

ERFOLG IM WANDEL



SWISS CHANGE READINESS INDEX 2019
Eine Studie der Staufen.Inova AG

STAUFEN.
i n o v a

Inhalt



4 EDITORIAL



6 ÜBER DIE STUDIE



8 BESCHLEUNIGTER WANDEL



12 DER CHANGE READINESS INDEX 2019

16 4.1 Strukturen für den Wandel

22 4.2 Prozesse für den Wandel

28 4.3 Führungs- und Unternehmenskultur für den Wandel

34 4.4 Mitarbeiter und Qualifikationen für den Wandel



40 ERGEBNISSE UND AUSBLICK



48 FAZIT

Liebe Leserin, lieber Leser,

Sie halten nun bereits die zweite Ausgabe unserer Studie «Erfolg im Wandel» in den Händen. Studien sind ein geeignetes Mittel, um etwas über den momentanen Zustand einer Sache herauszufinden, doch erst die regelmässige Wiederholung einer Untersuchung gibt Aufschluss über längerfristige Entwicklungen und die Beständigkeit – oder eben die Flüchtigkeit – der ermittelten Ergebnisse.

Als integralen Bestandteil der Studienreihe lancierten wir 2017 den Swiss Change Readiness Index (CRI). Diese abstrakte Zahl gibt Aufschluss über die Wandlungsfähigkeit von Schweizer Unternehmen. Mit Vorliegen der zweiten Studie zeigt sich: Das Veränderungsvermögen hiesiger Firmen hat im Vergleich zu vor zwei Jahren abgenommen, nämlich von 63 auf 59 Punkte.

Dieser Rückschritt ist zwar nicht dramatisch, doch er kommt überraschend. Womöglich war die Selbsteinschätzung der teilnehmenden Unternehmen vor zwei Jahren eben doch zu optimistisch. Einerseits sprach alles von der Notwendigkeit zur Transformation angesichts der technologischen und wirtschaftlichen Entwicklung. Von agilen Organisationsstrukturen und flachen Hierarchien war die Rede. Andererseits verharrten viele Firmen aber doch zunächst in abwartender Haltung.

Nun ist der Wandel schneller und stärker eingetreten als erwartet – und er drängt diese Firmen dazu, Versäumtes schnell nachzuholen. Auf der Strecke bleiben dabei die guten Vorsätze: Statt auf agile und flache Organisationen wird wieder auf die alten hierarchischen, kennzahlengetriebenen Strukturen gesetzt, statt auf Kreativität und Eigenverantwortung auf Kontrolle.

Diese Entwicklung birgt ein gewisses Gefahrenpotenzial, da sie die dringend nötige Transformation der Unternehmen zusätzlich behindert. Noch ist allerdings eine Mehrheit der befragten Unternehmen auf einem guten Weg in Richtung einer offenen Organisationsstruktur.

Die vorliegende Studie zeigt, wo die Schweizer Firmen derzeit stehen, welche Probleme sie antreffen und wie sie sich auf den Wandel vorbereiten.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre.



Jürg Hodel,
Co-Geschäftsführer
Staufen.Inova AG

2

Über die Studie

HINTERGRUND UND RAHMEN DER STUDIE

Für den «Swiss Change Readiness Index 2019» befragte die Unternehmensberatung Staufen.Inova insgesamt **178 Unternehmen** in der Schweiz zum Thema «Erfolg im Wandel». Die Befragung erfolgte im Frühjahr 2019 und wurde nach 2017 zum **zweiten Mal durchgeführt**.

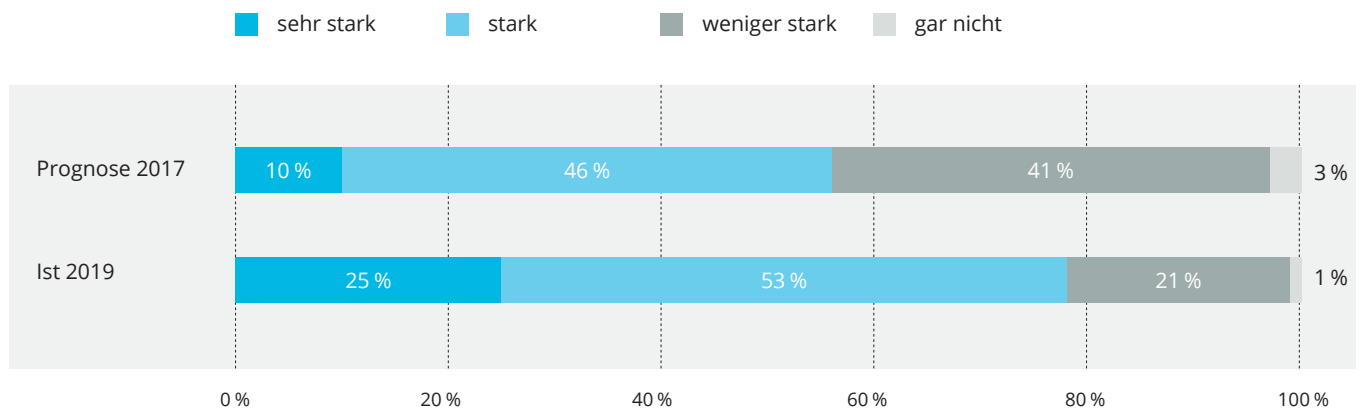
Beschleunigter Wandel

Die Veränderung der Schweizer Wirtschaft ist jeden Tag zu spüren. Und die Umbrüche in den Fabrikhallen und Büroetagen sind dabei sogar deutlich schneller und heftiger eingetroffen, als die Unternehmen es vor zwei Jahren erwartet hatten.

DER UNTERSCHÄTZTE UMBRUCH

So rechnete 2017 zwar jedes zweite Unternehmen (56 %) damit, dass es sich in den nächsten zwei Jahren stark oder sehr stark verändern werde. Doch in der Rückschau ist der Wandel stärker ausgefallen: 78 % aller Unternehmen bezeichnen ihn als stark oder sehr stark.

Wie stark verändert sich Ihr Unternehmen innerhalb von 24 Monaten?



Teilnehmer wurden in der Vorgängerstudie 2017 gefragt, inwieweit sich ihr Unternehmen **in den kommenden zwei Jahren verändern wird**.

Im Vergleich dazu wurden sie **dieses Jahr** gefragt, inwieweit sich ihr Unternehmen **in den vergangenen zwei Jahren verändert hat**.

DIE TREIBER DES WANDELS

Angesichts der Dynamik von Wirtschaft und Technologie ist das nicht besonders überraschend. Und so nennen denn auch 78 % der befragten Unternehmen den technologischen Fortschritt (z. B. Digitalisierung, vernetzte Produktion etc.) als den wichtigsten Grund für diesen Wandel.

Auch die fortschreitende Individualisierung von Produkten und Services sorgt in der Hälfte der Unternehmen (54 %) für Verände-

rungsdruck. Er wird auch durch neue Regulierungsvorgaben und andere rechtliche Veränderungen bei einem Drittel (34 %) der Unternehmen erzeugt. Ein weiterer deutlicher Treiber des Wandels ist die Veränderung der Arbeitswelt, etwa durch neue Arbeitszeitmodelle (29 %). Themen wie Globalisierung, geopolitische Entwicklungen und der demografische Wandel sind hingegen in vielen Unternehmen derzeit eher keine Trigger für den Wandel.

AUFBRUCH UND VERUNSICHERUNG

Wandel und Veränderungen können positiv oder negativ interpretiert werden; das Glas ist beim einen halb voll, beim anderen halb leer. Die eine Sicht stellt die Chancen in den Vordergrund, die andere die Risiken.

Die Schweizer Unternehmen haben sich für eine positive Sicht entschieden. Die meisten stellen die Leitbegriffe Chancen, Zukunft, Strategie und Innovation in den Vordergrund. Zweifel, Risiken und

Unsicherheiten werden deutlich seltener genannt – aber immer noch oft genug, sodass ein gutes Drittel der Unternehmen auch diese Sicht auf den Wandel pflegt. Dies könnte die Folge der Entwicklung der Arbeitswelt sein, die u. a. Ambivalenzen, Ambiguität und den Umgang mit Unsicherheit im Arbeitsleben beschreibt. Es ist auch eine «neue» Stärke, dies anzuerkennen, damit ernsthaft zu arbeiten und als Unternehmen und Führungskraft antwort- und reaktionsfähig zu bleiben.

Welche der folgenden Begriffe bringen Sie mit dem Thema Wandel in Verbindung?

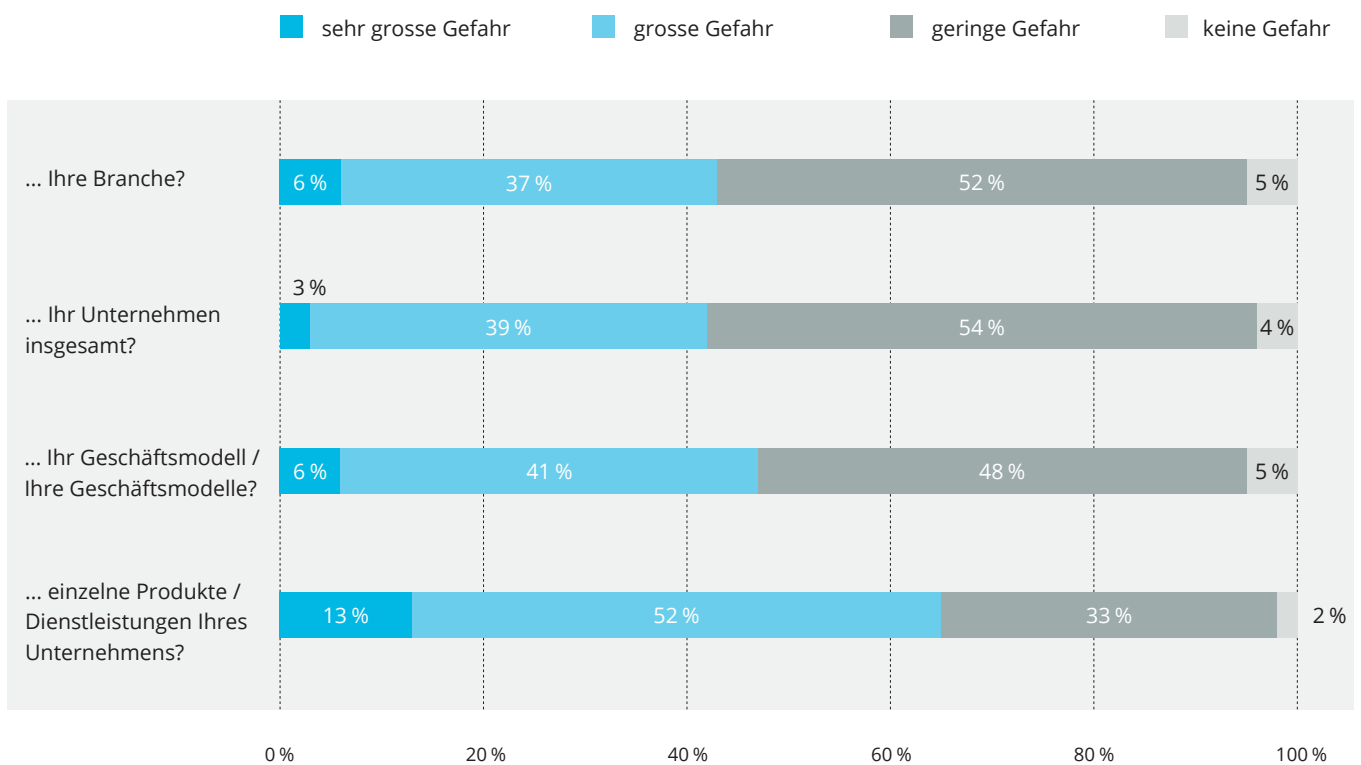
CHANCEN
ZUKUNFT
STRATEGIE
INNOVATION
LERNEN
MUT

RISIKO
UNSICHERHEIT
OFFENHEIT
WIDERSTAND
VERTRAUEN
DISRUPTION
MISSTRAUEN
ZWEIFEL
EUPHORIE
ERNÜCHTERUNG

WACHSENDE DISRUPTIONSGEFAHREN

Zwei Drittel der Unternehmen sehen eine Disruptionsgefahr für einzelne Produkte oder Dienstleistungen ihres Unternehmens und eine knappe Hälfte erkennt Gefahren für ihr Geschäftsmodell. Diese Zahlen zeigen, dass die Wirtschaft die Disruption ernst nimmt. Viele Unternehmen stellen zwar auch die Zukunftsfähigkeit der eigenen Branche (42 %) und des eigenen Unternehmens (42 %) infrage, haben aber insgesamt einen vergleichsweise entspannten Blick auf das Risiko der Disruption. Der Vergleich mit 2017 macht allerdings deutlich: Die Unsicherheit wächst. So sahen sich vor zwei Jahren nur 35 % der Unternehmen stark gefährdet, in diesem Jahr sind es bereits 42 %.

Inwieweit sehen Sie grundsätzlich eine Disruptionsgefahr für ...



4

Der Change Readiness Index 2019

Welche Faktoren entscheiden über Wohl und Wehe, über Erfolg oder Niederlage in turbulenten Zeiten? Wie können sich Unternehmen für die Zukunft wappnen, in der sie dem Unbekannten begegnen müssen?

Kurzum:

Wohin müssen Unternehmen schauen, wenn sie sich und ihre Mitarbeiter für den Wandel fit machen wollen?



DER WANDEL IN EINER ZAHL

Der Change Readiness Index (CRI) der Stufen.Inova AG überführt komplexe Zusammenhänge und vielschichtige Informationen in einen solchen Wert. Über die Handlungsfelder Strukturen, Prozesse, Führungs- und Unternehmenskultur sowie Mitarbeitende und Qualifikationen quantifiziert der Index, wie es um die Fähigkeit von Schweizer Industrieunternehmen tatsächlich bestellt ist, mit dem Tempo unserer dynamischen Welt Schritt zu halten.

VERÄNDERUNG VON INNEN HERAUS

Der Wille der Unternehmen, für eine vage Zukunft konkret vorzusorgen, wird stärker. Auch ein Gutteil der befragten Unternehmen ist getrieben von der Überzeugung: Wir werden dem Wandel nicht entgehen, also gehen wir ihn mit Optimismus an. Immer mehr Organisationen holen sich dabei nicht nur externe Expertise ins Haus, um den Wandel zu meistern, sondern sie befähigen auch Menschen in den eigenen Reihen, organisationale und personelle Umbrüche zu bewältigen. Dort, wo Veränderungen professionell begleitet werden, zeigt sich:

Wandel ist nichts, was man einfach wegdelegieren kann. Wandel ist originäre Führungsaufgabe. Veränderung muss von innen heraus gestaltet und getragen werden.

Die Erfolgsfaktoren des Wandels haben in Organisationen aus Sicht der Befragten vielerlei Gestalt. Strukturell zeigen sie sich beispielsweise in gemeinsamen Visionen, kooperativer Zusammenarbeit, Kundenorientierung oder agilen Organisationsformen.

