



# Langsamer Fortschritt

Die digitale und organisationale Transformation der Arbeitswelt scheint unaufhaltsam. Organisationen, das gilt nicht erst seit der Corona-Krise, müssen sich darauf einstellen. Eine Umfrage zeigt: Viele Mitarbeitende halten ihr Unternehmen nicht für zukunftsbereit.

VON ANGELA HEIDER-WILLMS

► Der Vergleich der globalen Pandemie mit einem Brandbeschleuniger ist in den vergangenen Monaten sehr oft bemüht worden. Inhaltlich aber wirkt er auch 2021 kein bisschen veraltet. Gewisse gesellschaftliche und politische Missstände, die schon vor der Verbreitung des Virus bestanden, eskalieren. Und nach wie vor werden hektisch Veränderungen vorangetrieben, die eigentlich längst fällig gewesen wären. Zugleich scheint nicht nur die Pandemie, sondern auch die Transformation in Unternehmen eine neue Phase erreicht zu haben. Was repräsentative Studien (Seiten 19 bis 21) und Statements von Personalverantwortlichen (Seiten 24 bis 27) nahelegen, fasst Claudia Schmidt, Geschäftsführerin des Beratungsunternehmens Mutaree, so zusammen: „Im zweiten Krisenjahr geht es nicht mehr nur um den Erhalt der Arbeitsfähigkeit unter den Bedingungen des Lockdowns. Jetzt ist entscheidend, wie

Organisationen Mitarbeitende auf dem Weg zum New Normal begleiten.“

An dieser Stelle liegt nach Erkenntnissen ihres Hauses einiges im Argen. Denn seit 2010 befragt Mutaree im Rahmen einer Studienreihe alle zwei Jahre Vorstände, Führungskräfte und Mitarbeitende, ob sie ihr Unternehmen als gerüstet für die Zukunft einschätzen (siehe Kasten). Eigentlich wäre zu erwarten, dass die Bereitschaft zum Wandel unter den Umständen der Krise explosionsartig gestiegen sei. Die Selbsteinschätzung des Personals in der jüngsten Umfrage spricht allerdings dagegen: Nur vier Prozent der Befragten halten ihre Organisation für „außerordentlich“ change-fit, 1,3 Prozent weniger als 2018 (Abbildung 1). Die Hauptgründe nach Einschätzung der Studienteilnehmenden: schlechtes Management, unpassende Firmenkultur und veraltete Strukturen.

## Die Kluft wächst

Gerade jetzt wären also zugewandte Führung und ein Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb der Belegschaft wichtig. „Führungskräfte müssen in Veränderungssituationen ansprechbar sein, Mitarbeitern den Rücken stärken und Fehler zulassen“, sagt Schmidt. Doch die Umfrage lässt vermuten, dass das Spannungsfeld zwischen Vorgesetzten und Basis eher wächst. Der Aussage, dass Mitarbeitende sich in Veränderungen

## DIE STUDIE

Seit 2010 untersucht das Beratungsunternehmen Mutaree gemeinsam mit dem Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen zweijährlich die Change-Fitness von Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Ende Februar 2020 wurde gefragt, mit welchen Veränderungen Unternehmen konfrontiert waren, und welche Ansätze sie für eine **bessere Umsetzung** bislang identifiziert haben. An der Online-Erhebung nahmen rund 200 Personen teil. Die Ergebnisse wurden auf Basis von qualitativen Interviews Ende 2020/Anfang 2021 hinterfragt, reflektiert und in den Kontext der aktuellen Situation gesetzt.

einbezogen fühlen, stimmten weniger als ein Drittel der Befragten zu, der tiefste Wert seit 2010. Ohnedies legt die Analyse der Antworten der einzelnen Gruppen eine Diskrepanz zwischen den Hierarchieebenen offen. Die Frage etwa, ob das Mittelmanagement ausreichend in Veränderungsprozesse eingebunden werde, bejahen Mitglieder der Unternehmensleitungen deutlich häufiger als Führungskräfte (siehe Abbildung 2).

So scheint es, als hätten viele Team- oder Abteilungsleiter sowohl die enge Verbindung zu den operativen Einheiten des Unternehmens verloren als auch „den Blick für die Realität im Top-Management“, so Schmidt. Die Führungskräfte saßen zwischen den Stühlen und stellten Rückkopplungen in beide Richtungen nicht mehr ausreichend her. Die Beraterin erkennt ein Regressionsverhalten, ausgelöst durch eine Art Schockkumulation: „Die noch laufenden disruptiven Veränderungen durch Digitalisierung, Demografie und Klima sind noch längst nicht verdaut.“ In Verbindung mit der Pandemie habe dies „womöglich zur Überspannung geführt und viele Organisationen zu einem intuitiven Rückfall in alte Verhaltensmuster gesteuert.“ Bedenklich ist, dass diese Regression auch den Umgang mit einer Krise selbst betrifft. So stimmten nur 38 Prozent der Befragten der Aussage zu, dass in ihrem Unternehmen Risiken kommuniziert würden – sechs Punkte weniger als in der letzten Umfrage.

