



universität
wien

Veränderungsbereitschaft –

Grundlage für Innovation

Peter Bohrn, MSc, Transformationsmanager

Dr. Tabea Scheel, Universität Wien

Ergebnisse der Befragung 2016

(Tabea Scheel & Robin Bachmann)



Projektinformationen



- Die vorliegenden Ergebnisse entstanden im Rahmen des Projektes „Veränderungsbereitschaft – Grundlage für Innovation“ (2015/2016). Ziel war es, Bedingungen für Veränderungsbereitschaft über die verschiedenen Organisationsebenen zu finden.
- Das Projekt wurde durch einen „Innovationsscheck 10.000“ der FFG (Forschungsförderungsgesellschaft) für den Transformationsmanager Peter Bohrn, MSc, gefördert und in Kooperation mit Dr. Dipl.-psych. Tabea Scheel, Universität Wien, durchgeführt.
- Maßgeblich an Projektdurchführung und –erfolg beteiligt waren Mag. Friedrich Fuchs, MSc (klio Consulting, Österreich), Ulf Hausmann, MBA (Ulf Hausmann Consulting, Deutschland) sowie Robin Bachmann, BSc (Freie Universität Berlin, Deutschland).
- Für die Unterstützung in verschiedenen Projektphasen danken wir Ismail Ayoub, Heinz Eckert, Andreas Köhler, und Wiebke Nestler.

Projektziel

Bei Innovations- und Veränderungsprozessen in Organisationen ergeben sich oft Schwierigkeiten durch die fehlende Veränderungsbereitschaft von Mitarbeiter(inne)n. Einerseits kann Veränderungsbereitschaft wichtig für die Existenz des Unternehmen sein, andererseits können ohne Veränderungsbereitschaft keine Innovationen entstehen.

Im Rahmen des Projektes sollte einerseits geklärt werden, wann Mitarbeiter/innen, Führungskräfte und Unternehmen veränderungsbereit sind - d.h. welche Faktoren dazu beitragen - sowie ein Instrument entwickelt werden, dass die wichtigsten Indikatoren für Veränderungsbereitschaft zuverlässig erfasst.

Das Projekt bestand aus vier Arbeitspaketen:

1. Recherche und Aufbereitung von wissenschaftlicher Literatur zu Veränderungsbereitschaft; Entwicklung eines Interviewleitfadens
2. Durchführung von 17 Interviews mit diversen Mitarbeiter(inne)n, Führungskräften und Unternehmensleiter(inne)n; Transkription und Auswertung
3. Entwicklung eines Fragebogens auf Basis der in Literatur und Interviews gefundenen Faktoren für Veränderungsbereitschaft;
Durchführung einer quantitativen Online-Erhebung
4. Aufbereitung und Analyse der Daten; Entwicklung einer ersten Version eines Instrumentes zur effizienten, wissenschaftlich basierten und doch praktikablen Einschätzung von Veränderungsbereitschaft und relevanter Faktoren

In Folge des Projektes wird dieses Instrument weiter entwickelt.

- Die Studie wurde als Online-Erhebung in Österreich und Deutschland von Juni bis August 2016 durchgeführt.
- Die Rekrutierung der Teilnehmer/innen erfolgte über Ansprache von Unternehmen, persönliche Kontakte und Streuung in beruflichen Netzwerken. Die Wirtschaftstreuhandkammer Österreich stellte die Studie in ihrem Newsletter vor.

WIR BEDANKEN UNS FÜR DIE UNTERSTÜTZUNG SOWIE BEI ALLEN
TEILNEHMER(INN)EN!

Einzelauswertungen

Wenn Sie eine Mitarbeiterbefragung bzw.
Unternehmensauswertung angestrebt haben:
Bitte senden Sie uns

per E-Mail **den Namen des Unternehmens**
 bzw. den Kanzleicode*

zu, damit wir überprüfen ob eine ausreichende
Anzahl auswertbarer Fragebögen vorliegt, um dann
ggf. eine individuelle Auswertung für Sie zu erstellen.

tabea.scheel@univie.ac.at

***Kanzleicode:**

Postleitzahl: erste und dritte Stelle

Gründungsjahr der Kanzlei: letzte zwei Zahlen

Straßenname: erster Buchstabe

Ort: zweiter Buchstabe

Was verstehen wir unter Veränderungsbereitschaft?

Die Befragung erfasste über verschiedene Bereiche der Organisation (von persönlichen bis zu organisationalen Bedingungen), welche Voraussetzungen ein Unternehmen für vier spezifische Dimensionen von Veränderungen mitbringt.

Dimensionen von Veränderungsbereitschaft – wahrgenommen durch Personen:

- **Veränderungsglaube, Bedarf:** Effektivität, Prozesse und Vorgehensweisen in der Organisation sind veränderungsbedürftig
- **Veränderungsglaube, Wirksamkeit:** Fähigkeiten der Person und der Organisation, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen
- **Veränderungsbereitschaft, Intention:** Bereitschaft, sich Veränderungsprozessen zu widmen und Energie zu investieren
- **Veränderungsbereitschaft, Emotion:** Veränderungen sind positiv/ belebend und mit einem guten Gefühl verbunden



Worauf beziehen sich unsere Faktoren für Veränderungsbereitschaft?

