

Dietz, Annette; Hammermann, Andrea; Stettes, Oliver

Research Report

Hinter den Kulissen des Auf- und Umbruchs: Betriebe im Transformationsprozess. Einblicke in die Transformationserfahrungen von Beschäftigten und Führungskräften und kulturelle Erfolgsfaktoren gelingender Transformationen

IW-Report, No. 33/2022

Provided in Cooperation with:

German Economic Institute (IW), Cologne

Suggested Citation: Dietz, Annette; Hammermann, Andrea; Stettes, Oliver (2022) : Hinter den Kulissen des Auf- und Umbruchs: Betriebe im Transformationsprozess. Einblicke in die Transformationserfahrungen von Beschäftigten und Führungskräften und kulturelle Erfolgsfaktoren gelingender Transformationen, IW-Report, No. 33/2022, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/260529>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Hinter den Kulissen des Auf- und Umbruchs: Betriebe im Transformationsprozess

Einblicke in die Transformationserfahrungen von Beschäftigten und Führungskräften und kulturelle Erfolgsfaktoren gelingender Transformationen

Annette Dietz / Andrea Hammermann / Oliver Stettes

In Zusammenarbeit mit



Köln, 10.06.2022

IW-Report 33/2022

Wirtschaftliche Untersuchungen,
Berichte und Sachverhalte



Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.

Postfach 10 19 42

50459 Köln

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) ist ein privates Wirtschaftsforschungsinstitut, das sich für eine freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung einsetzt. Unsere Aufgabe ist es, das Verständnis wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Zusammenhänge zu verbessern.

Das IW in den sozialen Medien

Twitter

[@iw_koeln](https://twitter.com/iw_koeln)

LinkedIn

[@Institut der deutschen Wirtschaft](https://www.linkedin.com/company/institut-der-deutschen-wirtschaft)

Facebook

[@IWKoeln](https://www.facebook.com/IWKoeln)

Instagram

[@IW_Koeln](https://www.instagram.com/IW_Koeln)

Autoren

Annette Dietz

Economist für Fachkräftesicherung

dietz@iwkoeln.de

0221 – 4981-796

Dr. Andrea Hammermann

Senior Economist für Arbeitsbedingungen und Personalpolitik

mustermann@iwkoeln.de

0221 – 4981-314

Dr. Oliver Stettes

Leiter des Kompetenzfelds Arbeitsmarkt und Arbeitswelt

mustermann@iwkoeln.de

0221 – 4981-697

**Alle Studien finden Sie unter
www.iwkoeln.de**

Stand:

Juni 2022

Die Inhalte des IW-Reports liegen in alleiniger Verantwortung der Autoren.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	4
1 Einführung	5
2 Betriebliche Veränderungs- und Transformationsprozesse.....	6
2.1 Change-Management-Modelle	6
2.2 Forschungsfrage und Messkonzept gelingender Transformationen.....	11
3 Wahrgenommenes Transformationsgeschehen aus Sicht der Führungskräfte und Beschäftigten	14
3.1 Aspekte betrieblicher Transformationsprozesse	14
3.2 Wechselneigung und Arbeitszufriedenheit im Wandel der Arbeitswelt.....	16
3.3 Zusammenhang interner und externer Flexibilität	18
4 Einfluss der Unternehmenskultur.....	19
4.1 Drei Dimensionen einer Kultur der Veränderung	19
4.2 Veränderungsfähigkeit fördern	21
4.3 Veränderungsbereitschaft stärken.....	23
4.4 Empowerment am Arbeitsplatz.....	25
5 Schlussbemerkungen und praktische Implikationen	26
6 Literatur.....	29
7 Anhang	32
8 Abstract	36
Abbildungsverzeichnis.....	37
Darstellungsverzeichnis.....	37
Tabellenverzeichnis.....	37

JEL-Klassifikation

M 5 – Personalmanagement, Change Management

J 28 – Arbeitsbedingungen, Unternehmenskultur

O 3 – Veränderungsprozesse, betriebliche Transformationen

Zusammenfassung

Der Veränderungs- und Anpassungsdruck auf Betriebe und ihre Beschäftigte ist vor dem Hintergrund der Megatrends wie dem digitalen und ökologischen Wandel enorm. Die erfolgreiche Bewältigung des Wandels hängt maßgeblich davon ab, wie es in Betrieben gelingt, Beschäftigte für die Veränderung zu befähigen und ihre Bereitschaft und Akzeptanz zu fördern. Ohne eine entsprechende Kultur der Veränderung können „Abstoßreaktionen“ einsetzen, da Unternehmen lebendige Systeme sind, in denen sich Menschen mit ihren Emotionen bewegen. Wo in der empirischen Analyse alle sechs Aspekte gelingender Transformationsprozesse genannt werden, wird vermutet, dass das „Energielevel“ ein Niveau erreicht, bei dem die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreich verlaufenden Transformationsvorhaben groß ist.

Die vorliegende Studie nimmt auf Basis der IW/StepStone/New Work/Kienbaum-Befragung 2021 die Perspektiven von Führungskräften und Beschäftigten ohne Führungsverantwortung ein und untersucht ihre Wahrnehmung von sechs Aspekten, die sich im Sinne der Change-Management-Literatur als Erfolgsfaktoren definieren lassen. Die Operationalisierung gelingender Transformationen anhand der sechs Aspekte umfasst, dass die Notwendigkeit von Veränderungen gut erklärt wird, die damit verbundene Strategie für die Beschäftigten transparent ist, deren Ansprüche in angemessenem Maß respektiert werden, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Transformationsprozess mitgestalten können, in Weiterbildungsmaßnahmen investiert und eine gute Fehlerkultur gepflegt wird.

Die empirische Analyse zeigt, dass in Betrieben, in denen mehrere dieser Aspekte in Veränderungsprozessen zum Tragen kommen, auch das Commitment der Beschäftigten – gemessen an der geringeren Wechselneigung und der höheren Arbeitszufriedenheit – stärker ist. Aus der Perspektive der Führungskräfte zeigt sich ferner, dass die unternehmerische Fähigkeit, auf externe Schwankungen (schnell) reagieren zu können, eng mit dem Change-Management korreliert, welches die nötigen Veränderungen anstößt und gut bewältigt.

Veränderungen sind mit Unsicherheit über die Zukunft verbunden. Die Studie bietet einen Blick hinter die Kulissen, auf die Wahrnehmungen, Empfindungen und Einschätzungen der Beschäftigten und zeigt, dass die Unsicherheit umso weniger als Gefahr oder Risiko und umso eher als Chance wahrgenommen wird, je mehr sich die Betroffenen in der Lage sehen, die anstehenden Herausforderungen zu meistern. Eine Unternehmenskultur, die auf die Förderung der Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten sowie die aktive Mobilisierung deren Potenziale im Arbeitsalltag abzielt, geht signifikant häufiger damit einher, dass Transformationsprozesse die untersuchten erfolgversprechenden Merkmale aufweisen.

1 Einführung

„Nichts ist beständiger als der Wandel“ (Heraklit von Ephesos, 535-475 vor Christus)

Wandel und Transformation – diese Begriffe fallen rund 60-mal im Koalitionsvertrag von SPD, Bündnis90/Die Grünen und FDP. Bezugsrahmen sind dabei in der Regel die vier „D’s“: Digitalisierung, Dekarbonisierung, Demografie und De-Globalisierung. Diese Mega-Trends stellen die Unternehmen bereits seit Längerem vor vielfältige Herausforderungen und erzeugen bei allen betrieblichen Akteuren einen hohen Anpassungsdruck (z. B. Demary et al., 2021). Erschwerend kommt hinzu, dass zwei Jahre Corona-Pandemie vielerorts Spuren hinterlassen haben. Mancherorts sind infolge der Covid-19-Krise Transformationsprozesse unfreiwillig ausgelöst oder angestoßene Veränderungen noch einmal beschleunigt worden, andernorts wurden aus strategischen Überlegungen initiierte Veränderungen verlangsamt oder kamen zum Erliegen (vgl. zum Beispiel Boockmann et al., 2021; Bandt et al., 2021; Jackwerth-Rice/Horvat, 2021). Der Ukrainekrieg hat schließlich jüngst die Unsicherheit für alle Akteure zusätzlich vergrößert. Dies gilt nicht nur mit Blick auf die kurzfristigen wirtschaftlichen Auswirkungen, sondern auch mittel- bis langfristig (z. B. Grömling, 2022).

Der Veränderungsdruck bzw. Anpassungsbedarf ist vor diesem Hintergrund gewaltig. Dabei sollte man aber nicht vergessen, dass Wandel stets auch Chancen beinhaltet. Resiliente Organisationen meistern die Herausforderungen, nutzen die sich öffnenden Möglichkeiten und gehen am Ende gestärkt aus den Veränderungen hervor. Hierfür mobilisieren sie kognitive, relationale und strukturelle Ressourcen, mit denen sie unter anderem die negativen Folgen von Störereignissen im eigenen Umfeld absorbieren, einen als zweckmäßig erachteten Zustand wiederherstellen oder durch Innovationen und kreative Lösungen die organisatorischen Funktionalitäten für ein verändertes Umfeld neu konfigurieren (z. B. Flüter-Hoffmann et al., 2018, 42 ff.). Resiliente Organisationen zeichnen sich in diesem Sinne dadurch aus, dass ihnen das erfolgreiche Management von Transformationsprozessen hin zu dem gewünschten Zustand gelingt.

Ob ein Transformationsprozess als „erfolgreich“ oder „gelingen“ bezeichnet werden kann, lässt sich erst nach Abschluss des Prozesses bewerten und hängt stark von den jeweils angestrebten Zielen und den Messkriterien zur Zielerreichung ab. Die einzelfallbezogene Definition eines erfolgreichen Prozesses ist in empirischen Studien nur schwer zu erfassen. Was hingegen grundsätzlich empirisch operationalisiert werden kann, sind solche Merkmale, die in vielen unterschiedlichen Fällen als potenzielle erfolgskritische Faktoren genannt werden. Die Managementliteratur, in der diese Fälle häufig erfasst werden, kann dann für die empirische Analyse den Ausgangspunkt bieten, in welchem Umfang ausgewählte Erfolgsfaktoren beobachtet werden können. Betriebs- und Personenbefragungen weisen eine Vielzahl von Aspekten auf, die die aus der Managementliteratur abgeleiteten Erfolgsfaktoren zumindest approximieren. In diesem Sinne wird in den empirischen Analysen lediglich überprüft, ob die Bedingungen für „gelingende“ Transformationsprozesse und damit die potenziellen Erfolgsaussichten günstig sind.

Die hier vorgenommene Analyse geht genau diesen Weg. Auf Basis einer vorhandenen Erhebung unter Führungskräften und Beschäftigten ohne Führungsverantwortung werden aus zwei unterschiedlichen Perspektiven sechs Aspekte untersucht, die sich im Sinne der Change-Management-Literatur als Erfolgsfaktoren bezeichnen lassen. Im Abschnitt 2 werden daher zunächst ausgewählte Change-Management-Modelle als Ausgangspunkt für eine empirische Operationalisierung „gelingender Transformationsprozesse“ und der zugrunde liegende Datensatz vorgestellt, der Einblicke in die Transformationserfahrungen von Führungskräften

und Beschäftigten ohne Führungsverantwortung gibt. Anschließend wird in Abschnitt 3 ein Index „gelingender Transformationen“ gebildet und mit zwei potenziellen Ergebnisgrößen, der Arbeitszufriedenheit und Wechselneigung aus Sicht der Beschäftigtenseite sowie der unternehmerischen Agilität aus Sicht der Führungskräfte in Verbindung gesetzt. Im Abschnitt 4 wird dann der Zusammenhang zwischen den Merkmalen eines „gelingenden Transformationsprozesses“ und verschiedenen Aspekten einer Unternehmenskultur analysiert, die die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft sowie die Mitgestaltungsmöglichkeiten widerspiegeln. Abschnitt 5 fasst die empirischen Befunde kurz zusammen und schließt mit Empfehlungen für die betriebliche Praxis.

2 Betriebliche Veränderungs- und Transformationsprozesse

2.1 Change-Management-Modelle

Laut Paul Brandl (2021, 54 ff.) repräsentiert Change-Management einen Handlungsansatz für einen grundlegenden Wandel, der zu notwendigen Anpassungen führt und eine Mentalitätsveränderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert. Es beschäftigt sich mit der Frage, wie im Interesse der Zukunftsfähigkeit der geplante und tiefgreifende Unternehmenswandel möglichst effektiv und effizient vollzogen werden kann. Change-Management bedeutet damit die Planung und Umsetzung konkreter Handlungen, die einen oder alle der folgenden Bereiche betreffen:

- Veränderungen in der Strategie (Vision, Leitbild, Geschäftsstrategie)
- Veränderungen in der Organisation (Strukturen, Prozesse)
- Veränderungen im Einsatz von Technologien
- Veränderungen in der Unternehmenskultur (Führung, Kommunikation)

Abgegrenzt werden können die Begriffe Change und Transformation. Change ist eher als Projekt und kurz- bis mittelfristig zu betrachten. Transformation ist ein Prozess und langfristig zu verstehen. Transformation bezieht sich auf das gesamte Unternehmen, eine Vielzahl sich gegenseitig beeinflussender Faktoren, auf die Gesamtheit eines sozio-kulturellen Systems. Das Ziel der Transformation ist die Umwälzung von Altem hin zu Neuem, die Neudefinition von Geschäftsmodellen oder die Neuerfindung des Unternehmens. Damit haben die Ziele eher visionären Charakter. Da die Trennung zwischen Transformation und Change in der Praxis schwerfällt, werden im Folgenden beide Begriffe synonym verwendet.

Ob ein Transformations-Prozess schließlich erfolgreich ist, hängt vor allem vom Ergebnis der Förderung des kulturellen Wandels ab. Denn ohne eine kulturelle Transformation setzen „Abstoßreaktionen“ ein, da Unternehmen lebendige Systeme sind, in denen sich Menschen mit ihren Emotionen bewegen. Es ist hilfreich, die Mechanismen der menschlichen Psyche und Motivation zu kennen und zu verstehen, damit solche „Abstoßreaktionen“ vermieden werden können. Ziel der Verantwortlichen ist es, Wahrnehmung, persönliche Einstellung und Gefühle der Betroffenen zu „dem Neuen“ positiv zu beeinflussen. Der Verlust „des Alten“ und der damit verbundene Schmerz sollte thematisiert und entsprechend gemanagt werden. Das Transformationsmanagement setzt hier an: Emotionen als Transformationsenergie zu nutzen und nicht zu Blockaden werden zu lassen. Insbesondere bei mehreren Disruptionen braucht es ein Change-Management mit Transformationsmanagement.

Transformationsphasen und betriebliche Akteure

Das Change-Management wird häufig entlang von Phasen beschrieben, in denen sich die Transformation vollzieht. Je nach Modell sind es drei Phasen, mal vier, bis hin zu zwölf Phasen. Gemeinsam haben alle, dass sie Veränderungsprozesse und damit verbundene, mögliche Reaktionen der Menschen in der Organisation beschreiben und eine Orientierung für ein Vorgehen geben können. Nachfolgend werden die vier Modelle von Lewin (1947), Kübler-Ross (1969), Kotter (1996) und Janes et al. (2001) exemplarisch vorgestellt.

3-Phasen-Modell von Lewin (1947)

Die Prämisse des Modells von Lewin (1947) geht zunächst von zwei konfligierenden Kräften aus (siehe Darstellung):

1. Status quo fördernde Kräfte (Gewohnheit, Sicherheitsstreben, Ressourcenmangel und auch Skepsis oder Angst seitens der Mitarbeiter und/oder Führungskräfte)
2. auf Veränderung drängende Kräfte (Markt- und Wettbewerbsveränderungen)

Für einen Change sollten die auf Veränderung drängenden Kräfte zumindest zeitweise den konservierenden Kräften überlegen sein. Das erfordert laut Lewin eine Reduzierung der konservierenden Kräfte (1. Phase „Unfreezing“), bevor der eigentliche Veränderungsprozess (2. Phase „Changing“) stattfinden kann. Anschließend werden die Veränderungen in einem neuen Ist-Zustand konsolidiert (3. Phase „Refreezing“), sodass sich auch die konfligierenden Kräfte erneut im Gleichgewicht befinden.

