

5 Realitäten der Transformation - wie Unternehmen mit Wandel umgehen

Vortragender: Herbert Kling, brandscore.at



Auftraggeber der Studie:

osb-i.com Systemische Unternehmensberatung



Wir setzen auf die kreative Mobilisierung des Vorhandenen

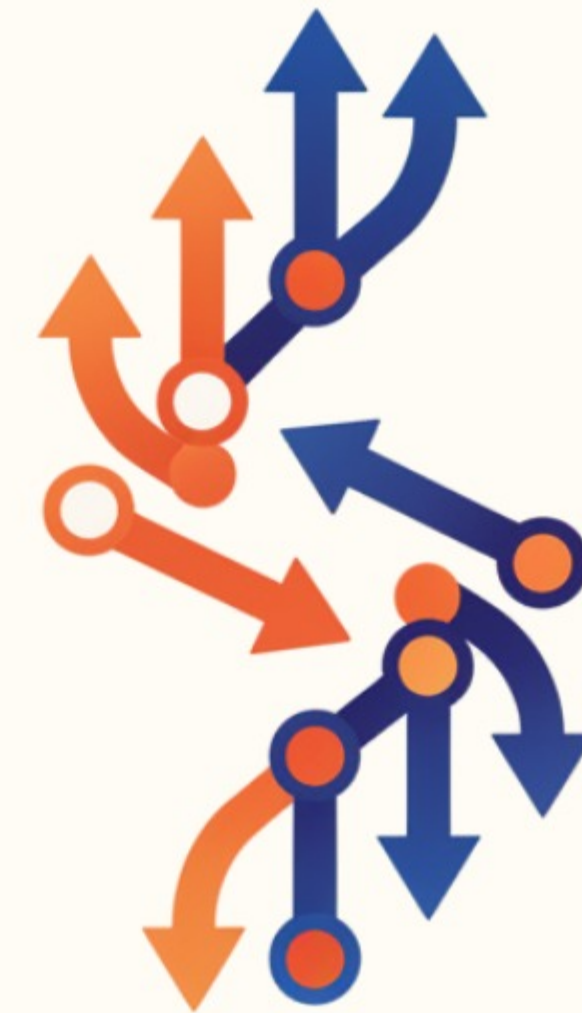
- Systemische Organisationsberatung
- Hamburg, Berlin, Köln, Wien
- Beratungsfokus: Führung, Veränderung, Strategie, Organisation
- www.osb-i.com

Was haben wir in der Transformationsstudie erhoben?

Transformation, also ein Change Prozess, der sich auf mehrere Ebenen im Unternehmen bezieht, ist heute Alltag für die meisten Unternehmen.

Die Kernfrage:

Wir wollten nicht wissen, ob die Mitarbeiter „zufrieden“ sind, sondern wie es um ihre **Zuversicht und Vertrauen** steht, anstehende Veränderungen (Digitalisierung, Restrukturierung, Marktwechsel) erfolgreich zu bewältigen.





Kurz: Inwieweit sind Beschäftigte bereit, neue Wege mitzugehen

...oder werden zu Bremsern?

Die Datenbasis

Eine fundierte, breite Erhebung, die tief in die psychologischen und strukturellen Treiber von Organisationen eintaucht.

Wir haben, neben vielen anderen Faktoren, **Vertrauen**, **Belastung**, **Führungskultur** und **organisationale Agilität** gemessen.

750

Mitarbeitende

DE + AT

Unternehmen



Cluster umgehen die "Durchschnittsorganisation" – Die 5 Realitäten

⚠ Das Problem mit dem Mittelwert

Wenn die eine Hälfte in Euphorie brennt (10/10) und die andere innerlich gekündigt hat (0/10), sagt der Mittelwert: „Alles bestens, solide 5,5 von 10.“

⚠ Die Gefahr

Mittelwerte nivellieren die Realität. Sie machen brennende Probleme unsichtbar und wiegen das Management in falscher Sicherheit.

✓ Die Lösung: Clusteranalyse

Erst die Clusteranalyse zeigt die wahren Subkulturen und Energiezustände. Sie teilt die Belegschaft nach ihrer erlebten Realität ein – nicht nach Abteilung oder Hierarchie.

Nur so sieht man, wo die stillen Brandherde und wo die echten PS-Bringer sitzen.