Die **fünf Bereiche innerhalb der Organisation**, auf die die Faktoren/ die Ergebnisdarstellungen sich beziehen:

- **Arbeitsbedingungen:** Merkmale der Arbeit bzw. der Aufgaben und Tätigkeiten
- **Persönliche Ressourcen/ Bedingungen:** Persönlichkeitsmerkmale sowie Wohlbefinden und Einstellungen
- **Arbeitsbeziehungen:** Wahrnehmung der Führungskräfte sowie der Beziehung zur Organisation
- **Organisationsbedingungen:** Wahrnehmung von Aspekten auf Organisationsebene, z.B. Lernklima
- **Veränderungskontext:** Wahrnehmung von vergangenen und gegenwärtigen Veränderungen in der Organisation

Zusammenfassung Ergebnisse

- An der Umfrage nahmen 529 Personen aus Österreich und Deutschland teil, die sich im Durchschnitt als „eher“ veränderungsbereit einschätzten.
- Für die vier Dimensionen der Veränderungsbereitschaft waren besonders ausschlaggebend: Handlungsspielraum (Arbeitsbedingung), Neugier (persönliche Ressource), die Vorbildwirkung der Führungskraft (Arbeitsbeziehung), die Stärke der organisationalen Identität (Organisationsbedingung) sowie angemessene Informationen über Veränderungen (Veränderungskontext).



Inhaltsverzeichnis

1. Stichprobenbeschreibung

2. Ergebnisdarstellung

A Einstellung zu Veränderungen

B Arbeitsbedingungen

C Persönliche Ressourcen/Bedingungen

D Arbeitsbeziehungen

E Organisationsbedingungen

F Veränderungskontext



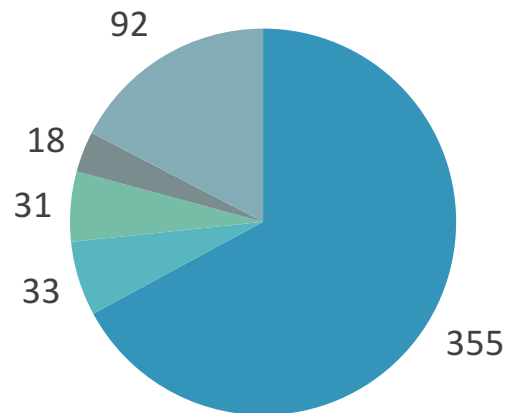
1. Stichprobenbeschreibung

1. Stichprobenbeschreibung

- Je die Hälfte der insgesamt 529 Befragten kommt aus Österreich bzw. Deutschland; ein Großteil arbeitet im Bereich der professionellen Dienstleistungen (z.B. Steuerberatung). 80% der Befragten sind Angestellte, 24% davon haben eine Führungsfunktion. Das Durchschnittsalter ist 42 Jahre, und 60% der Befragten sind Frauen.
- Im Durchschnitt ist die Anstellungsdauer zehn Jahre und die Anstellungen insgesamt 3.5. Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit wird mit 40 Stunden angegeben, obwohl 28% eine Teilzeitanstellung angeben.
- Führungskräfte/ Selbständige (inkl. Unternehmensleitungen) geben im Durchschnitt 9 Mitarbeiter/innen und 6 Jahre Führungsfunktion an.

1. Stichprobenbeschreibung

Teilnehmer nach
Branchen

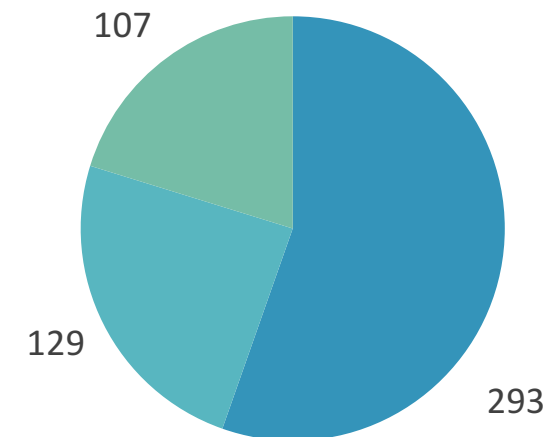


- Kanzleien
- Finanzdienstleister
- Getränkehersteller
- Non-profit Organisation
- weitere

Die Hälfte der Teilnehmer(inn)en stammt aus Österreich, die andere Hälfte aus Deutschland.

Die Ergebnisse werden jeweils für die gesamte Stichprobe sowie aufgeschlüsselt für **Angestellte**, Angestellte mit **Führungsfunktion** und **Selbständige** (inkl. Unternehmens-, Kanzleileitungen) dargestellt.