In der ersten Phase erfolgt somit die Vorbereitung auf die Veränderungen, wie z. B. Analysen, Information und Diskussionen. In der zweiten Phase werden tatsächliche Änderungen auch durchgeführt. Dies erfolgt durch Verantwortungsübernahme, Trainieren und Überwachen der Prozesse. In der dritten Phase geht es um die nachhaltige Umgewöhnung. Es soll eine Stabilisierung erreicht werden, sodass ein Rückfall in die alten Strukturen und Verhaltensweisen vermieden werden kann. Lewin schaffte mit seinem Modell eine Basis, die in nachfolgenden Change-Management-Modellen anders dargestellt, weiterentwickelt bzw. an veränderte Rahmenbedingungen angepasst wurde.

Darstellung 2-1: Drei Phasen Modell von Lewin (1947)

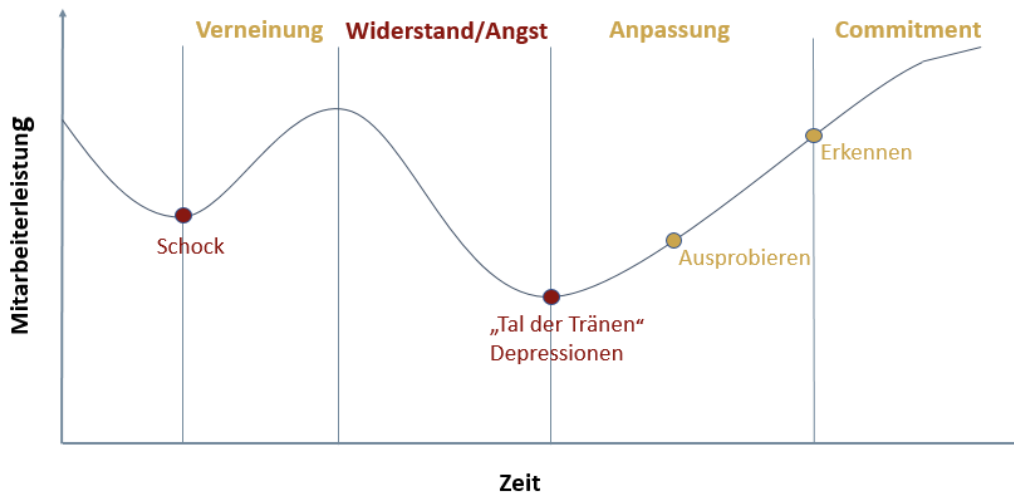
Unfreezing	Moving	Refreezing
Veränderungsbewusstsein schaffen	Vision entwickeln	Wege finden, um nachhaltig Veränderung zu schaffen und zu stabilisieren
Notwendigkeit für Veränderung nachvollziehbar machen	Motivation für die Veränderung über Kommunikation der Chancen und Beteiligung fördern	Veränderung im Alltag integrieren
Widerstände thematisieren, diskutieren und lösen	Implementierung von Veränderungen	Erfolge sichtbar machen und anerkennen
Unterstützungsbedarf klären	Unterstützung über Weiterbildungen sicherstellen	

Quelle: In Anlehnung an Kurt Lewin, 1947

Veränderungskurve in Anlehnung an Elisabeth Kübler-Ross (1969)

Die Veränderungskurve wurde im Rahmen von Ergebnissen der soziologischen Trauerforschung von Elisabeth Kübler-Ross 1969 veröffentlicht und später für den Businesskontext angepasst. Die Anzahl und Benennung der Phasen einer Veränderung nach Kübler-Ross unterscheiden sich in der Fachliteratur. Dementsprechend gibt es unterschiedliche Beschreibungen bzw. Benennungen der verschiedenen Phasen.

Abbildung 2-1: Veränderungskurve nach Kübler-Ross (1969)



Quelle: In Anlehnung an Kübler-Ross, 1969; Institut der deutschen Wirtschaft

Das aufgeführte Beispiel umfasst die folgenden Phasen, auf der X-Achse ist die Zeit aufgetragen, auf der Y-Achse die Mitarbeiterleistung der betroffenen Personen:

1. **Schock:** Zu Beginn steht eine negative Vorahnung, eine Sorge, die plötzlich real wird. Die Folge ist erst einmal Schock. Veränderung ist emotional häufig ein Schock. Die Schwere des Schocks ist davon abhängig, welche Auswirkungen eine Veränderung für die Betroffenen mit sich bringt.
2. **Verneinung:** Auf den Schock folgt eine Abwehr-Reaktion. Die betroffenen Mitarbeitenden machen deutlich, dass alles gut ist, wie es ist und es keine Änderung braucht.
3. **Angst/Widerstand:** Hinter der Verneinung stehen häufig (unbewusste) Ängste. Je klarer wird, dass die Veränderung nicht zu vermeiden ist, desto mehr Widerstand entsteht erst mal.
4. **Tal der Tränen/Depressionen:** Nach Schock, Abwehr-Reaktion und Widerstand folgt ein „Tal der Tränen“. In schlimmen Fällen sogar Depression. In dieser Phase ist es nicht möglich, etwas bewegen zu wollen. Die Produktivität ist am Boden angelangt. Als Führungskraft braucht es hier Feingefühl, um die Mitarbeitenden nicht zu überfordern. Der Trauer folgt ein innerlicher Abschied: „Ja, ich lasse das Alte los – es ist aus und vorbei – ich muss mich mit den neuen Gegebenheiten auseinandersetzen“. Auf rationaler Ebene wird die Entscheidung zur Veränderung langsam akzeptiert. Es fehlt noch die Akzeptanz auf emotionaler Ebene, damit Veränderungsbereitschaft auch wirklich entstehen kann.
5. **Ausprobieren:** Die Akzeptanz der neuen Situation auf emotionaler Ebene tritt ein. Der Energiebogen steigt positiv an, sodass sich die Veränderungsbereitschaft erhöht. Nun kann die Führungskraft

Perspektiven aufzeigen. Davor ist es nicht machbar, in die Zukunft zu blicken. Es erfolgt der Versuch, sich mit den neuen Gegebenheiten anzufreunden. Die Perspektive geht hin zu „Vielleicht hat die Veränderung auch ihr Gutes“. Das Einfinden in die neue Situation, Rolle oder Position beginnt.

6. **Commitment:** Die Veränderung wird bejaht und ist zur Normalität geworden. Hier geht es vor allem darum, die Veränderung zu stabilisieren und in der Kultur des Unternehmens zu verankern.

In welchen Phasen sich Mitarbeitende mit welchen Emotionen letztendlich wie lange befinden, kann je nach Individuum, Unternehmen, seiner Kultur, dem Umfang der Veränderungen und dem jeweiligen Umgang mit den Emotionen sehr verschieden sein. Generell macht das Modell deutlich, dass es hilfreich ist, ein Bewusstsein für verschiedene emotionale Zustände im Rahmen von Veränderungen zu haben und die Mitarbeitenden möglichst dort abzuholen, wo sie stehen, sodass eben keine Blockaden entstehen, die oftmals Veränderungsprojekte zum Scheitern bringen können.

Change-Modell von Kotter (1996)

Während die Veränderungskurve von Kübler-Ross mit ihrem siebenstufigen Prozess und Lewin in seinen drei Phasen „unfreezing“, „moving“ und „refreezing“ inhaltlich nicht auf einzelne Schritte des Managements während einer Veränderung näher eingehen, hat Kotter (1996) acht Schritte eines Veränderungsmanagements identifiziert. Diese Schrittfolge gilt als erfolgskritisch für ein Veränderungsmanagement und sollte von jedem Change-Manager eingehalten werden.

Die acht Schritte des Veränderungsprozesses nach Kotter (1996) sind:

1. Zunächst ist das Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels unter den Führungskräften und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu schaffen (**Gefühl der Dringlichkeit**).
2. Richtungweisende Personen sollte in einer Koalition vereint werden und das Vertrauen untereinander gefördert werden (**Aufbau eines Führungsteams**).
3. Das Ziel der angestrebten Veränderung sollte in einer übergeordneten Vision für das Unternehmen, der Weg dorthin in einer Strategie beschrieben werden und eine positive Zugkraft entfalten (**Entwicklung einer Vision**).
4. Dazu ist auch erforderlich, diese Vision auf breiter Basis zu kommunizieren, damit ein gemeinsames Verständnis entsteht und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überzeugt werden (**Breite Kommunikation der Vision**).
5. Die klare Benennung von Verantwortlichen auf möglichst breiter Basis, die sich als Bevollmächtigte für die Veränderung verstehen, soll Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren, die Vision als Kompass für das eigene Handeln zu nutzen (**Abbau hinderlicher Emotionen**).
6. Durch die Definition kurzfristiger Ziele können schnelle Erfolge sicht- und erlebbar gemacht werden und die Veränderungsbereitschaft stärken (**Sicherstellung von schnellen Erfolgen**).
7. Tiefgreifende Veränderungen nehmen viel Zeit in Anspruch, daher ist die Konsolidierung des Erreichten eine Voraussetzung für die kontinuierliche Weiterentwicklung (**Konsolidierung erreichter Ziele**).

8. Ein Transformationsprozess kann erst dann als gelungen gelten, wenn sich die Veränderungen in der Unternehmenskultur widerspiegeln und dort als integraler Bestandteil verankert sind (**Verankerung in Unternehmenskultur**).

Dem Zeitfaktor wird in diesem Zusammenhang eine große Bedeutung zugemessen. Die Auslöser von Veränderungsprozessen setzen Unternehmen und Institutionen häufig gleichzeitig unter Zugzwang. Neue Marktlagen, die durch den digitalen, ökologischen oder demografischen Wandel hervorgerufen werden, treffen zum Beispiel auf neue rechtliche Rahmenregelungen. Beide können einen grundlegenden Wechsel in der Organisationsform erzwingen, der wiederum von einem Austausch in den Führungsmannschaften begleitet wird. Derartige Änderungen im betrieblichen Umfeld stoßen Produkt- und Dienstleistungsinnovationen an, führen zum Einsatz neuer Technologien, der nur erfolgreich ist, wenn die Beschäftigten (erneut) eingebunden werden. Wenn sich die Zusammensetzung der Belegschaft oder der Arbeitsteams ändert, sind die Konsequenzen zu bedenken, wie man das Wissen der Beteiligten als erfolgsbestimmenden Faktor mobilisieren kann. Zeitliche Vorgaben für Veränderungsprozesse werden enger und die Pausen zwischen zwei Veränderungsprozessen kürzer. Change-Prozesse müssen in kürzeren Zeiträumen vollzogen sein. Eine auf eine lineare Abfolge der in der Auflistung genannten einzelnen Schritte bezogene strategische Planung des Change-Managements wird sich bei gleichzeitig oder überlappenden unterschiedlichen Veränderungen und deren Wechselwirkungen nur in den seltensten Fällen als effektiver und effizienter Handlungsansatz herausstellen. Eine Lösung aus diesem Dilemma bietet das Modell der transformationalen Führung – ein Thema, dem sich das nächste Phasenmodell widmet.

Das Modell einer Unternehmenstransformation von innen nach Janes et al. (2001)

Um ein Transformationsvorhaben in einer Organisation zwischen den beteiligten Personen artikulieren zu können, braucht es eine sprachliche Basis, auf die und um die herum ein Vorhaben diskutiert, entwickelt, geplant und gemeinsam vereinbart werden kann. Unternehmen unterschätzen oft, wie viel Zeit und Energie es seitens der Beschäftigten erfordert, sich von Vertrautem zu verabschieden – schließlich vermittelt Vertrautes auch Sicherheit. Eine Transformation kann positive und/oder negative Emotionen auslösen, die als Energien den Veränderungsprozess begünstigen oder behindern können (Energiebogen). Eine Transformation wird daher energetisch „von innen“ genährt. Das bedeutet für Manager, Führungskräfte und interne Berater: Es ist wichtig, den transformationsrelevanten Energielevel im Blick zu behalten, und zwar in seiner Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel und/oder einen gemeinsamen Weg im System bzw. in seinen Teilsystemen. Darüber hinaus ist die Gestaltung von Rahmenbedingungen, welche die individuellen Energie-Bilanzen der Teilsysteme beeinflussen, von höchster Bedeutung für den erfolgreichen Ablauf eines Transformationsprozesses.

Das Modell einer Unternehmenstransformation von innen verläuft in fünf Phasen (Janes et al., 2001):

1. In Phase 1 wird der Transformationsbedarf benannt, die Probleme aus der Sicht der Stakeholder identifiziert, das Projekt („business case“) definiert und die Energie für die Transformation lokalisiert.
2. In Phase 2 werden die Transformationsziele festgezurr, das Commitment zu den Inhalten der Transformation und zum Prozessdesign hergestellt sowie eine Vision und Vorstellungen zu den gewünschten Zuständen formuliert. Es werden die Erfolgskriterien für die Zielerreichung entwickelt, der Projektablauf skizziert und diskutiert, das erforderliche Ausmaß an Veränderungsbereitschaft und -entschlossenheit aktiviert und ein (impliziter) Kooperationsvertrag ausgehandelt.

3. Die konkrete Konzeption der Transformation erfolgt in Phase 3. Sie umfasst zusätzlich vorbereitende Aktivitäten für die Umsetzung (z. B. den Aufbau einer Projektorganisation).
4. Die Veränderungskonzepte werden in Phase 4 implementiert, die bereits eingerichtete Veränderungsorganisation laufend angepasst, die verschiedenen Realisierungsprojekte (z. B. Pilotprojekte) durchgeführt, der Transformationsprozess kontinuierlich bilanziert und erste Ergebnisse gesichert.
5. In der Phase 5 werden die Rückmeldungen zum Transformationsprozess ausgewertet, Reviews erstellt und publik gemacht, das Know-how gesichert und die Weiterarbeit auf den Weg gebracht.

Transformationsprozesse haben allerdings auch Überraschungsmomente, das ist schlichtweg systemimmanent. Denn Organisationen werden kurzfristig mit Themen konfrontiert, die ihnen heute noch nicht bekannt sind. Da braucht es ein flexibles Mindset, um auf neue Fragen, die definitiv auftauchen werden, gute Antworten zu finden. Transformation ist ein individueller Lernprozess. Es gibt somit weder einen idealtypischen Verlauf noch das eine Rezept. Es gibt lediglich Erfolgsfaktoren, deren Berücksichtigung einen erfolgreichen Transformationsprozess begünstigen.

2.2 Forschungsfrage und Messkonzept gelingender Transformationen

Der vorherige Abschnitt signalisiert die verschiedenen Ansätze und Leitlinien eines Change-Managements, wie Veränderungsprozesse gelingen können und worauf bei diesen zu achten ist. In der Regel bezieht sich die Literatur, in der diese Ansätze beschrieben sind, auf guten Beispielen und den Erfahrungen der Change Manager. In der vorliegenden Analyse wird die Wahrnehmung der Beschäftigten und die der Führungskräfte analysiert, gegenübergestellt und auf Basis einer quantitativen Befragung (siehe Kasten 1 zur Datenquelle) überprüft, welche kulturellen Aspekte zum Gelingen eines Transformations- und Veränderungsprozesses beitragen. Gelingende Transformations- und Veränderungsprozesse werden dabei nicht an der jeweiligen Zielerreichung, wie Kosteneinsparungen oder Umsatzsteigerungen bemessen, sondern anhand von sechs Aspekten operationalisiert, die das Empfinden und die Wahrnehmung hinsichtlich einer angemessenen Begleitung, Einbindung und Führung der Veränderungsprozesse widerspiegeln.

Die Beschäftigten und Führungskräfte wurden jeweils danach gefragt, ob sie wesentliche Veränderungen in den letzten zwei Jahren in ihrem Unternehmen erlebt haben, die sie im Falle der Beschäftigten auch selbst betroffen haben. Im Sinne des Begriffs von Transformationen wurde nach wesentlichen Veränderungsprozessen gefragt und Reorganisationen von Bereichen, Veränderungen von Geschäftsmodellen oder Einführungen neuer Technologien und Prozesse als Beispiele benannt. Drei Viertel aller Führungskräfte (74,5 Prozent) und knapp zwei Drittel der Beschäftigten (63,7 Prozent) gaben an, solche Veränderungsprozesse erlebt zu haben.

Kasten 1: Datenquelle

Die **IW/StepStone/New Work/Kienbaum-Befragung** fand im Juni 2021 online durch Ansprache der Teilnehmenden durch StepStone, New Work und Kienbaum statt; von den 9.260 begonnenen Fragebögen wurden 7.957 von Personen ab 18 Jahren abgeschlossen. Die Befragung richtete sich an abhängig Beschäftigte mit und ohne Führungsverantwortung sowie Selbstständige mit Beschäftigten. Arbeitssuchende, Schüler, Studenten, Auszubildende, Rentner sowie Freiberufler und Solo-Selbstständige sind nicht Zielgruppe der Befragung (vgl. Grömling et al., 2021, 43).