Die 5 Energielevels der Transformation

Level 1 – Blockierte Energie (Der Bremsklotz im System)

Zustand

Hohe Frustration, innerer Widerstand.

Haupttreiber

Mangelndes Vertrauen in das Top-Management und das Gefühl, dass Entscheidungen mutlos ausgelassen oder ausgesessen werden.

⚠ Die Gefahr

Große Visionen, Motivationsfloskeln oder Hochglanz-Broschüren wirken hier wie ein Brandbeschleuniger für Zynismus.

Das richtige Message Setting

Radikale Transparenz & Fehler-Eingeständnis

Die Botschaft:

„Wir wissen, wo es hakt. Wir haben in der Vergangenheit Fehler bei Entscheidung X gemacht. Hier sind die nächsten zwei konkreten Schritte - nicht mehr und nicht weniger.“

Tonalität: Nüchtern, fehlervermeidend, extrem greifbar.



Die 5 Energielevels der Transformation

Level 2 – Absorbierte Energie (Die Burnout-Zone)

Zustand

Hohe Bereitschaft, aber die Leute laufen im roten Drehzahlbereich.

Haupttreiber

Transformation wird als reine Überforderung erlebt. Die operative Last frisst jeden strategischen Gestaltungsspielraum.

⚠ Die Gefahr

Zuversichts-Botschaften über die „großartige Zukunft“ oder Aufforderungen zur „Innovationskraft“ erzeugen hier puren Stress.

Das richtige Message Setting

Wertschätzung & Entlastungs-Fokus

Die Botschaft:

„Wir sehen, was ihr im operativen Alltag leistet. Unser Fokus liegt jetzt darauf, Ballast abzuwerfen, damit wir wieder atmen können. Strategische Neuerungen werden bewusst geparkt.“

Tonalität: Empathisch, schützend, fokussiert auf das „Weglassen“.



Die 5 Energielevels der Transformation

Level 3 – Diffuse Energie (Der kopflose Aktivismus)

Zustand

Die Leute wollen laufen, wissen aber nicht wohin. Hohe Aktivität, null Wirkung.

Haupttreiber

Transformationen werden nicht sinnvoll erklärt. Es fehlt das klare „Warum“ und das gelebte Zukunftsbild der Führungskräfte.

⚠ Die Gefahr

Prozessoptimierungen, neue Tools oder Detail-Anweisungen erhöhen hier nur das Rauschen im Wald.

Das richtige Message Setting

Sinnstiftung & Leitplanken (Das „Warum“)

Die Botschaft:

„Das ist unser klares Zielbild. Alles, was wir tun, muss auf diese Säulen einzahlen. Wenn ein Projekt nicht dazu beiträgt, machen wir es ab morgen nicht mehr.“

Tonalität: Richtungsweisend, strukturierend, stark im Storytelling.



Die 5 Energielevels der Transformation

Level 4 – Gezielte Energie (Die solide Werkbank)

Zustand

Struktur stimmt, Fokus stimmt, verlässliche Umsetzung.

Haupttreiber

Solides Grundvertrauen und funktionierende Prozesse.

⚠ Die Gefahr

Wenn man hier zu lange nur im „Verwaltungs-Modus“ kommuniziert, schläft die Energie irgendwann ein und das System driftet in die Trägheit ab.

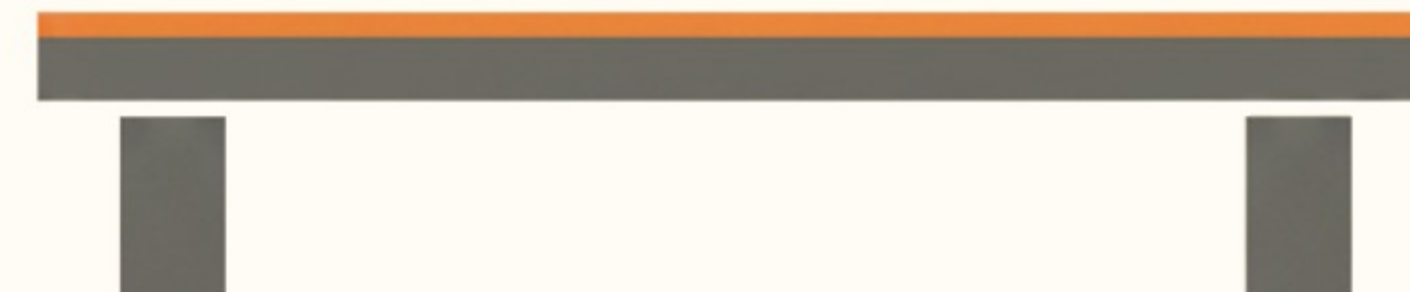
Das richtige Message Setting

Empowerment & Vertrauen

Die Botschaft:

„Das Fundament steht hervorragend. Ihr habt die Expertise vor Ort – trifft die Entscheidungen für euren Bereich selbstständig. Wir halten euch den Rücken frei.“

Tonalität: Partnerschaftlich, bestärkend, delegierend.



