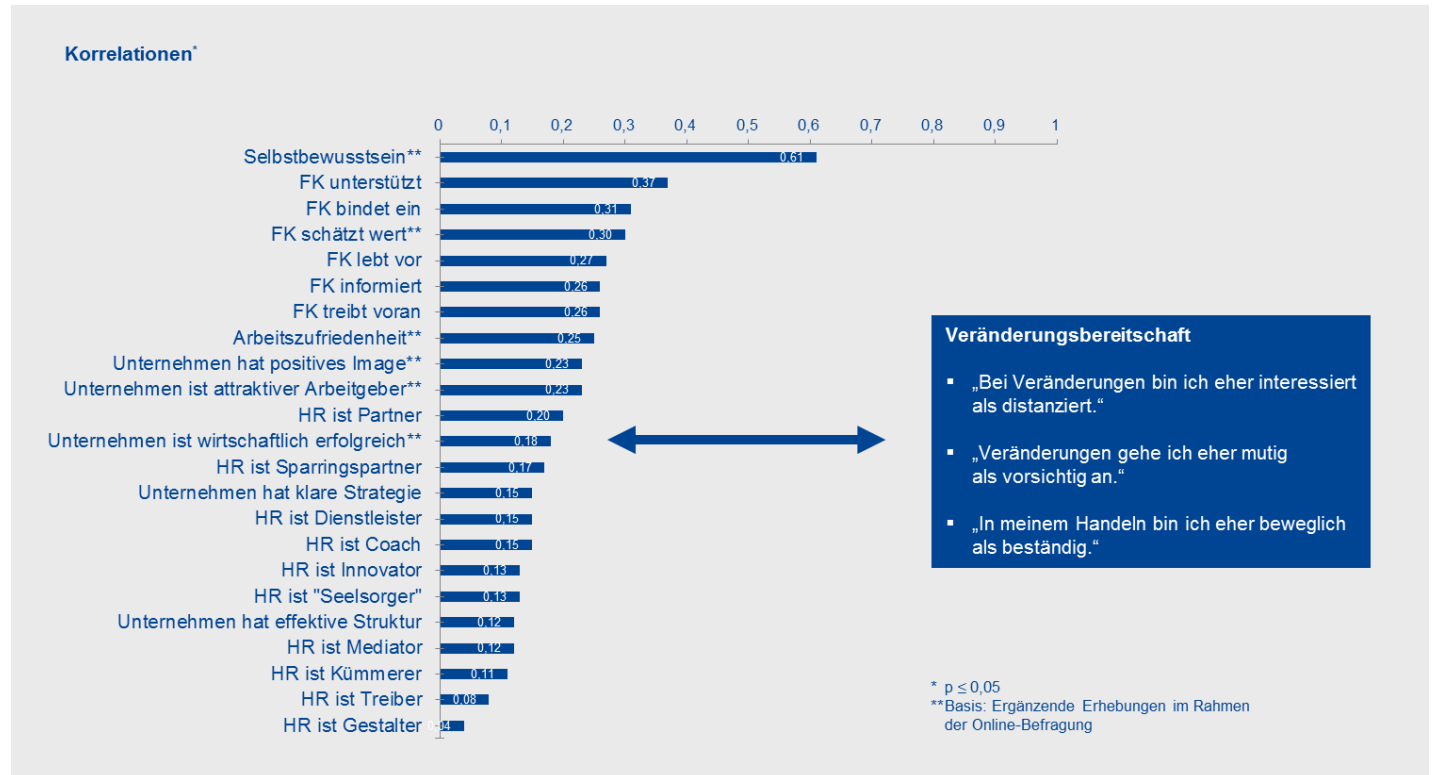
...und hängt v.a. mit dem Selbstbewusstsein zusammen.

Das individuelle *Selbstbewusstsein* der Menschen weist den höchsten Zusammenhang zu deren *Veränderungsbereitschaft* auf.

Das *Führungsverhalten*, vor allem eine *unterstützende Führung*, steht ebenfalls in einem gewissen, jedoch deutlich geringeren Zusammenhang zur *Veränderungsbereitschaft*.

Unternehmensimage und *Arbeitgeberattraktivität* hingegen spielen eine untergeordnete Bedeutung.

Dies gilt noch stärker für HR. Bis auf die *Partnerrolle* korrelieren alle anderen Rollen nur sehr schwach mit der *Veränderungsbereitschaft*.



Zudem gibt es demographische Einflussfaktoren.