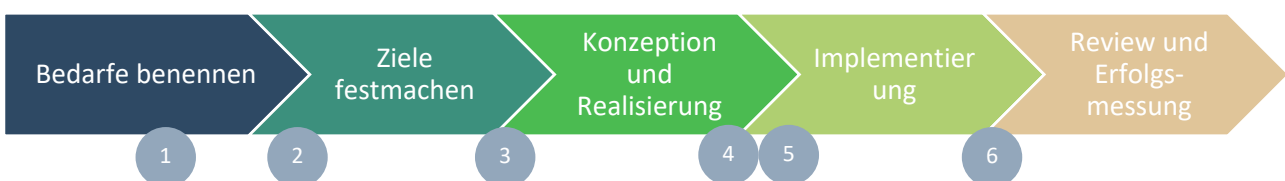
Die vorliegende Analyse basiert auf der Stichprobe von 1.948 Führungskräften (ohne Selbstständige) und 5.572 Beschäftigten ohne Führungsverantwortung. Die Beschäftigtenstichprobe wird anhand der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit der Verteilung der Grundgesamtheit der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ohne Auszubildende und ohne Beschäftigte mit Leitungsfunktion (Jahresdurchschnitte 2020) nach Geschlecht, Alter (Altersgruppen: 15 bis unter 35 Jahre, 35 bis unter 45 Jahre, 45 bis unter 55 Jahre, 55 Jahre und älter) und Branchen (Branchengruppen: Verarbeitendes/ produzierendes Gewerbe/Baugewerbe; Handel/Gastgewerbe/Transport/Logistik; Finanzen/unternehmensnahe Dienstleistungen; Bildung/Gesundheit/Öffentlicher Dienst und Sonstige inkl. Landwirtschaft) über Gewichtungsfaktoren angenähert. Für die Stichprobe der Führungskräfte wurden analog nach Alter, Geschlecht und Branchenzugehörigkeit die 1,9 Millionen Beschäftigten mit Leitungsfunktion in der Beschäftigtenstatistik als Grundgesamtheit herangezogen, die über die Klassifikation der Berufe KldB 2010 auf Grundlage von Schuster und Strahl (2019) identifiziert wurden.

Die Tabelle 7-1 im Anhang gibt die Merkmale (gewichtete Angaben) der befragten Personen beider Stichproben wieder. Der Männeranteil ist in der Stichprobe der Führungskräfte mit 71,6 Prozent zu der Beschäftigtenstichprobe, in der die Geschlechter hälftig vertreten sind, deutlich höher. Führungskräfte sind zudem rund drei Jahre älter. Die Dauer der Betriebszugehörigkeit ist zwischen den beiden Gruppen nur eingeschränkt vergleichbar, da Führungskräfte, die das Unternehmen gegründet haben, alternativ zu ihrem Eintritt auch das Gründungsjahr des Unternehmens angeben konnten. Insgesamt weisen beide Stichproben einen hohen Anteil an Akademikern auf, Geringqualifizierte sind hingegen auch nach der Gewichtung unterrepräsentiert (Statistisches Bundesamt, 2020, 124).

Dem Fünf-Phasenmodell der Transformation von Janes et al. (2001) folgend, wurden für die empirische Analyse sechs Aspekte definiert, die konzeptionell mit einer gelingenden Transformation verbunden werden können (s. Abbildung). Die Beschäftigten und Führungskräfte gaben jeweils auf einer Vierer-Skala (von trifft voll zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu bis trifft gar nicht zu) an, inwieweit die Aussagen im Zuge der Veränderungsprozesse innerhalb der letzten zwei Jahre zutrafen (tatsächliche Transformationserfahrung) oder aber wie sie ihr Arbeitsumfeld einschätzen würden, wenn es in den kommenden Jahren zu wesentlichen Veränderungsprozessen käme (hypothetische Transformationserfahrung).¹

Darstellung 2-2: Übertragung der sechs Aspekte einer gelingenden Transformation auf das Fünf-Phasenmodell der Unternehmenstransformation von innen

nach Janes/Prammer/Schulte-Derne (2001)



Quelle: Eigene Darstellung

¹ Die Vergleichbarkeit der Angaben von Führungskräften und Beschäftigten ist eingeschränkt, da in der Beschäftigtenbefragung die Skalierung leicht von der in der Führungskräftebefragung abweicht und „trifft voll und ganz zu“ statt „trifft voll zu“ lautete.

Sechs Aspekte gelingender Transformationsprozesse in der empirischen Analyse:

- 1. Notwendigkeit der Veränderung gut erklärt:**
Die Führungskräfte haben proaktiv im Dialog die Notwendigkeit der Veränderungen für alle Beschäftigten nachvollziehbar gemacht.
- 2. Strategie transparent machen:**
Die Strategie der Geschäftsführung ist in den Veränderungsprozessen transparent gewesen.
- 3. Bestehende Ansprüche berücksichtigen:**
Auf in der Vergangenheit erworbene Ansprüche und Leistungen wurde in den Veränderungsprozessen angemessen Rücksicht genommen.
- 4. Mitgestaltungsmöglichkeiten eröffnen:**
Die Beschäftigten haben ausreichend Möglichkeiten gehabt, Veränderungsprozesse mitgestalten zu können.
- 5. In Weiterbildung investieren:**
Das Unternehmen hat in ausreichendem Maß in Weiterbildung investiert, damit sich die Mitarbeiter an veränderte Kompetenzanforderungen anpassen können.
- 6. Fehlerkultur stärken:**
Unsere Arbeitskultur hat in den Veränderungsprozessen zum Ausprobieren von Neuem angeregt.

Zu den Erfolgsfaktoren für einen gelingenden Transformationsprozess zählt erstens die Darstellung der Notwendigkeit und Dringlichkeit der Veränderung durch die Führungskräfte und zweitens eine transparente Zielsetzung seitens der Geschäftsführung, die drittens auch die in der Vergangenheit erworbenen Ansprüche der Beschäftigten angemessen berücksichtigt. Wer die Notwendigkeit der Veränderung gut erklärt, fördert nicht nur das Verstehen, sondern kann damit verbundene Emotionen wie beispielsweise Beruhigung oder Sinnerleben stärken. Das gilt ebenso, wenn Geschäftsführungen bzw. Führungskräfte die Strategie transparent machen. Zudem schafft Transparenz Vertrauen und Zuversicht. Wenn zugleich bestehende Ansprüche der Beschäftigten in deren Perspektive angemessen berücksichtigt werden, können Verlustängste (wie z. B. vor Status- oder Bedeutungsverlust) reduziert und Chancen der Veränderungen aufgezeigt werden. Dies senkt damit auch das Risiko, dass in der Belegschaft oder zumindest in wesentlichen Teilen ein Widerstandswille gegen die als erforderlich erachteten Veränderungen erwächst.

In der Konzeptions- und Implementierungsphase werden als Erfolgsfaktoren die Mitgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten und der Kompetenzerwerb über Weiterbildungsangebote benannt. Während der Implementierungsphase ist es zudem wichtig, Raum zum Ausprobieren von Neuem zu geben und eine angemessene Fehlertoleranz zu etablieren. So bieten sich beispielsweise Probephasen an, in denen die Änderungen auf den Prüfstand gestellt und die Zielerreichung überprüft werden kann. Alle drei genannten Aspekte helfen nicht nur dabei, Ängste vor Bedeutungsverlust, Überforderung oder sogar Versagen bei den Beschäftigten abzubauen. Im Gegenteil drückt eine Geschäftsführung oder eine Führungskraft damit gegenüber den Beschäftigten ihre Wertschätzung aus und stärkt auf diese Weise positive Emotionen wie Vertrauen sowie Zugehörigkeits- und Verantwortungsgefühl. Beschäftigte erfahren Unterstützung durch andere und können sich und das eigene Handeln als (selbst-)wirksam erleben.

Wo in der empirischen Analyse alle sechs Aspekte gelingender Transformationsprozesse genannt werden, wird vermutet, dass das „Energielevel“ ein Niveau erreicht, bei dem die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreich verlaufenden Transformationsvorhaben groß ist.

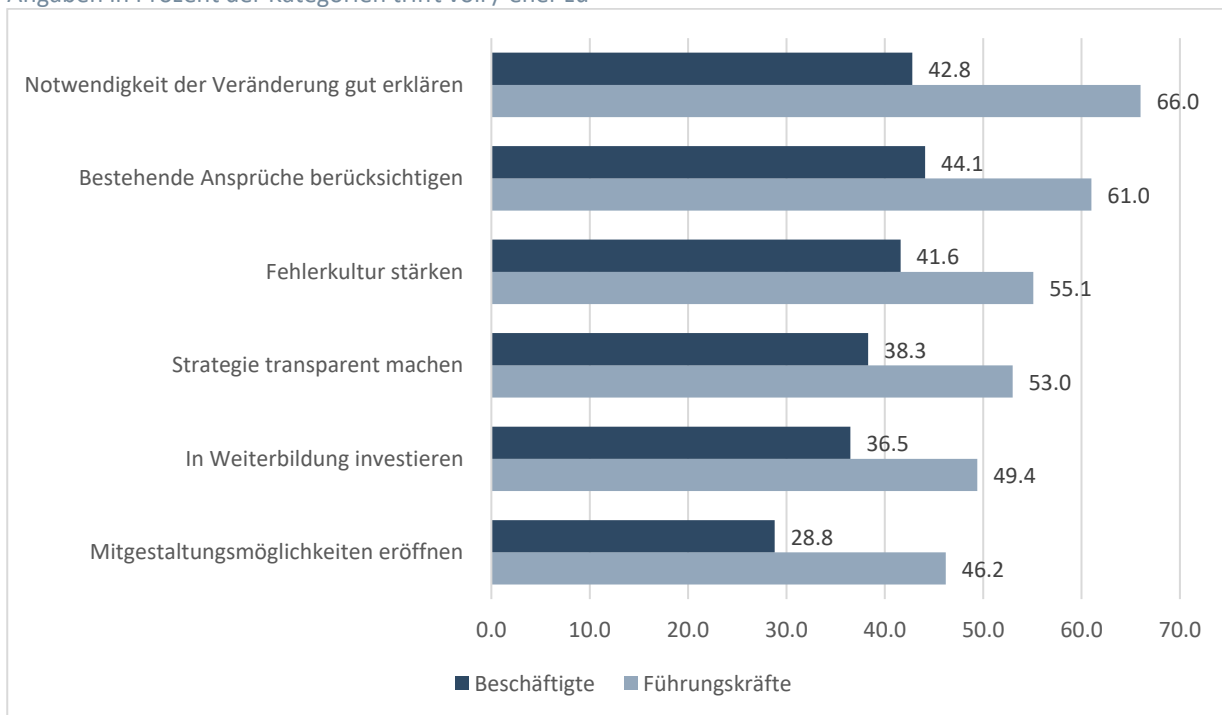
3 Wahrgenommenes Transformationsgeschehen aus Sicht der Führungskräfte und Beschäftigten

3.1 Aspekte betrieblicher Transformationsprozesse

Abbildung 3-1 gibt die Aspekte betrieblicher Transformationsprozesse aus der Perspektive der Beschäftigten und Führungskräfte wieder, die eine wesentliche Veränderung im Unternehmen erlebt haben. Führungskräfte sehen die verschiedenen Voraussetzungen für ein gutes Gelingen deutlich häufiger, als erfüllt an als die Beschäftigten. Während mehr als 60 Prozent der Führungskräfte berichten (Aspekte treffen voll/eher zu), dass gut erklärt wurde, warum die Veränderung notwendig ist und bei der Konzeption bestehende Ansprüche angemessen berücksichtigt wurden, sind es bei den Beschäftigten mit 43 bzw. 44 Prozent deutlich weniger. Dennoch wird die Kommunikation noch von verhältnismäßig vielen Beschäftigten im Vergleich zu den Mitgestaltungsmöglichkeiten als ausreichend bewertet. Bei Letzterem sehen mehr als 70 Prozent Verbesserungspotenziale und auch die Führungskräfte sehen diesen Aspekt im Vergleich zu den anderen seltener erfüllt.

Abbildung 3-1: Aspekte betrieblicher Transformationsprozesse

Angaben in Prozent der Kategorien trifft voll / eher zu



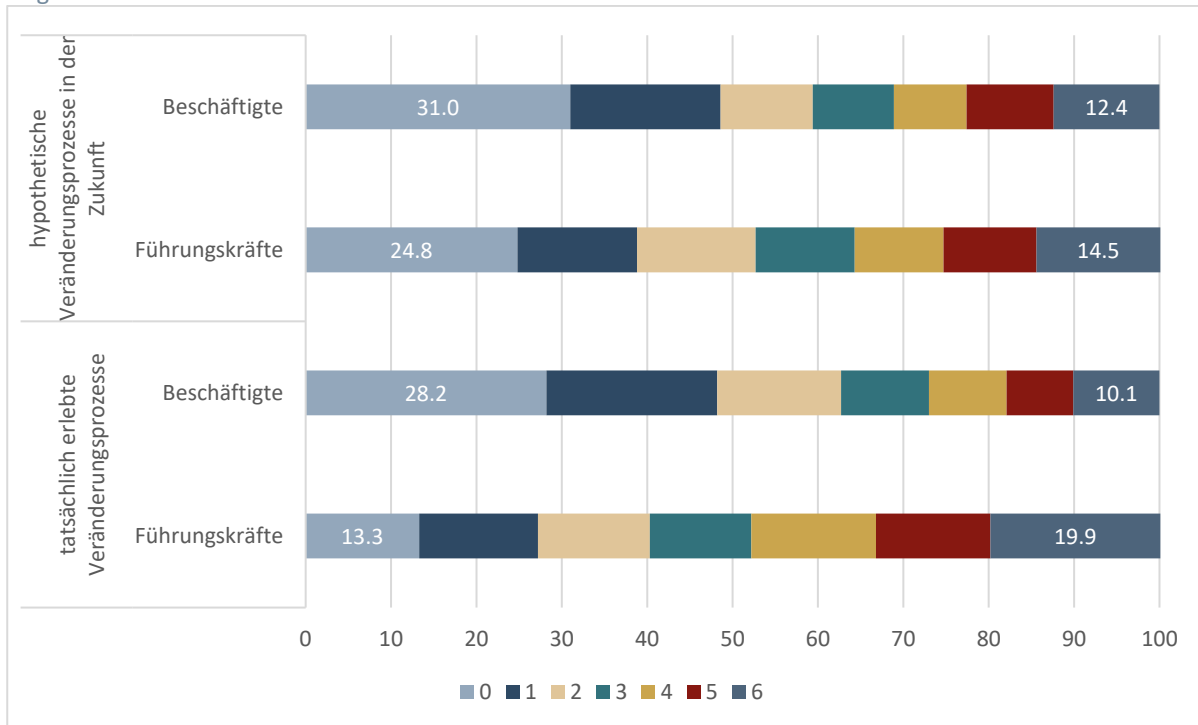
Gewichtete Angaben der 3.639 Beschäftigten und 1.463 Führungskräften, die eine wesentliche Veränderung im Unternehmen in den letzten zwei Jahren erlebt haben (Beobachtungszahlen variieren leicht, je nach betrachtetem Aspekt; Referenzkategorie: Aspekte treffen eher/gar nicht zu (ohne die Ausweichoption: Kann ich nicht beurteilen).

Quelle: IW/StepStone/New Work/Kienbaum-Befragung 2021

Aus den sechs einzelnen Aspekten wird im Folgenden ein Index gebildet, der die Anzahl an erfüllten Voraussetzungen eines gelingenden Transformationsprozesses misst. Der Index liegt in dem Intervall zwischen 0 und 6, wobei der Wert Null bedeutet, dass nach Ansicht des Befragten keine der Voraussetzungen erfüllt ist und der Wert Sechs, dass alle erfüllt sind. Die Abbildung 3-2 stellt sowohl das Antwortverhalten der Beschäftigten und Führungskräfte dar, die eine wesentliche Veränderung in den vorangegangenen zwei Jahren erlebt haben als auch die Einschätzung derer, die sich auf eine hypothetische Veränderung in der Zukunft beziehen.

Abbildung 3-2: Transformationsindex zur Wahrnehmung betrieblicher Transformationsprozesse

Anteil der Beschäftigten und Führungskräfte nach ihrer Wahrnehmung wesentlicher Veränderungsprozesse, Angaben in Prozent 2021



Der Transformationsindex gibt an, wie die Befragten Veränderungsprozesse im Betrieb wahrgenommen haben bzw. haben würden (0 = keiner der genannten Aspekte trifft voll/eher zu bis 6 = alle genannten Aspekte treffen voll/eher zu); gewichtete Stichprobe mit 5.572 Beschäftigten und 1.948 Führungskräften.