4.4

Mitarbeiter und Qualifikationen

- Wissensaufbau
- vielfältige Zusammensetzung
- Offenheit gegenüber dem Wandel
- Talente fördern

4.1

Strukturen

- kundenorientiert
- kooperative Zusammenarbeit
- gemeinsame Visionen leben
- agile Organisationsform

ERFOLGSFAKTOREN DES WANDELS

4.3

Führungs- und Unternehmenskultur

- Pioniergeist
- positive Fehlerkultur
- gelebte Werte
- Vertrauen
- Eigenverantwortung

4.2

Prozesse

- regelmäßige Überprüfung
- kontinuierliche Anpassung
- strukturiert
- flexibel
- schlank, mit leistungsfähigen Schnittstellen



DIE KUNST DER VERÄNDERUNG

Die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens wird durch verschiedene Handlungsfelder beeinflusst. Letztlich ist die Kunst der Veränderung ein buntes Mosaik, das durch das perfekte Zusammenspiel unzähliger Bausteine ein klares Bild entstehen lässt.

Neben Strukturen und Prozessen bestimmen insbesondere Menschen, inwieweit eine Firma dem Wandel gewachsen ist. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen die richtige Einstellung und passende Qualifikationen aufweisen, um künftige Aufgaben zu bewältigen. Die Kunst: Menschen mitzunehmen und für die künftigen Anforderungen zu qualifizieren, über die wir heute noch nichts wissen.

Als vermutlich wichtigste Kategorie sehen Praktiker, aber auch Berater und Wissenschaft das Thema Führungs- und Unternehmenskultur. Wer Verbundenheit zwischen den Menschen im Betrieb täglich lebt, für wen im Unternehmen eine gemeinsame Vision der Zukunft sowie gemeinsam vereinbarte Kommunikationswege gelebter Alltag sind und wer «seine Leute» mit ihren Stärken und Schwächen kennt, der kann den Herausforderungen von morgen selbstbewusst ins Auge blicken.

4.1

Strukturen

für den Wandel

Die Beschreibung der eigenen Organisationsstrukturen und die damit verbundene kritische Selbsteinschätzung sind ein erster Schritt, um den Blick auf die Bedingungen einer hohen Wandlungsfähigkeit zu schärfen. Die Selbstwahrnehmung einer deutlichen Mehrheit der Unternehmen ist recht gut: Immerhin 61 % der befragten Unternehmen entwickeln aktiv ihre eigene Wandlungsfähigkeit und 73 % verstehen sich als lernende Organisation, die eine kontinuierliche Verbesserung und systematische Problemlösung verfolgt. Methoden wie Kata, KVP oder A3 sind dort etabliert und werden ernst genommen. Doch im Vergleich ist die vor zwei Jahren noch sehr positive Einschätzung vorsichtiger geworden: 76 % der befragten Manager betonen, dass Veränderungen in der Regel doch von oben vorgegeben werden, statt diesen Prozess im Team mit den Mitarbeitenden zu entwickeln.





Was kennzeichnet Ihre Organisationsstrukturen?



RÜCKSCHRITT: MEHR HIERARCHIE, WENIGER INNOVATION

Die Befragten beurteilen folgerichtig ihre eigenen Organisationsstrukturen deutlich skeptischer als noch vor zwei Jahren. Besonders deutlich wird dies beim Thema flache Hierarchien: Waren 2017 noch sieben von acht Unternehmen (87 %) der Überzeugung, dass in ihrem Unternehmen flache Hierarchien vorherrschen, so sind es im aktuellen Change Readiness Index nur noch sechs von acht (73 %). Passend dazu der starke Rückgang bei der Frage nach der Flexibilität und Wandelbarkeit der Organisationsstrukturen: Auch in diesem Punkt schätzten sich sieben von acht Firmen (84 %) 2017 sehr positiv ein. In der aktuellen Studie wird eine deutlich negative Selbsteinschätzung sichtbar: Nur noch fünf von acht Unternehmen (61 %) halten sich für flexibel und wandelbar.

EIN REALISTISCHERES SELBSTBILD KEHRT EIN

Der Rückgang ist erstaunlich gross und erklärungsbedürftig. Die erneute Einführung von traditionellen hierarchischen Strukturen ist allerdings als Begründung nicht besonders plausibel. Eine mögliche andere Erklärung: In den Unternehmen ist Realismus eingekehrt. Flache Hierarchien können nicht durch einen Befehl von oben eingeführt werden. Traditionelle Unternehmensstrukturen haben ein grosses Beharrungsvermögen, da Rollen und Funktionen, letztlich also Menschen, damit verbunden sind. Niemand gibt besonders gerne Verantwortung ab, vor allem wenn dadurch die eigene Karriere gefährdet scheint.

Es zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen Bewegung und Widerstand: Der Versuch, im digitalen Wandel mitzuhalten, erzeugt Reibungen in den Unternehmen. Einen Hinweis darauf gibt auch die Steigerung bei der Aussage «Unsere Organisation ist eher nach innen orientiert und wenig offen für externe Impulse» von etwas mehr als einem Viertel (26 %) auf nun ein Drittel (33 %).

Bitte versuchen Sie, anhand der folgenden Begriffspaare Ihre Organisation zu beschreiben:



Deutlich wird: Die Strukturen der Unternehmen sind immer noch fest gefügt. Darauf verweist auch die Einschätzung der Hindernisse Silodenken und Bürokratie. Die Firmen sind im Aufbruch, doch Veränderungen werden durch die klassischen Strukturen noch zu stark ausgebremst.

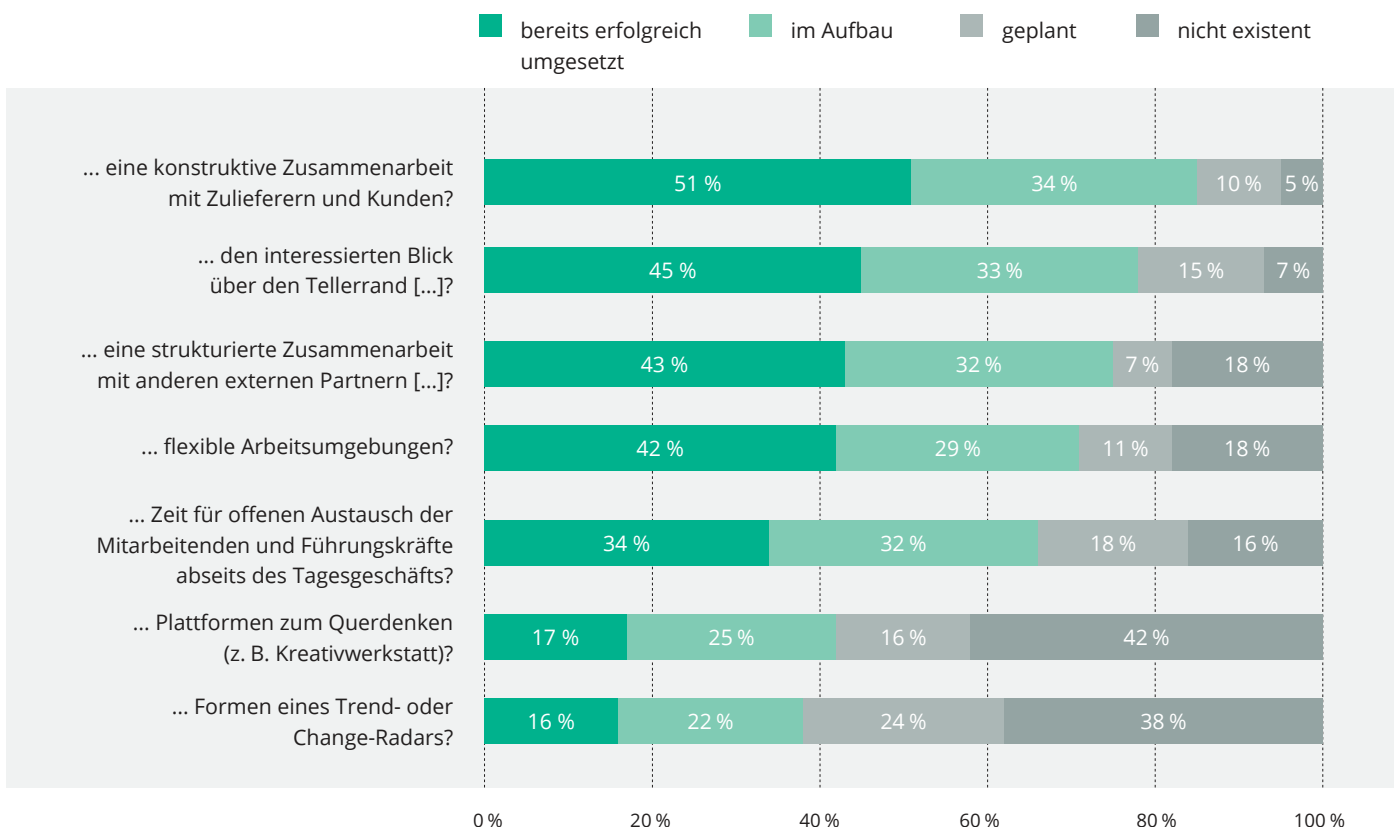
Trotzdem ist den Ergebnissen das Bemühen der meisten Unternehmen abzulesen, sich in Richtung Kundenorientierung und einer positiven Sicht auf den Wandel weiterzuentwickeln. So empfinden die befragten Manager ihr Unternehmen zwar als bürokratischer, aber auch kundenorientierter.

DER BLICK ÜBER DEN TELLERRAND

Die Change Readiness von Unternehmen zeigt sich strukturell auch im Kontakt mit der Welt ausserhalb der eigenen Fabrikhallen. Der Blick über den Tellerrand bereitet das Feld für Veränderungsbereitschaft ebenso wie die gezielte Gestaltung interner Rahmenbedingungen. Jedes zweite Schweizer Unternehmen hat bereits eine konstruktive Zusammenarbeit mit Zulieferern und Kunden etabliert, bei weiteren 34% befindet sich diese Zusammenarbeit im Aufbau. Hier zeigt sich ein gewisser Reifegrad der befragten Industriebranchen.

Partner wie wissenschaftliche Einrichtungen, Wettbewerber oder auch Verbände werden ebenfalls von der Hälfte der Unternehmen systematisch eingebunden und 43% nutzen externe Inspirationsquellen, wie sie beispielsweise Learning Expeditions, Best-Practice Exkursionen oder Netzwerk-Events bieten können.


Inwieweit gibt es in Ihrem Unternehmen ...



Der Vergleich mit der Studie von 2017 zeigt allerdings, dass Zusammenarbeit auch zu Problemen führen kann. So geben jetzt deutlich weniger Unternehmen an, dass sie bereits erfolgreich mit Zulieferern arbeiten. Die Zahl der im Aufbau befindlichen Kooperationen jedoch ist deutlich gewachsen. Dies könnte darauf hinweisen, dass die Einschätzung vor zwei Jahren zu optimistisch war.



WENIGER FREIRÄUME




In der 2017er-Studie ist deutlich geworden, dass sich etwa jedes zweite Unternehmen bemüht, den Mitarbeitenden interne Freiräume zu geben. Diese Zahl ist deutlich gesunken: Nur noch jedes dritte Unternehmen (34 %) räumt den Menschen in seiner Organisation zusätzliche Zeit für einen offenen Austausch jenseits alltäglicher Aufgaben ein. Ein weiteres Drittel baut gerade entsprechende Strukturen auf. Offensichtlich setzt das Alltagsgeschäft die Unternehmen stärker unter Druck, so dass der Mehrwert von Freiräumen für ein Unternehmen und dessen Produkte eine niedrigere Priorität erhalten hat.

Doch immerhin sind die Unternehmen bei der Einrichtung flexibler Arbeitsumgebungen erfolgreich – auch wenn es eher langsam vorwärtsght. Die Zahl der umgesetzten Projekte ist von 38 % auf 42 % gestiegen.

Zudem wurden offensichtlich einige Projekte von Aufbau auf Planung zurückgestuft, da die Unternehmen auf Schwierigkeiten gestossen sind. Auch die Zahl der Verweigerer ist nicht gesunken und mit 18 % so hoch wie vor zwei Jahren.

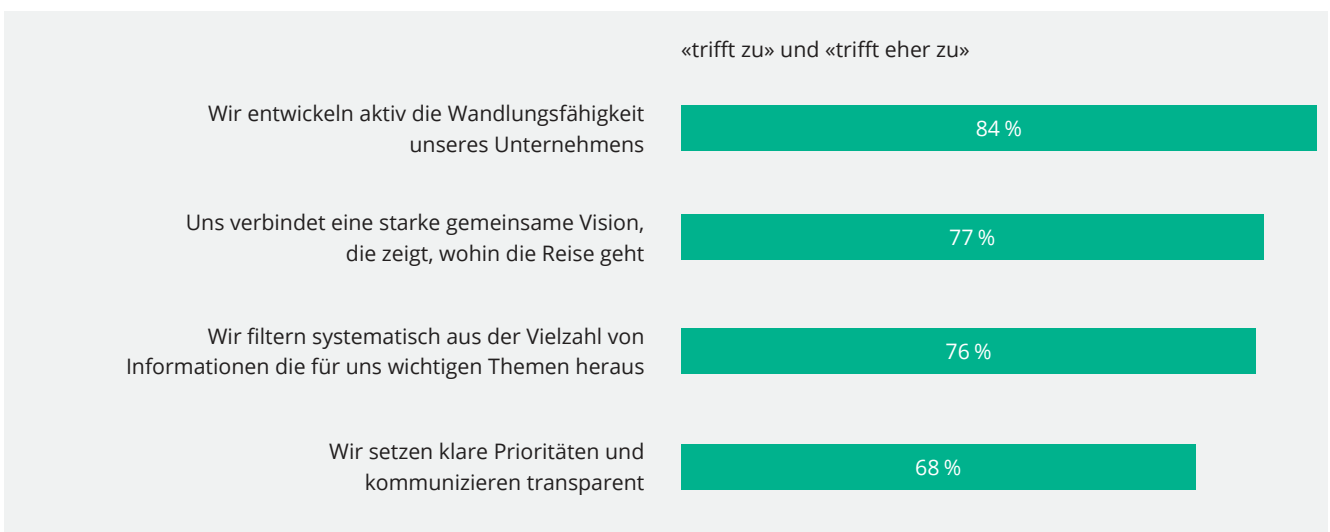
Ähnlich sieht es bei konkreten Plattformen zum kreativen Querdenken aus: Sie sind weiterhin nur in knapp jeder fünften Organisation erfolgreich umgesetzt. Und vier von zehn Unternehmen müssen zugeben, dass solche Keimzellen von Change Readiness bei ihnen nicht existieren. Ähnlich zeigt sich die Situation bei strukturierten Trend- und Change-Watching-Systemen: Nur wenig mehr als ein Drittel verfügt über entsprechende Strukturen oder baut sie auf. Ebenso viele der befragten Firmen stochern in Sachen Zukunft ohne jegliches Radar mehr oder minder im Nebel.