Menschen mit *Studium* und in *Führungspositionen* sind statistisch signifikant am veränderungsbereitesten. Arbeitnehmer über 50 („*Baby Boomer*“) verfügen ebenfalls über eine höhere Veränderungsbereitschaft als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen, wohingegen die Veränderungsbereitschaft mit der Unternehmensgröße (*Mitarbeiterzahl*) abnimmt; beide Werte sind allerdings nicht statistisch signifikant.

		n	Veränderungsbereitschaft (MW)
Geschlecht	männlich	165	4,47
	weiblich	173	4,48
Alter	Generation Y (bis 30)	152	4,46
	Generation X (31 bis 50)	128	4,47
	Baby Boomer (über 50)	57	4,54
Ausbildung*	Ausbildung	157	4,36
	Studium	180	4,58
Funktion*	Gewerblich-technische Mitarbeiter	53	4,11
	Kaufmännisch-dienstleistende Mitarbeiter	164	4,43
	Führungskräfte	115	4,73
Unternehmenszugehörigkeit	bis 5 Jahre	161	4,49
	bis 15 Jahre	121	4,47
	über 15 Jahre	55	4,50
Mitarbeiterzahl	bis 250	100	4,55
	bis 2500	99	4,53
	über 2500	136	4,44

*p ≤ 0,05

Zusammenfassung	03
Einleitung	04
Ergebnisse	07
Fazit	17
Impressum	19

Mitarbeiter wollen Veränderungen, Personaler müssen aktiver gestalten, Führungskräfte stärker vorleben.

Das subjektive Empfinden täuscht nicht: Frequenz, Menge und Intensität von Veränderungen sind heute höher als früher. Die Beschäftigten in den Unternehmen in Deutschland werden also weiterhin damit leben, dass sich die (Arbeits)Welt zunehmend schneller dreht, getrieben vor allem durch die sich exponentiell entwickelnden technologischen Möglichkeiten und Anforderungen.

Dass die gegenwärtigen Wandlungsprozesse nicht unbedingt als erfolgreicher und vor allem als nicht dauerhafter wahrgenommen werden als in der Vergangenheit, war zu erwarten; eine derartig breite Zustimmung der Arbeitnehmer/innen Veränderungen gegenüber hingegen nicht. Widerstand gegen organisatorischen Wandel? Fehlanzeige! Das mag auch daran liegen, dass die Unternehmen bei der Gestaltung des Wandels zumeist planvoll vorgehen, die Führungskräfte das Ganze weitgehend informationell unterstützen und das Personalmanagement (HR) traditionell die notwendigen einschlägigen Dienstleistungen erbringt. Solchermaßen flankiert haben, Veränderungen für den Einzelnen „unter dem Strich“ scheinbar einen persönlichen Nutzen, der den mit dem Wandel unausweichlich verbundenen Aufwand und die damit einhergehenden Unannehmlichkeiten deutlich übertrifft.

Folgerichtig ist die individuelle Veränderungsbereitschaft hoch, insbesondere bei selbstbewussten, gut ausgebildeten Führungskräften. Das verwundert ebenfalls nicht, haben wir es hier doch mit vergleichsweise unabhängigen und handlungskompetenten Akteuren zu tun.

Leider auch erwartungsgemäß ist die Rollenwahrnehmung von HR im Veränderungsprozess. Statt wie seit nunmehr Jahrzehnten eingefordert und erwünscht eine zentrale Funktion als Partner und Gestalter im Unternehmen einzunehmen, wird das Personalmanagement immer noch zuvorderst als Serviceabteilung gesehen, die eher reaktiv agiert. Offensichtlich hat sich in den vergangenen Jahren in der Fläche nur wenig in die präferierte Richtung entwickelt; erstens sicherlich begründet durch ein nach wie vor recht fragiles Zutrauen seitens des sonstigen Managements den HR-Funktionen gegenüber, zweitens aber wohl auch durch ein unzeitgemäßes Selbstverständnis und durch unzureichende Leistungen der Personaler selbst, die Ersteres wiederum befeuern. Somit haben wir es hier mit einem klassischen Teufelskreis zu tun, dem offenbar nur durch frisches Denken und performantes Handeln einer neuen HR-Generation zu entkommen wäre.

Ebenfalls keine Überraschung ist, dass auch die Führungskräfte im Management von Veränderungsprozessen derzeit noch unter ihren Möglichkeiten bleiben. Statt ihre Mitarbeiter/innen im Wesentlichen nur über den Wandel zu informieren, wäre ein deutlich glaubhafteres, konsequenteres und nachhaltigeres Vorleben erforderlich.

Was wäre Unternehmen, die Ihre Veränderungsqualität verbessern möchten, also abschließend zu empfehlen? Eigentlich ist das ganz einfach: entwickelt Eure Mitarbeiter/innen, vertraut ihnen und übertragt ihnen Verantwortung!

Impressum

Projektleitung:	Prof. Dr. Alexander Cisik
Teamleitung:	Nicole Wnuck
Stellv. Teamleitung:	Kristina Luisa Engels
Team:	Annika Besenbeck , Miriam Bongardt, Simone Cohnen, Katja Horn, Gökhan Karakus, Lena Konnertz, Karolin Kreuder, Maike Luther, Jean Niklas Schrills, René Steinwartz, Pascal Stoffers
Kontakt:	Prof. Dr. Alexander Cisik Hochschule Niederrhein Fachbereich Wirtschaftswissenschaften Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie Webschulstraße 41 - 43 D – 41065 Mönchengladbach Telefon 02161 186 - 63 44 Telefax 02161 186 - 63 13 Mobil 0160 977 14 355 alexander.cisik@hs-niederrhein.de https://www.hs-niederrhein.de/wirtschaftswissenschaften/personen/cisik