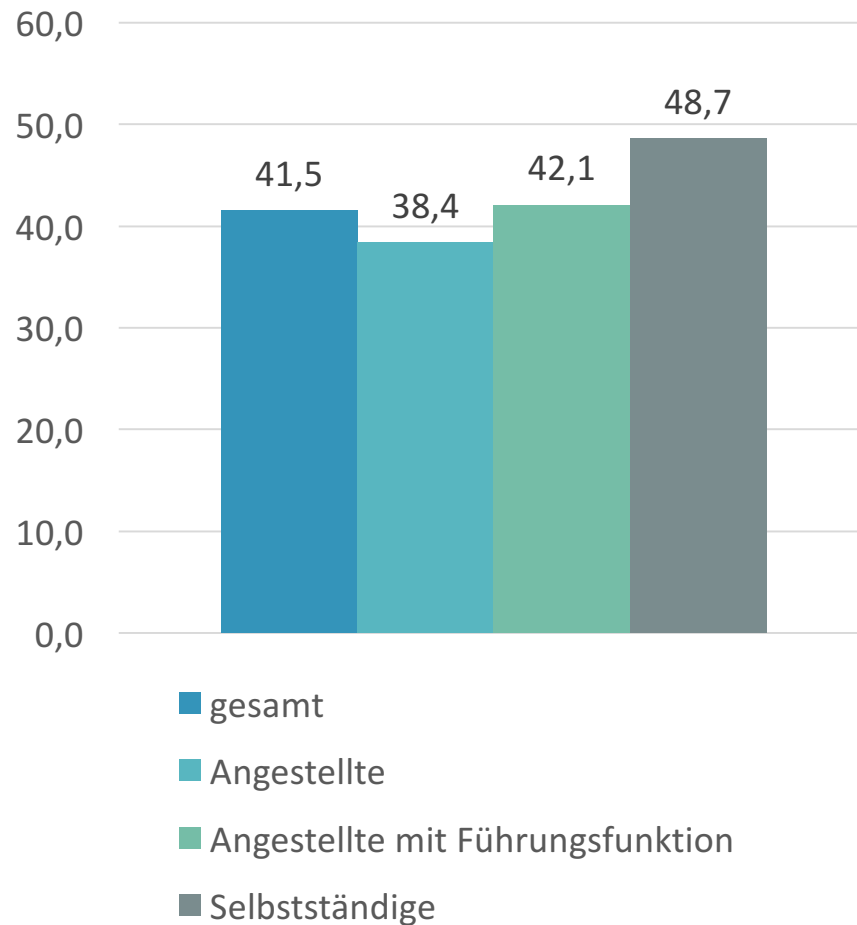
Teilnehmer nach
Anstellungsart



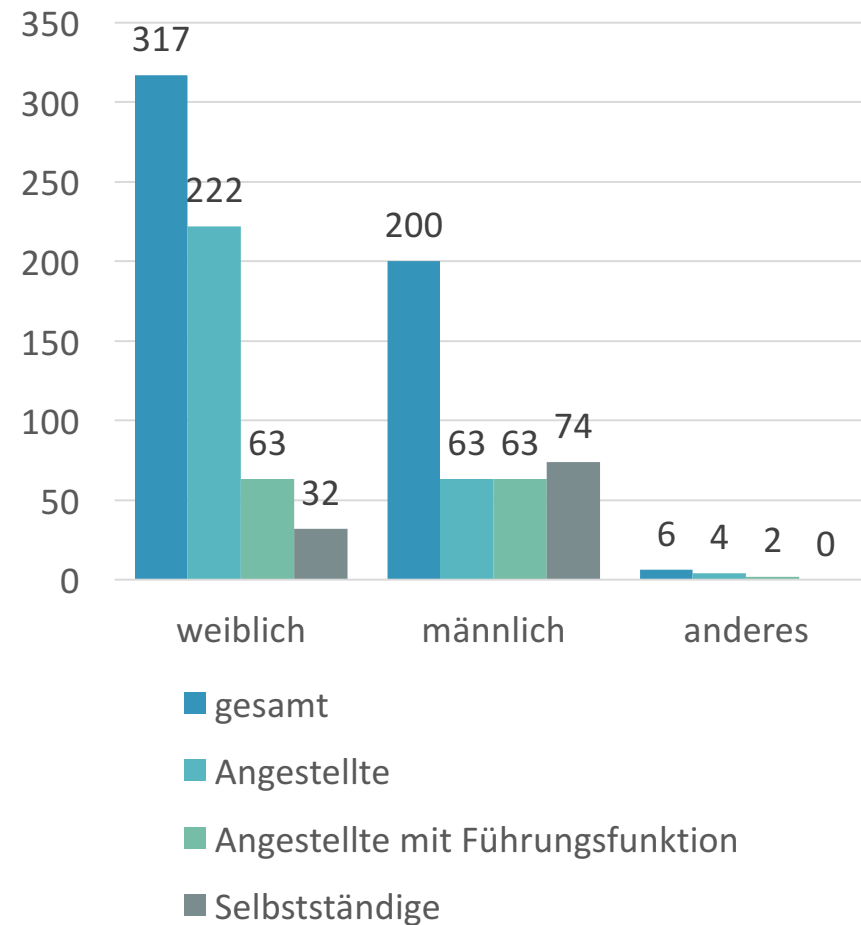
- Angestellte
- Angestellte mit Führungsfunktion
- Selbständige

1. Stichprobenbeschreibung

Alter (Jahre)