UNTERNEHMEN HABEN DIE WEICHEN FÜR DEN WANDEL GESTELLT

Die Unternehmen fühlen sich mehrheitlich gut auf die kommenden Herausforderungen vorbereitet und haben ein positives Selbstbild. Deutlich wird dies an den Unternehmen, die aus ihrer Sicht ihre Wandlungsfähigkeit aktiv weiterentwickeln. Vor zwei Jahren waren bereits 80 % der Unternehmen davon überzeugt, bei der aktuellen Untersuchung sind es 82 %.

Inwieweit sind Sie von Ihrer Unternehmensstruktur her auf kommende Herausforderungen vorbereitet?



Doch in anderer Hinsicht beurteilen die Unternehmen ihre Unternehmensstruktur vorsichtiger. Zwar sehen immer noch drei Viertel der Befragten eine starke gemeinsame Vision in ihrem Unternehmen verwirklicht, doch auch diese Einschätzung fällt heute skeptischer aus als vor zwei Jahren. Dies gilt ebenso – wenn auch in geringerem Masse – für die Praxis, wichtige Themen systematisch aus der Informationsvielfalt herauszufiltern und bei der Ableitung von Massnahmen klare Prioritäten zu setzen und diese dann transparent zu kommunizieren.

Dieses immer noch positive, aber im Vergleich eher zurückhaltende Selbstbild spiegelt die aktuell schwer einschätzbare wirtschaftliche Entwicklung wider. Die Herausforderungen der nächsten Jahre sind für die Branchen sehr unterschiedlich und nicht in jedem Detail deutlich. Change Readiness bedeutet in diesem Zusammenhang, auf das Unerwartete vorbereitet zu sein. Die Unternehmen sind hier vorsichtiger geworden. Doch immerhin: Gut jedes zweite Unternehmen in der Schweiz hat seine internen Strukturen bereits an einen starken Wandel angepasst.



4.2

Prozesse

für den Wandel

DER WERT STRUKTURIERTER BEWEGLICHKEIT

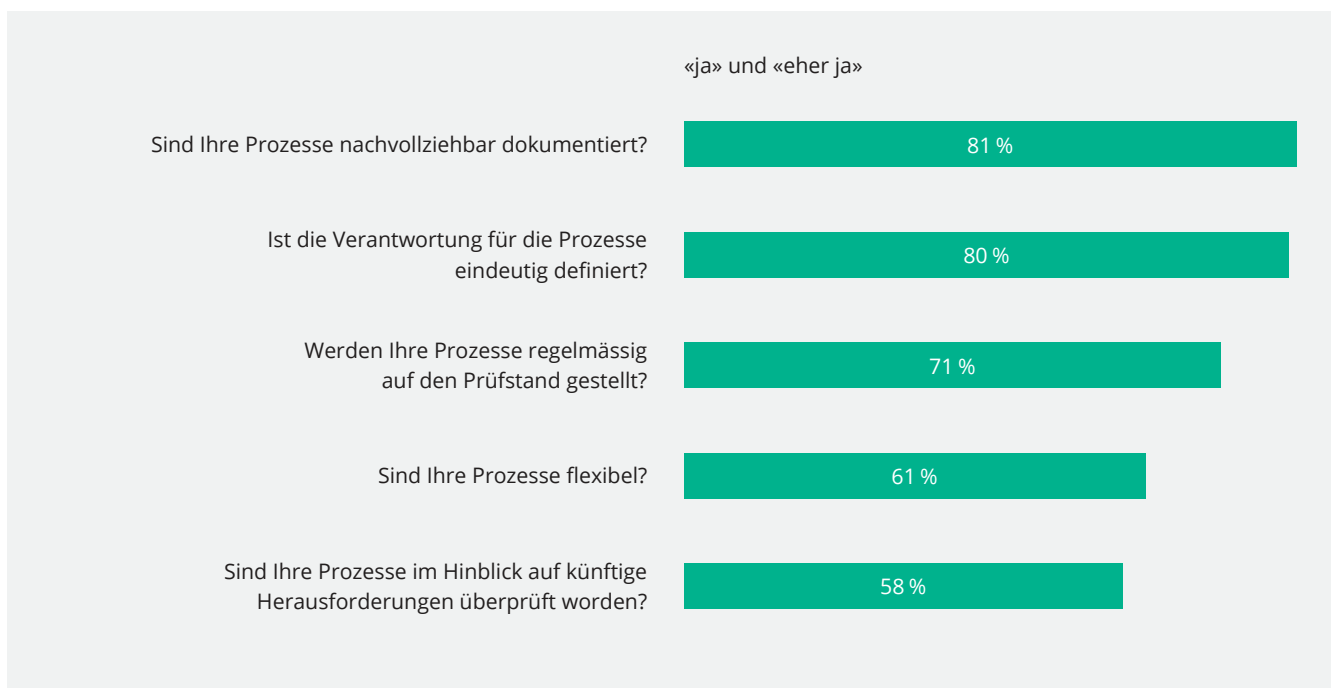
Das Denken in Prozessen hat in den industriellen Branchen vor langer Zeit Einzug gehalten. Viele Unternehmen betreiben entlang der Wertschöpfungskette intensiv die Dokumentation und Definition ihrer Abläufe.

Doch um den Wandel zu bestehen, braucht es mehr als das akribische Festhalten von Abläufen. Die notwendige Beweglichkeit, um in einer unbestimmten Zukunft erfolgreich zu agieren, resultiert aus einer Vielzahl von Prozessparametern. Wandlungsfähige Unternehmen sind flexibel und doch strukturiert, sie sind schlank ohne unnötige Schnittstellen. Vor allem aber sind sie im Fluss – sie stellen sich der regelmässigen Überprüfung ihrer Prozesse und passen diese Prozesse ständig an neue Gegebenheiten an.

SCHWÄCHEN BEI DER PROZESSOPTIMIERUNG

Vier Fünftel der befragten Unternehmen geben an, dass Prozesse nachvollziehbar dokumentiert und die jeweiligen Zuständigkeiten klar definiert sind. Aber nur zwei Drittel verfolgen eine systematische Anpassung an aktuelle Entwicklungen und stellen ihre Prozesse regelmässig auf den Prüfstand. Zudem sind nicht alle Unternehmen vollkommen von der Zukunftstauglichkeit ihrer Prozesse überzeugt: Weniger als zwei Drittel der Unternehmen halten sie überhaupt für flexibel und überprüfen sie mit Blick auf künftige Herausforderungen.

Bitte beschreiben Sie den Status quo der Prozessabläufe in Ihrem Unternehmen anhand der folgenden Fragen:

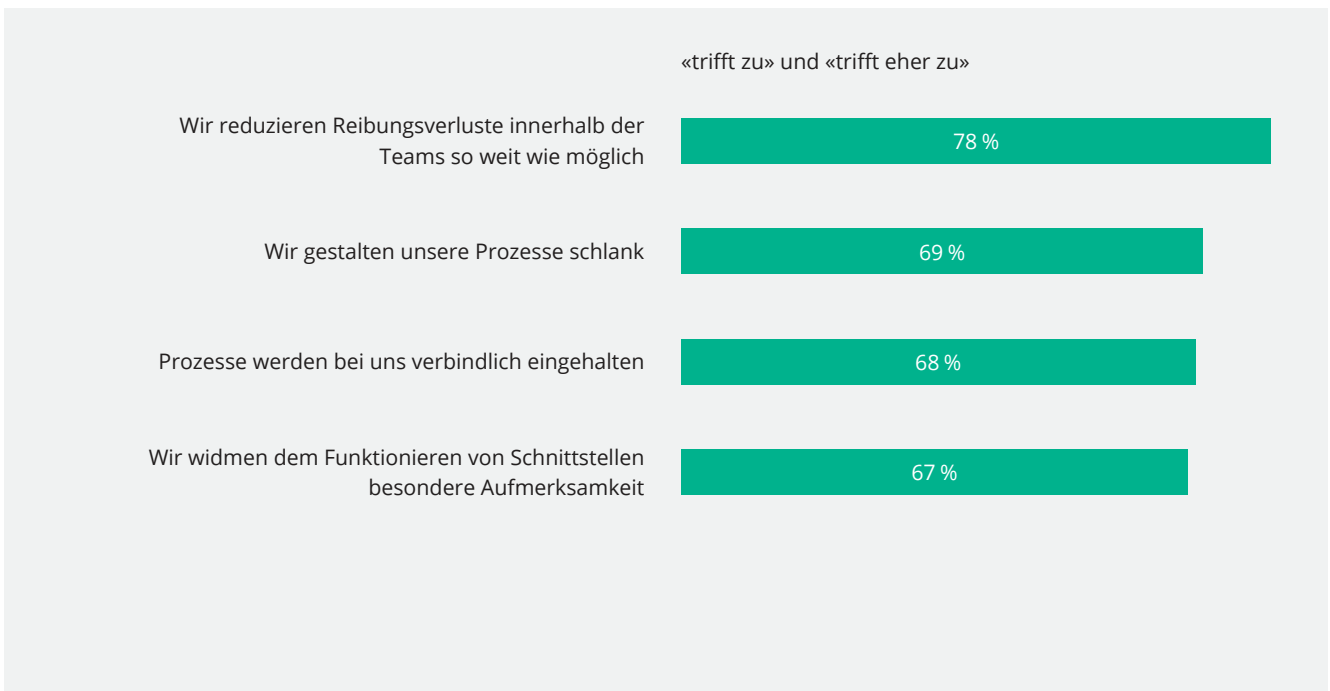


Die Ergebnisse zeigen, dass den Unternehmen die Optimierung und Dynamisierung ihrer Prozesse schwerfällt. Vor allem im Vergleich mit den etwas besseren Werten in der Untersuchung vor zwei Jahren wird deutlich, dass die Unternehmen ihre Prozesse dauerhaft neu justieren müssen, um nicht zurückzufallen.

SCHLANKE PROZESSE MIT PRAXISPROBLEMEN

In vielen Unternehmen funktioniert die Zusammenarbeit in den Teams: Knapp vier Fünftel verringern erkannte Reibungsverluste so weit wie möglich. Mehr als zwei Drittel geben an, dass Prozesse schlank gestaltet werden, und kaum weniger setzen auf die verbindliche Einhaltung der verabredeten Abläufe.

Welches Denken liegt den Prozessen in Ihrem Unternehmen zugrunde?

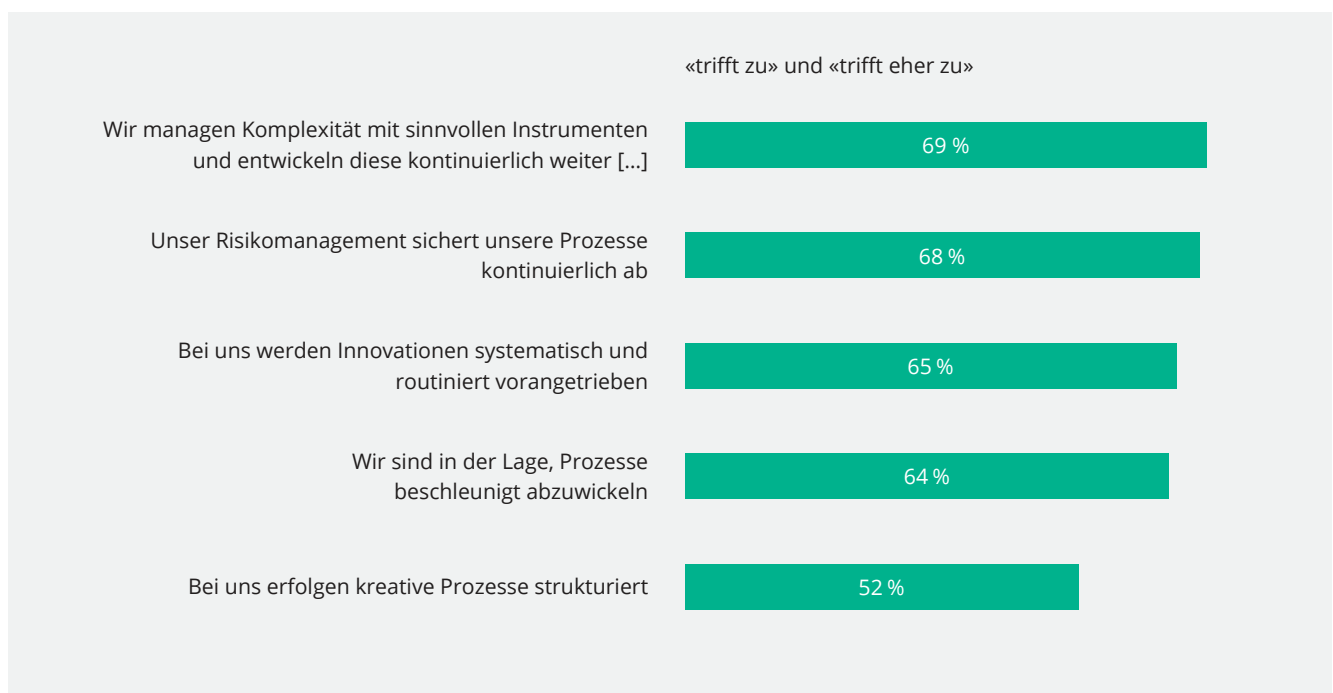


Das klingt positiv, bedeutet aber auch, dass ein Teil der Unternehmen nach wie vor Probleme mit der Prozessoptimierung hat. Doch immerhin zwei Drittel der Unternehmen widmen dem Funktionieren von Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Prozessen besondere Aufmerksamkeit. Das ist allerdings nicht optimal, denn die Einzelprozesse müssen nahtlos zusammenarbeiten, damit ein Unternehmen wirtschaftlichen Erfolg hat.

SCHWÄCHEN ZWISCHEN DYNAMIK UND ROUTINE

Der Umgang mit Komplexität und Dynamik sowie der Einsatz geeigneter Instrumente gehören in vielen industriellen Organisationen zum Tagesgeschäft. Standardisierung, Modularisierung, Plattformen und Baukästen werden als Instrumentarium kontinuierlich weiterentwickelt. 69% der Befragten sehen sich hier gut aufgestellt, ebenso souverän sind sie in der Lage, Prozesse beschleunigt abzuwickeln. Doch dies führt nicht zu einem trügerischen Gefühl von Sicherheit: Mehr als zwei Drittel der Unternehmen sichern Prozesse via Risikomanagement kontinuierlich ab.

Inwieweit achten Sie auf eine ausgewogene Balance zwischen Dynamik und Routine?