Quelle: IW/StepStone/New Work/Kienbaum-Befragung 2021

Jede fünfte Führungskraft sieht alle Voraussetzungen mit Blick auf die erlebten Veränderungsprozesse als erfüllt an, während dem nur jeder zehnte Beschäftigte zustimmt (s. Abbildung 3-2). Unter den Beschäftigten sehen 28,2 Prozent hingegen keine der Aspekte eines gelingenden Transformationsprozesses als zutreffend an. In dem hypothetischen Szenario liegt der Wert für die Beschäftigten nur geringfügig höher. Führungskräfte sind jedoch deutlich skeptischer, wenn es sich um ein hypothetisches Szenario in der Zukunft handelt. Dann geben sie mit knapp 25 Prozent deutlich häufiger an, dass keiner der Aspekte erfüllt wäre. Möglicherweise rührt die positivere Wahrnehmung der Führungskräfte bei tatsächlichen Veränderungen in der Vergangenheit daher, dass sie diese selbst mit verantwortlich und mitgestaltet haben und daher auf das Gelingen Einfluss nehmen konnten. Dies legt auch die hohe Zustimmungsrates der Führungskräfte nahe, wenn es darum geht, dass die Notwendigkeit der Veränderung gut erläutert wurde. Hier ist die Führungsebene explizit als verantwortlich benannt.

Unter den Beschäftigten mit Transformationserfahrung, die nur einen Aspekt als erfüllt ansehen (vgl. Tabelle 7-2 im Anhang), geben mit 30,1 Prozent mit Abstand am meisten Befragte an, dass der vor der Veränderung erworbene Status im Prozess berücksichtigt wurde. Bei den Führungskräften wird in der gleichen Gruppe der Aspekt zum Status mit 30,9 Prozent in etwa genauso häufig genannt wie der Aspekt, dass Führungskräfte die Notwendigkeit der Veränderungen gut erklärt haben (28,1 Prozent).

Tabelle 7-3 im Anhang gibt die Ergebnisse des Zählmodells (negatives Binomialmodell) zu den strukturellen Unterschieden der Transformationserfahrungen nach individuellen und betrieblichen Merkmalen

wieder. Eine ordinale logistische Regression als alternatives Schätzmodell kommt zu sehr ähnlichen Befunden. Männer bewerten die Transformationsprozesse in der Beschäftigten- und Führungskräftestichprobe tendenziell besser als Frauen, während ältere Beschäftigte und Beschäftigte, die schon länger im Betrieb arbeiten, den Veränderungen skeptischer gegenüberstehen. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass sie bei Änderungen einen höheren Status und mehr erworbenes Humankapital zu verlieren haben als jüngere Kollegen. Zu einem ähnlichen Befund kommen Hammermann et al. (2021, 13 f.), die in ihrer Studie eine größere Skepsis von älteren Beschäftigten bei der Beurteilung der Folgen von Neuerungen am Arbeitsplatz feststellen. Die Analyse auf Basis der Daten des Sozio-oekonomischen Panels zeigt, dass ältere Beschäftigte häufiger mit Veränderungen größere Gesundheitsrisiken, höhere Anforderungen an ihre Qualifikationen und Arbeitsleistung und ein höheres Arbeitsplatzrisiko verbinden.

In der vorliegenden Analyse spielt auch die Betriebsgröße eine Rolle. So erleben Beschäftigte und Führungskräfte in Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten die Aspekte der betrieblichen Transformation häufiger als gut. Dies trifft insbesondere auch auf die Bewertung der Mitgestaltungsmöglichkeiten zu, die in kleineren Unternehmen informell leichter umzusetzen sind. Zudem ist die Trennlinie zwischen Mitgestaltungsmöglichkeiten in der täglichen Routine und solche bei Veränderungsprozessen in kleinen Unternehmen fließend, während in größeren Organisationseinheiten die Transparenz von und Mitsprache an Veränderungsprozessen häufig über Interessenvertretungen der Belegschaften erfolgt. Die Existenz eines Betriebsrates scheint sich aus Sicht der Beschäftigten förderlich für die Wahrnehmung der Veränderungsprozesse zu erweisen, auch da diese die Kommunikation in die Belegschaft hinein erleichtern können. Die Existenz eines Betriebsrates ist allerdings nur in der Beschäftigtenstichprobe bei Anwendung der ordinalen logistischen Regression signifikant und in dem negativen Binomialmodell nahe des 10-Prozent-Fehlerniveaus.

3.2 Wechselneigung und Arbeitszufriedenheit im Wandel der Arbeitswelt

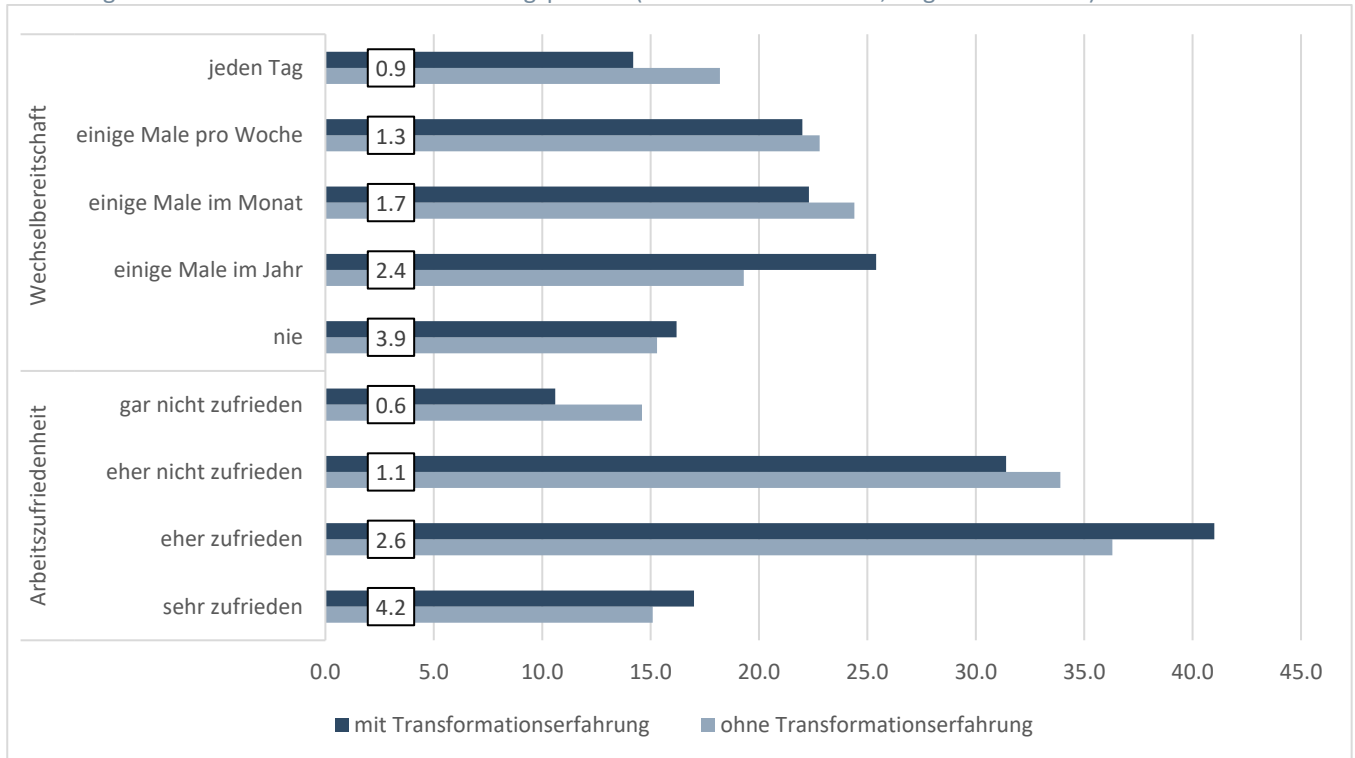
Veränderungen in der Arbeitswelt bringen oftmals eine Umverteilung von Status und Einfluss mit sich und können Gewinner und Verlierer hervorbringen. Gerade dann, wenn sich Beschäftigte über einen langen Zeitraum ein gutes betriebsinternes und -externes Netzwerk aufgebaut, in spezifisches Humankapital investiert und Routinen gelernt haben, können neue Strukturen und Abläufe den Statusverlust und die Entwertung des Humankapitals implizieren. Andere mögen hingegen von der geschäftlichen Neuausrichtung, neugestalteten Prozessen oder auch organisatorischen Umgestaltungen profitieren, da bestimmte Tätigkeiten und Bereiche im Zuge der Transformation aufgewertet werden. Vor dem Hintergrund des starken Zusammenhangs von psychologischen Erlebniszuständen, insbesondere dem Fairnessempfinden, mit der Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrem Beruf und Arbeitsumfeld (Ganserer et al., 2021) und den emotionalen Belastungen im Kontext eines Veränderungsprozesses (vgl. Kübler-Ross, 1996 in Abschnitt 2.1) liegt die Vermutung nahe, dass im Falle der Verletzung bestimmter Aspekte von Transformationsprozessen, die Beschäftigten nachhaltig an Arbeitszufriedenheit einbüßen und möglicherweise sogar über einen Arbeitgeberwechsel nachdenken. Beides ist voraussichtlich auch mit Kosten für den Arbeitgeber verbunden, sei es in Form von sinkenden Arbeitsleistungen, einem Imageverlust oder steigenden Rekrutierungskosten.

Der Frage, inwieweit ein Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und Wechselneigung und dem Erleben eines gravierenden Veränderungsprozesses besteht, wird im Folgenden nachgegangen. Es zeigt sich, dass Beschäftigte, die einen Transformationsprozess in den letzten zwei Jahren erlebt haben, insgesamt signifikant zufriedener mit ihrer Arbeit sind als Beschäftigte ohne derartige Transformationserfahrungen (Abbildung 3-3). Ein ähnliches Bild deutet sich auch für die Wechselneigung an, das heißt Beschäftigte denken

nach einem durchlebten Veränderungsprozess signifikant seltener über einen Arbeitgeberwechsel nach als andere Beschäftigte. Dieser Befund überrascht auf den ersten Blick, da er der Vermutung widerspricht, dass die Loslösung vom Status quo eine zumindest zeitweise eher negative Erfahrung darstellt, wobei die Befragung keine näheren Auskünfte darüber geben kann, in welcher Phase sich die Transformation und der Erlebniszustand der Beschäftigten zum Zeitpunkt der Befragung befindet.

Abbildung 3-3: Aspekte betrieblicher Transformationsprozesse

Anteil der Beschäftigten nach ihrer Zufriedenheit mit der Arbeit insgesamt, ihrer Wechselneigung¹ sowie ihrer Einschätzung zum tatsächlich erlebten Veränderungsprozess (Transformationsindex, Angabe im Kasten)



¹ Ohne tatsächliche Wechsler im letzten Jahr.

Transformationsindex = Anzahl der Aspekte der tatsächlich erlebten Veränderungsprozesse, die aus Sicht der Beschäftigten voll/eher zutreffen.

Lesehilfe: Von den Beschäftigten, die in den letzten zwei Jahren einen wesentlichen Veränderungsprozess erlebt haben, denken rund 14 Prozent jeden Tag darüber nach, ihren Arbeitgeber zu wechseln. Unter den Beschäftigten, die keine solche Veränderung erlebt haben, sind es mit 18 Prozent rund 4 Prozentpunkte mehr. Beschäftigte (mit Transformationserfahrung), die jeden Tag über einen Arbeitgeberwechsel nachdenken, sehen im Schnitt nur einen von sechs Aspekten einer gelungenen Transformation als erfüllt an.

Quelle: Beschäftigtenstichprobe der IW/StepStone/New Work/Kienbaum-Befragung 2021

Eine erster Erklärungsansatz für den positiven Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und der Transformationserfahrung ist eine Positivselektion der Beschäftigten, die in der jüngsten Vergangenheit eine Transformation erlebt haben und bei diesem Unternehmen geblieben sind. So könnte der ein oder die andere, die sich durch die Veränderung benachteiligt fühlte, den betreffenden Betrieb (bereits) verlassen haben. Die zweite Erklärung liegt in der Gestaltung des Veränderungsprozesses und/oder einer Verbesserung für den Einzelnen infolge der Veränderung. Der Transformationsindex ist für Beschäftigte, die mit ihrer Arbeit zufriedener sind und seltener Wechselgedanken haben, deutlich höher (s. Abbildung 3-3). Mit anderen Worten berichten zufriedene und weniger wechselwillige Beschäftigte von mehr erfüllten Voraussetzungen eines gelingenden Veränderungsprozesses als relativ unzufriedene und wechselwillige Beschäftigte. Denkbar ist, dass

Veränderungen für Beschäftigte zwar durchaus schmerzlich sein können, durch ein entsprechendes Change-Management potenziell negative Emotionen aber in produktive positive Emotionen verwandelt werden. Die höhere Zufriedenheit der Beschäftigten könnte dann auch widerspiegeln, dass die Chancen und der Nutzen für den Einzelnen/die Einzelne einer gut gestalteten Transformation größer ausgefallen ist als die mit den Veränderungen verbundenen individuellen Risiken und Kosten.

3.3 Zusammenhang interner und externer Flexibilität

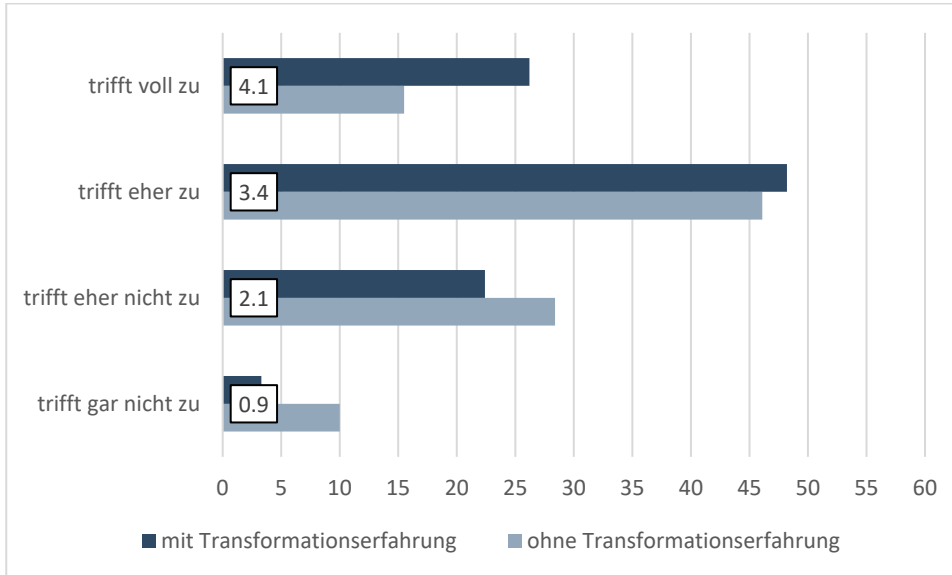
Nach der Finanzmarktkrise in den Jahren 2008 und 2009 waren die letzten Jahre vor Ausbruch der Corona-Pandemie durch wirtschaftliche Unsicherheit und zahlreiche Konflikte geprägt, ausgelöst unter anderem durch die Euro-Schuldenkrise, den Austritt von Großbritannien aus der Europäischen Union und diversen Handelsstreitigkeiten mit den USA und China. Das Wirtschaftswachstum erwies sich in dieser Phase als erstaunlich robust und auch die Erholung der Wirtschaft nach dem Einbruch im Pandemiejahr 2020 zeugte von einer hohen Anpassungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Der Blick nach vorne verdeutlicht jedoch, dass sich Unternehmen keineswegs ausruhen können, sondern bereits eine Vielzahl an neuen Herausforderungen wartet. So dämpfte das Aufkommen der Omikron-Variante des Corona-Virus und anhaltende Lieferengpässe die weitere wirtschaftliche Erholung im Jahr 2022 (Grömling, 2021, 5; Wollmershäuser et al., 2021, 3 f.). Zudem stellen strukturelle Verwerfungen im Zusammenspiel der fortschreitenden Digitalisierung, der Klimaschutzziele und der De-Globalisierungstendenzen, die das Exportland Deutschland besonders treffen, Unternehmen vor große Herausforderungen, die sie in der Kulisse einer alternden Gesellschaft mit rückläufigem Fachkräfteangebot bewältigen müssen (Demary et al., 2021). Schließlich ist derzeit auch offen, welche Auswirkungen der Ukrainekrieg auf die Unternehmen haben wird.

