

Wie entsteht Wandel

In einer explorativen Umfrage haben YOUSE und NWGX 2023 unter anderem gefragt, welche Treiber Wandel in der Vergangenheit in ihrem Unternehmen ausgelöst haben, derzeit auslösen und in Zukunft auslösen werden. Die Einschätzung der 81 Befragten aus verschiedenen Unternehmen in Deutschland wurde nach Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft aufgeteilt und kategorisiert. Dabei kamen Wandlungstreiber ans Licht, die von außen auf das Unternehmen einwirken und solche, deren Ursachen im Inneren der Organisation liegen. Unsere Erfahrungen aus der Vergangenheit bestimmen subjektiv, wie wir mit der Gegenwart umgehen und was wir von der Zukunft erwarten. Die Ergebnisse unserer Umfrage ergaben Thesen und Inspiration für den weiteren Projektverlauf von EvoFrame und erweiterten unser Verständnis darüber, wie Wandel in Organisationen wahrgenommen wird. Der nachfolgende Text gibt einen Einblick in die Antworten auf die Frage nach Wandlungstreibern aus Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Die Umfrage beinhaltet außerdem einen Block zum Thema Umgang mit Zukunft in der Organisation. Die daraus entstandenen Ergebnisse sind nicht Teil dieses Textes.

Thesen: Was lernen wir aus den Ergebnissen

- Viele Wandlungstreiber hängen miteinander zusammen oder bedingen sich gegenseitig. Das macht den Wandel sowie dessen Vorausschau, Einschätzung und Planung komplex. → Ein Umgang mit Komplexität könnte sein, viele Perspektiven einzubringen, über rein techno-ökonomische Faktoren hinauszuschauen und z.B. soziale und ethische Komponenten einzubinden, wenn es darum geht, zukünftige Möglichkeiten zu erkunden.
- Gerade der in den Interviews der Anwendungspartner geäußerte Wunsch nach Vorausschau, Korrelation zu Unternehmenskennzahlen und Risikominimierung ist aufgrund der Komplexität kaum zu erfüllen → Ein Umgang damit könnte sein, (führende) Mitarbeitende in Zukunftskompetenzen zu schulen, wie dem Imaginieren von zukünftigen Möglichkeitsräumen und dem iterativen Ableiten neuer Handlungsoptionen.
- Interessant sind die konstant häufig genannten Kategorien Personal und Arbeitsweisen bei geringer Beteiligung der Führung am Wandel. Ggf. lässt sich die strategische Neuausrichtung als Führungsthema verorten. Die Einschätzung von YOUSE und NGWX würde dem Ergebnis eher widersprechen und Führung als wichtigen Treiber von Wandel, aber auch als Ziel von Veränderungen anerkennen. Hier entsteht Raum für ganz neue Wege, Führung und Mitarbeit im Unternehmen zu leben.
- Personal scheint mit unterschiedlichen Themen, Impulsen, Mangel und neuen Personen ein konstant wichtiger Wandlungstreiber für Organisationen zu sein. Vor der Umfrage wurden Interviews mit Partnern aus dem Konsortium geführt, die eher angaben, dass Mitarbeitende ohne Führungsaufgabe kaum in die Zukunftsplanung noch in die Vorausschau einbezogen werden.
- Vor allem der Blick in die Zukunft ist von der Annahme durchsetzt, dass eher externe Treiber Wandel im Unternehmen vorantreiben. Dabei sind die genannten Faktoren der

Kategorien Markt, VUCA, globale Wirtschaftslage und in Teilen Nachhaltigkeit und Politik eher negativ, unsicher, pessimistisch geprägt. Ein Beigeschmack des der Zukunft Ausgeliefertseins macht sich breit. → Auch hier kann ein Lösungsweg die Schulung in Zukunftskompetenzen zur Resilienzsteigerung bedeuten.

- Proaktive Treiber, die aus der Organisation heraus etabliert werden müssten, um den Herausforderungen zu begegnen, z.B. eine neue Führungs- und Arbeitskultur als Vorbereitung auf den demografischen Wandel oder neue Geschäftsmodelle und strategische Veränderungen zum Umgang mit unsicheren Märkten zu etablieren, werden weniger genannt als in Bezug auf die Gegenwart und die Vergangenheit.

Die beschriebenen Thesen wurden aus den Erkenntnissen der Umfrage abgeleitet. Einen tieferen Einblick in die Ergebnisse liefert der nachfolgende Text.

