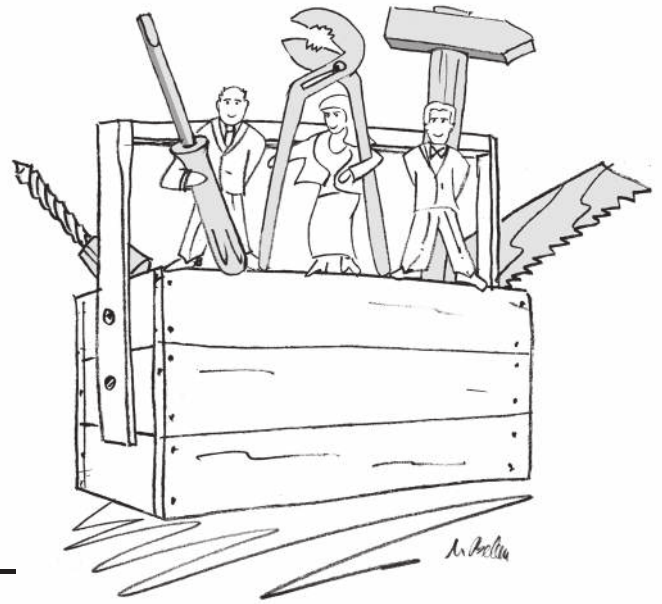


Werkzeug (69)

Self-Check Change Readiness – Ein Selbsttest für Unternehmen

Dirk Bayas-Linke und Jörg Faulstich



In der Selbsteinschätzung vieler CEOs ist ihr Unternehmen wandlungsfähig – oft eine subjektive Vermutung. Mit einem Selbsttest können Organisationen ihre «Change Readiness» faktenbasiert einordnen und ihre eigenen Strukturen und Prozesse klarer erkennen.

Die Corona-Pandemie setzte viele Organisationen unter Entscheidungsdruck. Nun ging schnell, was vorher lange diskutiert wurde – etwa Homeoffice. Zahlreiche Unternehmen wandelten sich rasch und konsequent. Doch wie diesen Wandel unabhängig von Krisen erreichen? Als Antwort auf diese Frage haben wir den «Self-Check Change Readiness» entwickelt. Er basiert auf unserem «Change Readiness Index (CRI)», einem empirischen Instrument zur Einschätzung der Wandlungsfähigkeit von Unternehmen.

Kontext der Methode

Der «Self-Check Change Readiness» richtet sich an die Geschäftsführung und das Top-Management in Organisationen. Im Anschluss an gängige Definitionen in der Literatur zum Organisationswandel legen wir dem Selbsttest folgende Definition von Change Readiness zugrunde: Die spezifische Verfasst-

heit einer Organisation, dank der sie auf Änderungen in den Marktbedingungen und anderen relevanten Umweltbedingungen (Betriebsübergang, Krisen, Disruptionen u. ä.) reagieren und sie in den Unternehmensbetrieb integrieren kann. Eine wesentliche Grundlage bildet dabei ein systemtheoretisches Verständnis (Luhmann).

Demnach müssen Organisationen fortwährend verantwortungsbewusst sein und sich mit veränderlichen Umweltbedingungen auseinandersetzen. Sie stehen in einem kontinuierlichen Austausch mit wichtigen Bezugsumwelten und Systemen, um den Kund*innen die richtigen Produkte und Dienstleistungen anzubieten. In dieser Sicht können Organisationen ihre Überlebensfähigkeit nur dadurch sichern, dass sie für gesellschaftliche Probleme und Fragen Lösungen entwickeln, die ihre Kund*innen für relevant halten.

Den Orientierungsrahmen liefern die folgenden theoretischen Perspektiven:

Abbildung 1
Dimensionen der Change Readiness und die abgeleiteten Aufgaben



- Zur Frage der *organisationalen Selbsterneuerung* beziehen wir uns auf Schumacher (2013) und Wimmer (2007). Demzufolge ist Veränderung kein «Projekt», sondern die permanente Um- und Reorganisation vorhandener Prozesse, Strukturen und Kapazitäten einer Organisation.

«Veränderung ist die die permanente Um- und Reorganisation vorhandener Prozesse, Strukturen und Kapazitäten.»