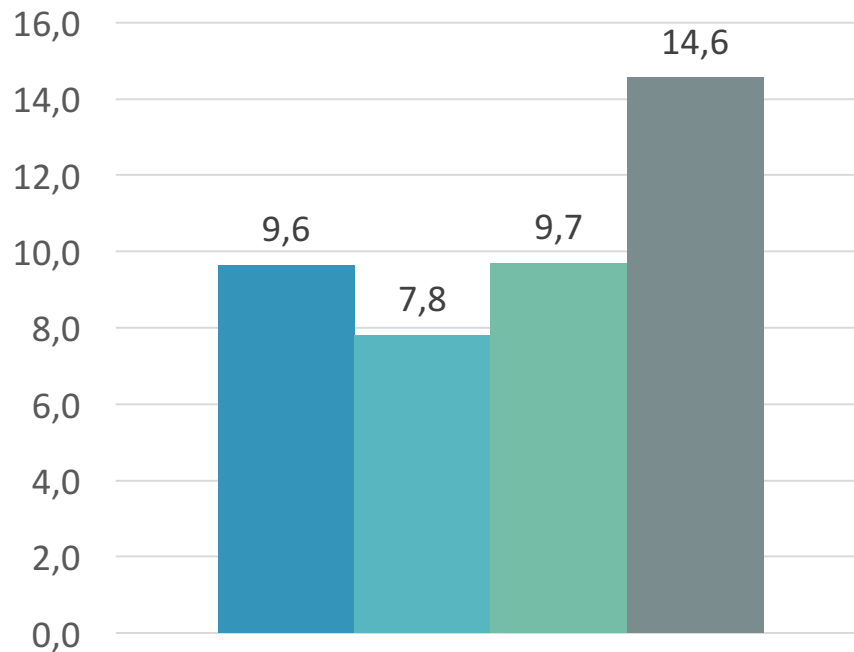


Geschlecht



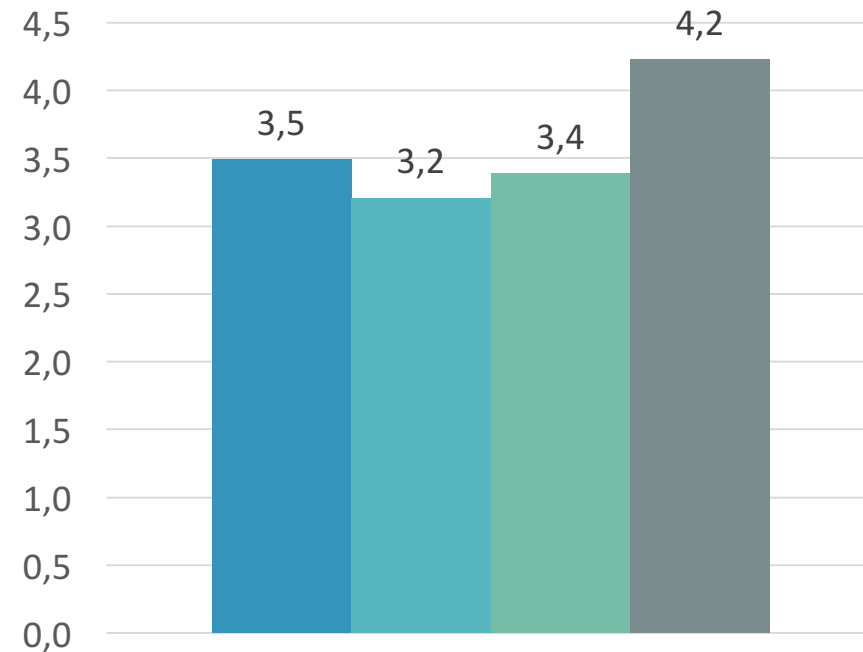
1. Stichprobenbeschreibung

Anstellungsdauer (Jahren)



- gesamt
- Angestellte
- Angestellte mit Führungsfunktion
- Selbstständige

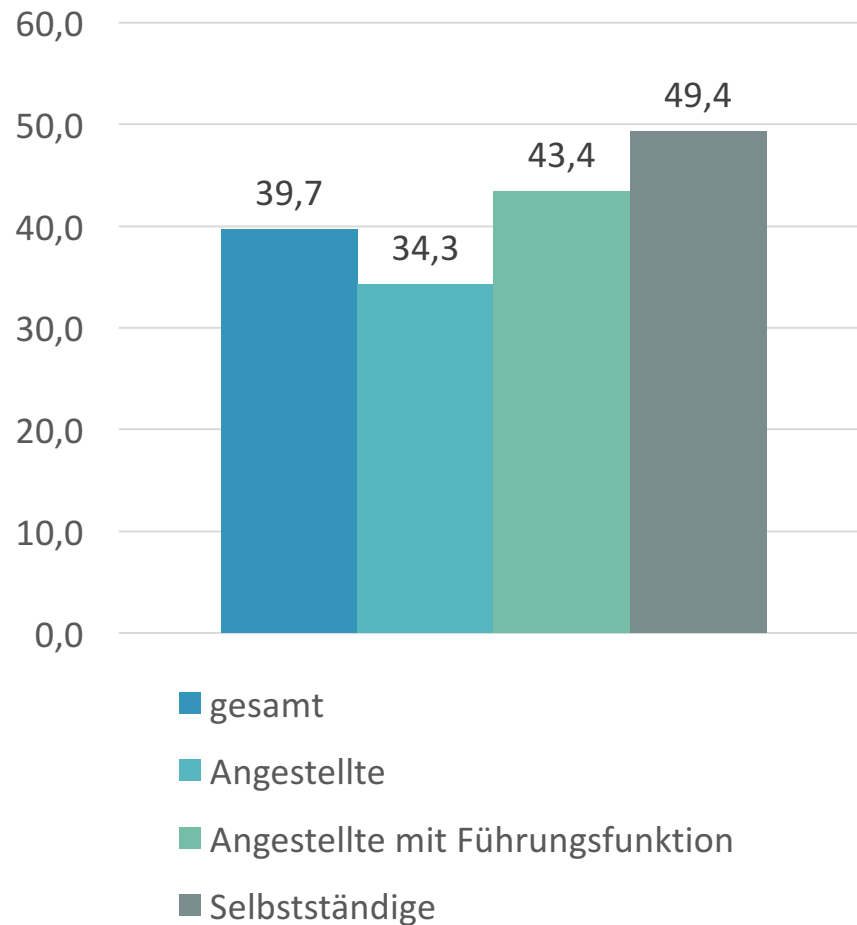
Anstellungen (insgesamt)