Vergangenheit: Wandlungstreiber die hinter uns liegen

Zusammenfassung und Interpretation Vergangenheit

- *Corona* hatte auf verschiedene Bereiche Einfluss
- *Homeoffice* wird vor allem im Zusammenhang mit *Corona* genannt
- Die Reaktion auf interne und externe Herausforderungen führt zu Veränderungen
- Einige Kategorien fehlen noch im Gegensatz zu gegenwärtigen und zukünftigen Treibern
- Interne und externe Treiber halten sich ungefähr die Waage

Beschreibung externer Faktoren

Digitalisierung und KI

Teilnehmende nannten vor allem Digitalisierung und technologischen Fortschritt als treibende Kräfte für den Wandel. Konkrete Technologien wurden kaum beschrieben. Selbst KI wurde nur einmal erwähnt, wird aber in den folgenden Ergebnissen eine größere Rolle spielen.

Corona und Homeoffice

Wenig überraschend hat *Corona* in der Vergangenheit als Wandlungstreiber eine größere Rolle gespielt. Der Einfluss der Pandemie zeigte sich vor allem in der Zusammenarbeit der Mitarbeitenden und in der kurzfristigen Etablierung von *Homeoffice*-Möglichkeiten, die sowohl von Personal als auch von technischen Möglichkeiten vorangetrieben wurden. Die Pandemie hat bewiesen, dass Veränderungen auch kurzfristig möglich sind, wenn der Anpassungsdruck hoch ist.

Veränderter Markt, Nachfrage und Konkurrenz

Ein weiterer großer Treiber für Veränderungen sind Marktschwankungen. Hier zählen sowohl positive als auch negative Veränderungen in der Nachfrage und im Kundeninteresse, aber auch Wettbewerb und Konkurrenzdruck oder Anforderungen anderer Stakeholder. Zum Beispiel wurden Kosten- und wirtschaftlicher Druck oder Lieferkettenprobleme angegeben. Letzteres nur einmal trotz hoher Nennung von *Corona*. Zusätzlich hat eine veränderte Auftragslage, ebenfalls durch *Corona* bedingt, Veränderungen vorangetrieben.

Globale Wirtschaftslage und Politik

Als Wandlungstreiber der Vergangenheit, umfasst diese Kategorie Globalisierung, Weltpolitik und gesetzliche Vorgaben, wurde jedoch vergleichsweise selten genannt.

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wurde als vergangener Wandlungstreiber erst einmal in Form eines gesteigerten Bewusstseins für Nachhaltigkeitsthemen genannt.

Beschreibung interne Faktoren

Organisation

Die Organisation steht im Zentrum der internen Wandlungstreiber, denn aus ihr erwachsen diese. Das können z.B. Themen sein wie ein neuer Fokus auf Effizienz, Einsparprogramme, die Lösung langwieriger (Prozess-)Problemen, die Entwicklung neuer Produkte oder Fusionen und Übernahmen.

Strategische Neuausrichtung

Die Themen der Organisation gehen fließend über in strategische Neuausrichtungen, z.B. zur Effizienzsteigerung und mehr Wirtschaftlichkeit. Es geht um interne Veränderungen innerhalb der Organisation und in den Verantwortungsbereichen bis hin zu neuen Geschäftszweigen und -modellen.

Wachstum

Wachstum steht zwischen der Organisation und veränderten Märkten. Einerseits wird Wachstum durch die Suche nach neuen Märkten direkt von der Organisation forciert oder es entsteht unerwartet durch neue Projekte. Auch zu schnelles Wachstum wurde als Wandlungstreiber genannt, der neue konzernartige Strukturen bewirkt.

Führung

Natürlich können auch Menschen in der Organisation Wandel vorantreiben. Führung wurde zwar verhältnismäßig wenig genannt, kann jedoch sowohl einen positiven als auch einen negativen Wandel herbeiführen.

Personal, Fachkräftemangel und neue Mitarbeitende

Auch Mitarbeitende treiben den Wandel in Unternehmen an, z.B. aus einer Unzufriedenheit heraus. Neue Mitarbeitende setzen neue Impulse. Fehlende Mitarbeitende führen jedoch ebenfalls zu Veränderungen. Auch hier überschneiden sich die Themen Homeoffice und Corona, die ein neues Miteinander und andere Arbeitsweisen innerhalb des Personals etablieren.

Reaktion auf interne Herausforderungen und externen Druck

Diese Kategorie fällt leicht aus der Reihe, zeigt jedoch, dass viele Veränderungen durch Reaktionen auf Druck von außen und innen entstehen. Auch von Zwang, offensichtlichen Problemen und unausweichlichen Situationen schreiben einige der Umfrageteilnehmer:innen.