- Der *konzeptionelle Rahmen* von Combe (2014) verbindet drei Dimensionen zu einem ganzheitlichen Ansatz: 1. *Cultural Readiness*, dem Grad der Übereinstimmung zwischen kulturellen Normen und der vorgeschlagenen Veränderung. 2. *Commitment Readiness*, der Fähigkeit der Organisation und ihrer Führungskräfte, die Veränderung im Rahmen der strategischen Gesamtausrichtung durchzuführen. 3. *Capacity Readiness*, dem Grad, in dem die Organisation in der Lage ist, unterstützendes Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen sowie Ressourcen in die Veränderung einzubringen.
- Die Veröffentlichungen zur *Organizational Change Capacity* (u. a. Judge & Douglas, 2009) mit dem Fokus auf eine Kombination aus Management- und Organisationsfähigkeiten, sich schneller und effektiver an veränderte Umwelten in Veränderungsprozessen anzupassen.

- Das Konzept der *Dynamic Capabilities* (Sprafke, 2016), welches aus strategisch-managerialer Perspektive sowohl Wertschöpfungs-Prozesse als auch Management-Handeln und organisatorische Prozesse fokussiert (Tece, 2011). Dynamic Capabilities sind Fähigkeiten einer Organisation, mit Anpassung und Rekombination vorhandener formaler Kompetenzen neue Fähigkeiten zu entwickeln (z. B. Entdeckung neuer Kundensegmente mittels gleicher Produktportfolios).

Darstellung der Methode

Die Dimensionen der Change Readiness

Der Selbsttest nimmt die Grundelemente einer Organisation in den Blick. Ihre spezifische Ausprägung lässt darauf schließen, wie gut sie sich an eine dynamische Umwelt anpassen kann. Dafür wird der Blick auf neun Dimensionen der Change Readiness gerichtet:

- Organisatorische Aufmerksamkeit
- Organisatorische Lernfähigkeit
- Führung
- Orientierung
- Entscheidungsprozessgestaltung
- Kooperationen
- Prozesse
- Mitarbeitende
- Werte und Normen

Diese neun Dimensionen leiten sich aus der modernen Systemtheorie ab. Sie nennt als relevante Grundpfeiler erstens die drei sozialen Systeme Organisationen, Teams/Gruppen und Individuen und zweitens die organisationsrelevanten Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur (Wimmer).

Dieser mehrdimensionale Ansatz ermittelt für jedes Unternehmen ein konkretes Selbstbild, mit dem Handlungsfelder erkenn- und diskutierbar werden. Daraus lassen sich handlungsleitende Erkenntnisse gewinnen, je nach Funktion/Rolle im Unternehmen: Führungskräfte, Geschäftsführung, Mitarbeitende und die jeweiligen Projektteams haben unterschiedliche Aufgaben im Unternehmenswandel (siehe Abbildung 1).

Organisatorische Aufmerksamkeit

Eine aufmerksame Organisation besitzt Muster, Praktiken und Räume der Selbstbeobachtung und Selbstreflexion. Sie wird damit in die Lage versetzt, die Notwendigkeit eines organisationalen Wandels zu erkennen.

«Expect the unexpected» – doch was tun mit diesem Leitsatz? Eine Organisation benötigt Strukturen, mit denen sie auf Überraschungen und komplexe Situationen reagieren kann. Erforderlich sind funktionierende Netzwerke, die alle Perspektiven berücksichtigen. Sie nehmen Informationen zu Kund*

innen, Märkten und gesellschaftlichen Entwicklungen in den Blick und beschließen Handlungen, mit denen die Organisation wandlungsfähig bleibt.

Beispielitem aus dem Self-Check: «Wir nutzen feste Strukturen zur kritischen Selbstbeobachtung unserer Themen, unseres Handelns und unseres Umfeldes.»

Organisationale Lernfähigkeit

Eine lernende Organisation steigert ihre Lernfähigkeit mit verlässlichen und dauerhaften Strukturen und Praktiken. Sie erhöht damit ihre eigene Fähigkeit, mit der hohen Komplexität und Dynamik der Umwelt umzugehen.

«Wir sind lernfähig», hört man regelmäßig in der Beratung. Doch ist das auch so? Hier muss der Blick auf geeignete Lernarrangements für Personen oder Teams, die an Steuerungspraktiken und Organisationszielen orientiert sind, gelenkt werden. Ein Schlüssel für Anpassungsfähigkeit ist das aktive Fördern von Widersprüchen, divergenten Perspektiven und Erkenntnissen über die Grenzen der eigenen mentalen Modelle.