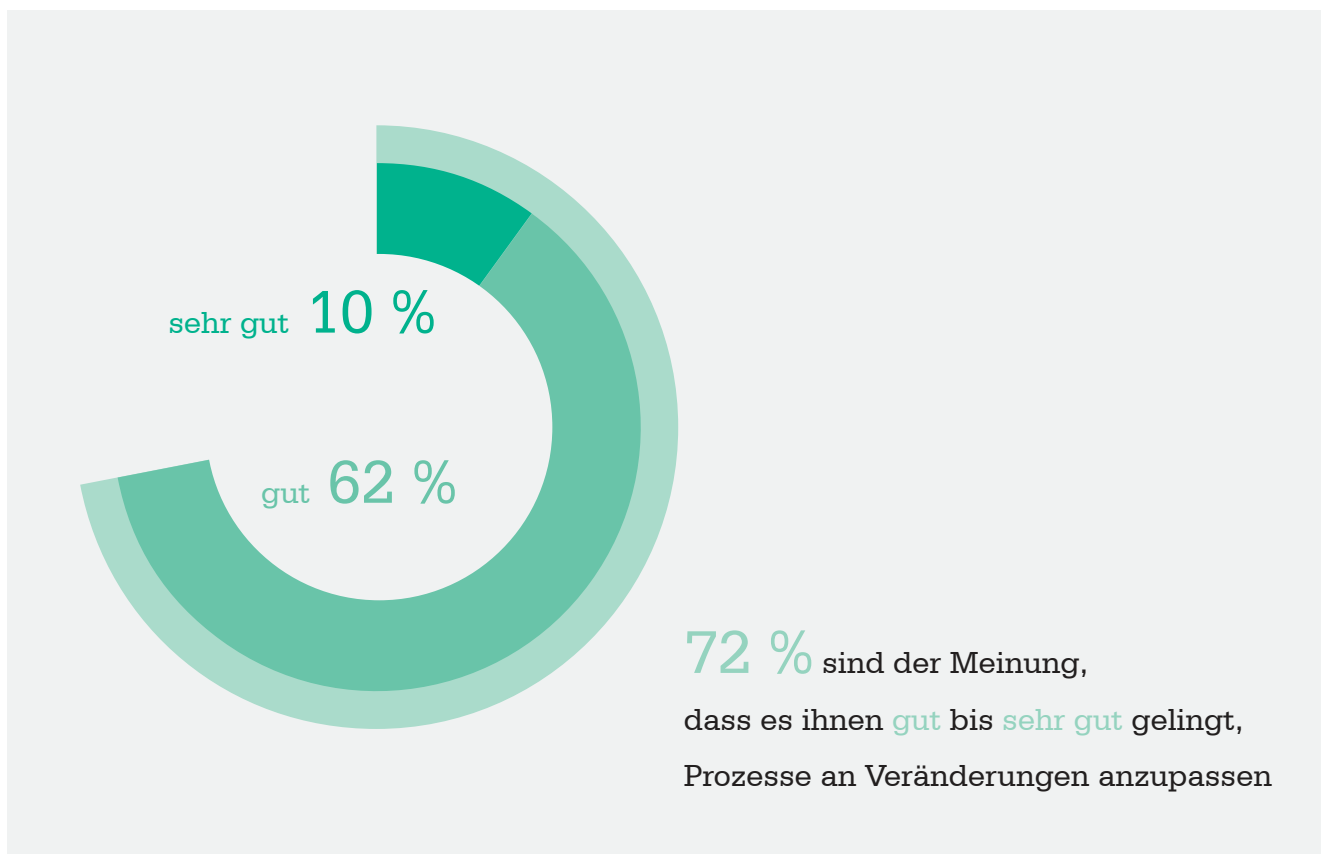


Die Ergebnisse zeigen auch: Ein Drittel der Befragten schafft es bisher nicht, Innovationen systematisch und routiniert voranzutreiben. Sie verzichten also darauf, vorhandenes Entwicklungspotenzial erfolgreich zu nutzen. Nur die Hälfte der befragten Unternehmen bedient sich für ihre kreativen Prozesse klar festgelegter Instrumente und Strukturen.

DER FAHRPLAN IST KLAR

Der Wunsch, der Komplexität und dem hohen Veränderungstempo unserer Welt etwas entgegenzusetzen, ist gross. Doch inwieweit gelingt es Organisationen, ihre Prozesse tatsächlich an Veränderungen anzupassen? Es zeigt sich ein uneinheitliches Bild: 72 % der Befragten sind der Meinung, dass es ihnen gut bis sehr gut gelingt, die Weichen Richtung Zukunft zu stellen – deutlich weniger als 2017. Mehr als ein Viertel der Unternehmen fühlt sich heute also im Hintertreffen.

Inwieweit gelingt es Ihnen, Prozesse kontinuierlich an Veränderungen anzupassen?







4.3

Führungs- und Unternehmenskultur für den Wandel

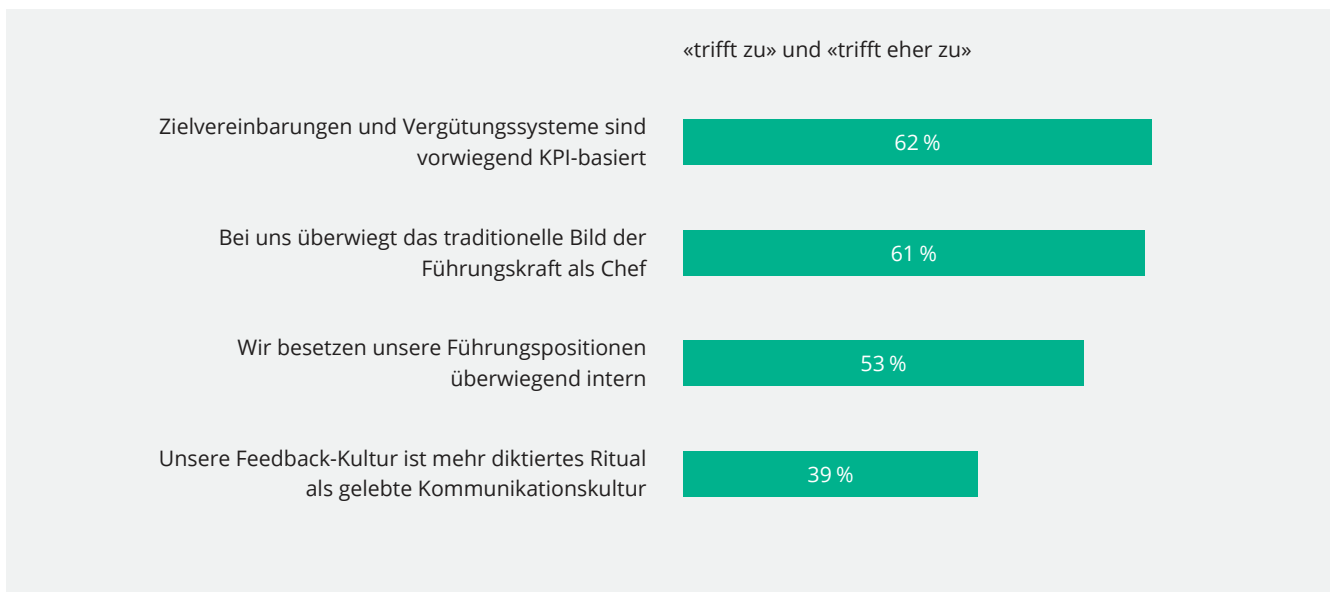
DAS INNERE PROGRAMM DER CHANGE READINESS

Strukturen und Prozesse bilden die Basis für den Umgang mit Veränderungen. Doch ohne gute Führung und eine Unternehmenskultur mit Pioniergeist und Eigenverantwortung blickt niemand gestärkt in die Zukunft. Zusammen mit der Entwicklung und Qualifizierung der Mitarbeitenden bildet die Führungs- und Unternehmenskultur das innere Programm, mit dem eine Organisation dem Wandel begegnet. Geschäftsleitung und Führungskräfte haben einen grossen Einfluss auf die Einstellung und das Mindset, mit denen dem Wandel begegnet wird. Sind die Mitarbeitenden beflügelt von einer positiven Fehlerkultur und gelebten Werten? Beides stärkt die Menschen, die sich im Vertrauen auf die Führungskräfte und die gesamte Organisation nun auf das Neue einlassen können.

TRADITIONELLES FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS IST BEHARRLICH

Die herrschende Führungs- und Leistungskultur in einem Unternehmen lässt sich an verschiedenen Indikatoren festmachen. Auch weiterhin bevorzugen etwa zwei Drittel der befragten Betriebe Zielvereinbarungen und Vergütungssysteme, die vorwiegend klassisch KPI-basiert sind. Führungspositionen werden bei jedem zweiten Befragten in erster Linie intern besetzt – minimal weniger als vor zwei Jahren.

Welche Führungs- und Leistungskultur herrscht in Ihrem Unternehmen?



Die Unternehmen setzen auf bewährte Kräfte, die eine hohe Kenntnis der Organisation, ihrer Produkte und Services mitbringen. Damit sind sie auf der sicheren Seite für bestehende Geschäftsmodelle, doch es gibt ein Risiko: Der Austausch von Erfahrungen und die Chancen auf frische Impulse fehlen. Vor allem im digitalen Wandel ist ein Blick von aussen notwendig; gefragt sind Querdenker und positive Provokation. Denn disruptive Unternehmen sind häufig genau dadurch bestimmt: Branchenfremde, nicht mit den typischen Denkweisen vertraute Gründer sind mit althergebrachten Verfahren unzufrieden und entwickeln deshalb eine andere, bessere Lösung.

Die Frage nach dem Führungsstil macht unterschiedliche Philosophien sichtbar: In deutlich mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen dominiert das traditionelle Bild der Führungskraft als Chef. Ein modernes Führungsverständnis, das Teil einer gelebten Kommunikationskultur ist und kein aufgenötigtes Ritual, gibt es nur in zwei von drei Unternehmen (39 %).

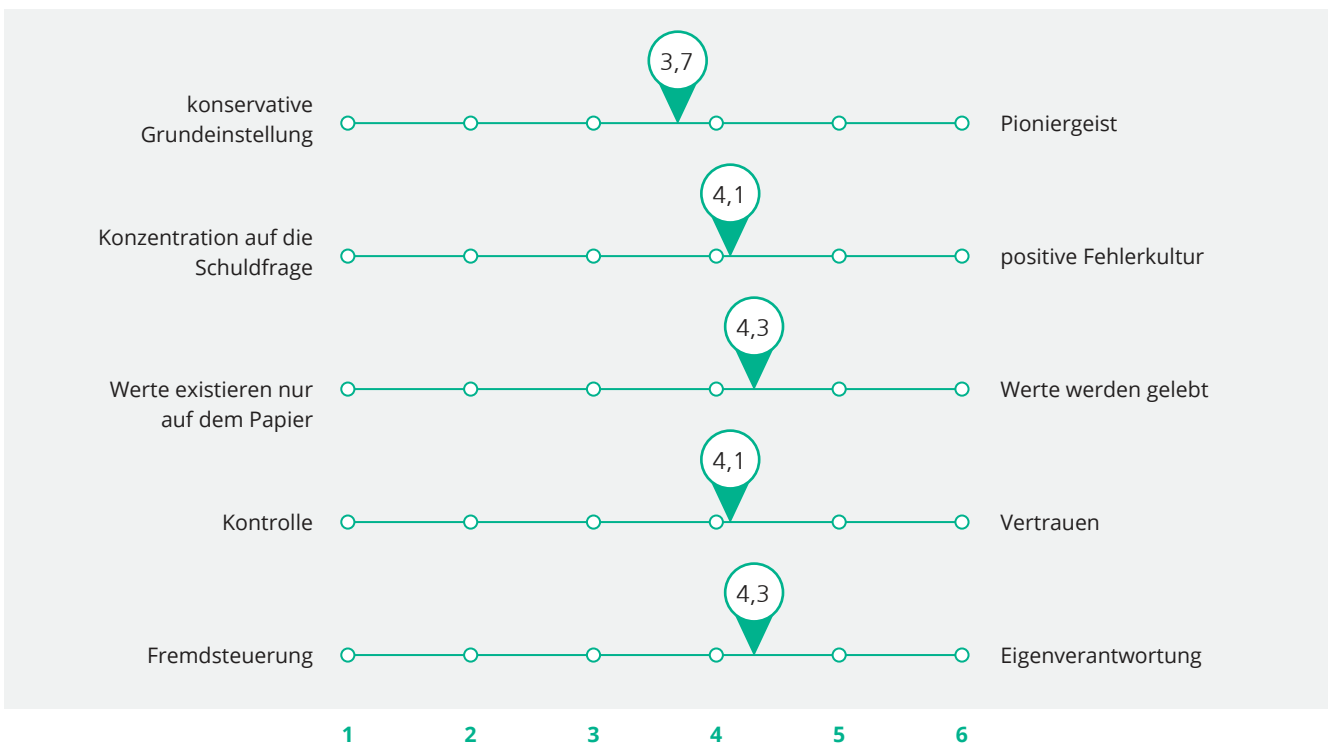


EIGENVERANTWORTUNG UND GELEBTE WERTE

Moderne Unternehmenskulturen, die sich auf Pioniergeist, Vertrauen, Eigenverantwortung und eine positive Fehlerkultur berufen, sind im Vergleich mit den Ergebnissen aus der Studie von 2017 auf dem Rückzug – ein sehr ungewöhnliches Ergebnis. Vor zwei Jahren empfand eine recht deutliche Mehrheit der Befragten ihr Unternehmen in dieser Hinsicht noch positiver. Die Ergebnisse bewegen sich nun tendenziell am unteren Rand des oberen Drittels. Anders ausgedrückt: Viele Schweizer Unternehmen setzen auf eine moderne Unternehmenskultur, doch offensichtlich haben einige hierbei auch Rückschläge erlitten und sind wieder zu

eher traditionellen Vorgehensweisen zurückgekehrt. Anders lässt sich das Absinken der Werte nicht erklären. Am deutlichsten wird dies bei der Einschätzung, ob die Unternehmen eher konservativ sind. Hier liegen die Schweizer Unternehmen in der aktuellen Studie eher im Mittelfeld. Sie schaffen es aktuell nicht, zwischen konservativer Grundeinstellung und Pioniergeist sowie zwischen Kontrolle und Vertrauen eindeutig Stellung zu beziehen. Zugleich offenbart sich ein durchaus selbstkritischer Blick der befragten Topführungskräfte, der zeigt, dass die Gestaltung von Kultur in Organisationen eine veritable Herkulesaufgabe ist.