Gegenwart: Was uns heute bewegt

Zusammenfassung und Interpretation: Gegenwart

- *Corona* wird nur noch unspezifisch genannt
- *Digitalisierung und KI* gewinnen an Bedeutung; hier ist die Korrelation zur medialen Aufmerksamkeit durch die Veröffentlichung von ChatGPT im Befragungszeitraum zu beachten
- *New Work* kommt hinzu, vor allem mit Themen Homeoffice, neuer Arbeitsweisen (Co-Creation) und neuer Arbeitsorganisation (Eigenverantwortung, agiles Arbeiten etc.)
- Obwohl Personalthemen, Themen zu neuen Arbeitsweisen und auch strategische Neuausrichtungen deutlich an Bedeutung gewinnen, nehmen Themen rund um die Führung ab
- *Nachhaltigkeit* erscheint als wichtiges Thema, auch getrieben durch die Mitarbeitenden sowie gesellschaftliche und politische Akteure
- Themen zur *globalen Wirtschaftslage* fallen stärker ins Gewicht
- Die Kategorie *Reaktion auf interne Herausforderungen und externen Druck* hat hier keine eigenen Themen. Dennoch erzeugt vor allem der Marktdruck Reaktionen innerhalb der Organisation
- Trotzdem scheinen in der Gegenwart vor allem interne Treiber Wandel auszulösen
- Ob strategische Neuausrichtungen als Reaktion auf externe Faktoren oder proaktiv aus den Unternehmen kommen, lässt sich nur schwer aus den Antworten ableiten

Beschreibung externe Faktoren

Digitalisierung und KI

Als Wandlungstreiber der Gegenwart wurde Digitalisierung zwar deutlich häufiger genannt als in Bezug auf die Vergangenheit, blieb jedoch in den Antworten meist bei dem vagen Begriff an sich. Einzig Künstliche Intelligenz bzw. ChatGPT wurde mehrfach als konkrete Technologie genannt.

Corona

Corona wurde zwar noch ähnlich häufig als Wandlungstreiber genannt wie in Bezug auf die Vergangenheit, jedoch deutlich unspezifischer. Konkreter waren nur drei Antworten in Bezug auf digitale Veranstaltungen, andere Arbeitsweisen und Lieferkettenproblematiken.

Veränderter Markt, Nachfrage und Lieferketten

Lieferkettenprobleme sind gegenwärtig ein sich vergrößernder Wandlungstreiber, auch ohne einen direkten Bezug auf Corona. Zusätzlich zu den bereits bekannten Themen in Bezug auf den sich verändernden Markt als Wandlungstreiber, wie Kostendruck, Nachfrageschwankungen und Wettbewerb, kommen jetzt Themen wie Inflation und Energie dazu. Energie wird hier einerseits als Energiewende eher als Nachhaltigkeitsthema deklariert, verbindet aber in Form von Energiekrise und Energiesparmaßnahmen aufgrund des Krieges die Themen Nachhaltigkeit, globalwirtschaftliche Entwicklungen und Veränderungen im Markt.

Globale Wirtschaftslage und Politik

Die globale wirtschaftliche Lage gewinnt in der Gegenwart als Wandlungstreiber an Bedeutung, insbesondere durch den Krieg (häufig genannt: Ukraine) und damit verbundene Sanktionen sowie die Verschiebung geopolitischer Interessen, Zinserhöhungen, internationaler Liefereschwierigkeiten und das Lieferkettengesetz.

Nachhaltigkeit

Neben dem Thema Energie(wende) gewinnen die Themen Klimawandel und Umweltthemen generell als Wandlungstreiber an Bedeutung. Spezifisch wird der Druck, der durch politische und gesellschaftliche Vorgaben und Forderungen entsteht, als Wandlungstreiber genannt. Auch Mitarbeitende fordern umweltfreundliches Handeln von ihren Arbeitgebern ein.

Beschreibung interne Faktoren

Organisation

Das Thema Organisation selbst ist in der Gegenwart eher eine Klammer für die internen Wandlungstreiber. Dennoch gibt es einige Stimmen, die den Wunsch nach Veränderung aus der Organisation heraus als Wandlungstreiber sehen, sowie Versuche, Wandel selbst zu initiieren, z.B. durch Projekte zum Produkt oder eine Unternehmenskultur, die Mitarbeitenden Zeit schenkt, über den Tellerrand hinauszuschauen.

Strategische Neuausrichtung

Die strategische Neuausrichtung gewinnt in der Gegenwart als Wandlungstreiber an Bedeutung. Es werden Themen wie globale Prozesseumstellungen, der Umbau hin zum Digitalkonzern, Neuausrichtungen der Geschäftsmodelle, neue Marketingstrategien oder Verkäufe von Unternehmensteilen thematisiert.