Umso wichtiger ist eine schnelle unternehmerische Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Marktanforderungen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Veränderte Produkte und Dienstleistungen gehen häufig mit Transformationsprozessen in einem Unternehmen einher. Diesen Schluss legt zumindest Abbildung 3-4 nahe. Sie stellt einen eindeutigen Zusammenhang zwischen der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an sich ändernde Kundenwünsche und der Wahrscheinlichkeit, wesentliche Veränderungen im Unternehmen in den letzten zwei Jahren angestoßen zu haben. So geben Führungskräfte mit Transformationserfahrung innerhalb der letzten zwei Jahre mit 48,2 Prozent (trifft eher zu) und 26,2 Prozent (trifft voll zu) deutlich häufiger an, dass ihr Unternehmen sich schnell an sich veränderte Kundenwünsche anpassen kann, als Führungskräfte ohne Transformationserfahrung (46,1 Prozent "trifft eher zu" und 15,5 Prozent "trifft voll zu").

Ferner bewerten Führungskräfte, die ihrem Unternehmen eine hohe Flexibilität attestieren, die (tatsächlich erlebten) Veränderungsprozesse mit Blick auf die Anzahl der erfüllten Voraussetzungen deutlich besser (Angabe „trifft voll zu“: 4,1) als Führungskräfte, die ihrem Unternehmen keine hohe Anpassungsfähigkeit zuweisen (Angabe „trifft gar nicht zu“: 0,9). Möglicherweise zeigt sich in der unterschiedlichen Bewertung der Veränderungsprozesse, dass diese in flexiblen Unternehmen besser geführt und begleitet werden. Die unternehmerische Fähigkeit, auf externe Schwankungen (schnell) reagieren zu können, setzt eine interne Organisation bzw. ein Change-Management voraus, die/das die nötigen Veränderungen anstößt und gut bewältigt.

Abbildung 3-4: Interne und externe betriebliche Flexibilität

Anteil der Führungskräfte danach, inwieweit ihr Unternehmen die Produkte und Dienstleistungen schnell auf sich verändernde Kundenanforderungen anpassen kann sowie ihre Einschätzung zum tatsächlichen Veränderungsprozess (Transformationsindex, Angabe im Kasten)



Transformationsindex= Anzahl der Aspekte der tatsächlichen Veränderungsprozesse, die aus Sicht der Führungskräfte voll/eher zu treffen.

Lesehilfe: Von den Führungskräften, die in den letzten zwei Jahren einen wesentlichen Veränderungsprozess erlebt haben, geben rund 26 Prozent an, dass ihr Unternehmen schnell auf neue Anforderungen des Kunden reagieren kann (Kategorie trifft voll zu). Unter den Führungskräften, die keine solche Veränderung erlebt haben, sind es mit rund 16 Prozent 10 Prozentpunkte weniger. Führungskräfte, die ihrem Unternehmen eine schnelle Anpassungsfähigkeit bescheinigen (Kategorie trifft voll zu), sahen im Schnitt vier von sechs Aspekten einer gelungenen Transformation als erfüllt an.

Quelle: Führungskräftestichprobe der IW/StepStone/New Work/Kienbaum-Befragung 2021

4 Einfluss der Unternehmenskultur

4.1 Drei Dimensionen einer Kultur der Veränderung

Für Personen, die gut mit Störungen und Krisen umzugehen wissen, ohne nachhaltige negative Beeinträchtigungen durch diese zu erfahren, hat sich in der Forschung der Begriff der Resilienz, also der Widerstandsfähigkeit, etabliert. Dieses Konzept lässt sich auch adaptiert auf Teams oder ganze Organisationen übertragen, die ebenfalls mehr oder weniger gut gegen Störungen gewappnet sein können und durch Krisen im schlimmsten Fall mit Geschäftsschließungen reagieren müssen, mitunter aber auch gestärkt aus ihnen hervorgehen können. Analog zur individuellen Resilienz spricht man bei krisenfesten Unternehmen von der organisationalen Resilienz (vgl. Flüter-Hoffmann et al., 2018; 39 ff.; Linnenluecke, 2017). Auch die erfolgreiche Bewältigung eines Transformationsprozesses setzt ein gewisses Maß an organisationaler Resilienz voraus, welches verhindert, dass sich während der Veränderung ergebene Störungen im Betriebsablauf nachhaltig reputations- bzw. erfolgsschädigend auswirken. Die organisationale Resilienz bemisst sich nicht ausschließlich an den vorhandenen finanziellen Rücklagen, dem betrieblichen Know-how oder Lagerbeständen, die einen Puffer beispielsweise gegen Lieferengpässe ermöglichen. Vor allem das vorhandene Beziehungskapital und die Führungs- und Unternehmenskultur sind elementare, wenn auch weniger greifbare Ressourcen (BDA/Microsoft, 2020).

Im Folgenden wird der Schwerpunkt auf die drei kulturellen Dimensionen – Veränderungsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft und Empowerment – gelegt, die für die Qualität des Veränderungsmanagements wichtig sind (vgl. auch Kersting, 2005, 37 ff.). Dabei geht es weniger darum, welche Unternehmenskultur Geschäftsleitungen und Führungskräfte zu implementieren beabsichtigen. Entscheidend ist vielmehr, wie die Beschäftigten diese Kultur wahrnehmen und lernen. Daher konzentriert sich die Analyse auf die Antworten aus der Beschäftigtenstichprobe.

Zu den drei Dimensionen einer Kultur der Veränderungen gehört die **Förderung der Veränderungsfähigkeit** zum Beispiel über Weiterbildungsprogramme und Möglichkeiten, direkt am Arbeitsplatz zu lernen. So zeigen Hammermann et al. (2021, 31 ff.) auf Basis des IAB-Betriebspanels, dass die Weiterbildungsintensität – gemessen als Anteil der Beschäftigten in einem Betrieb, die an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, in den Betrieben tendenziell höher ist, wenn Abteilungen oder Funktionsbereiche reorganisiert sowie, Verantwortung und Entscheidungen nach unten verlagert werden. Gleiches gilt auch für die Einführung von Gruppenarbeit. Weiterhin zeigte die Studie auf Basis der BAuA-Erwerbstätigenbefragung einen positiven Zusammenhang zwischen der Veränderungserfahrung und der Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten, an einer Weiterbildung teilzunehmen (ebd., 60 ff.). Dies lässt sich mit Vorsicht als Indiz interpretieren, dass Weiterbildungsmaßnahmen häufig flankierend zu Veränderungsmaßnahmen eingesetzt werden, um neue Kompetenzen, Haltungen und Verhaltensweisen der Beschäftigten zu trainieren. Neue Anforderungsprofile im Zuge der Einführung neuer Technologien erfordern zwar in der Regel den Erwerb neuer Kompetenzen, ersetzen dabei aber nicht zwangsläufig alte Kompetenzen, sondern kommen häufig eher einem Upgrade von Fähigkeiten gleich (Bömer et al., 2020, 22). Knapp die Hälfte (45 Prozent) aller Personalverantwortlichen in Deutschland in Unternehmen mit mindestens fünf Beschäftigten sahen im Jahr 2019 fehlende Kompetenzen der Beschäftigten als eine Ursache für Schwierigkeiten in Veränderungsprozessen (Flüter-Hoffmann et al., 2020, 104). Eine lernförderliche Arbeitsgestaltung und -umgebung zur Vermeidung von langen Lernentwöhnungszeiträumen erwies sich vor diesem Hintergrund als Instrument, dieses Hindernis aus dem Weg zu räumen.

Flankierend zu einer Unternehmenskultur, die die Veränderungsfähigkeit ihrer Beschäftigten erhält, bzw. auf- und ausbaut, wird als zweite Dimension die **Stärkung der Veränderungsbereitschaft** definiert. Die Mehrheit der Personalverantwortlichen in Deutschland (rund 59 Prozent) sahen im Jahr 2019 Schwierigkeiten in den Veränderungsprozessen darin, dass Beschäftigte sich nicht oder nur unzureichend vom Status quo lösen konnten (Flüter-Hoffmann et al., 2020). Gewährte Ansprüche werden möglicherweise häufig als verbindlich und zeitlich unbefristete Standards betrachtet und eine Veränderung dieser ruft Verlustgefühle hervor. Die Bereitschaft zur Veränderung setzt neben einem Verständnis ihrer Notwendigkeit und Dringlichkeit auch eine Zielkongruenz zwischen dem Unternehmen und seinen Beschäftigten voraus. Erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile, die richtig justiert sind, bieten monetäre Anreize, sich anzustrengen und zum Gelingen von Veränderungsprozessen beizutragen (Lucifora/Origo, 2022). Auch die Tätigkeit selbst kann in ihrer Ausübung als immaterieller Anreiz fungieren, wenn der eigenen Arbeit eine Sinnhaftigkeit oder sogar Sinnstiftung zugeschrieben wird. Führungskräfte spielen darüber hinaus eine wichtige Rolle bei der Vermittlung der Zielsetzungen und der Einteilungen von Ressourcen zur Zielerreichung. Ziele, die unerreichbar sind oder scheinen sowie die fehlende Priorisierung von Aufgaben können die Motivation der Beschäftigten stark beeinträchtigen, während angemessene und gemeinsam vereinbarte Ziele Mitarbeitern Orientierung geben, Anstrengungen kanalisieren und zu Erreichung der gesetzten Ziele motivieren.

Als dritte Dimension einer den Wandel begünstigenden Unternehmenskultur wird die Übertragung von Verantwortung an die Beschäftigten und die Gewährung von Handlungsspielräumen, dem sogenannten

Empowerment, betrachtet. Handlungsspielräume können Belastungen durch Stressoren wie hohe fachliche oder zeitliche Anforderungen und Unsicherheiten im Arbeitsalltag kompensieren und negativen Beanspruchungen der Beschäftigten entgegenwirken. Meyer et al. (2019, 219) finden auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung einen Zusammenhang zwischen steigenden Handlungsspielräumen und der Digitalisierung im Betrieb bezogen auf die Einführung neuer Computerprogramme, nicht jedoch für die Einführung neuer Fertigungs- oder Verfahrenstechnologien. Die Autoren resümieren, dass die Gewährung von Handlungsspielräumen im digitalen Wandel sehr unterschiedlich ausfällt und sowohl entlastend als auch belastend wirken kann, insbesondere dann, wenn Verantwortungen ungerechtfertigt zugeschrieben werden und Überlastungen drohen. Neben Handlungsspielräumen ist auch die Art, wie Mitarbeitende in die Entscheidungsfindung eingebunden werden, wegweisend für den Verlauf von Transformationsprozessen. Auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes sind die Vertreter der betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland mit umfangreichen Rechten ausgestattet, Veränderungen zu begleiten. Einer Studie von Schneider et al. (2019, 118 f.) zufolge erlebten im Jahr 2018 die meisten Personalverantwortlichen die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat als gut und schreiben ihm eine hohe Kooperationsbereitschaft zu. Nahezu jeder Fünfte hat jedoch auch Konflikte mit den Betriebsräten erlebt, wenn es um Fragen der Reorganisation ging. Veränderungsprozesse profitieren in aller Regel davon, wenn Betriebsräte und Geschäftsleitungen vertrauensvoll zusammenarbeiten bzw. abseits der institutionalisierten Mitbestimmung Beschäftigte frühzeitig und angemessen eingebunden werden. Eine Unternehmenskultur, die Beschäftigte dazu ermächtigt, Verantwortung zu übernehmen und sich einzubringen, ist dafür ein gutes Fundament.

Im Folgenden wird der Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen der Unternehmenskultur und der Wahrnehmung tatsächlich erlebter Veränderungsprozesse durch die Beschäftigten auf Basis logistischer Regressionen näher untersucht. Die abhängigen Variablen der logistischen Regressionen sind jeweils eine der sechs Aspekte gelingender Transformationsprozesse. Zusätzlich zu den dargestellten kulturellen Aspekten der Abschnitte 4-2 bis 4-4 wurden Charakteristiken der Person wie Alter, Geschlecht, höchster Bildungsstand, Beruf und Merkmale des Unternehmens wie Unternehmensgröße, Branche und die Existenz eines Betriebs- bzw. Personalrates mit einbezogen (vgl. Tabelle 7-1 im Anhang).

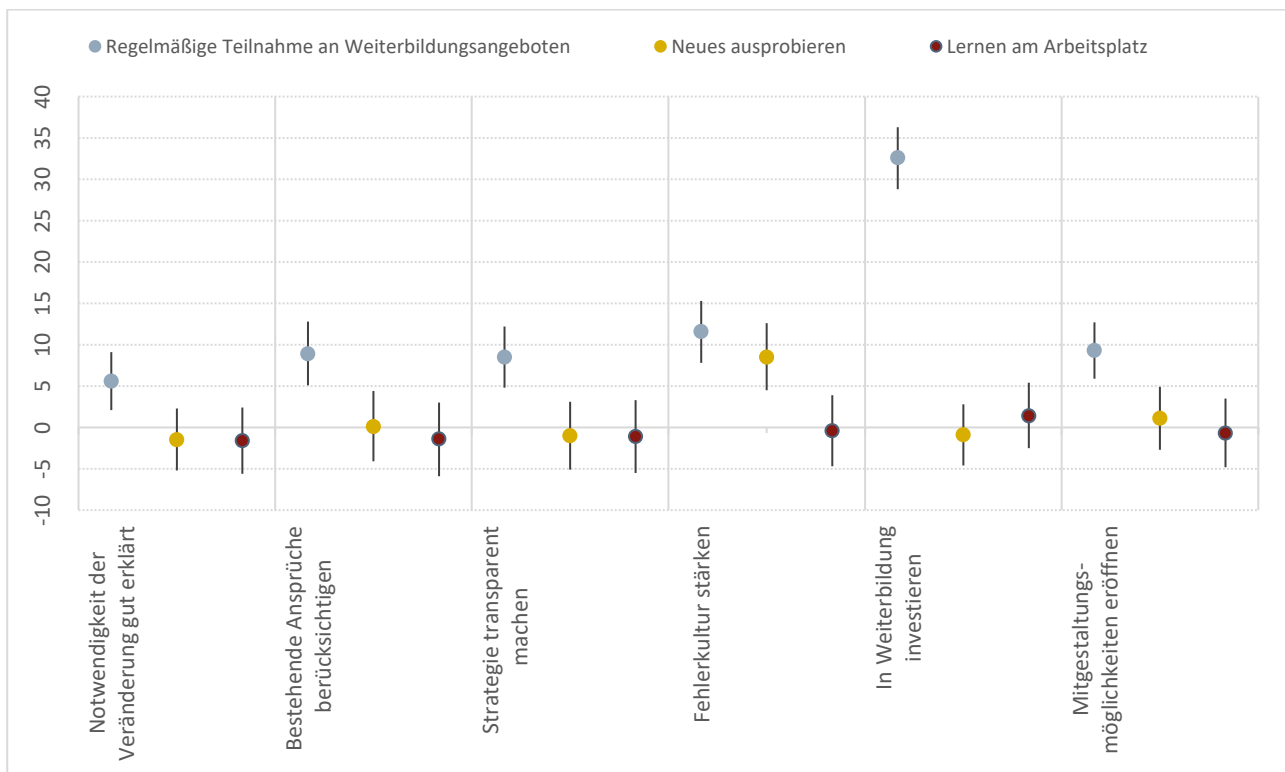
4.2 Veränderungsfähigkeit fördern

Die stärksten Zusammenhänge mit den Aspekten gelingender Transformationsprozesse zeigen sich mit Blick auf eine regelmäßige Teilnahme an Weiterbildungsangeboten (Abbildung 4-1). So steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte angeben, die Notwendigkeit der Veränderung werde gut erklärt, um rund 5 Prozentpunkte, wenn Beschäftigte regelmäßig an Weiterbildungsangeboten teilnehmen. Den höchsten durchschnittlichen marginalen Effekt weist die regelmäßige Teilnahme an Weiterbildungen in Bezug auf die Aussage auf, dass ein Unternehmen in ausreichendem Maß in Weiterbildung investiert, damit sich die Mitarbeiter an veränderte Kompetenzanforderungen anpassen können. Der Zusammenhang lässt einerseits vermuten, dass Beschäftigte, die selbst an Weiterbildungen teilnehmen, die Investitionen in den Auf- bzw. Ausbau von Kompetenzen ihres Arbeitgebers auch im Kontext von Veränderungen positiver beurteilen. Andererseits spricht der Zusammenhang möglicherweise ebenfalls dafür, dass die betreffenden Unternehmen auf die Weiterbildung ihrer Beschäftigten besonderen Wert legen und diese durch eine entsprechende Struktur in Form von internen und externen Weiterbildungsangeboten bzw. Angeboten zum Wissenstransfer verankert haben, sodass Ihnen die Organisation von Schulungen, die den Veränderungsprozess begleiten, leichter fallen.