Die 5 Energielevels der Transformation

Level 5 – Volle Resonanz (Die Transformations-Rakete)

Zustand

Höchste Zuversicht, echter Pioniergeist, proaktive Mitgestaltung.

Haupttreiber

Eine extrem hohe Lernkultur aus vergangenen Transformationen kombiniert mit mutigen Entscheidungsprozessen.

⚠ Die Gefahr

Zu viel Kontrolle, starre Berichtsstrukturen oder Mikromanagement ersticken diesen Zustand im Keim.

Das richtige Message Setting

Zukunftsvision & Co-Creation

Die Botschaft:

„Ihr seid die Speerspitze. Wo seht ihr die nächsten großen Hebel, die wir mutig anpacken sollten? Lasst uns die Regeln neu schreiben.“

Tonalität: Inspirierend, herausfordernd, auf Augenhöhe.



Was folgt daraus für Unternehmen?

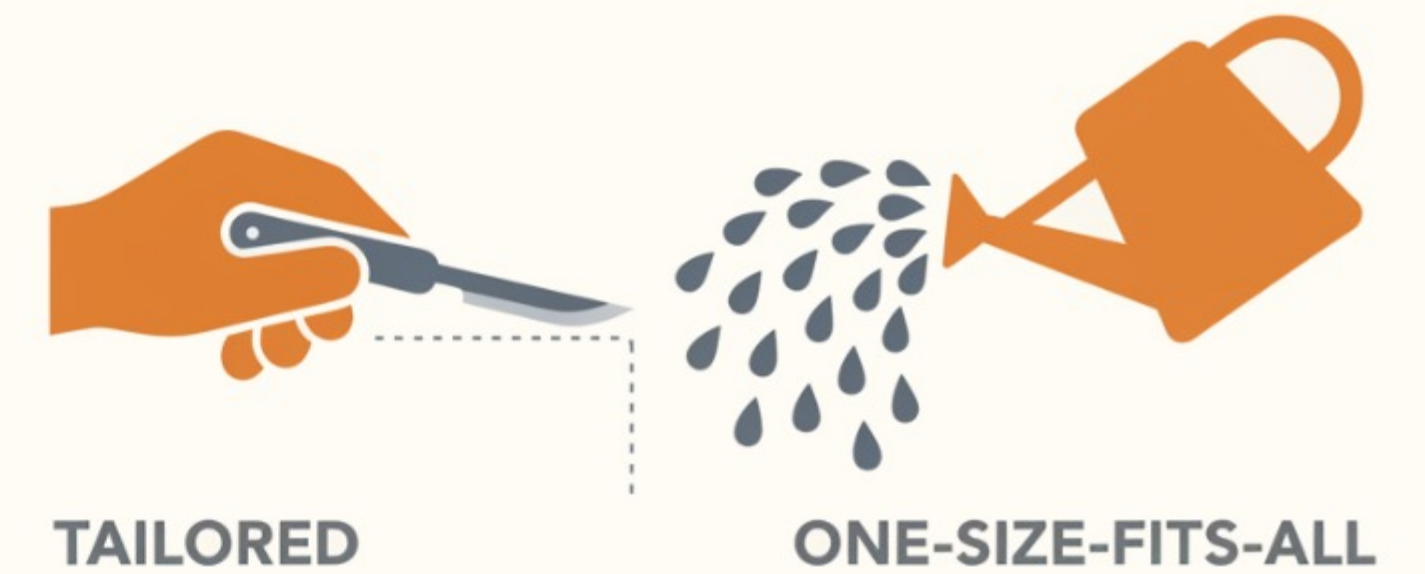
Schluss mit Gießkannen-Prinzip

Unternehmen verschwenden Millionen für „Change-Management-Initiativen“, die für die gesamte Belegschaft über einen Kamm geschoren werden. Das ist wirkungslos.