Wachstum

Die Etablierung neuer Wachstumsstrategien bzw. das Auftreten von Wachstumsschüben ergänzt die strategische Neuausrichtung und verbindet diese mit Themen aus dem Markt.

Führung

Das Thema Führung als Wandlungstreiber wird hier noch einmal seltener genannt als in Bezug auf die Vergangenheit und als Schwäche bezeichnet, die durch Neustrukturierung kompensiert werden muss.

Personal, Fachkräftemangel und neue Mitarbeitende

In der Gegenwart treiben vor allem neue Mitarbeitende sowie fehlende Mitarbeitende den Wandel voran. Beide Wandlungstreiber gewinnen an Einfluss.

New Work und Homeoffice

Neben der Personalstruktur gewinnen neue Arbeitsweisen an Bedeutung als Wandlungstreiber in der Gegenwart. Homeoffice wird nicht mehr im Zusammenhang mit Corona genannt, sondern ist ein eigenständiger Wandlungstreiber. Themen wie neue Arten des Lernens, Co-Creation und Smart-Working verändern die Arbeitskultur. Veränderte Lebensentwürfe und Erwartungen der Mitarbeitenden sind ebenfalls Faktoren. Eng mit dem Thema Führung verknüpfen sich Aspekte

wie Ownership-Kultur oder dezentrales agiles Arbeiten, das auch Einfluss auf Managementprozesse hat.

Zukunft: Diese Themen könnten zukünftig Lösungen fordern

Zusammenfassung und Interpretation

- *Corona* verschwindet ganz
- *Digitalisierung* und vor allem *KI* gewinnen weiter an Bedeutung; hier ist die Korrelation zur derzeitigen medialen Aufmerksamkeit zu beachten
- *New Work* wird eher weniger genannt; hier treten zukünftig Themen wie Lernen und Work-Life-Balance in den Fokus. Das könnte ein Schlüssel zu externen Herausforderungen (z.B. Fachkräftemangel) sein
- *Homeoffice* ist kein expliziter Wandlungstreiber mehr. Ein Grund könnte sein, dass sich das Thema in Zukunft etabliert haben wird oder sich in neue Technologien und Work-Life-Balance einordnet
- Die internen Themen *Führung, Personal, Organisation und Neuausrichtung* verlieren an Fokus als Wandlungstreiber (ausgenommen *New Work* und Fachkräftemangel)
- Externe Wandlungstreiber überwiegen im Blick auf die Zukunft, häufig mit einem eher pessimistischen Blick
- Themen zur *globalen Wirtschaftslage* fallen stärker ins Gewicht; hier tritt vermehrt die Lieferkette auf
- *VUCA* (Unsicherheit und Komplexität) kommt als neuer Themenschwerpunkt hinzu
- Bekannte Wild Cards werden wiederholt, aber unbekannte/ unvorhergesehene wenig genannt
- Das Thema *Wachstum* bleibt über alle drei Perioden eher konstant
- *Nachhaltigkeit* gewinnt an Bedeutung und wird spezifischer genannt, getriggert durch den Kostendruck im Energiemarkt. Gesellschaftliche aber vor allem politische Vorgaben werden in diesem Zusammenhang verstärkt als zukünftige Wandlungstreiber wahrgenommen

Beschreibung externer Faktoren

Digitalisierung und KI

Laut der Befragten nimmt Digitalisierung auch in der Zukunft deutlich an Bedeutung als Wandlungstreiber zu. Künstliche Intelligenz bleibt dabei die am häufigsten genannte Technologie. Zusätzlich werden Roboter, Automatisierung (von weniger spannenden Aufgaben), neue Fertigungstechnologien sowie der Einsatz von AR im Homeoffice als Wandlungstreiber genannt.

Veränderter Markt, Nachfrage und Lieferketten

Einflüsse durch den Markt nehmen laut Einschätzung der Befragten leicht ab. Vor allem die Themenzusammensetzung ändert sich. Wandlungstreiber in dieser Kategorie werden nun in

veränderten Beziehungen zu Stakeholdern und Vernetzung sowie im Online-Geschäft gesehen. Vor allem der Druck durch hohe Energiekosten und Lieferkettenprobleme werden als potenzielle Wandlungstreiber erkannt. Energie ist in Zukunft nach den Annahmen der Befragten eher ein Markt- bzw. Kostenthema als ein Nachhaltigkeitsthema.