Beispielitem: «Unsere achtsame und flexible Arbeitsweise ermöglicht uns, unvorhergesehene Ereignisse erfolgreich zu bewältigen.»

Führung

Führung und Organisation sind zwei Seiten derselben Medaille. Eine Hierarchie institutionalisiert Befugnisse, Kompetenzen und Verantwortung für Entscheidungen. Dazu sind auf allen Ebenen klar definierte Rollen und Entscheidungsbefugnisse nötig.

Wirksame Führung zeigt sich zudem in den Interaktions- und Kommunikationsmustern der Führungsteams. Sie lässt bewusst Divergenzen, Ambiguität und Reflexionsräume zu und stellt diese in den Dienst der Organisation.

Beispielitem: «Unsere Führungskräfte leben das unternehmerische Verständnis von Führung konstruktiv als Modell vor und entwickeln dieses stetig weiter.»

Orientierung (Strategie, Vision, Mission)

Vision, Mission und strategische Ziele bilden den kommunikativen Rahmen. Er richtet die Akteure in der Organisation auf Ziele aus und legitimiert den Unternehmenszweck und den Mitteleinsatz.

Die Herausforderung für eine Organisation ist, alle Mitglieder zu integrieren und den Steuerungsrahmen (KPIs, Zielvereinbarungen, Prognosen) zu setzen. Das Unternehmen muss dabei sowohl datenbasiert entscheiden als auch die begleitenden Emotionen der Mitarbeitenden berücksichtigen.

Wandlungsfähigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang, ein gemeinsam getragenes, übergeordnetes Ziel zu verfolgen und gleichzeitig adaptive und kurzzeitige Reaktionen zu ermöglichen.

Beispielitem: «Alle im Unternehmen haben ein gemeinsames, klares Bild über unsere Vision und können diese prägnant erläutern.»

Entscheidungsprozessgestaltung

Innerhalb der Organisation werden komplizierte wie komplexe Entscheidungen meist in Teams getroffen. Die wichtige Prämisse dabei: Entscheidungen müssen umgesetzt werden, anderenfalls sind sie nur Absichtserklärungen.

«Entscheidungen müssen umgesetzt werden, anderenfalls sind sie nur Absichtserklärungen.»

Unternehmen müssen deshalb den Prozesscharakter von Entscheidungen im Blick haben: Welche Entscheidungen werden wo, wann und von wem auf welche Weise getroffen. Ebenso wichtig ist eine Verständigung darüber, ob die ursprüngliche Entscheidung am Ende dieses Weges noch Bestand hat.

Komplizierte Entscheidungen sind eher die Domäne von reinen Expertenteams, während komplexe Entscheidungen heterogene Teams aus unterschiedlichen Bereichen erfordern. Um diese Teams zu bilden, benötigt die Organisation eine Struktur für das Abwägen von Risiken, zukünftigen Perspektiven und Fragen zur Ausrichtung der Geschäftsmodelle. Dazu gilt es unter anderem zwischen schnellen und bewussten Entscheidungsprozessen zu unterscheiden. Entscheidungen sind dabei immer mit Unsicherheit verbunden. Organisation und Teams müssen mit diesen Situationen umgehen können.

Beispielitem: «Um bewusst die Qualität der Entscheidungen zu erhöhen, orientieren wir uns nicht an Positionen (Einzelperson) sondern beziehen situativ die jeweils benötigte fachliche und soziale Kompetenz, Erfahrungen, relevante Perspektiven ein.»

Kooperationen

Kooperation im Unternehmen ist zentral für die Arbeits- und Veränderungsfähigkeit. Die Mitglieder einer Organisation sollten horizontal und vertikal kooperieren. Das wichtigste Mittel hierfür sind Teams, in denen die beteiligten Personen mit ihren Funktionen und Rollen den Zweck der Organisation unterstützen.

Diese Teams benötigen dafür Freiheitsgrade: personelle Durchlässigkeit und thematische Flexibilität. Nur dadurch sind sie in der Lage, schnell zu reagieren und sich an veränderliche Rahmenbedingungen anzupassen. Der Aufbau von stabilen und belastbaren Arbeitsbeziehungen ermöglicht Wertschöpfungsprozesse, die sich an die Volatilität der Umwelt anpassen.

Beispielitem: «Wir geben Gefühlen in der Interaktion und Kommunikation bewusst Raum als wichtige zusätzliche Informationsquelle für die Gestaltung unserer Zusammenarbeit.»