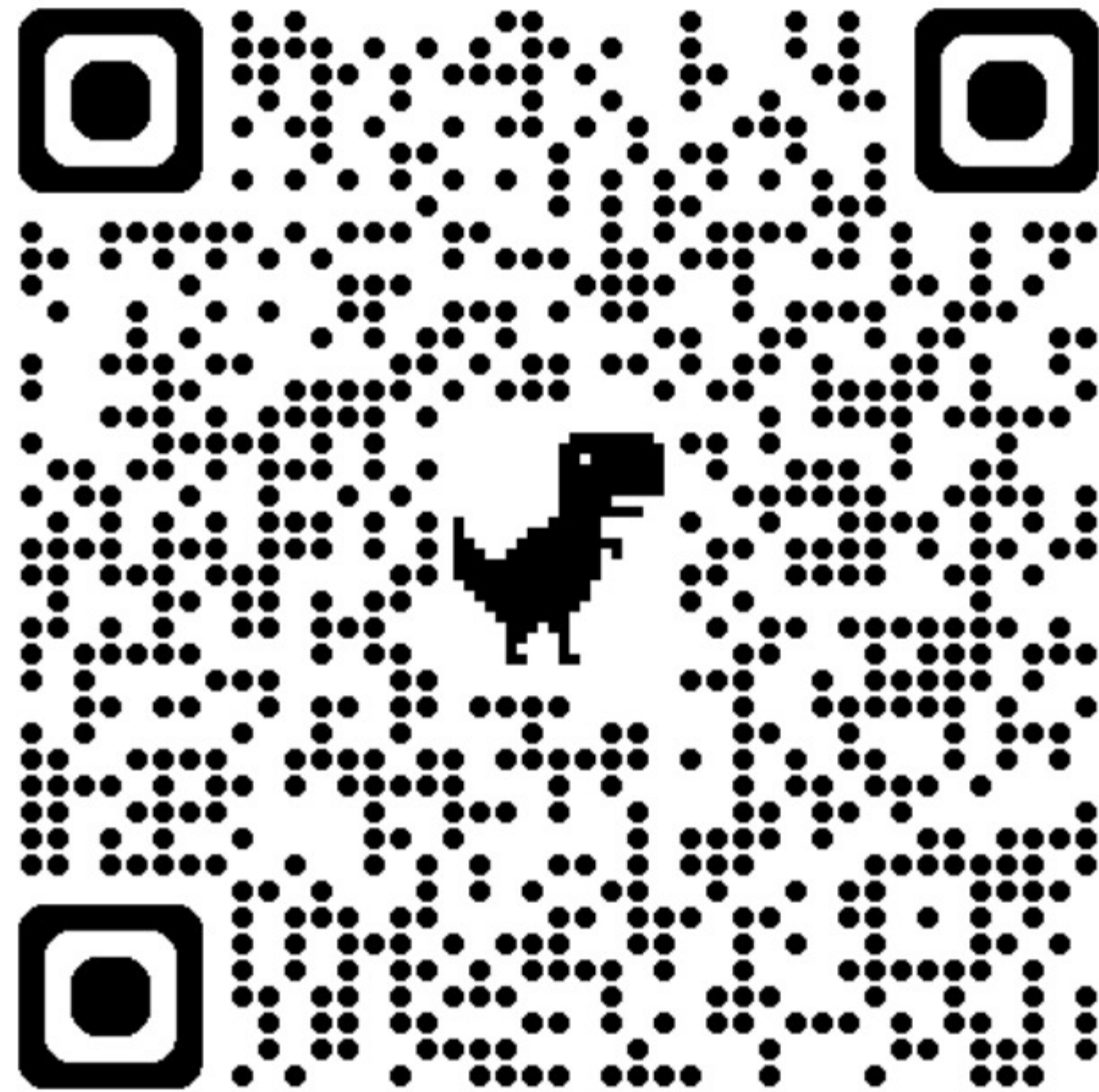
Maßgeschneiderte Medizin statt Allheilmittel

Know your audience

Starke klare Kommunikation ist immer ein Bringer. Nutzen Sie das Wissen aus dieser Studie und passen Sie Ihre Kommunikation an die Gruppen an.



Transformationsrechner



Scannen Sie den QR-Code

Finden Sie heraus, wie es um die transformationale Energie in Ihrem Unternehmen steht.