Wie würden Sie die Unternehmenskultur Ihrer Firma allgemein beschreiben? (Ausgedrückt in Mittelwerten)



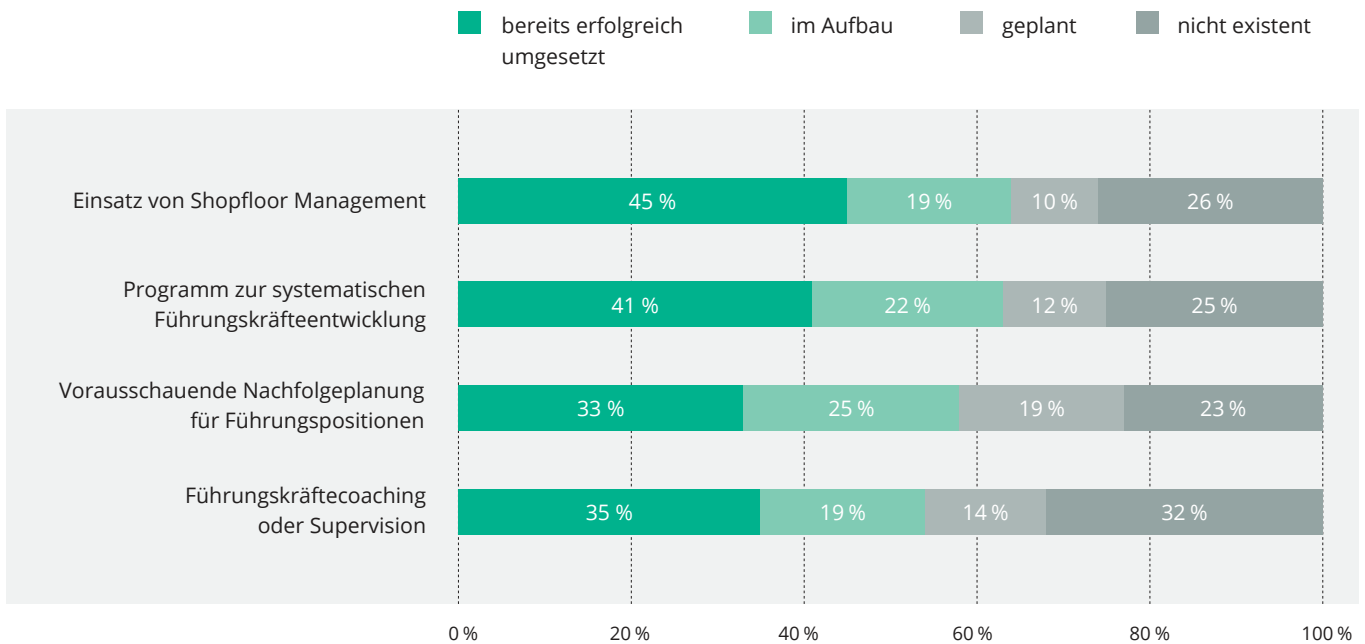
Beim Umgang mit Fehlern hat sich die Tendenz zu einer positiven Fehlerkultur abgeschwächt. Fast ein Drittel der Unternehmen sucht eher einen Schuldigen als eine Problemlösung. Klar orientieren sich die Befragten an den philosophischen Kernelementen ihrer Organisation: Im grösseren Teil der Unternehmen werden Werte gelebt. Ähnlich ausgeprägt setzt man auf Eigenverantwortung – ein starkes Gefühl von Fremdsteuerung hat nur etwa jeder fünfte Befragte.

GUTE FÜHRUNG BRAUCHT FÖRDERUNG

Dass Führung bei der Wandlungsfähigkeit von Unternehmen eine wesentliche, wenn nicht sogar die zentrale Rolle spielt, ist unbestritten. Umso interessanter ist es, zu erfahren, wie gute Führung konkret gefördert wird. Shopfloor Management ist in fast der Hälfte der befragten Firmen umgesetzt, ein Fünftel baut entsprechende Lean Systeme erst auf.

Die gegenüber 2017 gestiegene Verbreitung weist darauf hin, dass sich die Unternehmen auf den Weg gemacht haben. Allerdings verzichtet immer noch jedes vierte Unternehmen auf Shopfloor Management.

Wie wird in Ihrem Unternehmen gute Führung gefördert? Welche Instrumente setzen Sie bereits ein?



Ähnlich verbreitet sind Programme zur systematischen Führungskräfteentwicklung. Sie gehören für 41 % der Befragten bereits zum festen Repertoire, in einem Drittel der Betriebe werden sie gerade aufgebaut oder geplant. Die individuelle Begleitung von Führungskräften – etwa mit Coaching oder Supervision – verbreitet sich nur zögerlich; immer noch hat nur ein Drittel die entsprechenden Instrumente erfolgreich eingeführt.

Ebenfalls besorgniserregend: Obwohl seit Jahren über Führungs- und Fachkräftemangel geklagt wird, nutzt erst ein Drittel der

Unternehmen Instrumente einer vorausschauenden Nachfolgeplanung, etwa ein Viertel widmet sich derzeit dem Aufbau. In jedem fünften Unternehmen wird ganz darauf verzichtet. Da verwundert es nicht, dass schon heute jedes vierte Unternehmen grosse Probleme hat, seine Führungspositionen zu besetzen.

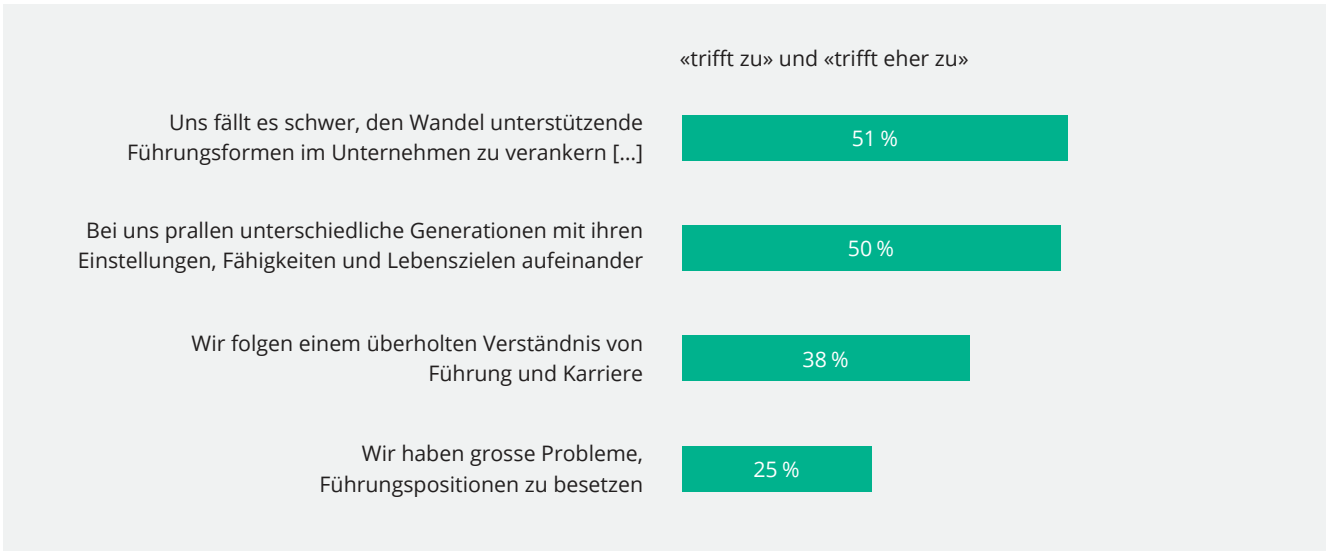
Auch ein überholtes Karriereverständnis sowie ein fehlender Ausgleich zwischen den Einstellungen und Lebenszielen der unterschiedlichen Generationen machen ein Unternehmen für die begehrten Spitzenleute zunehmend unattraktiv.

REIBUNGSFLÄCHEN UND REIBUNGSVERLUSTE

Auffällig ist die recht hohe Zahl der Verweigerer beim Einsatz von modernen Führungsinstrumenten. Im Durchschnitt möchte etwa jedes vierte Unternehmen nichts davon wissen. Der Anteil der ablehnenden Äusserungen ist seit 2017 gestiegen. Eine mögliche Erklärung: Die Unternehmen treffen auf Hürden und Hindernisse in der Praxis. Dafür spricht, dass inzwischen jedes zweite Unternehmen zugeben muss, dass es Schwierigkeiten

hat, eine wandlungsfähige Unternehmenskultur in der Firma zu verankern. Vor zwei Jahren lag der Wert deutlich niedriger, ähnlich wie bei den Generationenproblemen. Hier muss ebenfalls jedes zweite Unternehmen zugeben, dass die unterschiedlichen Generationen mit ihren Einstellungen, Fähigkeiten und Lebenszielen aufeinanderprallen. Die Selbsteinschätzung 2017 war wohl etwas zu euphorisch.

Wo liegen Ihre aktuellen Herausforderungen beim Thema Führungs- und Unternehmenskultur?



Besonders erstaunlich: Vor zwei Jahren attestierte sich lediglich ein Viertel der Unternehmen ein überholtes Verständnis von Führung und Karriere. In der aktuellen Studie ist es mehr als ein Drittel. Diese Entwicklung ist erklärungsbedürftig, denn normalerweise ist davon auszugehen, dass die Unternehmen ihr Führungsverständnis kontinuierlich in Richtung mehr Offenheit, Wandel und Digitalisierung ausrichten. Zudem sind die «Missionare der modernen Unternehmenskultur» in den vergangenen Jahren nicht gerade untätig gewesen. Jeder sollte die Kriterien dafür also kennen. Sind die aktuellen Ergebnisse also eine späte Selbsterkenntnis?

Offensichtlich stossen die Unternehmen auf erhebliche Probleme bei der Einführung einer zeitgemässen Unternehmenskultur. Dazu könnten beispielsweise Widerstände im gehobenen und mittleren Management zählen, aber auch ein bei Weitem zu schwaches Commitment der Unternehmensspitze. Denn wenn das Topmanagement auf einem traditionellen Führungsverständnis beharrt, wird das schlechte Beispiel Schule machen: Die tieferen Hierarchieebenen sehen keinen Grund, selbst anders vorzugehen.





4.4

Mitarbeiter und Qualifikationen für den Wandel

WISSEN UND DER WILLE ZUR VERÄNDERUNG

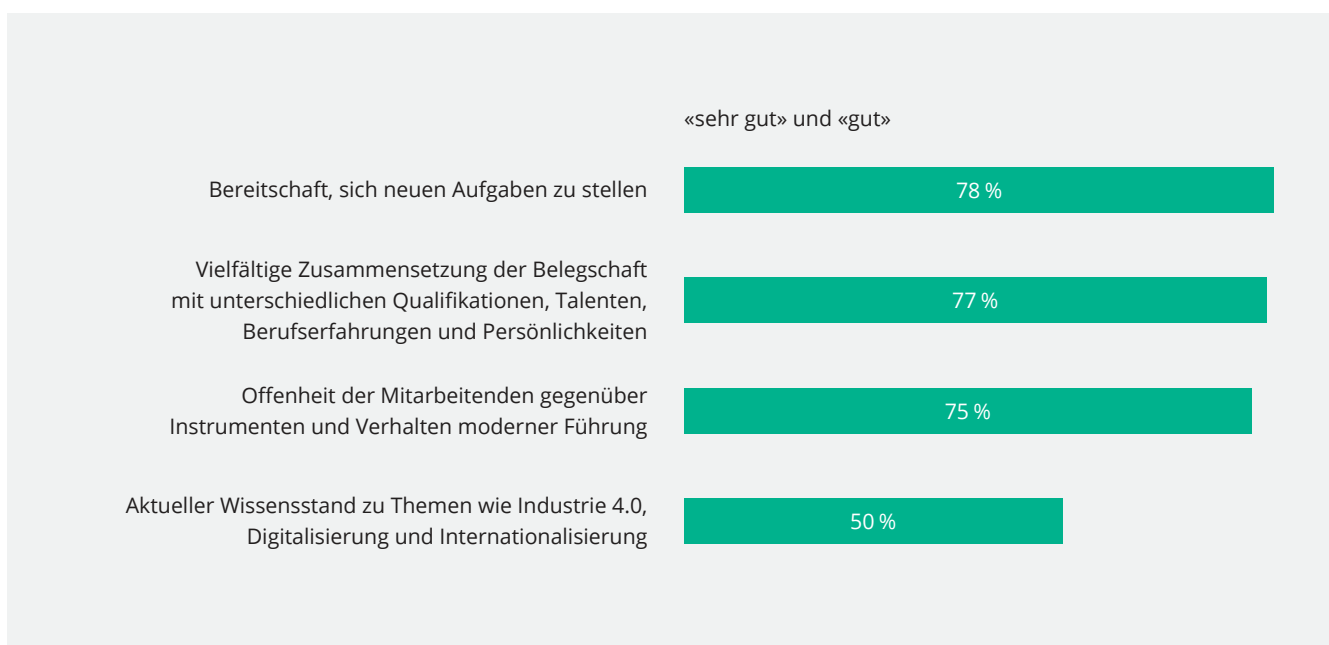
Die Digitalisierung der Welt wird die Rolle des Menschen im Beruf auf mittlere Frist neu definieren. Dabei ist die Idee, dass Maschinen den menschlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg ersetzen, längst überholt. Heute geht man vielmehr davon aus, dass die Mensch-Maschine-Kollaboration Hand in Hand stattfinden wird. In gleichem Masse, wie die Arbeitswelt sich verändert, müssen Mitarbeitende auf die Aufgaben von morgen vorbereitet werden.

Die Gestaltung dieser Entwicklung ist eine Erfolgsbedingung gelungenen Wandels – dies gilt umso mehr, als sich komplette Berufe, Arbeitsorganisationen und Kommunikationsstrukturen verändern werden. Die Vorbereitung der Mitarbeitenden erfolgt auf verschiedenen Ebenen. Wissensaufbau und Qualifikationen legen die Basis. Zugleich muss die innere Haltung stimmen: Ohne die Offenheit für Neues und die Bereitschaft, neue Wege zu beschreiten oder sich sogar auf eine ungewisse Reise zu begeben, tritt eine Belegschaft auf der Stelle.

OFFENHEIT UND AUFMERKSAMKEIT ANGESICHTS DER AUFGABE

Bald 80 % der befragten Unternehmen konstatieren eine hohe oder sogar sehr hohe Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich den neuen Aufgaben der Zukunft zu stellen. Drei Viertel beschreiben ihre Belegschaft darüber hinaus schon heute als vielfältig zusammengesetzt. Unterschiedliche Qualifikationen, Talente, Berufserfahrungen und Persönlichkeiten bieten also ein üppiges Portfolio, aus dem sich Arbeitgeber angesichts künftiger Aufgaben bedienen können. Und wirklich: 75 % der Mitarbeitenden stehen moderner Führung mit ihren Instrumenten und Überzeugungen offen gegenüber.

Wie gut sind die Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen auf die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet?