Prozesse

Die Geschäftsprozesse bestimmen die Beweglichkeit eines Unternehmens und gleichzeitig die Fähigkeit, stabil und verlässlich Wert zu erzeugen. Beides zusammen bewirkt seine Anpassungsfähigkeit an eine unbestimmte Zukunft.

«Es ist wichtig, dass Unternehmen ihre Prozesse systematisch und kontinuierlich überprüfen.»

Fixierte Prozesse reichen dafür nicht mehr aus. Es ist wichtig, dass Unternehmen ihre Prozesse systematisch und kontinuierlich überprüfen. Das Ziel: Die Datenerfassung regelmäßig neu anzupassen und sie entsprechend des Wertstroms fort-

laufend zu justieren. Ziel ist dabei, möglichst schlank zu bleiben und zugleich die Umweltkomplexität bearbeiten zu können – mit leistungsfähigen Schnittstellen und Systemanpassungen.

Beispielitem: «Wir haben in unserem Unternehmen fest definierte Prozesse, die unternehmensweit gültig sind und an deren kontinuierlicher Verbesserung Führungskräfte und Mitarbeiter arbeiten.»

Mitarbeitende

Prozesse, Strukturen und Abläufe ändern sich stetig. Durch Digitalisierung und Automatisierung wird die Veränderungsrate eher zu- als abnehmen. Mitarbeitende müssen sich deshalb permanent weiterentwickeln, neue Kompetenzen aufbauen und aktiv lernen.

Dafür muss die Organisation passende Aus- und Weiterbildungsangebote haben, notwendige Freiräume zulassen und für das lebenslange Lernen eintreten. Jenseits individueller Haltungen geht es darum, den Wissensaufbau zu institutionalisieren und dadurch ein neues Verhalten der Mitarbeitenden zu bewirken.

Beispielitem: «Wir fördern und fordern die Experimentierfreudigkeit unserer Mitarbeiter mit Raum für Misserfolge und Lernen aus Fehlern.»

Ein Beispiel aus der Praxis

Als Beispiel für die Testpraxis dient ein kurzer Auszug aus dem Selbsttest eines Unternehmens im Automobilsektor mit rund 800 Beschäftigten. Es erhielt in der Dimension organisationale Aufmerksamkeit ein Ergebnis (Ist-Zustand) unterhalb des Werts für die Relevanz dieses Faktors (siehe Abbildung 2) und wurde in die Kategorie «Überprüfen und gestalten» eingeordnet.

Bei den Empfehlungen für diese Ergebniskategorie liegt der Fokus auf internen Strukturen und Prozessen, die das Kerngeschäft unterstützen und Innovationen, neue Ideen und kurzzyklische Anpassungen erlauben. Die konkreten Empfehlungen lauteten in diesem Fall:

1. Gewichten Sie die zentralen Innovationsvorhaben und priorisieren Sie diese anhand Ihrer Ziele. Überprüfen Sie dann, in welchen vorhandenen Strukturen (Bereich, Abteilung, externes Venture) Sie diese Vorhaben in crossfunktionaler Verantwortung umsetzen möchten.
2. Schaffen Sie aktive Netzwerke zu zentralen Themen innerhalb Ihres Unternehmens und gestalten Sie diese durch Kommunikationsräume, eigene Teilnahme, Ressourcenzuteilung und öffentliche Kommunikation.
3. Öffnen Sie Ihr Unternehmen zum Markt und gestalten Sie Netzwerke mit relevanten Kunden, Wissensinstitutionen oder Lieferanten. Ermöglichen Sie die Teilnahme der Mitarbeitenden und legen Sie fest, wie das dort generierte Wissen in Ihrem Unternehmen verankert wird.

Werte und Normen

Oft ist von der DNA einer Organisation die Rede: Bestimmte Dinge gehören zu dieser DNA, andere dagegen nicht. Hinter diesem Schlagwort verbergen sich drei Elemente: 1. die expliziten und impliziten mentalen Modelle der Personen in ihren Rollen, 2. ihre gemeinsamen Narrative und 3. die Interpretation des eigenen Selbstbildes und das Selbstverständnis als gesellschaftlicher Akteur im Außenverhältnis.

Diese Elemente bilden die kulturelle Identität einer Organisation. Sie sorgt dafür, dass Veränderungen als Bedrohung oder als Chance verstanden werden. So verstärkt oder schwächt die kulturelle Identität eines Unternehmens seine Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit.