Die stetige Lernerfahrung am Arbeitsplatz in Form von Aufgaben, in die Beschäftigte sich erst einmal hinein-denken müssen, weist keinen signifikanten Zusammenhang mit der Beurteilung der sechs Aspekte gelingen-der Transformationsprozesse auf. Die unterschiedliche Wirkungsweise von Weiterbildungsangeboten und dem Lernen am Arbeitsplatz lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass für eine wesentliche Verände-rung, wie hier betrachtet, externe Impulse zur Wissensvermittlung wichtig sind, wohingegen tätigkeitsbezo-gene Lernerfahrung geeigneter ist, inkrementelle Veränderungen zu initiieren und voranzutreiben. Für Tätig-keiten durch die Beschäftigte häufig Neues ausprobieren oder bisherige Verfahren verbessern können, zeigt sich ein ähnliches Bild wie für die Lernerfahrung am Arbeitsplatz. Die einzige Ausnahme ist der starke Zusam-menhang (AME: 32,6) mit der Fehlerkultur, gemessen als Arbeitskultur in Veränderungsprozessen, die zum Ausprobieren von Neuem anregt. Auch hier beruht der Zusammenhang möglicherweise einerseits darauf, dass Beschäftigte weniger zwischen ihrem Arbeitsalltag und Aspekten im Kontext der Veränderung differen-zieren und andererseits auf einer übergreifenden Unternehmenskultur, welche eine kreative Atmosphäre für Innovationen und Veränderungen schafft.

Abbildung 4-1: Weiterbildung und Lernen am Arbeitsplatz

Durchschnittliche marginale Effekte (AME) mit dem 95-Prozent Konfidenzintervall basierend auf logistischen Regressi-onen mit den sechs Aspekten gelingender Transformationsprozesse jeweils als abhängige Variable eines Modells



Regelmäßige Teilnahme an Weiterbildungsangeboten: Ich nehme regelmäßig an Weiterbildungsangeboten wie betriebsinternen und externen Kursen, Seminaren und Workshops oder auch digitalen Lernformaten teil. **Neues ausprobieren:** Im Rahmen meiner Tätigkeit kommt es häufiger vor, dass ich bisherige Verfahren verbessere oder etwas Neues ausprobiere. **Lernen am Arbeitsplatz:** Bei meiner Arbeit kommt es häufig vor, dass mir neue Aufgaben gestellt werden, in die ich mich erst einmal hineinendenken muss. Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Alter zum Quadrat, Betriebszugehörigkeit, höchster beruflicher Abschluss, Unternehmensgröße, Branche, Berufsgruppe, Stellung im Beruf, Betriebs-/Personalrat, Stichprobe der 3.639 Beschäftigten mit Transformationserfahrung.

Quelle: IW/StepStone/New Work/Kienbaum-Befragung 2021

Die Zusammensetzung von Teams ist ein weiterer Ansatzpunkt zur lernförderlichen Arbeitsgestaltung. Teams, deren Mitglieder unterschiedliche Bildungshintergründe und Erfahrungen mitbringen, erweitern die Vielfalt an Ideen und Perspektiven, die zu kreativen und neuen Herangehensweisen an Aufgaben und Problemlösungen beitragen können (Williams/O'Reilly, 1998, 86 f.; Pela/Zimmermann, 2019, 26). Tabelle 4-1 gibt die Ergebnisse der multivariaten Analyse wieder bezogen auf die Interdisziplinarität, also der Zusammensetzung aus Mitgliedern unterschiedlicher Fachbereiche, Berufe oder Ausbildungshintergründe und Diversität, hier bezogen auf die Teamzusammensetzung mit Blick auf Alter, Geschlecht oder kulturellem Hintergrund. Mit Ausnahme der Fehlerkultur weist die Teamzusammensetzung keinen Bezug zu den Aspekten der Veränderungsprozesse auf. Die Effektstärke auf die Fehlerkultur ist für interdisziplinäre bzw. diverse Teams mit 5,1 bzw. 4,4 Prozentpunkten etwas geringer als die der Aspekte „Neues ausprobieren“ (AME: 8,5 Prozentpunkte) oder der Teilnahme an Weiterbildungen (11,6 Prozentpunkte), deutet jedoch in die erwartete Richtung. Beschäftigte, die eng mit Kollegen zusammenarbeiten, die aufgrund ihrer Profession oder ihrer persönlichen Merkmale andere Sichtweisen und Erfahrungen einbringen, bewerten die Arbeitskultur ihres Unternehmens in den erlebten Veränderungsprozessen häufiger als einladend für die Erprobung von Neuem.

Tabelle 41: Interdisziplinarität und Diversität in Teams

Durchschnittliche marginale Effekte (AME) mit dem 95-Prozent Konfidenzintervall [in Klammern] basierend auf logistischen Regressionen mit den sechs Aspekten gelingender Transformationsprozesse jeweils als abhängige Variable eines Modells

	Interdisziplinäre Teams ¹	Diverse Teams ²
Notwendigkeit der Veränderung gut erklärt	n. sign.	n. sign.
Bestehende Ansprüche berücksichtigen	n. sign.	n. sign.
Strategie transparent machen	n. sign.	n. sign.
Fehlerkultur stärken	5,1 [1,3-8,9]	4,4 [0,7-8,1]
In Weiterbildung investieren	n. sign.	n. sign.
Mitgestaltungsmöglichkeiten eröffnen	n. sign.	n. sign.

Interdisziplinäre Teams: Ich arbeite häufig mit Kollegen aus unterschiedlichen Disziplinen (z. B. Fachbereichen, Berufen, Ausbildungshintergründen) zusammen, um kreative Ideen zu entwickeln. **Diverse Teams:** Ich arbeite häufig in einem divers zusammengesetzten Team (bezogen z. B. auf Alter oder kulturellem Hintergrund/Herkunft).

n. sign. = nicht signifikant auf dem 5-Prozent-Fehlerniveau; Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Alter zum Quadrat, Betriebszugehörigkeit, höchster beruflicher Abschluss, Unternehmensgröße, Branche, Berufsgruppe, Stellung im Beruf, Betriebs-/Personalrat, Stichprobe der 3.639 Beschäftigten mit Transformationserfahrung.

Quelle: IW/StepStone/New Work/Kienbaum-Befragung 2021

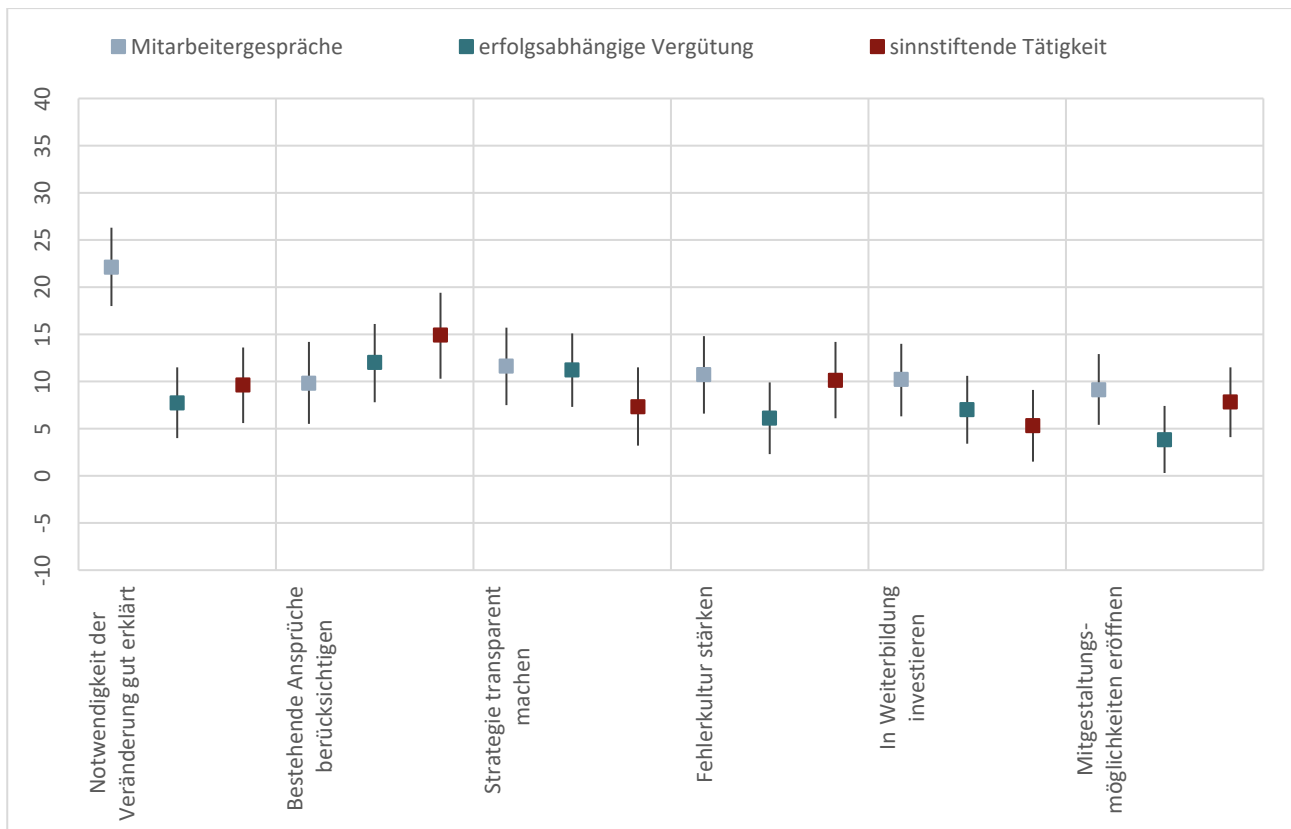
4.3 Veränderungsbereitschaft stärken

Zur Messung einer Kultur zur Stärkung der Veränderungsbereitschaft werden in Abbildung 4-2 die marginalen Effekte von Mitarbeitergesprächen, erfolgsabhängiger Vergütung und einer sinnstiftenden Tätigkeit auf die sechs Aspekte gelingender Transformationsprozesse überprüft. Zunächst einmal korrelieren alle drei Kultur-aspekte signifikant positiv mit den Aspekten gelingender Transformationsprozesse. Dies allein unterstreicht die große Bedeutung von Anreizen und Motivation für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungen. Mit 22,1 Prozentpunkten ist der Effekt besonders ausgeprägt, wenn Beschäftigte angeben, ihre direkte Führungskraft kommuniziere die Anforderungen und Ziele an sie klar und frage, was sie brauchen, um die Ziele erreichen zu können (in der Grafik betitelt mit Mitarbeitergespräche) bezogen auf eine gute Erläuterung der

Notwendigkeit der Veränderung im Dialog. Beiden Aussagen ist eine gute Kommunikationskultur der Führungskräfte gemein, die in vielen Fällen mehr Dialog im Alltag erfordern und zudem durch Mitarbeitergespräche in Form von (Halb-)Jahresgesprächen formalisiert sein dürften, in denen den Beschäftigten Ziele und Entwicklungsperspektiven aufgezeigt werden. Beschäftigte, deren Führungskräfte transparent kommunizieren, sehen auch im Veränderungsprozess die Führungsqualitäten darin, dass die Dringlichkeit der Veränderung gut und verständlich erläutert wird.

Abbildung 4-2: Mitarbeitergespräche, erfolgsabhängige Vergütung und Sinn

Durchschnittliche marginale Effekte (AME) mit dem 95-Prozent Konfidenzintervall basierend auf logistischen Regressionen mit den sechs Aspekten gelingender Transformationsprozesse, jeweils als abhängige Variable eines Modells



Mitarbeitergespräche: Meine direkte Führungskraft kommuniziert die Anforderungen und Ziele an mich klar und fragt, was ich brauche, um die Ziele erreichen zu können. **Erfolgsabhängige Vergütung:** Durch variable Vergütungsbestandteile profitiere ich von meinen guten Arbeitsergebnissen, dem Erfolg meines Teams oder des Unternehmens. **Sinnstiftende Tätigkeit:** Ich erlebe meine Arbeit als sinnstiftend. Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Alter zum Quadrat, Betriebszugehörigkeit, höchster beruflicher Abschluss, Unternehmensgröße, Branche, Berufsgruppe, Stellung im Beruf, Betriebs-/Personalrat, Stichprobe der 3.639 Beschäftigten mit Transformationserfahrung.

Quelle: IW/StepStone/New Work/Kienbaum-Befragung 2021

Eine als sinnstiftend empfundene Tätigkeit steht am stärksten mit einem Veränderungsprozess in Verbindung, in dem bestehende Ansprüche angemessen berücksichtigt werden (AME: 14,9 Prozentpunkte). Eine Begründung könnte darin liegen, dass Beschäftigte, die einen Sinn aus ihrer Tätigkeit ziehen, weniger materielle Ansprüche und Status mit ihrer Arbeit verbinden als vielmehr Ansprüche in Form von Wertschätzung und Anerkennung, die unabhängig von Reorganisationen und Geschäftsentwicklungen Bestand haben.

Eine variable, am Erfolg orientierte Vergütung steht am stärksten mit den Aspekten „bestehende Ansprüche berücksichtigen“ und „Strategie transparent machen“ gelingender Transformationen in Verbindung. Daraus

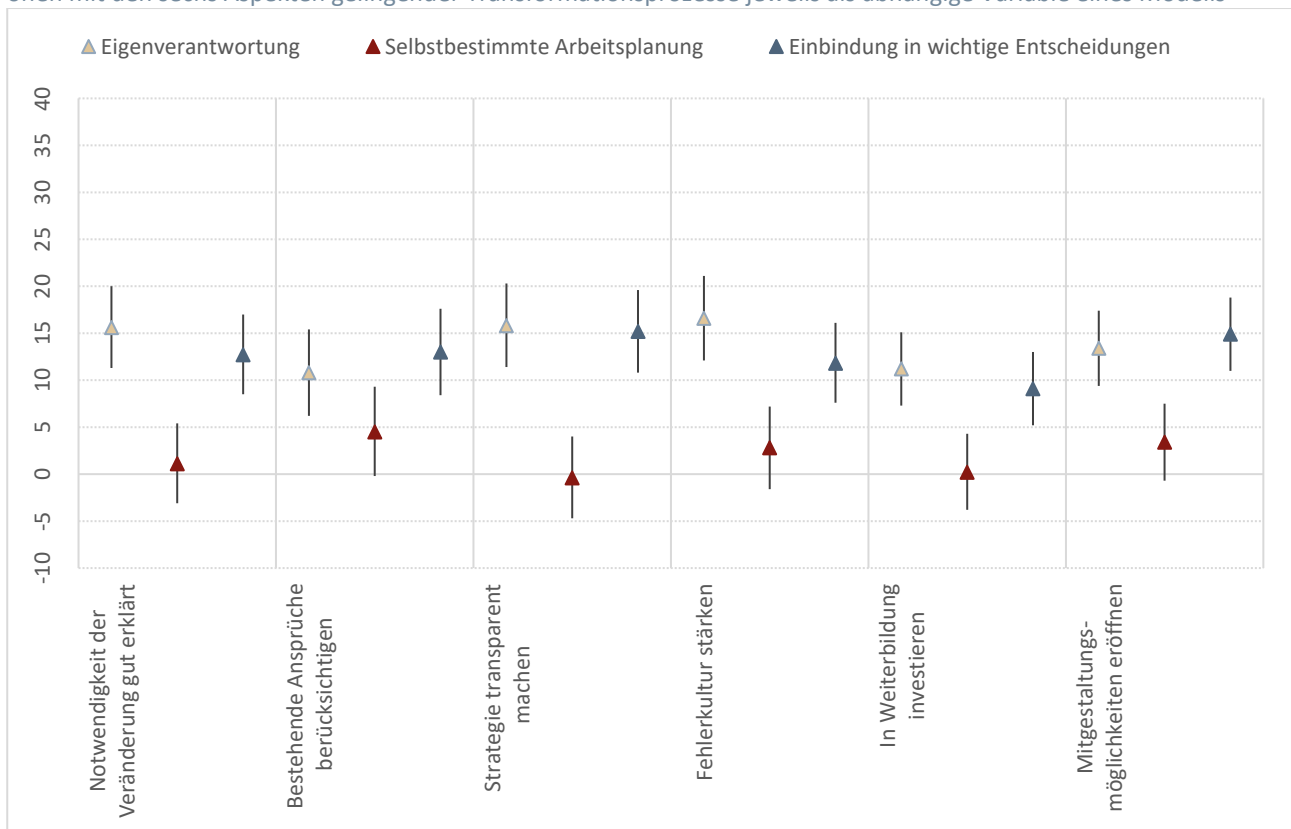
lässt sich zum einen ableiten, dass eine Kopplung der Vergütung an die individuelle Leistung, den Team- oder den Unternehmenserfolg Beschäftigten glaubhaft vermitteln kann, dass sich gute Leistung auch in Zeiten unternehmerischen Wandels auszahlt. Zum anderen ist den Auszahlungsmechanismen von Boni, Tantiemen, Prämien und Gratifikationen ein Leistungsverständnis immanent, welches richtungsweisend für die Arbeit der Beschäftigten sein kann und auch in Transformationsprozessen Orientierung geben kann.