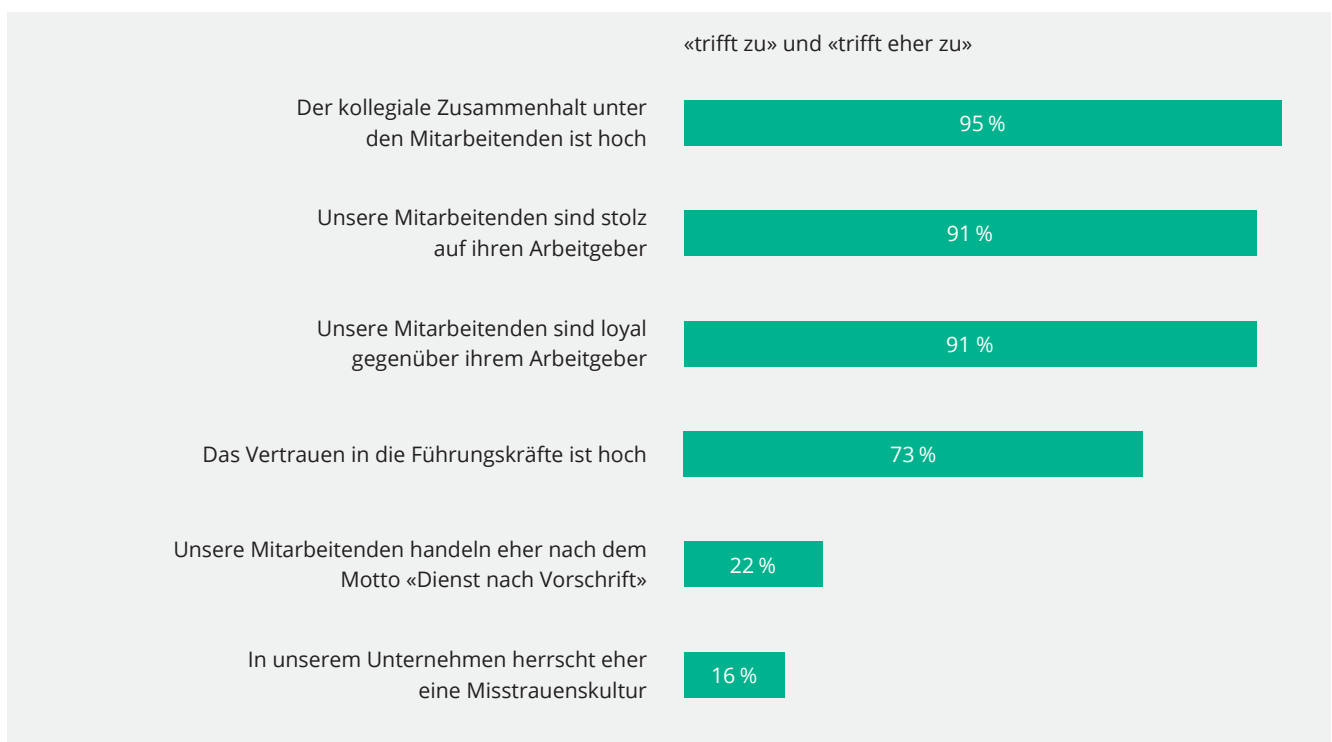


Die Unternehmen haben motivierte und vielfältig talentierte Mitarbeitende. Zudem sind die Themen Industrie 4.0, Digitalisierung und Internationalisierung sehr präsent und werden nicht nur in den Fachmedien sehr intensiv diskutiert. Dies wirkt sich langsam auch auf den Wissensstand in den Unternehmen aus. In den vergangenen zwei Jahren hat sich hier einiges getan; jeder zweite Mitarbeitende – so die Einschätzung ihrer Vorgesetzten – besitzt inzwischen ein ausreichendes Wissen rund um die Digitalisierung. Hier ist zwar noch Luft nach oben, doch immerhin finden sich nun in den Unternehmen in nennenswerter Zahl Mitarbeitende, die sich mit der Digitalisierung auskennen und sie deshalb besser bewältigen können.

**IDENTIFIKATION
ALS TREIBER VON VERÄNDERUNG**

Als solide Basis für turbulente Zeiten können die befragten Unternehmen auf die Unterstützung ihrer Belegschaft vertrauen. 91 % bezeichnen ihre Mitarbeitenden als loyal, bei 95 % ist der kollegiale Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitenden hoch. Die Organisation, in der sie täglich ihre Arbeit verrichten, liegt ihnen am Herzen. 91 % der Befragten geben an, die Mitarbeiter seien stolz auf ihren Arbeitgeber.

Wie stark identifizieren sich Ihre Mitarbeitenden mit dem Unternehmen?

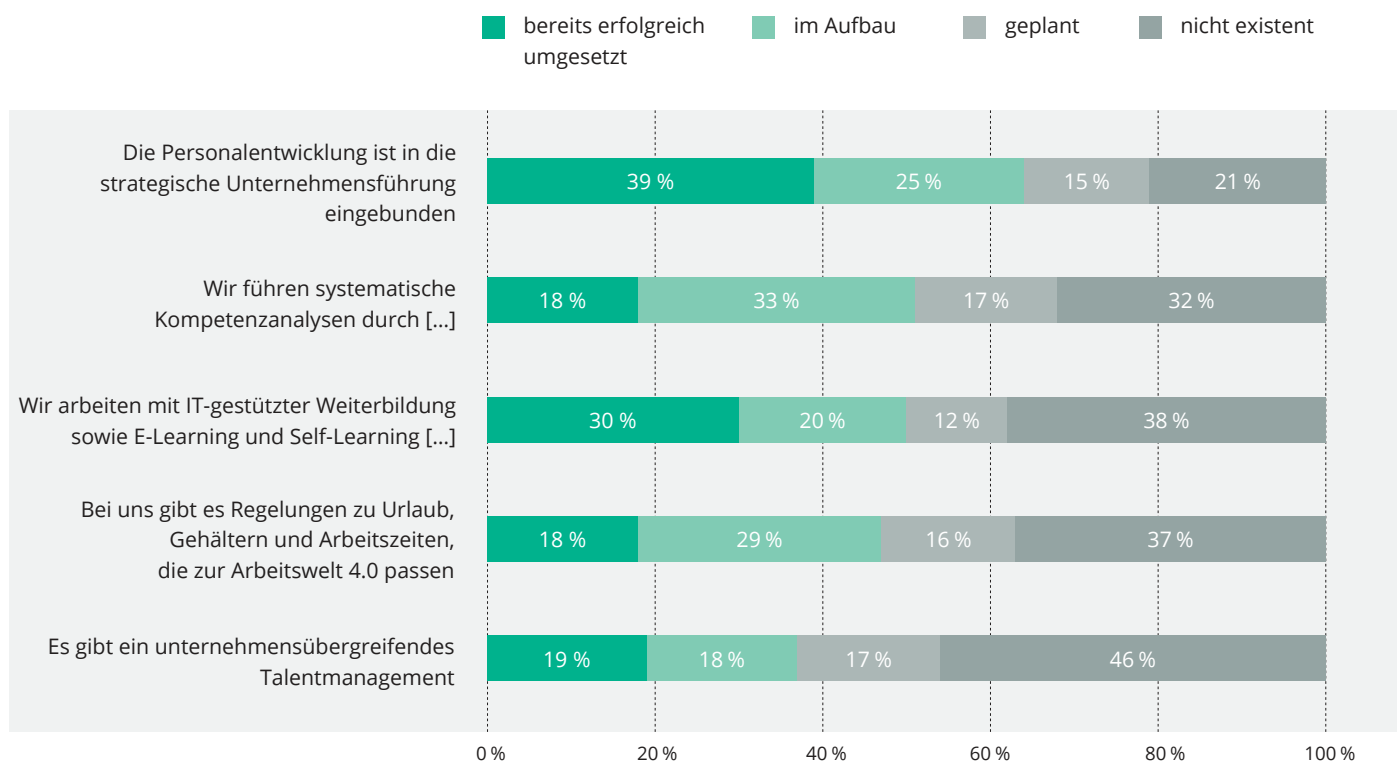


Andererseits nehmen die Manager ihre Mitarbeitenden etwas häufiger als desillusioniert wahr: 22 % der Befragten finden, dass Dienst nach Vorschrift das Motto in der Belegschaft ist. Vor zwei Jahren waren es nur 10 %. Darüber hinaus bemerken mehr Befragte, dass in ihren Unternehmen von Vertrauen keine Rede sein kann. In diesem Jahr attestierten sich mit 16 % doppelt so viele der Befragten eine Misstrauenskultur, die für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen überaus kontraproduktiv sein dürfte.

**WEITERBILDUNG IST IM TREND,
PERSONALENTWICKLUNG EHER NICHT**

Zuerst die gute Nachricht: Die Unternehmen haben den Wert von IT-gestützter Weiterbildung mit E-Learning und Self-Learning erkannt. Inzwischen setzt ein Drittel der Unternehmen entsprechende Tools erfolgreich ein und ein weiteres Drittel hat entsprechende Projekte gestartet. Allerdings gibt es zu viele Verweigerer, bei denen es keine spezifischen E-Learning-Initiativen gibt.

Was tut Ihr Unternehmen, um die Mitarbeitenden für die flexible Arbeitswelt 4.0 fit zu machen?



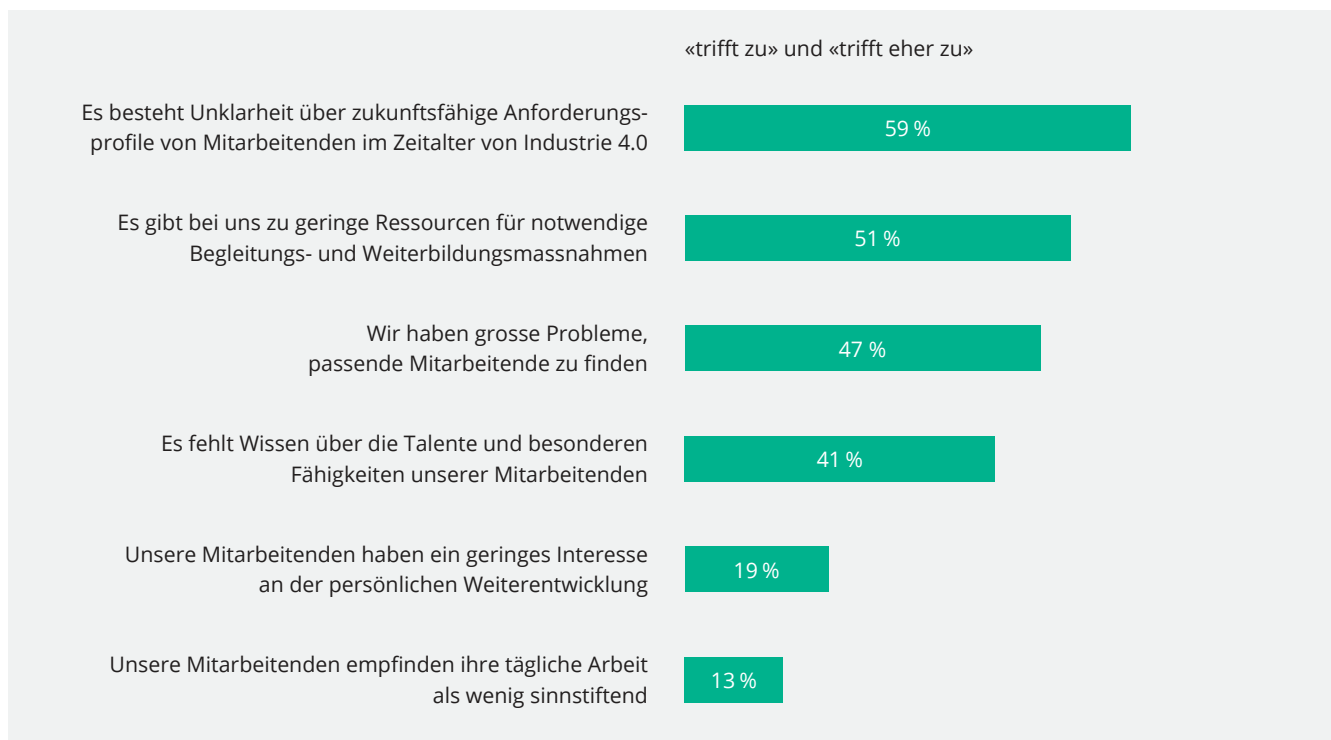
Auch die Personalentwicklung wird von immer mehr Unternehmen als wichtiger Faktor für den Wandel erkannt. Mehr als ein Drittel der Unternehmen hat solche Konzepte in die strategische Unternehmensführung eingebunden – mehr als vor zwei Jahren. Doch die Zahl der Unternehmen, die systematische Kompetenzanalysen einsetzen, ist leicht gesunken. Dies deutet darauf hin, dass einige Firmen Schwierigkeiten haben, HR in die digitale Transformation einzubinden.

Immerhin verbreitet sich ein unternehmensübergreifendes Talentmanagement immer mehr und wird nun von einem Fünftel der Unternehmen eingesetzt und einem weiteren Fünftel aufgebaut. Erstaunlich ist, dass spezifische Regeln für die Arbeitswelt 4.0 auf dem Rückzug sind: Die Zahl der erfolgreichen Massnahmen ist gesunken, die Zahl der gestarteten Projekte ebenso.

GROSSER NACHHOLBEDARF IM PERSONALMANAGEMENT

Die untersuchten Unternehmen kämpfen immer noch mit den Herausforderungen von Digitalisierung und Industrie 4.0 für das Personalmanagement. So haben fast 60 % der Unternehmen keinen klaren Blick auf zukunftsfähige Anforderungsprofile ihrer Mitarbeitenden. Auch die Ressourcen für Weiterbildung sind nach wie vor zu gering und Wissensmanagement verbreitet sich zu langsam. So erkannte 2017 jedes vierte Unternehmen, das es an Wissen über die Talente und besonderen Fähigkeiten seiner Mitarbeitenden fehlt. Hier hat sich zwar einiges verbessert, doch immer noch stimmen 41 % der Unternehmen in diese Klage ein.

Vor welchen Herausforderungen steht Ihr Unternehmen im Personalmanagement?



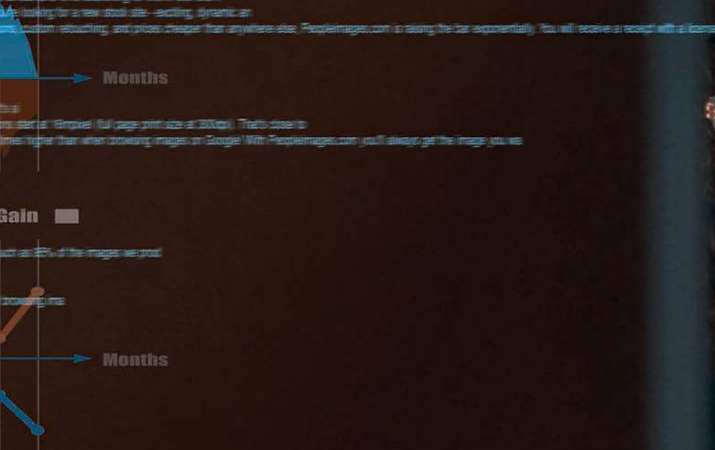
Eine weitere Herausforderung für HR ist der Personalmangel: Etwa jedes zweite Unternehmen (47 %) berichtet hier von Schwierigkeiten, mehr als vor zwei Jahren (41 %). Einer der Gründe mag das sinkende Interesse der Mitarbeitenden an ihrer persönlichen Weiterentwicklung sein.

Alarmierend ist die Entwicklung bei der Stimmung der Mitarbeitenden: Sie wird schlechter statt besser. Vor zwei Jahren berichteten 3 % der Befragten, dass ihre Mitarbeitenden über sinnlose Aufgaben klagen, in diesem Jahr waren es viermal so viel (13 %). Obwohl sehr viel von New Work und sinnstiftender Arbeit die Rede ist, gibt es offensichtlich bei immer mehr Unternehmen ein Vermittlungsproblem.