Beispielitem: «Elementarer Bestandteil der Managementaufgabe ist es, sich selbst, die jeweiligen Teams sowie die Organisation im Sinne der Gesamtausrichtung weiterzuentwickeln.»

Praktische Anwendung des Selbsttests

Der Fragebogen wird online ausgefüllt. Er besteht aus zwei abgefragten Elementen pro Dimension:

1. Eine Einschätzung der Relevanz der Dimension für das eigene Unternehmen aus Sicht der Befragten. Sie dient als Benchmark für das eigene Unternehmen.

2. Zu jeder Dimension fünf Fragen oder Aussagen, die auf einer Skala von 1 bis 4 eingeschätzt werden. Dabei bedeutet 1 «Ich stimme überhaupt nicht zu» und 4 «Ich stimme voll und ganz zu».

Die Testpersonen erhalten ihre Auswertung sofort nach dem Abschluss des Online-Tests. Sie ist anhand der Punktzahl in drei Kategorien für Empfehlungen eingeordnet:

- Überprüfen und gestalten
- Überprüfen und entwickeln
- Entwickeln und wachsen

Zur Auswertung gehört ein Spinnennetz-Diagramm, das kompakt über aktuelle Stärken und Herausforderungen der Organisation informiert. Zudem bietet die Auswertung pro Kategorie Empfehlungen, welche Maßnahmen zur Stärkung und Entwicklung der Veränderungsfähigkeiten sinnvoll sind (vgl. Abbildung 2).

Diese Empfehlungen sind handlungsleitend. Zahlreiche konkrete Vorschläge nennen Maßnahmen, mit denen ein Unternehmen seine Change Readiness gezielt verbessern kann. Die einzelnen Empfehlungen sind standardisierte Textbausteine, die sich den oben genannten Dimensionen zuordnen. Ziel ist, dem Unternehmen fokussierte Impulse für weitere interne Diskussionen zu geben und einen konstruktiv-kritischen Diskurs auszulösen.

Um die Ergebnisse noch weiter zu differenzieren, kann der Selbsttest von mehreren Mitgliedern der Organisation ausgeführt werden, die idealerweise unterschiedlichen Hierarchieebenen, Funktionen oder Perspektiven angehören. Dadurch werden unterschiedliche Bewertungen der Situation in den Ergebnissen sichtbar.

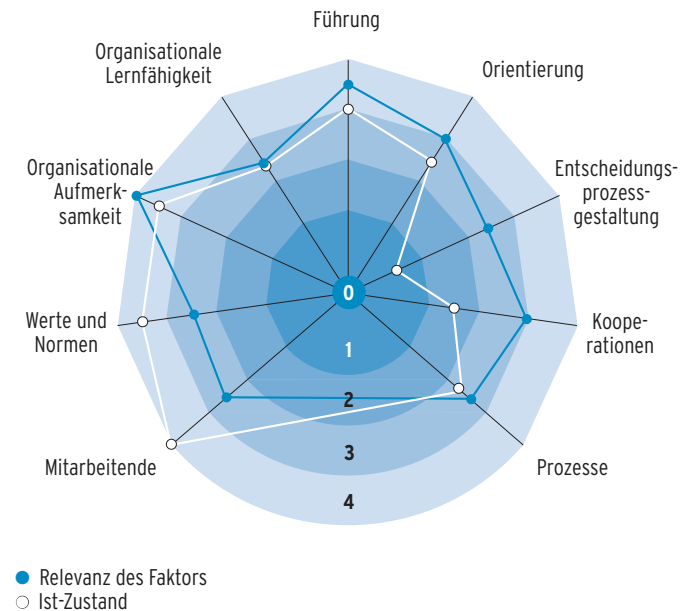
Fallstricke bei der Anwendung der Methode

Der Test bietet kein theoriegeleitetes Modell, sondern eine pragmatische Heuristik. Er rekurriert auf unterschiedliche wissenschaftliche Konzepte und methodische Ansätze und ist zusätzlich angereichert mit unserer jahrelangen Beratungserfahrung. Dementsprechend ist er kein empirisch validiertes Instrument. Der Test hat vor allem einen praktischen Anspruch: Er soll Unternehmen helfen, sich fokussiert und systematisch auf die Schliche zu kommen.

Fallstricke bei der Anwendung des Tests

Die Ergebnisse des Selbsttests sind nur so präzise, wie ehrlich und objektiv die Teilnehmenden antworten. Es gibt also immer das Risiko, dass Subjektivität und Selbstwahrnehmung eine Realität konstruieren, aber nicht abbilden.