Globale Wirtschaftslage und Politik

Die globale wirtschaftliche Lage gewinnt auch in Zukunft an Bedeutung als Wandlungstreiber. Neben Schwierigkeiten der globalen Lieferketten und Inflation, werden geopolitische Veränderungen z.B. durch veränderte Beziehungen zu China, ebenfalls zum Wandlungstreiber. Auch ein Zurückfallen von IT-Unternehmen oder gar das Ende des Kapitalismus sehen wenige Befragte als mögliche Wandlungstreiber der Zukunft.

VUCA (volatility - Volatilität; uncertainty - Unsicherheit; complexity - Komplexität; ambiguity - Mehrdeutigkeit)

Schon die globale Wirtschaftslage wird von potenziellen Wandlungstreibern dominiert, die eher negativ behaftet sind und Unsicherheit erahnen lassen. VUCA fasst weitere Nennungen wie New Normal, komplexe Fragestellungen, Volatilität, Unsicherheit und Ambiguität zusammen.

Nachhaltigkeit

Die Energiewende wird als Wandlungstreiber abgelöst durch Energiekosten im Markt und Ressourcenknappheit. Eine Person sieht Veränderungen im Wirtschaftssystem, ausgelöst durch die sozial-ökologische Transformation, als Wandlungstreiber. Eine weitere befragte Person sieht die interne Setzung von Nachhaltigkeitszielen in den Unternehmen selbst als Wandlungstreiber. Häufig genannt werden wieder eher unspezifische Themen wie Nachhaltigkeit und Klimawandel.

Politik

Als nun eigenständiges Thema entpuppt sich in Zukunft, nach Annahme der Befragten, die Politik als Wandlungstreiber durch neue Vorgaben und Gesetze, z.B. zum Thema Nachhaltigkeit oder der Etablierung der Mobilitätswende neben der Energiewende. Eine befragte Person befürchtet den Verlust der Wettbewerbsfähigkeit durch politisch verursachte Standortverschlechterung. Sowohl steigende staatliche Förderungen als auch Kürzungen der Forschungsgelder werden als potenzielle Wandlungstreiber genannt, letzteres als Folge des aufkommenden Rechtsrucks.

Demografischer Wandel

Eng mit dem Thema Personal verknüpft, wird für die Zukunft der demografische Wandel als Wandlungstreiber sehr häufig genannt, oft in Verbindung mit dem Fachkräftemangel, der ebenfalls an Bedeutung gewinnt. Dabei sind sowohl die alternde Gesellschaft als auch die Zuwanderung und die dadurch entstehende Multikulturalität entscheidend.

Beschreibung interne Faktoren

Organisation

Abgesehen vom Thema Personal verringert sich in Zukunft, nach Aussagen der Befragten, der Einfluss der Organisation als Wandlungstreiber. Hier werden unternehmenserhaltende

Innovationen, Effektivität, neue Angebote und die Lösung offensichtlicher Probleme als Faktoren genannt.

Strategische Neuausrichtung

In Bezug auf die Gegenwart, ein starker Wandlungstreiber, sehen die Befragten in der Zukunft wenig Wandel, der aus strategischen Neuausrichtungen erwachsen könnte.

Wachstum

Das Stattfinden von Wachstumsschüben, z.B. durch neue Projekte und Benchmark-Aktivitäten, hat in Zukunft laut der Befragten eine ähnliche Bedeutung wie zuvor.

Führung

Auch das Thema Führung als Wandlungstreiber wird für die Zukunft als geringer Einflussfaktor auf Wandel benannt.

Personal, Fachkräftemangel und neue Mitarbeitende

Technologien wie KI erfordern laut den Befragten in Zukunft neue Rollenbilder. Andere Technologien, wie AR im Homeoffice, verändern das Arbeiten. Der Fachkräftemangel wird zum Haupttreiber in dieser Kategorie. Aber auch der demografische Wandel erzeugt Veränderungen, angetrieben von der Generation Z und ihren neuen Anforderungen an den Arbeitsalltag.

New Work und Work-Life-Balance

Neue agile Arbeitsweisen gewinnen auch in Zukunft an Bedeutung als Wandlungstreiber. Lebenslanges Lernen sowie Strukturen, die es Mitarbeitenden ermöglichen, über den Tellerrand hinauszuschauen, sind weitere Wandlungstreiber. Der Wunsch nach mehr Eigenverantwortung verknüpft Personal und Führung. Bisher wenig benannt sind nun auftretende Wandlungstreiber in Bezug auf die Work-life-Balance. Hier wurden ein verändertes Wertesystem in Bezug auf Familie und Care-Arbeit sowie damit einhergehende Benefits, Arbeitszeitkürzungen und Gesundheitsthemen genannt.