

ORGANISATIONSENTWICKLUNG IST SO WICHTIG WIE NIE

Der Vorstand des BDU-Fachverbands Change Management zur Auswertung der Change Fitness Studie 2018*:

Der Fachverband Change Management im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) versteht sich als ausgewiesener Expertenkreis, der sich intensiv mit dem Thema Change Management als **eigenständige** Beratungsdisziplin auseinandersetzt. In diesem Zusammenhang hat sich der Fachverband an der Change Fitness Studie 2018 aktiv beteiligt.

Wir gehen in der Regel davon aus, dass ca. 30 Prozent aller Veränderungsprojekte ihre Ziele erreichen. Die Change Fitness Studie bestätigt diese Größenordnung mit einem Ergebnis von 23 Prozent. Das bedeutet zugleich, 77 Prozent aller Projekte sind nach wie vor

- signifikant teurer als geplant und/oder
- dauern signifikant länger als geplant und/oder
- erreichen die geplanten fachlichen Ziele nicht oder nur unvollständig.

Da diese Werte in den letzten 20 Jahren relativ stabil sind, kann einerseits gefragt werden, ob Veränderungen im Change Management aus Sicht der Unternehmen überhaupt als notwendig angesehen werden. Veränderungsdruck ist diesbezüglich kaum spürbar, was sicher auch mit den derzeitigen Rahmenbedingungen der Vollausslastung, des konjunkturellen Wachstums und der Vollbeschäftigung erklärbar ist.

Die Change Fitness Studie 2018 zeigt andererseits allerdings auch auf, dass die aktuelle Digitalisierungswelle, der demografische Wandel, der Fachkräftemangel und die immer weniger vorausberechenbare VUKA-Welt (volatil, unsicher, komplex, ambig) den Change-Druck eher erhöhen und die Mittel verstärkt auf gezielte Change-Aktivitäten fokussiert werden. So wird z.B. belegt, dass sich der Budgetbedarf für Change in den letzten 10 Jahren verdoppelt hat. Hier die wichtigsten Ergebnisse im Überblick:

1. Ca. 70 Prozent der Unternehmen bewerten ihre Change Fitness auf einer Skala von 1 bis 10 mit maximal 6! Als Hauptgründe werden dabei angeführt: die Vielzahl an Veränderungsthemen, das Management und veraltete Strukturen. Die Dringlichkeit wächst, sich hier weiterzuentwickeln und den eigenen Fitness-Zustand deutlich zu verbessern.
2. Hat eine Studie 2007 noch ergeben, dass 14 Prozent Projektbudget-Anteil für Change-Management-Aktivitäten die Erfolgsquote der Veränderungsprojekte verdoppeln, so ergab die Change Fitness Studie 2018, dass die Befragten heute durchschnittlich 28 Prozent des Budgets für Change-Management-Aktivitäten (Qualifizierung, Kommunikation, Investition in Verhaltensänderung) ausgeben.
3. Grundvoraussetzung für den Veränderungserfolg ist das Commitment der Führungskräfte. Sie sind das Bindeglied zwischen strategischer Ausrichtung und operativer Umsetzung. Ziehen sie nicht mit, ist das Vorhaben zum Scheitern verurteilt. Gleiches gilt für die Mitarbeiter. Sie sind diejenigen, die die neuen Anwendungen und Verhaltensweisen umsetzen müssen bzw. für den Kunden erlebbar machen. Werden sie

* Die Change-Fitness-Studie 2018 wurde durchgeführt mit Unterstützung des BDU-Fachverband Change Management unter Federführung des Mitgliedes Mutaree GmbH und unter wissenschaftlicher Leitung von Professor Dr. Sonja Sackmann vom Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen an der Universität der Bundeswehr in München.

- nicht auf die neuen Anforderungen hin entwickelt und qualifiziert, sind die Erfolgsaussichten der Veränderungsinitiative von vornherein begrenzt.
4. Noch immer zeigt sich eine mangelnde Einbindung des mittleren Managements als Übersetzer und Treiber der Veränderungsenergie in die operativen Ebenen. In der 2010er Studie wurde das fehlende Commitment der mittleren Führungsebene als maßgebliche Hürde für Veränderungsvorhaben identifiziert. Es scheint, dass auch hier noch immer Potenziale schlummern.
 5. Die Studie bestätigt die Hypothese, dass das Thema Ambidextrie rasant an Bedeutung gewinnt. Mit dem Begriff Ambidextrie wird beschrieben, wie Organisationen parallel, sozusagen »beidhändig« zwei voneinander völlig verschiedene Geschäftsmodelle steuern. Beispielsweise wenn einerseits das etablierte, auf Effizienz getrimmte Geschäft als Cash Cow zum Erhalt des Unternehmens und zur Finanzierung der neuen Welt benötigt wird und zugleich ein neues, innovatives Geschäfts- und Unternehmensmodell entwickelt wird, das mittel- bis langfristig das bisherige Geschäft ablöst.
 6. Es gibt auch einige positive Signale. Zum Beispiel stimmen 79 Prozent der Befragten zu, dass die Mitarbeiter die veränderungsrelevanten Vorgaben umsetzen und 60 Prozent stimmen zu, dass die Mitarbeiter Verantwortung übernehmen!
 7. Erfolgreiche Veränderer haben eine sehr starke Fokussierung auf **wenige** strategisch relevante und wachstumsbedingte Veränderungsprojekte, kommunizieren offen und klar auch über Risiken, setzen externe Experten ein, investieren viel in das Commitment der Führungskräfte und setzen in der Kommunikation auf Dialog. Erfolgreiche Organisationen haben eine konstruktive Fehlerkultur, und Lernprozesse haben in der von Wandel und Anpassung geprägten Zeit eine zentrale Bedeutung. 61 Prozent der erfolgreichen Veränderer kommunizieren offen über die Konsequenzen bei Nicht-Erreichen der Ziele, hingegen tun dies gerade mal 22 Prozent der anderen Unternehmen.

Bemerkenswert finden wir die Einschätzungen bezüglich der Führungskräfte: 52 Prozent der Befragten meinen, dass die Führungskräfte nicht in der Lage sind, ihre Mitarbeiter für das angestrebte große Zukunftsbild zu gewinnen. 64 Prozent sehen Führungskräfte nicht im Stande, traditionelle Denkmuster aufzubrechen. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten sehen die Vorbildfunktion (55 Prozent), die Mitarbeiterunterstützung (61 Prozent) und das Gewähren von Freiräumen (56 Prozent) eher positiv.

Unser Fazit: Der Druck, beim Managen von Veränderungen und Organisationsentwicklungsprojekten innovative Wege zu gehen, steigt. In vielen Unternehmen ist die Veränderungsenergie dafür aber offenkundig noch immer nicht hoch genug.

Vorstand BDU-Fachverband Change Management:
Hans-Werner Bormann, Jennifer Reckow, Sven Bemmé

Die BDU-Change-Management-Berater: Ihre Experten für den „gesunden“ Change!

Der Fachverband Change Management im BDU e.V. ist Ihr Garant für "State-of-the-Art"-Beratung und gebündeltes Praxis-Know-how. Kommen Sie mit Ihren Veränderungsgestaltern ins Gespräch:

Zur Fachverbandsseite