Abbildung 2
Erkenntnislücke: Relevanz und Umsetzungsgrad fallen mitunter auseinander



Deshalb empfehlen wir den Befragten, vor der Selbsteinschätzung ihren Blick auf die Elemente der Organisation zu richten, die für Veränderungsfähigkeit zentral sind. Sie sind nach der Relevanz für das eigene Unternehmen zu bewerten. Dadurch wird einerseits die tatsächliche Verfasstheit der Organisation berücksichtigt und andererseits die Selbstreflexion zum Gegenstand angeregt.

«Ziel ist, dem Unternehmen fokussierte Impulse für weitere interne Diskussionen zu geben.»

Fallstricke bei der Analyse der Empfehlungen

Die Ergebnisse des Tests sind generalisierte Handlungsempfehlungen pro Dimension, keine Rezepte für den schnellen Wandel. Aufbauend auf diesen Empfehlungen kann das Management in einem ersten Schritt diesen Impulsen im Managementkreis diskursiv nachgehen. Darauf sollte eine möglichst offene Diskussion über die Selbsteinschätzung und die Handlungsempfehlungen folgen. Ziel ist hier, die Selbsteinschätzung sowie die Handlungsempfehlungen in den jeweiligen organisationalen Kontext zu setzen.

Dabei kann das Unternehmen eigene Fokussierungen, Umsetzungsschritte oder «Analysen» identifizieren. So können die Ergebnisse genutzt werden, um weiterführende und erweiter-

te Diskurse mit den Mitarbeitenden oder mit relevanten Expert*innen bezüglich problematischer Dimensionen zu führen und das Bild der aktuellen Situation kontextspezifisch zu schärfen.

Fallstricke bei der Bewertung des Gesamtergebnisses

Der Selbsttest bietet eine schnelle Gesamteinschätzung und einen orientierenden Überblick über die eigene Change Readiness – ähnlich einer Landkarte. Aber genauso wie diese nicht die Landschaft selbst ist, bildet auch der Selbsttest nicht die gesamte Organisation ab.

Der Selbsttest ersetzt also keine umfassende Organisationsanalyse. Er ist aber eine Hilfe, in der Organisation schnell und mit vertretbarem Aufwand die richtigen Stellhebel zu erkennen, mit denen die Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit deutlich verbessert werden kann.

► *Organisationen, die ihre Wandlungsfähigkeit auf den Prüfstand stellen wollen, finden den «Self-Check Change Readiness» hier: <https://www.staufen.ag/change-readiness-check/>*



Dr. Dirk Bayas-Linke

Prinzipal Organizational Development & Change, Staufen AG

Kontakt:
dirk.bayas-linke@staufen.ag



Jörg Faulstich

Systemischer Berater, Agile Coach, Systemischer Supervisor i. A., Senior Expert Organizational Development & Change Management, Staufen AG

Kontakt:
joerg.faulstich@staufen.ag

Literatur

- **Combe, M. (2014).** Change Readiness: Focusing Change Management Where It Counts. PMI White Paper.
- **Judge, W. & Douglas, T. (2009).** Organizational change capacity: the systematic development of a scale, Journal of Organizational Change Management, Ausgabe 22 No. 6, 635–649.
- **Luhmann, N. (2000).** Organisation und Entscheidung. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- **Mergener, A. (2020).** Berufliche Zugänge zum Homeoffice, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Ausgabe 72, 511–534.
- **Schumacher, T. & Wimmer, R. (2020).** Widersprüchlichkeit gestalten. Zum Management von Kern- und Innovationsgeschäft in der ambidextren Organisation. Zeitschrift OrganisationEntwicklung, Heft 4, 10–15.
- **Sprafke, N. (2016).** Kompetente Mitarbeiter und wandlungsfähige Organisationen: Zum Zusammenhang von Dynamic Capabilities, individueller Kompetenz und Empowerment. Springer Gabler.
- **Teece, J. (2011).** Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing For Innovation And Growth. Oxford University Press.
- **Wimmer, R. (2007).** Die bewusste Gestaltung der eigenen Lernfähigkeit als Unternehmen. In: Tomaschek, N. (Hg.): Die bewusste Organisation, Steigerung der Leistungsfähigkeit, Lebendigkeit und Innovationskraft von Unternehmen. Carl-Auer.

Eine ausführliche Literaturliste kann bei den Autoren angefordert werden.