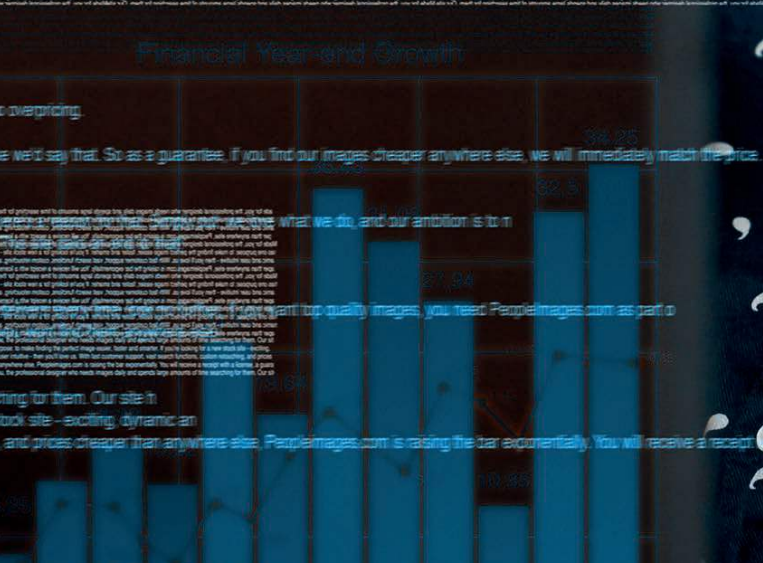


...that. So as a guarantee, if you find our images cheaper anywhere else, we will immediately match the price
...to that. Simply put, we do what we do, and our ambition is to
...and so on to that.

...time, ask us further. If you want top quality images, you need PeopleImages.com as part
...of your business.



...of the searching for them. Our site is for you, the professional designer who needs images daily and spends large amounts of time searching for them. Our site
...looking for a new stock site - exciting, dynamic and
...and prices cheaper than anywhere else. PeopleImages.com is raising the bar exponentially. You will receive a receipt with a license
...and so on to that.



...page, print size at 300 dpi). That's close to
...browsing images on Google? With PeopleImages.com you'll always get the image you wa

Ergebnisse und Ausblick

Aus den erfassten Daten errechnet sich für die Unternehmen der Schweiz im Durchschnitt ein Change Readiness Index (CRI) von 59 auf einer Skala von 1 bis 100 Punkten – vier Punkte weniger als vor zwei Jahren.





Diese leicht negative Entwicklung ist nicht dramatisch, zeigt aber deutlich, dass die Unternehmen immer noch einen weiten Weg vor sich haben.

NOCH EIN WEITER WEG FÜR DIE UNTERNEHMEN

Vor allem der Blick auf die einzelnen Indizes für die vier untersuchten Bereiche zeigt einen möglichen Grund für den Rückgang: Die Strukturen und Prozesse in den Unternehmen haben ein deutlich stärkeres Beharrungsvermögen bewiesen, als es die vielleicht zu optimistischen Aussagen von 2017 vermuten liessen. Einen geringeren Rückgang gab es in den Bereichen Führungs- und Unternehmenskultur sowie Mitarbeitende und Qualifikationen, doch trotzdem scheinen die Rollen von Mitarbeitenden und Führungskräften in Wandlungsprozessen nicht so leicht umsetzbar zu sein und bedürfen eines tieferen Wandels als angenommen.

Swiss Change Readiness Index (CRI)

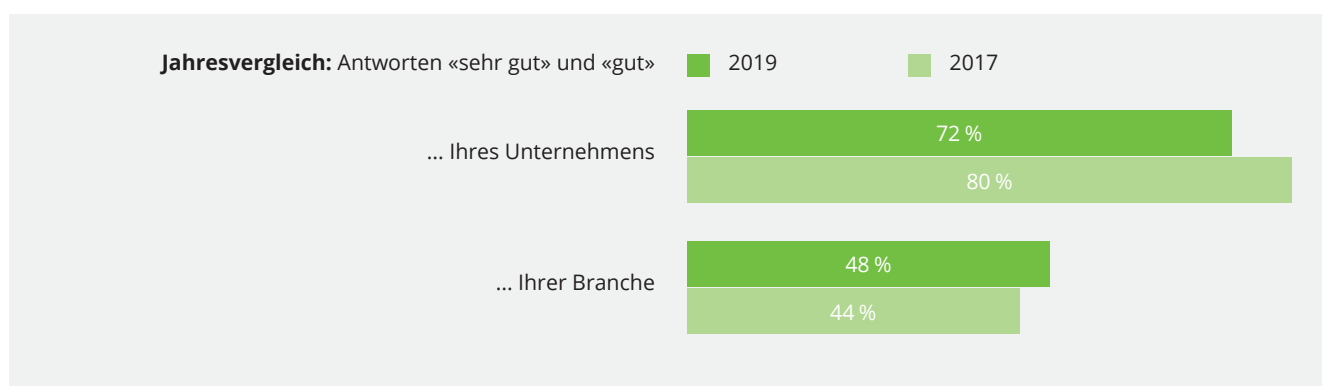
auf einer Skala von
0 = «gar nicht» bis 100 = «komplett»

	2019	2017
Gesamtindex	59	63
 Bereich Strukturen	62	67
 Bereich Prozesse	62	66
 Bereich Führungs- und Unternehmenskultur	56	59
 Bereich Mitarbeitende und Qualifikationen	59	62

DAS SELBSTBILD: VORSICHTIGER OPTIMISMUS

Das Selbstbild der Unternehmen hat sich in den zurückliegenden zwei Jahren leicht verändert: Es ist etwas weniger positiv und man ist weniger überzeugt von der eigenen Leistungsfähigkeit. Der Durchschnitt bei der Selbsteinschätzung liegt bei guten Werten, doch nur etwa ein Fünftel der Unternehmen schätzt sich als sehr gut für die Zukunft gerüstet ein. Immerhin attestieren sich mindestens zwei von drei Unternehmen in den einzelnen Bereichen des Change Readiness Index eine gute oder sogar sehr gute Vorbereitung.

Bitte beurteilen Sie die Wandlungsfähigkeit ...



Auch das Urteil über die Wandlungsfähigkeit des eigenen Unternehmens und der Branche ist zurückhaltender geworden; die entsprechenden Werte sind gegenüber 2017 deutlich gesunken.

Doch das Phänomen, dass sich die befragten Unternehmen zu einem grossen Teil eine höhere Wandlungsfähigkeit als dem Durchschnitt ihrer Branche zuweisen, ist allerdings geblieben.

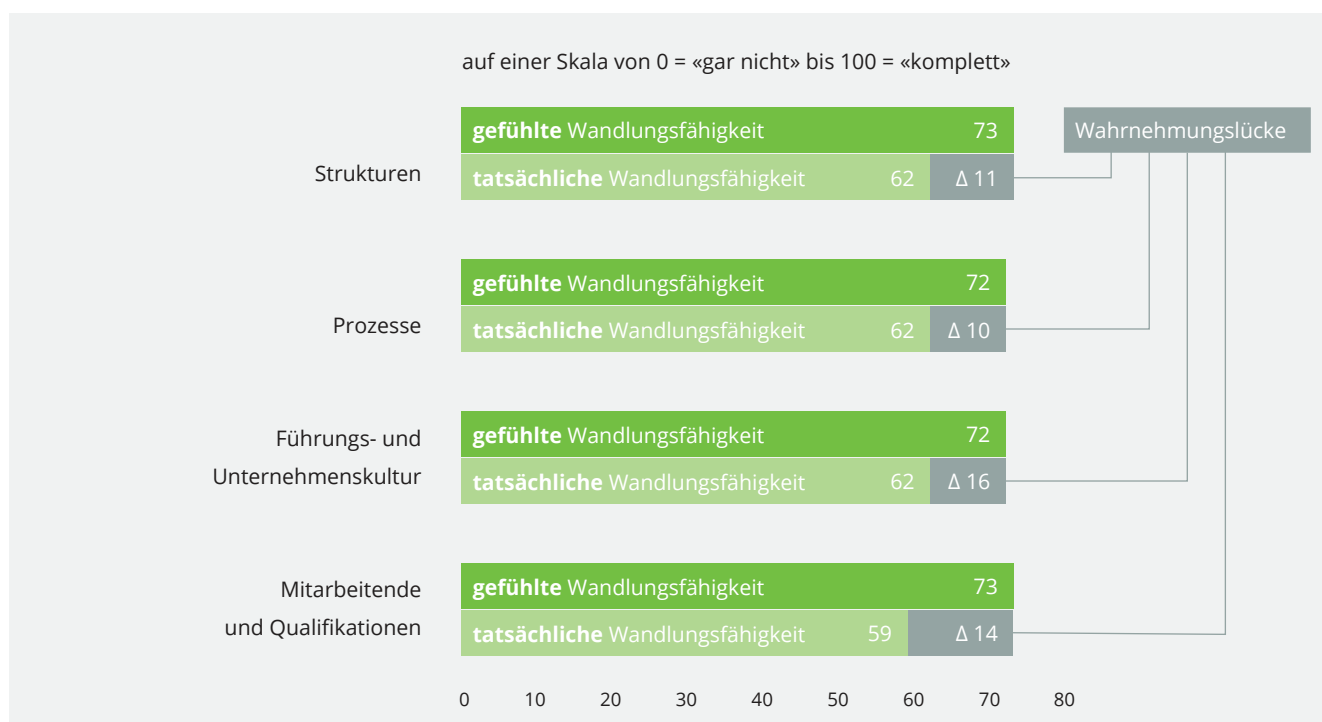
DAS FREMDBILD: DER HANDLUNGSBEDARF IST WEITERHIN HOCH

In vielen Zusammenhängen weisen Selbstbild und Aussensicht der Dinge eine deutliche Diskrepanz auf. Die vorliegende Studie verbindet die ergänzend abgefragte gefühlte Bereitschaft von Organisationen für den Wandel mit der für den Swiss Change Readiness Index aufgenommenen tatsächlichen Situation in den Unternehmen.

Auch hier zeigt sich eine deutliche Wahrnehmungslücke, wie schon beim CRI 2017. Jeweils fast drei Viertel fühlen sich in den Bereichen Strukturen, Prozesse, Führungs- und Unternehmenskultur sowie Mitarbeitende und Qualifikationen gut bis sehr gut aufgestellt, etwa ein Viertel erkennt insgesamt Nachholbedarf. Angesichts der verbreiteten professionellen Beschäftigung mit Prozessen und Abläufen überrascht es nicht, dass hier die Abweichung von gefühlter zu tatsächlicher Anpassungsfähigkeit am geringsten ausfällt.

Prozesshaftes Denken bestimmt mittlerweile in vielen industriellen Organisationen planerisches Handeln. Ein interessantes Detail: Der Bereich Führung zeigt nach wie vor die grösste Diskrepanz zwischen Bauchgefühl und soliden Fakten.

Bewertung der Wandlungsfähigkeit



Der Change Readiness Index 2019 verdeutlicht, dass die Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit in den Unternehmen weiterhin hoch ist. Zwar ist die Selbsteinschätzung etwas weniger optimistisch, doch der eigentliche Index, der sich aus den detaillierten Antworten in den vier Bereichen Strukturen, Pro-

zesse, Führungs- und Unternehmenskultur und Mitarbeitende und Qualifikationen errechnet, zeigt deutlich, dass sich die Situation der Unternehmen nicht verbessert hat. Die Unterschiede bei den Werten sind nicht gross genug, um von einem echten Rückschritt zu reden. Doch sie sind bedenklich.

GEFÜHLTE UND TATSÄCHLICHE WANDLUNGSFÄHIGKEIT

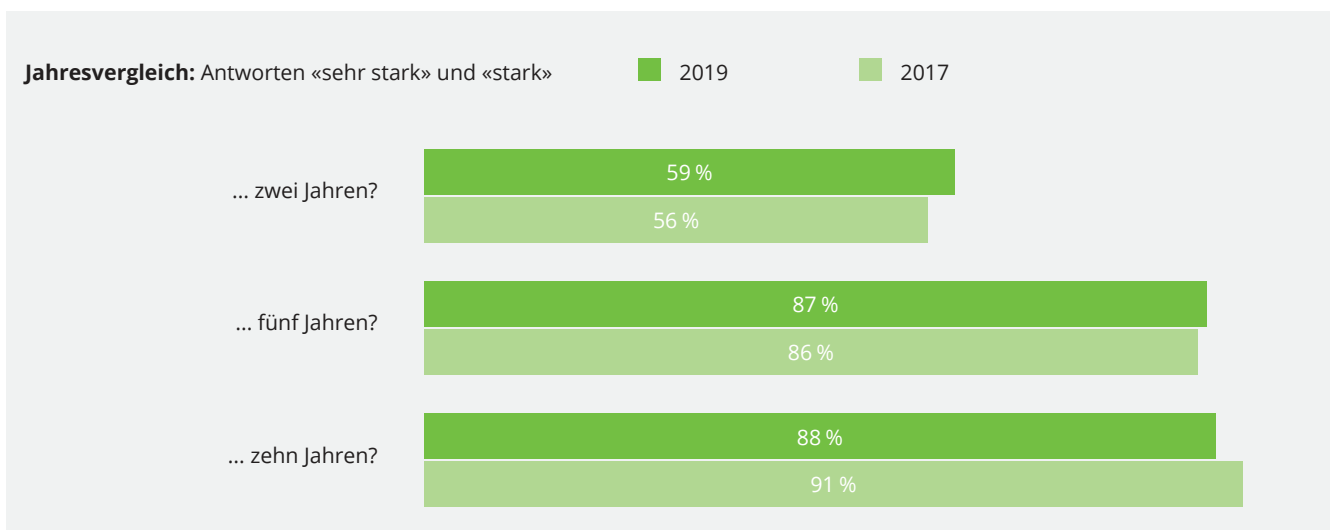
Wer sich verändern möchte, sollte sich zunächst ein realistisches Bild der eigenen Ausgangslage verschaffen. Daher stellt der Swiss Change Readiness Index die allgemeine Selbsteinschätzung der Unternehmen (gefühlte Wandlungsfähigkeit) der tatsächlichen Wandlungsfähigkeit gegenüber. Diese berechnet sich aus den detaillierten Antworten der Unternehmen in den vier Bereichen Strukturen, Prozesse, Führungs- und Unternehmenskultur und Mitarbeitende und Qualifikationen. Die sich aus dem Vergleich ergebende Wahrnehmungslücke ist dabei kein Beleg für Realitätsferne. Vielmehr wird dadurch deutlich, dass Veränderungen nicht auf Basis eines Bauchgefühls angestossen werden sollten, sondern einer ehrlichen Analyse bedürfen.

Es gibt immer noch viele zuversichtliche Unternehmen, aber in einigen scheint sich eine abwehrende Haltung gegenüber dem Wandel breitzumachen. Liegt es daran, dass in den vergangenen zwei Jahren zu viele Projekte gescheitert sind? Oder ist es der Ausdruck einer allgemeinen Stimmung in der Wirtschaft? Beides ist möglich; in beiden Fällen sollten die Unternehmen aber mit einer anpackenden Strategie reagieren. Denn der digitale Wandel wird nicht aufhören.