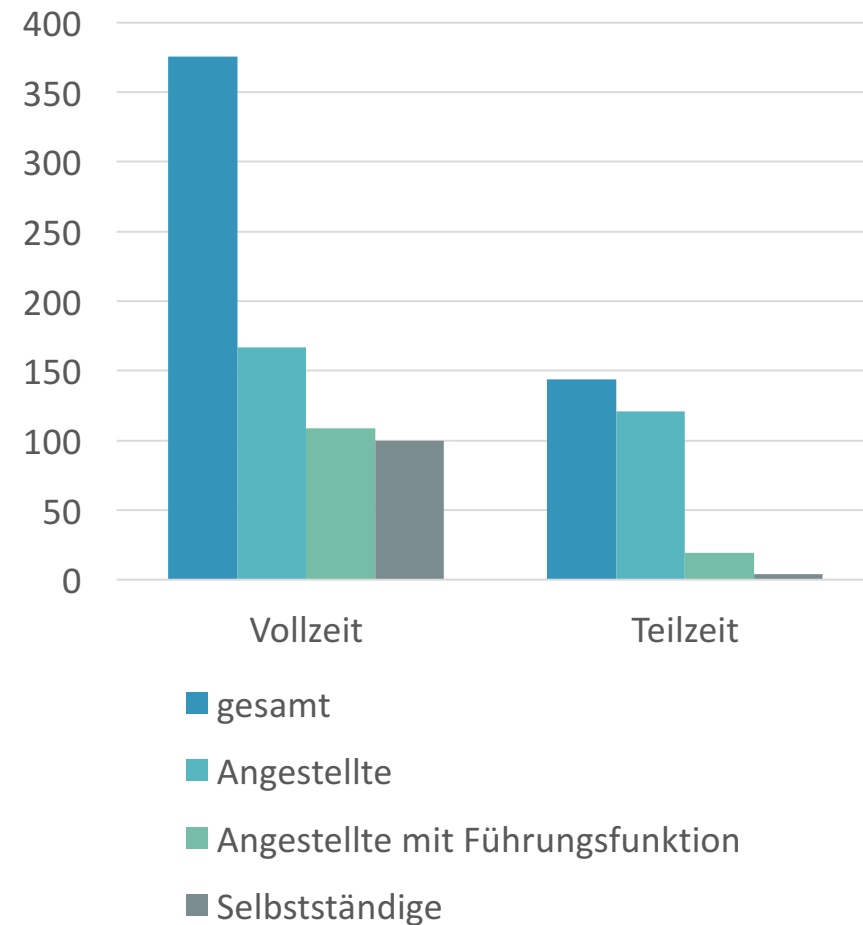
- gesamt
- Angestellte
- Angestellte mit Führungsfunktion
- Selbstständige