4.4 Empowerment am Arbeitsplatz

Empowerment, also die Ermächtigung von Beschäftigten, ihre Arbeit selbst zu gestalten und die Übertragung von Verantwortung, wird anhand der drei Aspekte Eigenverantwortung, selbstbestimmte Arbeitsplanung und Einbindung in wichtige Entscheidungen gemessen. Beschäftigte, deren Unternehmen eigenverantwortliches Arbeiten und Entscheiden fördert, bewerten alle sechs Aspekte der Transformationsprozesse signifikant häufiger als gut bzw. ausreichend (Abbildung 4-3).

Abbildung 4-3: Eigenverantwortung und Mitgestaltung

Durchschnittliche marginale Effekte (AME) mit dem 95-Prozent Konfidenzintervall basierend auf logistischen Regressionen mit den sechs Aspekten gelingender Transformationsprozesse jeweils als abhängige Variable eines Modells



Eigenverantwortung: Unser Unternehmen fördert eigenverantwortliches Arbeiten und Entscheiden. **Selbstbestimmte Arbeitsplanung:** Ich kann meine Arbeit in der Regel selbst planen und einteilen. **Einbindung in wichtige Entscheidungen:** In wichtige Entscheidungen zu meinem Arbeitsumfeld werde ich meistens frühzeitig eingebunden und kann meine Ideen einbringen. Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Alter zum Quadrat, Betriebszugehörigkeit, höchster beruflicher Abschluss, Unternehmensgröße, Branche, Berufsgruppe, Stellung im Beruf, Betriebs-/Personalrat, Stichprobe der 3.639 Beschäftigte mit Transformationserfahrung, Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Alter zum Quadrat, Betriebszugehörigkeit, höchster beruflicher Abschluss, Unternehmensgröße, Branche, Berufsgruppe, Stellung im Beruf, Betriebs-/Personalrat, Stichprobe der 3.639 Beschäftigte mit Transformationserfahrung.

Quelle: IW/StepStone/New Work/Kienbaum-Befragung 2021

Die Wahrscheinlichkeit beispielsweise, dass Unternehmen Beschäftigte gut in Veränderungsprozessen einbinden, ist um 13,4 Prozentpunkte größer, wenn Beschäftigte in einem Unternehmen arbeiten, das Eigenverantwortung fördert. Sehr hierarchische Unternehmensstrukturen können hingegen in Transformationsprozessen zu einer einseitigen Top-Down-Kommunikation führen, die verhindert, dass das Wissen und die Ideen der Beschäftigten in den Prozess einfließen. Beschäftigte könnten sich dann übergangen fühlen, wenn ihre Ideen ungehört bleiben, und die Akzeptanz der Veränderung könnte in der Belegschaft sinken. Die frühzeitige Einbindung der Beschäftigten in wichtige Entscheidungen zeugt indes von einem guten Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern und weist vergleichbare, wenn auch etwas geringere, positive Effekte auf die sechs Aspekte gelingender Transformationsprozesse auf, wie die Eigenverantwortung. Die Existenz eines Betriebsrates, für den auch in den zugrunde liegenden Regressionsmodellen kontrolliert wird, zeigt hingegen keinen darüberhinausgehenden signifikanten Effekt auf die Wahrnehmung der einzelnen Aspekte von Transformationsprozessen, auch nicht auf die Wahrnehmung der Mitgestaltungsmöglichkeiten im Veränderungsprozess. Auch abseits formalisierter Mitbestimmung können sich Beschäftigte eingebunden und gut informiert fühlen. Eine selbstbestimmte Arbeitsplanung der Beschäftigten weist hingegen keine signifikanten Zusammenhänge mit den Aspekten gelingender Transformationen auf. Ähnlich wie für das Merkmal „Lernen am Arbeitsplatz“ ist die Arbeitsplanung vermutlich stärker ausschlaggebend, wenn es um inkrementelle Veränderungen geht, die aus der bestehenden Arbeit heraus entwickelt werden.

5 Schlussbemerkungen und praktische Implikationen

Die empirische Analyse gibt Einblicke in die Transformationserfahrungen von Beschäftigten und Führungskräften und untersucht Merkmale einer betrieblichen Veränderungskultur. Die zugrunde liegenden Daten ermöglichen die empirische Prüfung vermuteter Einflussgrößen auf gelingende Transformationsprozesse, die häufig Ausgangspunkt geäußerter Empfehlungen aus der Praxis sind, die jeweils aus der Einzelfallbetrachtung und Erfahrung der jeweiligen Protagonisten – in aller Regel der Change-Manager selbst – beruhen. Eine „gelingende Veränderung“ wird anhand von sechs Aspekten beschrieben, die die Wahrscheinlichkeit ihrer erfolgreichen Umsetzung erhöhen und in unterschiedlichen Phasen einer Transformation zur Geltung kommen sollten. Dafür finden sich in der empirischen Analyse drei Indizien:

1. In flexiblen bzw. agilen Unternehmen, die ihre Produkte und Dienstleistungen schnell an veränderte Kundenanforderungen anpassen können, wird zumindest aus Sicht der Führungskräfte in stärkerem Umfang darauf geachtet, dass die Notwendigkeit von Veränderungen gut erklärt wird, die damit verbundene Strategie für die Beschäftigten transparent ist, deren Ansprüchen in angemessenem Maß respektiert werden, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Transformationsprozess mitgestalten können, in Weiterbildungsmaßnahmen investiert und eine Fehlerkultur gepflegt wird.
2. Wo mehr dieser Aspekte in Veränderungsprozessen zum Tragen kommen, ist auch das Commitment der Beschäftigten – gemessen an der Wechselneigung und der Arbeitszufriedenheit – stärker.
3. Eine Unternehmenskultur, die auf die Förderung der Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten sowie die aktive Mobilisierung deren Potenziale im Arbeitsalltag abzielt, geht signifikant häufiger damit einher, dass Transformationsprozesse die untersuchten erfolgversprechenden Merkmale aufweisen.

Kasten 2: Limitation der Befunde – Merkposten bei der Interpretation

Gleichwohl sollten die Limitationen der Analyse und des zugrunde liegenden Datensatzes im Auge behalten werden. Die Erhebung im Jahr 2021 bietet zwar aktuelle Einblicke, das Antwortverhalten steht aber vermutlich auch unter dem Eindruck der Pandemieerfahrung. Die Corona-Pandemie hat in vielen Betrieben neue prioritäre Handlungsfelder mit Blick auf die Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit und die Umsetzung des Arbeitsschutzes gesetzt. Diese haben in Teilen Transformationsprozesse beeinträchtigt, verzögerten oder vorerst gestoppt, in Teilen aber auch beschleunigt, insbesondere bei Digitalisierungsvorhaben wie beispielsweise der Einführung mobiler Arbeit (vgl. die Fallstudienforschung von Jackwerth-Rice/Horvath, 2021 und Busch-Heizmann et al., 2021). Daher ist eine Abschätzung möglicher Verzerrungen durch den Zeitpunkt der Befragung schwierig.

Eine weitere Einflussgröße auf die Befragungsergebnisse ist die Stichprobenziehung. Wie bereits in der Beschreibung des Datensatzes (s. Kasten zur Datenquelle unter Kapitel 2.2) erläutert, weist die Stichprobe Verzerrungen hin zu höherqualifizierten Beschäftigten auf. Auch die Gewichtung gleicht diese Verzerrung nicht (vollständig) aus, woraus die konstatierten Zusammenhänge nur beschränkt auf Beschäftigte mit einem geringen Qualifikationsniveau übertragen werden können. Möglicherweise sind diese von anderen Formen von Transformation (Hammermann et al., 2021, 13) und in anderer Weise betroffen. Trotz dieser Limitationen hilft die hier vorgestellte Empirie aus Sicht der Autoren, die stark fallstudiengestützt und theoriebasiert ausgerichtete Forschungsliteratur mit empirischen Befunden zu ergänzen, die einen ersten Blick auf das Erleben von Veränderungsprozessen bieten. In Anbetracht der Bedeutung der Thematik dürften weitere und tiefergehende empirische Einblicke in die sich andeutenden Erfolgsfaktoren betrieblicher Transformationsprozesse für die Forschung und Praxis gleichermaßen interessant sein.

Trotz der Limitationen der empirischen Analyse (s. Kasten) und auch wenn im Grunde offen bleibt, um welche Arten der Transformationen es sich bei den Rückmeldungen in der Erhebung handelt, in welcher Phase sich diese befinden und ob sie gegebenenfalls im Sinne der betrieblichen Zielerreichung als erfolgreich abgeschlossen betrachtet werden können, bieten die hier eingenommenen Perspektiven der Betroffenen wichtige Einblicke in das subjektive Erleben von Transformationsprozessen und Aufschluss über mögliche betriebliche Gestaltungselemente.

Wer eine nachhaltige Implementierung eines Veränderungsprozesses gewährleisten möchte, erhöht seine Erfolgsaussichten, wenn alle relevanten Mitarbeitenden frühzeitig eingebunden werden. Damit wird versucht, den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die nötige Sicherheit im Prozess zu vermitteln. Wer sich sicher fühlt, ist eher bereit, sich Veränderungen zu stellen und diese aktiv zu gestalten.

Dies setzt einen Reflexionsprozess der Geschäftsführung mit den Betroffenen voraus, in dem diese ihre Vorstellungen, Wünsche und Ängste artikulieren können. Werden diese angemessen gewürdigt, ist eine tragfähige Basis geschaffen, die Neuerungen den notwendigen Raum verschafft. Allerdings ist ein solcher Reflexionsprozess aufwändig, weshalb auf eine konkrete Auseinandersetzung mit den Gefühlen und Emotionen der Betroffenen häufig verzichtet wird oder er zwar begonnen, aber nur halbherzig vollzogen wird. In der Praxis scheitern hochlaborierte Konzepte dann in der Umsetzung schnell am Widerstand der betroffenen Führungskräfte und Beschäftigten.

Die Ergebnisse der Untersuchung legen nahe, dass es sich lohnt, sich einem solchen Reflexionsprozess zu stellen und den hierfür erforderlichen Aufwand in Kauf zu nehmen. Daher sollte auf folgende Punkte als Orientierung für einen erfolgreichen Transformationsprozess geachtet werden:

Vision und Ziele der Transformation sollten transparent gestaltet und kommuniziert werden

Der Kommunikation ist der zentrale Erfolgsfaktor für eine Transformation. Sie sollte daher strategisch geplant und gestaltet werden. Die nachfolgenden Fragen zeigen, was bei einer Kommunikation in einem Change-Prozess bedacht werden sollte: Wer soll wann informiert werden? Wer spricht? Wie werden Veränderungen im Veränderungsprozess kommuniziert und über welche Kanäle? Wie kann Feedback zur Vision und den Zielen von den Mitarbeitenden eingeholt werden? Wie wird mit Punkten umgegangen, die nicht berücksichtigt werden können? Wie werden Blockaden erkannt und wie wird damit umgegangen? Wie wird abgefragt, was die Mitarbeitenden brauchen, um die Transformation mittragen zu können?

In diesem Zusammenhang ist es für alle Beteiligten wichtig zu wissen, welche Führungskräfte und/oder andere Verantwortliche die Veränderungen unter der gemeinsamen Zielsetzung steuern und für alle sichtbar vorantreiben. So kann leichter ein transparentes Vorgehen unterstützt werden und alle Veränderungen ausführlich und zeitnah kommuniziert werden.

Führungskräfte sind wichtige Kommunikatoren und Vorbilder

Die Führungskräfte sind für das Gelingen einer Transformation zentral, denn Ihnen kommt dabei eine Vorbildfunktion zu: Vorbild in dem Sinne, dass sie selbst von der Erforderlichkeit und den Chancen überzeugt sind, aber auch Vorbild in dem Sinne, sich aktiv und gestaltend in den Prozess einzubringen. Solange die Führungskräfte selbst nicht wirklich von einer erfolgreichen Gestaltung der Transformation überzeugt sind, können sie nur schwer Zuversicht an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermitteln. Sie sind auch diejenigen, die den Dialog konkret initiieren, in dem Unsicherheiten und Sorgen der Mitarbeitenden einen Raum erhalten, ernst genommen und ausführlich diskutiert werden können.

Sie benötigen aber auch das erforderliche Handwerkzeug, die notwendigen Kompetenzen und auch die zeitlichen Ressourcen, um zum Beispiel herauszuarbeiten, welche Bedürfnisse der Beschäftigten sich hinter vorgebrachten Bedenken verstecken. Fragen wie zum Beispiel „Was brauchen Sie, um die Veränderungen mittragen zu können?“ oder „Was genau würde Ihnen jetzt helfen?“ können dazu beitragen, leichter das Gemeinsame an den Zielen herauszuarbeiten und schneller die geeigneten Lösungen für die konkrete Herausforderung zu finden. Nicht jede Führungskraft bringt die notwendige Gesprächskompetenz und Sensibilität für solche Gespräche mit und sollte daher unterstützt werden

Bedürfnisse und Emotionen zu verstehen ist der Schlüssel, um Bereitschaft zu wecken

Emotionen bewegen. Sie tragen entweder das geplante Neue mit oder sie stellen sich ihm mit aller Kraft entgegen. In der Transformation von innen wird ein differenzierter Weg in der Bezugnahme auf persönliche Betroffenheiten und Interessenlagen verfolgt. So reduziert beispielsweise die Berücksichtigung bestehender Ansprüche die Angst vor Status- und Bedeutungsverlust.

Insgesamt liegt die Vermutung nahe, dass die Beachtung der genannten sechs Aspekte der empirischen Analyse ein positives Energielevel schafft und auf diese Weise die Entwicklung gemeinsame Zielsetzungen sowie neue Lösungen durch integrative, offene und hierarchiefrei moderierten Kommunikationsprozessen in der Organisation fördert. Dies ist nicht gleichbedeutend damit, dass immer alle konkret artikulierten Interessen und Gefühle der einzelnen Betroffenen vollständig in Entscheidungen und Aktivitäten berücksichtigt werden. Eine angemessene ernsthafte dialogische Auseinandersetzung ist ausreichend, sorgt für Klarheit und drückt Wertschätzung aus.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten befähigt werden, sich aktiv beteiligen zu können

Veränderungen sind mit Unsicherheit über die Zukunft verbunden. Unsicherheit wird umso weniger als Gefahr oder Risiko und umso eher als Chance wahrgenommen, je mehr sich die Betroffenen in der Lage sehen, die anstehenden Herausforderungen zu meistern. Sie sollten daher nicht nur frühzeitig auf die anstehenden Veränderungen durch umfassende und angemessene Information vorbereitet werden, sondern auch an der Gestaltung der Veränderung partizipieren können. Häufig liegt das Wissen, welche konkrete Lösung für eine spezifische Herausforderung in einem Transformationsprozess zu einem bestimmten Zeitpunkt geeignet ist, lediglich auf Ebene der oder des einzelnen Betroffenen vor. Zu empfehlen ist es, den Mitarbeitenden anzubieten, sich zum Beispiel an möglichen Testphasen und über das Einreichen von Ideen/Wünschen zu beteiligen. Wenn Mitarbeitende die Chance sehen, einen eigenen Beitrag zu leisten, kann das zur Motivation beitragen. Abgesehen davon kann so auch leichter das Selbstvertrauen in das Erlernen neuer Kompetenzen gestärkt werden. Weiterbildung stärkt nicht nur die Veränderungsfähigkeit, sondern vermittelt auch das wertschätzende Interesse des Unternehmens, den Betroffenen die Möglichkeit zu geben, sich weiterzuentwickeln.