DER WANDEL BESCHLEUNIGT SICH

Im Gegenteil: Die Befragten mussten in dieser Studie zugeben, dass sie vor zwei Jahren mit ihren Einschätzungen des kommenden Wandels falsch lagen: Sie haben ihn deutlich unterschätzt. Beim Ausblick auf die nächsten zwei Jahre vermuten also etwas mehr Unternehmen als 2017, dass sie sich stark oder sogar sehr stark wandeln werden. Sind die Unternehmen dafür gerüstet? Der gesunkene Change Readiness Index macht noch keine Angst, aber er mahnt die Unternehmen, in Sachen Wandlungsfähigkeit trotz möglicher Rückschläge nicht nachzulassen.

Wie stark wird sich Ihr Unternehmen verändern
in den kommenden ...



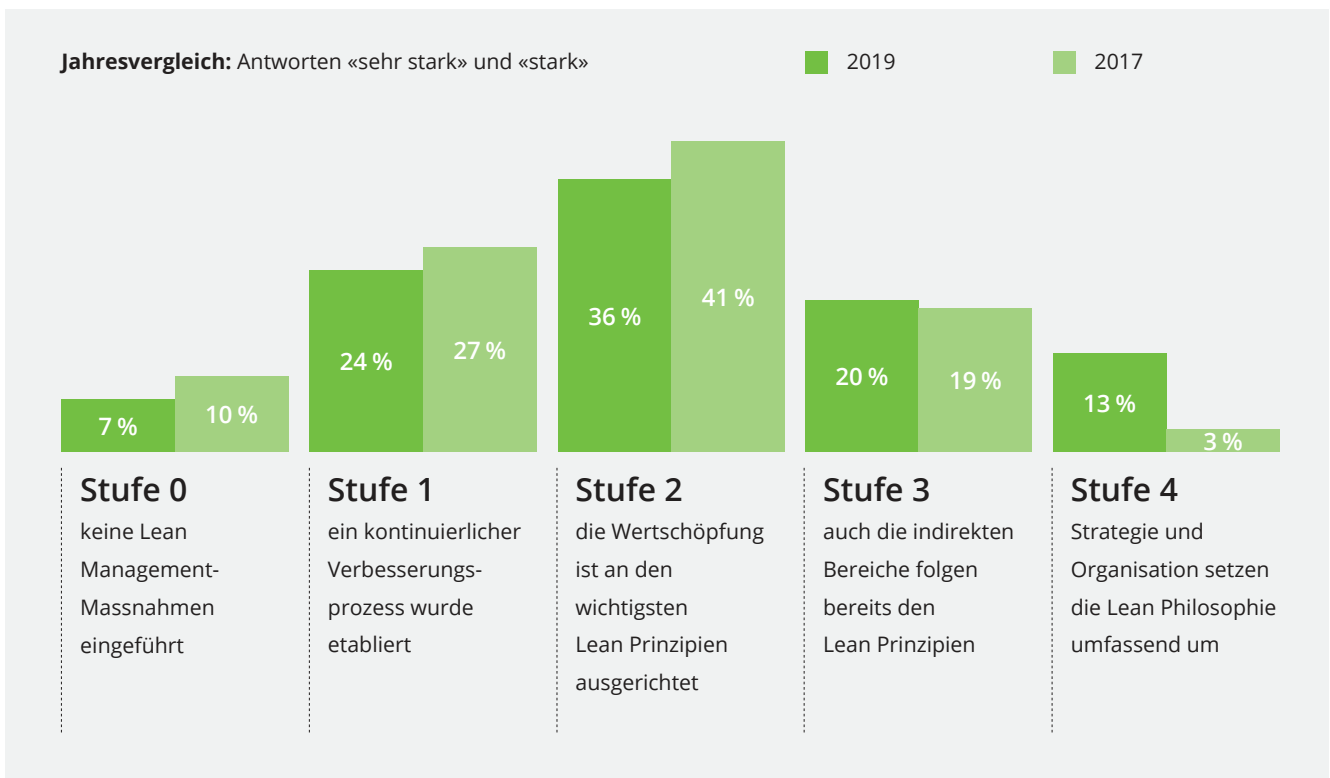
ERFOLGSFAKTOR LEAN MANAGEMENT

Der Wandel wird kommen. Doch wie können sich Unternehmen darauf vorbereiten? Ein wichtiger Erfolgsfaktor für alle Unternehmen ist Lean Management, das in allen der abgefragten Handlungsfelder wirkt.

Hier zeigt sich, dass nur noch 7 % der untersuchten Unternehmen überhaupt keine Lean Management-Massnahmen eingeführt haben. Rund ein Viertel hat einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess etabliert und etwas mehr als ein Drittel richtet zusätzlich bereits die Wertschöpfung umfassend nach den wichtigsten Lean Prinzipien aus. Hinzu kommt ein Fünftel, der darüber hinaus die Lean Prinzipien auch in den indirekten Bereichen verwirklicht.

Den grössten Anstieg gab es auf der höchsten Lean Stufe. Stolze 13 % der befragten Unternehmen setzen die Lean Philosophie mittlerweile umfassend in Strategie und Organisation um. Zum Vergleich: Vor zwei Jahren attestierten sich erst 3 % der Befragten die Bestnote. Damit sind mittlerweile 33 % der Schweizer Unternehmen auf den beiden obersten Lean Stufen angekommen (2017: 22 %).

Wie stark hat sich in Ihrem Unternehmen Lean Management etabliert?

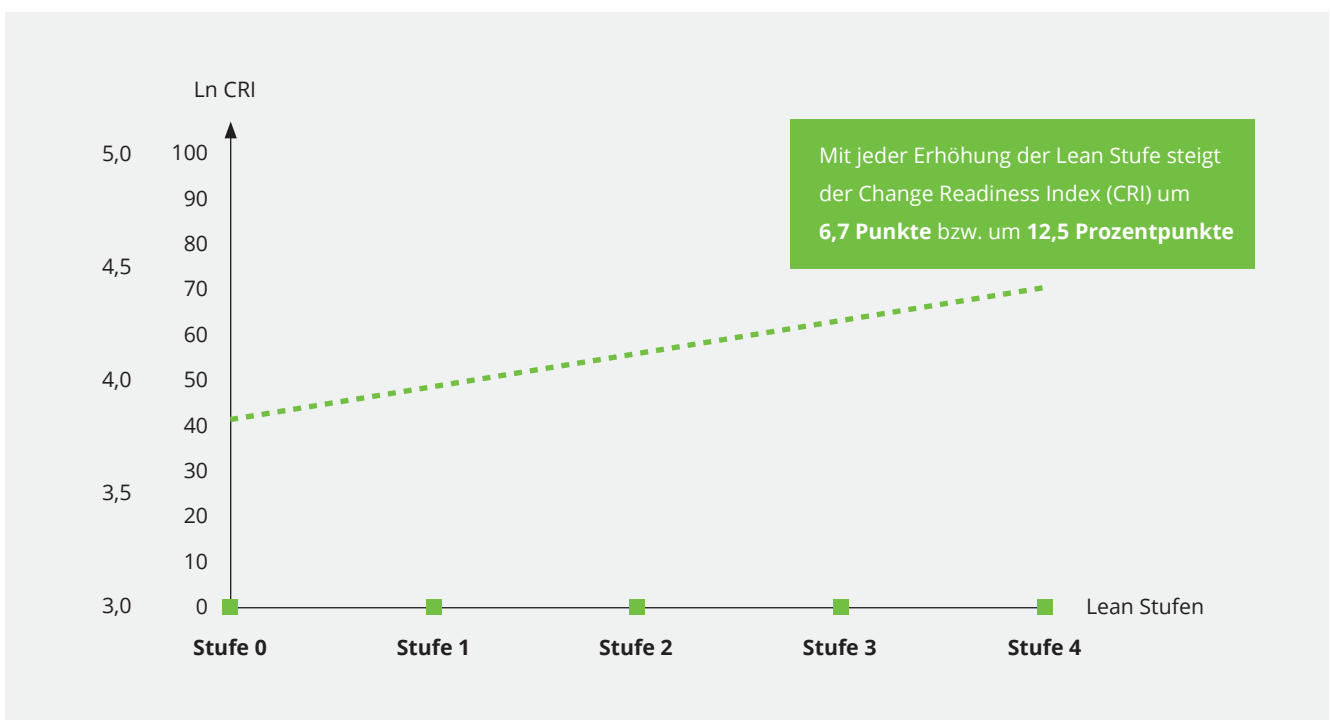


LEAN ENTERPRISE: DAS WANDLUNGSFÄHIGE UNTERNEHMEN

Lean Management hat sich in der Schweizer Industrie also nachhaltig bewährt. Denn es schafft lernende Organisationen, mit denen es Unternehmen gelingt, sich schnell auf Veränderungen und Herausforderungen einzustellen.

Das zeigt auch die vorliegende Studie: Mit der konsequenten Umsetzung von Lean Management in allen Bereichen eines Unternehmens verbessert sich nachweislich die Change Readiness. Jede Erhöhung des Lean Reifegrads führt zu einem Anstieg des CRI um 6,7 Punkte. Oder anders ausgedrückt: Der Schritt zur nächsthöheren Lean Stufe steigert den CRI um 12,5 Prozentpunkte. Dies belegt: Lean Management macht Unternehmen wandlungsfähiger und weist den Weg zu einer zukunftsfähigen Organisation.


Zusammenhang zwischen dem Umsetzungsgrad von Lean Management und der Wandlungsfähigkeit der Unternehmen





Fazit

Der Swiss Change Readiness Index 2019 der Stufen.Inova AG bildet die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen ab. Er erfasst in den Handlungsfeldern Strukturen, Prozesse, Führungs- und Unternehmenskultur sowie Mitarbeitende und Qualifikationen, wie es um das Veränderungsvermögen der Schweizer Industriefirmen – vom Mittelständler bis zum Konzern – bestellt ist.



Die Vorbereitung auf die Herausforderungen von morgen fällt den Unternehmen schwer, in der Tendenz sogar schwerer als noch 2017. Allerdings ist der Wille zur Veränderung deutlich zu erkennen. Die Unternehmen sind sicher, dass der Wandel kommt. Trotzdem bleibt auch weiterhin vage, welche Qualitäten und Kompetenzen dann gefragt sein werden.

Die Unternehmen schätzen ihre Anstrengungen in allen Handlungsfeldern sehr hoch ein – wie schon 2017. Doch im Vergleich hat sich ein wenig Skepsis breitgemacht, die Werte sind leicht gesunken. Trotz der in zwei Jahren gewachsenen Bedenken bezüglich der eigenen Möglichkeiten tendieren die Unternehmen immer noch dazu, ihre Change Readiness deutlich zu überschätzen.

Besonders auffällig ist die Wahrnehmungslücke bei der Führungskultur: Die Unternehmen schätzen ihre Wandlungsfähigkeit deutlich besser ein, als sie tatsächlich ist. Mit einer Lücke von 16 Punkten ist der Unterschied hier am grössten. Dies weist darauf hin, dass es vielen Unternehmen nach wie vor schwerfällt, moderne Führungsmethoden im Alltag wirklich umzusetzen.

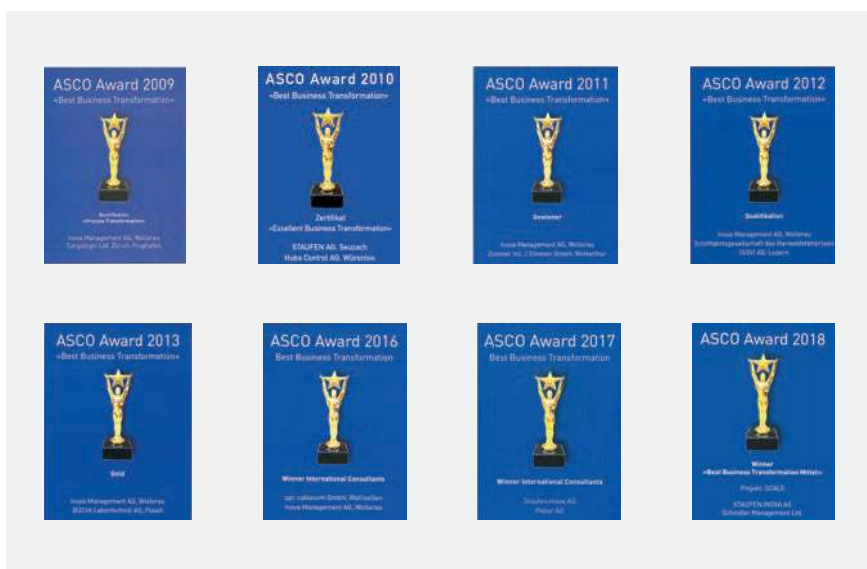
Die Ergebnisse zeigen darüber hinaus enorme Unterschiede zwischen den Unternehmen. Nach wie vor gibt es einige Vorreiter und Early Adopter. Luft nach oben haben trotzdem alle. Den Weg, um dieses Potenzial zu heben, kann eine vertraute und bewährte Methode weisen: Die Umsetzung von Lean Management – so das eindeutige Ergebnis dieser Studie – steigert sichtbar die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens. Im Vergleich mit der 2017er-Studie hat sich dieser positive Effekt 2019 sogar noch spürbar verstärkt.

Über uns

Wir glauben daran, dass in jedem Unternehmen ein noch besseres steckt.

Die Staufen.Inova AG gehört zu den führenden Beratungsunternehmen für Lean Management und Supply Chain Management in der Schweiz. Als Partner auf dem Weg zur unternehmerischen Exzellenz unterstützt das international operierende Consultinghaus KMU und Konzerne dabei, ihre Wertschöpfungs- und Managementprozesse entlang der gesamten Supply Chain zu optimieren sowie Innovations- und Produktentstehungsprozesse effizient zu gestalten. Mit der Staufen Akademie bieten wir auch in der Schweiz zertifizierte praxisorientierte Schulungen an. Das Consultinghaus hat auch 2018 den renommierten ASCO Award gewonnen.

Unsere Auszeichnungen



Zahlen. Daten. Fakten.

25

Jahre Erfahrung

65

Mio. € Umsatz

50

verschiedene
Lean und Six Sigma
Trainings

> 500

BestPractice Besuche p. a.

320

Mitarbeitende

> 5000

Seminarteilnehmer p. a.

17

Sprachen

> 70

BestPractice Partner

> 90

aktive Trainer und
Coaching-Experten

ISO 9001
ISO 29990

nach AZAV zertifiziert



ANSPRECHPARTNER



Jürg Hodel
Co-Geschäftsführer
j.hodel@staufen-inova.ch
☎ +41 44 786 33 11

ANSPRECHPARTNERIN FÜR MEDIEN



Andrea Bläsing
Verantwortliche Marketing
a.blaesing@staufen-inova.ch
☎ +41 44 786 33 11

HERAUSGEBER

STAUFEN.INOVA AG

Reitergasse 11
CH-8004 Zürich
☎ +41 44 786 33 11
☎ +41 44 786 33 80
www.staufen-inova.ch
anfrage@staufen-inova.ch

STAUFEN.
i n o v a

YOUR PARTNER
FOR EXCELLENCE