## Bewegung von oben

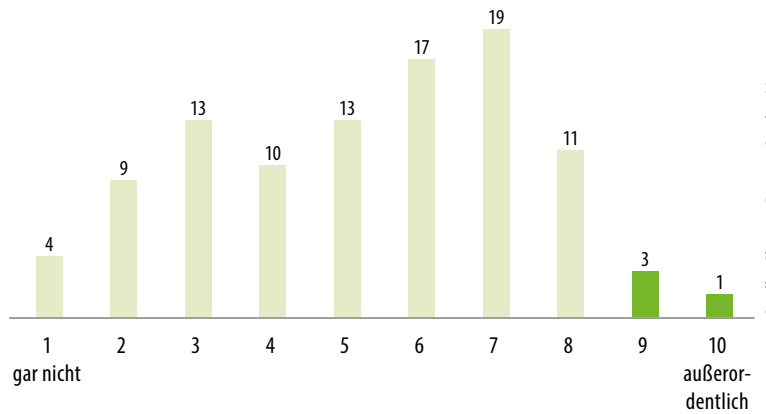
Wie können Konzerne und Personalabteilungen der mutmaßlich unzureichenden Change-Fitness auf die Sprünge helfen? Der Erhebung nach zu urteilen sind zwei Faktoren entscheidend: die Unterstützung durch das Top-Management sowie die Bedeutung offener und hierarchieübergreifender Unternehmenskommunikation (siehe auch die Titelstrecke der Personalwirtschaft 8/2021). Das geht aus den Antworten auf die Frage hervor, was die größte Herausforderung in Bezug auf die Transformationsbereitschaft sei.

Wandel muss von oben vorgelebt und glaubwürdig kommuniziert werden: absolut keine neuen Erkenntnisse – und doch mangelt es in vielen Unternehmen offensichtlich an der Umsetzung. Schmidt sieht an dieser Stelle nicht zuletzt Personalverantwortliche gefordert. Nachdem viele von ihnen zu Beginn der Krise bewiesen haben, dass sie schnell auf Veränderungen reagieren und Mitarbeitenden zur Seite stehen können, müssen sie die Belegschaft jetzt in die neue Arbeitswelt begleiten und diese Arbeitswelt – sofern es interner Einfluss und Kapazitäten zulassen – aktiv mitgestalten. „HR hat die Chance, eine zentrale Rolle bei der Entwicklung der Business-Strategie und der Geschäftsprozesse zu spielen“, glaubt Schmidt. Es werde zum „Weichensteller für

## Frage: „Wie change-fit schätzen Sie Ihr Unternehmen auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 10 (außerordentlich) ein?“

Abbildung 1

Angaben in Prozent

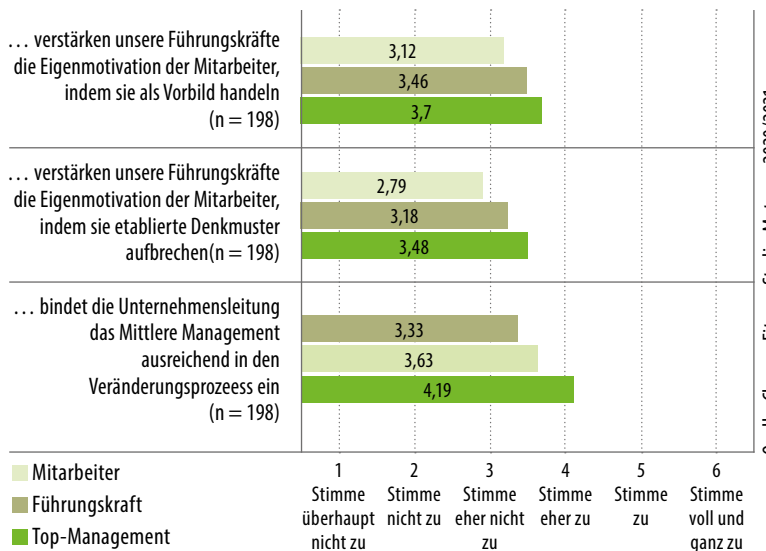


Quelle: Change-Fitness-Studie, Mutaree, 2020/2021

## „Wenn in unserem Unternehmen eine Veränderung stattfindet, dann ...“

Abbildung 2

Angaben als Mittelwerte



Quelle: Change-Fitness-Studie, Mutaree, 2020/2021

Befragung von 198 Beschäftigten in deutschsprachigen Unternehmen aus einem breiten Spektrum von Branchen. Rund 30 Prozent der Befragten arbeiten in Konzernen mit über 25 000 Angestellten, etwa ebenso viele in Betrieben mit bis zu 500 Mitarbeitenden.

höhere Widerstandsfähigkeit und eine bessere Nutzung der Potenziale aller Mitarbeitenden“.

Diese Chance müssten Personaler nutzen: „Für sich selbst, primär aber, um die Überlebensfähigkeit der Organisationen abzusichern.“ Denn Veränderung findet statt, mit oder ohne das eigene Unternehmen. Und das betrifft nicht zuletzt die Arbeitsorganisation, da ist sich Claudia Schmidt so sicher wie die weiteren Protagonistinnen und Protagonisten dieser Titelstrecke: „Eine Rückkehr zur Präsenzkultur wird es nicht geben.“ ■