Der Blick auf die Bühne für eine Transformation mag faszinierend sein, das Drehbuch mit den entsprechenden Regieanweisungen als ausgefeilt gelten, am Ende kommt es auf die Menschen an, die in einer Organisation Lösungen kreieren und Entscheidungen umsetzen. Der Blick hinter die Kulissen, auf ihre Wahrnehmungen, Empfindungen und Einschätzungen, aber auch auf ihre Potenziale kann einen wertvollen Beitrag leisten, den Punkt auf dem Energiebogen einer Organisation zu erreichen, der für das Gelingen einer Transformation erforderlich ist.

6 Literatur

BDA / Microsoft, 2020, Resilienz-Check 2020. GfK-Befragung im Auftrag von Microsoft Deutschland und der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), [200904 Microsoft Resilienz-Studie Future Work](#) [17.01.2022]

Bömer, Miriam / Saar, Xenia / Steffes, Susanne, 2020, Digitalisierung im Arbeitsalltag von Beschäftigten: Konsequenzen für Tätigkeiten, Verhalten und Arbeitsbedingungen, BMAS-Forschungsbericht, Nr. 555, Nürnberg/Mannheim

Busch-Heizmann, Anne et al., 2021, Fallstudien zu den Auswirkungen der Corona-Krise auf betriebliche Transformationsprozesse im Auftrag des BMAS. Begleitforschung für die Arbeitsweltberichterstattung, BMAS-Forschungsbericht, Nr. 580, Band 3, Berlin

Demary, Vera / Matthes, Jürgen / Plünnecke, Axel / Schaefer, Thilo (Hrsg.), 2021, *Gleichzeitig: Wie vier Disruptionen die deutsche Wirtschaft verändern. Herausforderungen und Lösungen*, IW-Studie, Köln

Flüter-Hoffmann, Christiane / Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2018, *Individuelle und organisationale Resilienz. Theoretische Konzeption und empirische Analyse auf Basis eines kombinierten Beschäftigten-Betriebsdatensatzes*, IW-Analyse, Nr. 127, Köln

Flüter-Hoffmann, Christiane / Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2020, *Wandel mit alternden Belegschaften gestalten – Chancen und Barrieren erkennen. Ergebnisse aus dem IW-Personalpanel 2019*, in: *IW-Trends*, 47. Jg., Nr. 1, S. 99-115

Ganserer, Angelika / Kampkötter, Patrick / Steffes, Susanne, 2021, *Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen*, BMAS-Forschungsbericht, Nr. 590, Nürnberg/Mannheim/Tübingen

Grömling, Michael, 2021, *Ergebnisse der IW-Verbandsumfrage 2021: Klare Signale für Wachstum*, IW-Report, Nr. 47, Köln

Grömling, Michael et al., 2021, *Ein Wachstumspfad für mehr Produktivität, Innovation und Beschäftigung in Deutschland*, Studie in Kooperation mit StepStone GmbH, NEW WORK SE und Kienbaum Consultants International, Köln

Hammermann, Andrea / Rinke, Timothy / Schmidt, Jörg / Stettes, Oliver, 2021, *Veränderungs- und Transformationsprozesse am Arbeitsplatz: Kurzanalysen auf Basis von IAB-Betriebspanel, BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung und Sozio-oekonomischem Panel*, BMAS-Forschungsbericht, Nr. 580, Band 1, Duisburg/Köln

Jackwerth-Rice, Thomas / Horvat, Djerdj, 2021, *Auswirkungen der Corona-Krise auf betriebliche Transformationsprozesse in produzierenden Unternehmen. Begleitforschung zur Arbeitsweltberichterstattung*, BMAS-Forschungsbericht, Nr. 580, Band 2, Karlsruhe

Kersting, Jan-Michael, 2005, *Handeln in organisationalen Veränderungen: Zur Bedeutung selbstregulativer Prozesse für ein ressourcenorientiertes Change-Management*, Dissertation an der Ruprecht-Karls-Universität, Heidelberg

Linnenluecke, Martina K., 2017, *Resilience in Business and Management Research. A Review of Influential Publications and a Research Agenda*, in: *International Journal of Management Reviews*, 19. Jg., Nr. 1, S. 4–30

Lucifora, Claudio / Origo, Federica, 2022, *Performance-related pay and productivity*, in: *IZA-World of Labor*, Nr. 152, doi: 10.15185/izawol.152.v2

Meyer, Sophie-Charlotte / Tisch, Anita / Hünefeld, Lena, 2019, *Arbeitsintensivierung und Handlungsspielräume in digitalisierten Arbeitswelten – Herausforderungen für das Wohlbefinden von Beschäftigten?*, in: *Industrielle Beziehungen*, Nr. 2, S. 207-231

Pela, Patricia / Zimmermann, Tobias, 2019, Erfolgsgeheimnis Team, StepStone-Studie, [StepStone Erfolgsgeheimnis-Team.pdf](#) [18.01.2022]

Schneider, Helena / Stettes, Oliver / Vogel, Sandra, 2019, Betriebliche Arbeitsbeziehungen und Transformationsprozesse. Eine empirische Analyse auf Basis des IW-Personalpanels, in: IW-Trends, 2019, Nr. 3

Schuster, Elke / Strahl, Janine, 2019, Beschäftigte mit Leitungsfunktion, in: Grundlagen: Methodenbericht, Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg

Statistisches Bundesamt, 2020, Bildungsstand der Bevölkerung – Ergebnisse des Mikrozensus 2019, Wiesbaden

Williams, Katherine Y. / O'Reilly, Charles A., 1998, Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research, in: Research in Organizational Behaviour, 20 Jg., S. 77–140

Wollmershäuser, Timo et al., 2021, info Konjunkturprognose Winter 2021: Lieferengpässe und Coronawelle bremsen deutsche Wirtschaft aus, in: ifo Schnelldienst, Sonderausgabe Dezember 2021, München

7 Anhang

Tabelle 7-1: Stichprobenbeschreibung

Gewichtete Angaben

	Beschäftigte	Führungskräfte
Männeranteil [in Prozent]	49,2	71,6
Durchschnittsalter [in Jahren]	43,6	46,8
Betriebszugehörigkeit/Dauer seit Gründung [in Jahren]	7,4	10,0
Berufsgruppen [in Prozent]		
Soziale und Gesundheitsberufe	14,8	7,9
Technische Berufe, Handwerk, Architektur	17,9	19,2
Handelsberufe (Einkauf, Verkauf, Logistik)	21,0	25,3
Finanzen, Personal, Recht	32,4	31,2
Sonstige inkl. Geschäftsführung, Administration,	13,9	16,4
Höchster beruflicher Ausbildungs- oder Hochschulabschluss [in Prozent]		
Keine Berufsausbildung	1,6	1,1
Abgeschlossene Berufsausbildung	40,2	23,3
Fortbildungsabschluss	8,0	10,9
Fachhochschul-, Universitätsabschluss (inkl. Promotion)	50,2	64,7
Unternehmensgröße [in Prozent]		
Weniger als 50 Mitarbeiter	19,0	17,2
50-249 Mitarbeiter	22,3	23,3
250 bis 1000 Mitarbeiter	22,7	21,9
Mehr als 1000 Mitarbeiter	36,1	37,6
Anteil der Unternehmen mit Betriebs- bzw. Personalrat [in Prozent]	60,0	58,1
Branchengruppen [in Prozent]		
Verarbeitendes, produzierendes Gewerbe, Baugewerbe	26,9	34,2
Handel, Gastgewerbe, Transport, Logistik	21,9	24,5
Finanzen, unternehmensnahe Dienstleistungen	21,0	23,5
Bildung, Gesundheit, Öffentlicher Dienst	28,2	16,0
Sonstiges inkl. Landwirtschaft	2,0	1,7
Beobachtungen [Anzahl]	5.572	1.948

Quelle: IW/StepStone/New Work/Kienbaum-Befragung 2021

Tabelle 72: Heatmap zum Transformationsindex

Anteil des jeweiligen Aspekts der Veränderung, der von den Beschäftigten und Führungskräften als (sehr/eher) zutreffend betrachtet wird.

Beschäftigtenstichprobe differenziert nach der Anzahl der Aspekte von Transformationsprozessen, die zutreffend waren	Bestehende Ansprüche berücksichtigen	Notwendigkeit der Veränderung gut erklären	In Weiterbildung investieren	Fehlerkultur stärken	Strategie transparent machen	Mitgestaltungsmöglichkeiten eröffnen	Summe
1	30,1	15,1	15,2	21,6	11,5	6,4	100
2	45,8	42,7	32,1	36,1	31,3	12,0	200
3	57,1	61,2	46,2	55,3	52,2	27,9	300
4	70,2	75,3	63,8	75,8	69,1	45,9	400
5	89,2	94,7	71,7	87,0	83,6	73,8	500
Führungskräftestichprobe differenziert nach der Anzahl der Aspekte von Transformationsprozessen, die zutreffend waren	Bestehende Ansprüche berücksichtigen	Notwendigkeit der Veränderung gut erklären	In Weiterbildung investieren	Fehlerkultur stärken	Strategie transparent machen	Mitgestaltungsmöglichkeiten eröffnen	Summe
1	30,9	28,1	14,9	13,7	7,6	4,9	100
2	35,6	58,7	25,7	37,6	20,2	22,1	200
3	63,6	74,4	40,9	49,0	42,2	29,9	300
4	74,2	84,5	48,1	65,2	75,4	52,6	400
5	89,1	93,6	76,3	80,2	85,2	75,6	500

Gewichtete Angaben der 2.817 Beschäftigten und 1.290 Führungskräften, die eine wesentliche Veränderung im Unternehmen in den letzten zwei Jahren erlebt haben (nur Beschäftigte und Führungskräfte, die für alle Aspekte gelingender Transformationen Angaben gemacht haben (ohne die Ausweichoption: Kann ich nicht beurteilen); Referenzkategorie: Aspekte treffen eher/gar nicht zu.

Quelle: IW/StepStone/New Work/Kienbaum-Befragung 2021

Tabelle 73: Transformationserfahrungen nach individuellen und betrieblichen Merkmalen

Zähldatenmodell (Negatives Binomialmodell) zum Transformationsindex

Abhängige Variable Transformationsindex [0-6]	Modell 1 auf Basis der Beschäftig- tenstichprobe		Modell 2 auf Basis der Führungs- kräftestichprobe	
	Koeffi- zient	Standard- fehler	Koeffi- zient	Standard- fehler
Männlich	0,199***	(0,037)	0,090*	(0,046)
Alter	-0,032**	(0,013)	-0,013	(0,012)
Alter zum Quadrat	0,000**	(0,000)	0,000	(0,000)
Betriebszugehörigkeit (Referenzgruppe: 4. Quantil mit der längsten Betriebszugehörigkeit)				
1. Quantil	0,438***	(0,052)	–	
2. Quantil	0,148***	(0,055)		
3. Quantil	-0,011	(0,057)		
Berufsgruppen (Referenzgruppe Technische Berufe, Handwerk, Architektur)				
Soziale und Gesundheitsberufe	0,148*	(0,082)	0,112	(0,096)
Handelsberufe (Einkauf, Verkauf, Logistik)	0,002	(0,058)	0,135**	(0,067)
Finanzen, Personal, Recht	0,108**	(0,053)	0,130*	(0,068)
Sonstige inkl. Geschäftsführung, Administration,	0,119*	(0,071)	0,249***	(0,068)
Höchster beruflicher Ausbildungs- oder Hochschulabschluss (Referenzgruppe: keine Berufsausbildung)				
Abgeschlossene Berufsausbildung	0,081	(0,158)	-0,101	(0,106)
Fortbildungsabschluss	0,144	(0,168)	-0,016	(0,113)
Fachhochschul, Universitätsabschluss (inkl. Promo- tion)	0,164	(0,158)	-0,015	(0,099)
Unternehmensgröße (Referenzgruppe: weniger als 50 Mitarbeiter)				
50-249 Mitarbeiter	-0,126**	(0,063)	-0,108*	(0,058)
250 bis 1000 Mitarbeiter	-0,204***	(0,066)	-0,236***	(0,063)
Mehr als 1000 Mitarbeiter	-0,137**	(0,066)	-0,188***	(0,059)
Betriebs- bzw. Personalrat	0,077	(0,048)	0,011	(0,046)
Branchengruppen (Referenzgruppe: Verarbeitendes, produzierendes Gewerbe, Baugewerbe)				
Handel, Gastgewerbe, Transport, Logistik	0,061	(0,056)	-0,024	(0,062)
Finanzen, unternehmensnahe Dienstleistungen	0,195***	(0,047)	0,202***	(0,051)
Bildung, Gesundheit, Öffentlicher Dienst	0,094	(0,058)	0,078	(0,061)
Sonstiges inkl. Landwirtschaft	0,037	(0,064)	0,004	(0,069)

Abhängige Variable Transformationsindex [0-6]	Modell 1 auf Basis der Beschäftigtenstichprobe		Modell 2 auf Basis der Führungskräftestichprobe	
Stellung im Beruf	ja			
Inalpha	-0,701***	(0,058)	-2,048***	(0,178)
Pseudo R-Quadrat	0,017		0,013	
Beobachtungen	3.517		1.446	

Standardfehler in Klammern; *, **, *** signifikant auf dem 10-, 5-, 1-Prozentfehlerniveau; Beschäftigte und Führungskräfte, die in den letzten zwei Jahren eine wesentliche Veränderung in ihrem Unternehmen erlebt haben.

Quelle: IW/StepStone/New Work/Kienbaum-Befragung 2021

8 Abstract

The pressure on companies and their employees to change and adapt is enormous against the background of megatrends such as digital and ecological change. The successful management of change depends to a large extent on how companies succeed in empowering employees for change and promoting their willingness and acceptance. Without a corresponding culture of change, "rejection reactions" can set in, since companies are living systems consisting of people with their emotions. Where all six aspects of successful transformation processes are mentioned in the empirical analysis, it is assumed that the "energy level" reaches a level at which the probability of a successful transformation project is high.

Based on the IW/StepStone/New Work/Kienbaum survey 2021, this study takes the perspectives of managers and employees without management responsibility and examines their perception of six aspects that can be defined as success factors in the sense of the change management literature. The operationalisation of successful transformations based on the six aspects includes that the necessity of change is well explained, the associated strategy is transparent for employees, their demands are respected to an appropriate degree, employees can help shape the transformation process, investments are made in further training measures and a good culture of error is cultivated.

The empirical analysis shows that in companies where several of these aspects are considered in change processes, the commitment of the employees - measured by the lower tendency to change and the higher job satisfaction - is also stronger. From the perspective of managers, it is also evident that the entrepreneurial ability to respond (quickly) to external fluctuations correlates closely with change management, which initiates the necessary changes and manages them well.

Change is associated with uncertainty about the future. The study offers a look behind the scenes, at the perceptions, feelings and assessments of the employees and shows that the more the people concerned see themselves in a position to master the challenges ahead, the less uncertainty is perceived as a danger or risk and the more it is perceived as an opportunity. A corporate culture that aims to promote employees' ability and willingness to change and to actively mobilise their potential in everyday work is significantly more likely to be associated with transformation processes having the promising characteristics studied.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Veränderungskurve nach Kübler-Ross (1969)	8
Abbildung 3-1: Aspekte betrieblicher Transformationsprozesse.....	14
Abbildung 3-2: Transformationsindex zur Wahrnehmung betrieblicher Transformationsprozesse	15
Abbildung 3-3: Aspekte betrieblicher Transformationsprozesse.....	17
Abbildung 3-4: Interne und externe betriebliche Flexibilität	19
Abbildung 4-1: Weiterbildung und Lernen am Arbeitsplatz.....	22
Abbildung 4-2: Mitarbeitergespräche, erfolgsabhängige Vergütung und Sinn	24
Abbildung 4-3: Eigenverantwortung und Mitgestaltung.....	25

Darstellungsverzeichnis

Darstellung 2-1: Drei Phasen Modell von Lewin (1947)	7
Darstellung 2-2: Übertragung der sechs Aspekte einer gelingenden Transformation auf das Fünf-Phasenmodell der Unternehmenstransformation von innen	12

Tabellenverzeichnis

Tabelle 41: Interdisziplinarität und Diversität in Teams.....	23
Tabelle 7-1: Stichprobenbeschreibung.....	32
Tabelle 72: Heatmap zum Transformationsindex	33
Tabelle 73: Transformationserfahrungen nach individuellen und betrieblichen Merkmalen	34