1. Stichprobenbeschreibung

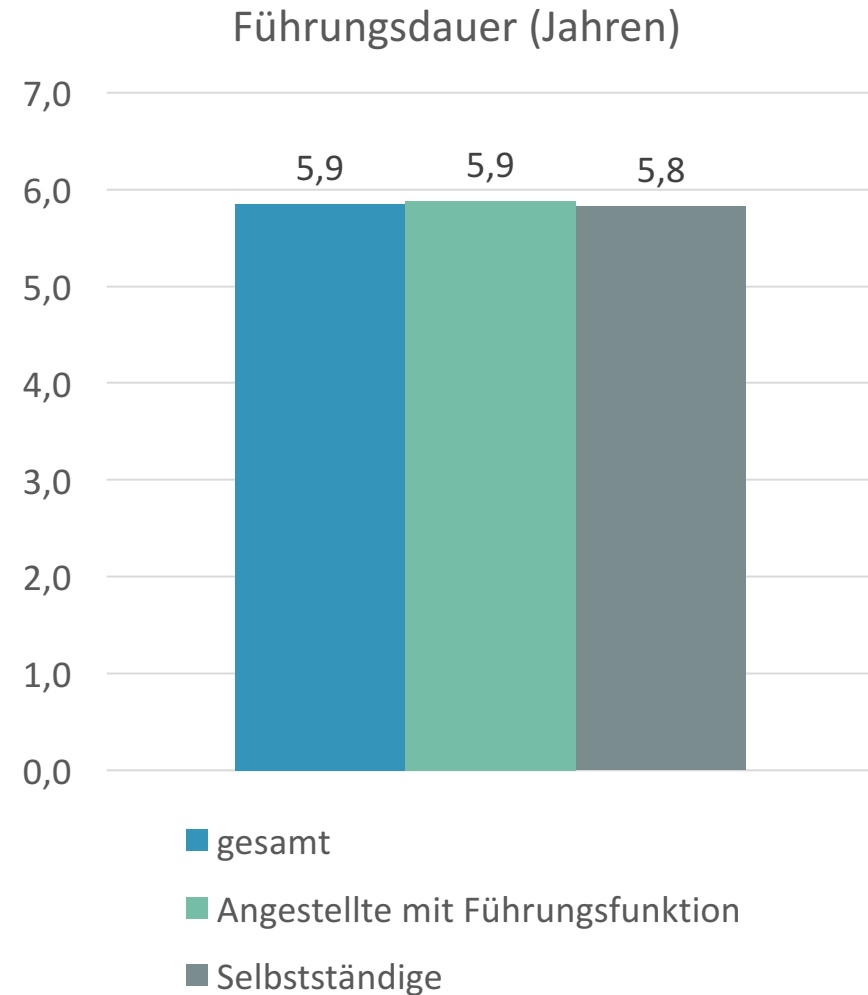
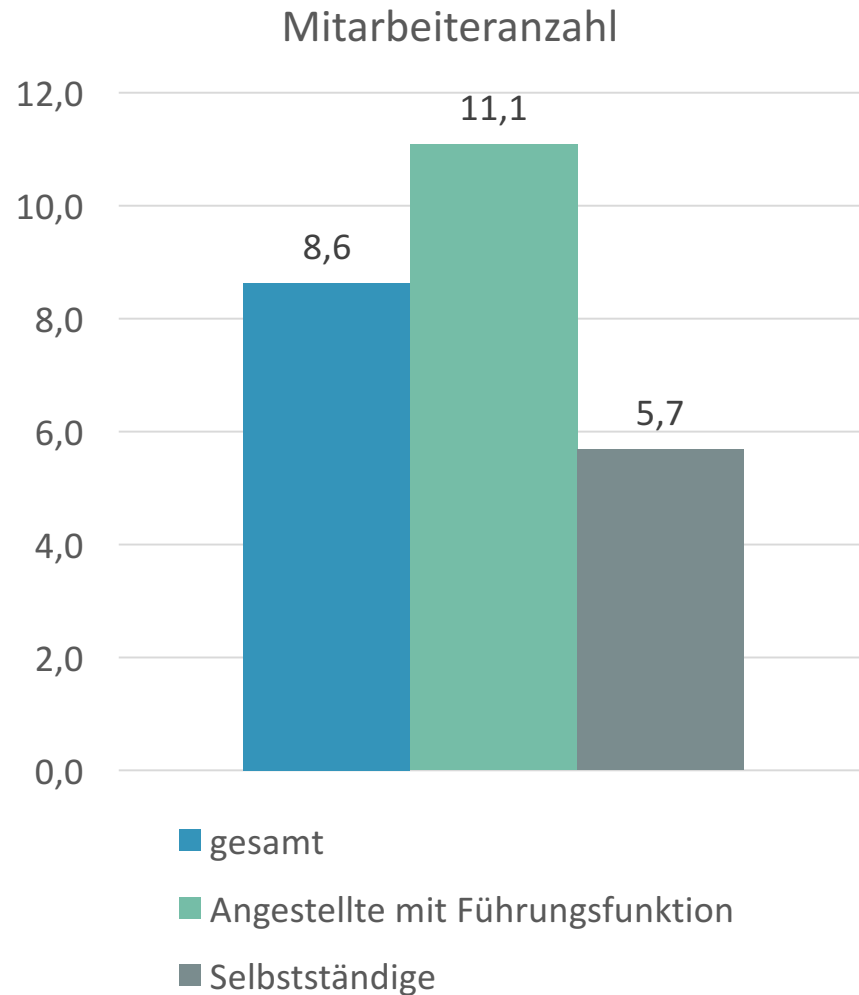
Arbeitszeit (Wochenstunden)



Anstellungsumfang



1. Stichprobenbeschreibung





2A Veränderungsbereitschaft



2A Veränderungsbereitschaft Beispielfragen

Veränderungsbereitschaft:

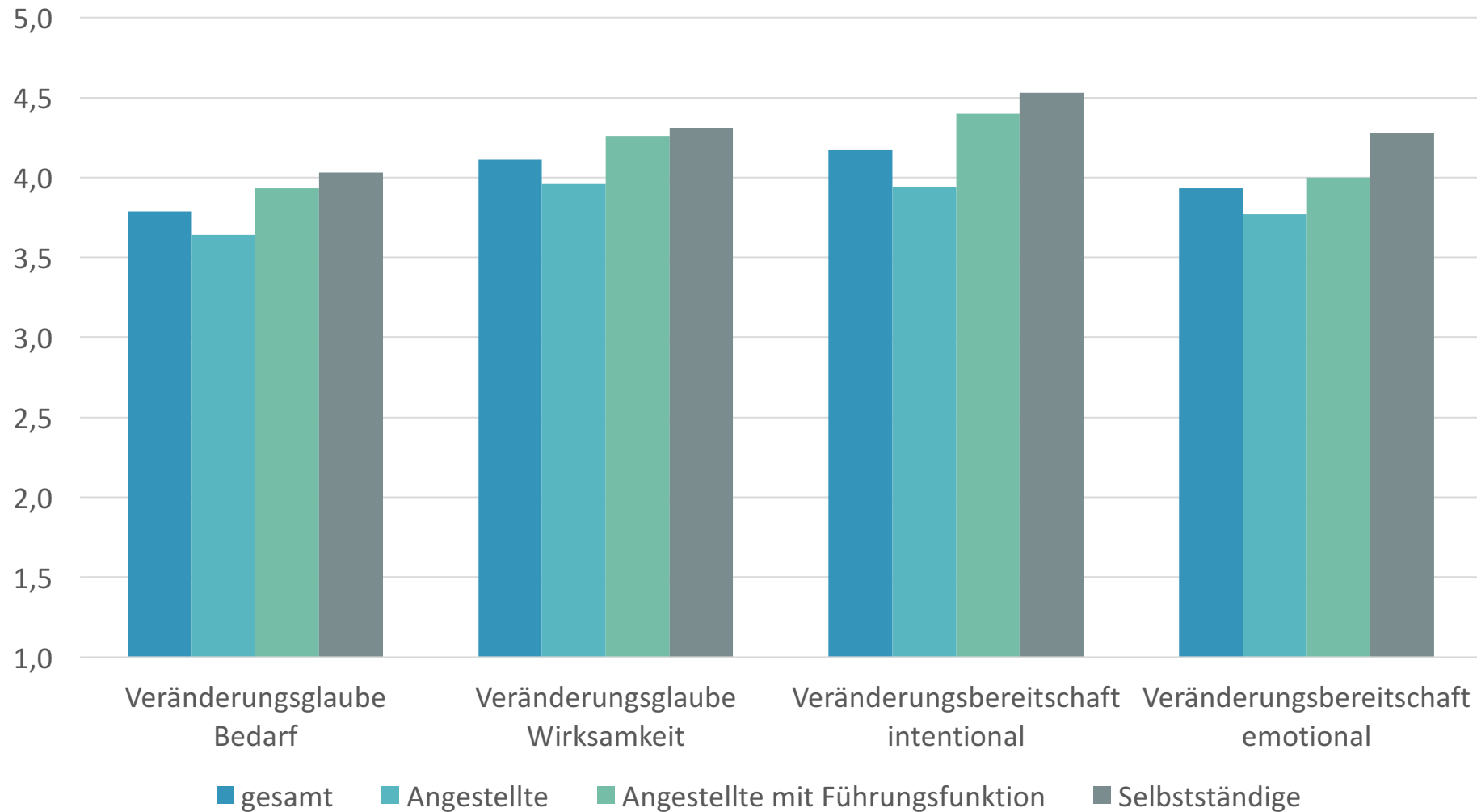
- „Ich möchte mich Veränderungsprozessen widmen.“ (**Intention**)
- „Ich habe ein gutes Gefühl bezüglich Veränderungsprojekten.“ (**Emotion**)

Veränderungsglaube:

- „Ich habe die Fähigkeit, angestoßene Veränderungen umzusetzen.“ (**Wirksamkeit**)
- „Wir brauchen Veränderungen, um Prozesse zu verbessern.“ (**Bedarf**)

2A Veränderungsbereitschaft

1 = überhaupt nicht
bis 5 = voll



2A Veränderungsbereitschaft



- Allen vier Dimensionen von Veränderungsbereitschaft wird im Mittel mit „eher“ (4) zugestimmt, der Dimension Veränderungsbedarf am geringsten.
- Angestellte mit Führungsfunktion sowie Selbständige/ Unternehmensleitungen geben mehr Veränderungsbereitschaft an als Angestellte ohne Führungsfunktion.



2B Arbeitsbedingungen



2B Arbeitsbedingungen Beschreibung der Faktoren

Wertigkeit der Arbeit:

Meine Arbeit ist bedeutsam, auch für das Leben anderer Menschen.

Handlungsspielraum:

Ich habe Einfluss darauf, welche Arbeit mir zugeteilt wird und bestimme selbst die Art und Weise wie ich sie erledige.

Zeitdruck:

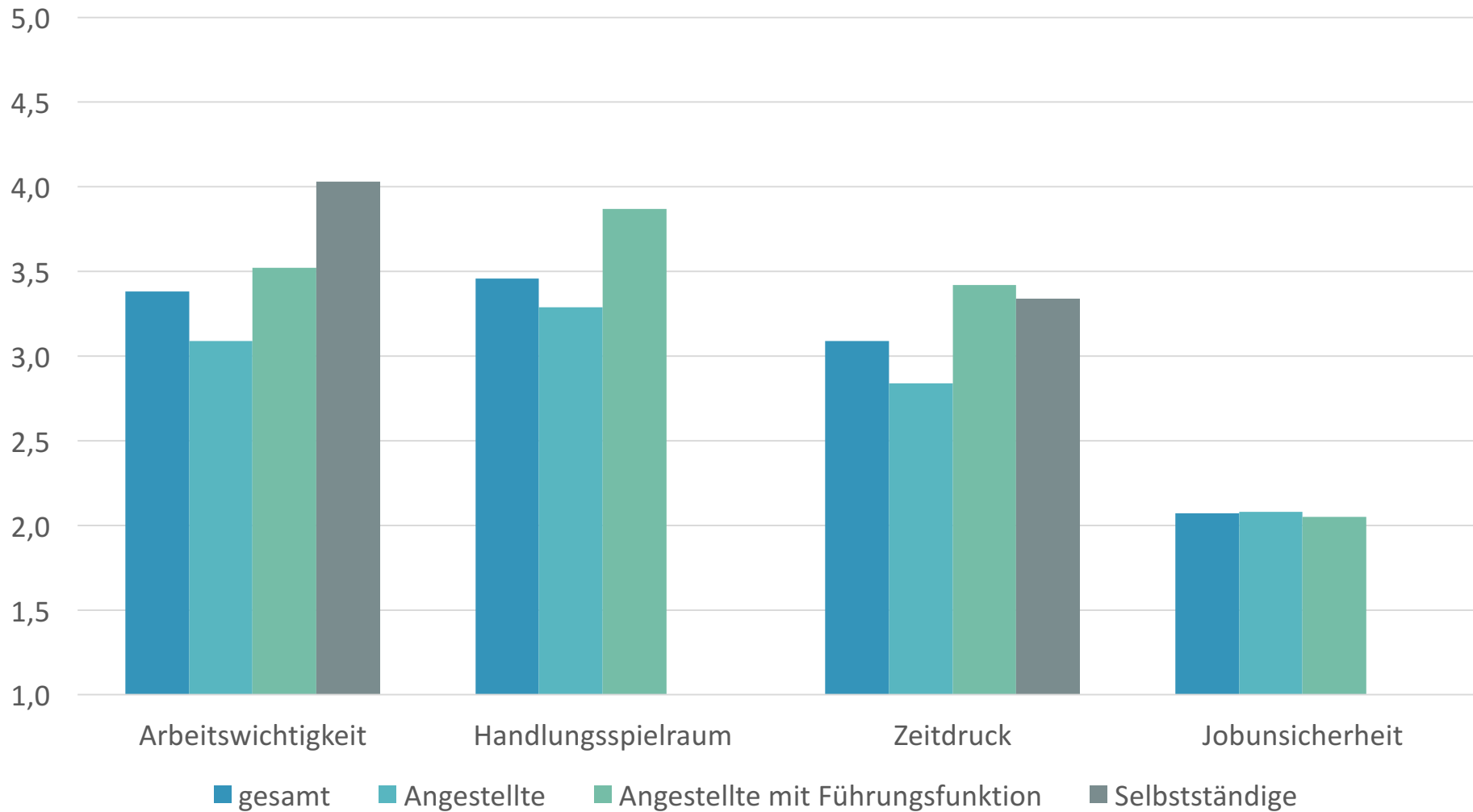
Ich habe häufig Zeitdruck, gehe später als geplant nach Hause oder kann meine Pausen nicht machen.

Jobunsicherheit:

Ich verliere vielleicht bald meinen Job.

2B Arbeitsbedingungen

1 = sehr wenig
bis 5 = sehr viel



2B Arbeitsbedingungen

- Wertigkeit der Arbeit, Handlungsspielraum und Zeitdruck werden im Mittel mit „etwas“ bzw. „gelegentlich“ (3) angegeben. Angestellte mit Führungsfunktion sowie Selbständige/ Unternehmensleitungen geben eine höhere Wertigkeit der Arbeit an („ziemlich viel“/ 4) als Angestellte ohne Führungsfunktion. Auch der Handlungsspielraum wird von Führungskräften höher angegeben („ziemlich viel“/ 4).
- Jobunsicherheit ist im Mittel „ziemlich wenig“ (2).

2B Arbeitsbedingungen und Veränderungsbereitschaft



- Personen, die ihre Arbeit bedeutsam finden, sind veränderungsbereiter (intentional und emotional) und glauben eher an Veränderungswirksamkeit, geben aber nicht mehr Veränderungsbedarf an.
- Je mehr **Handlungsspielraum** angegeben wird, desto mehr Veränderungsbereitschaft wird angegeben – auf allen vier Dimensionen von Veränderungsbereitschaft.
- Bei höherem Zeitdruck sind Menschen offenbar ebenfalls veränderungsbereiter (intentional) sowie sehen mehr Bedarf an Veränderungen.
- Befürchtungen, den Job zu verlieren, sind mit weniger Glauben an Veränderungswirksamkeit und weniger emotionaler Veränderungsbereitschaft verbunden, aber mit mehr Veränderungsbedarf.



2C Persönliche Ressourcen/ Bedingungen



2C Persönliche Bedingungen Beschreibung der Faktoren

Neugier:

Es macht mir Spaß, neue Ideen zu verfolgen und es fasziniert mich, Neues zu lernen.

Ablehnung von Ambiguität:

Ich mag keine mehrdeutigen Situationen und ziehe Bekanntes Neuem vor.

Fehlerorientierung:

Ich habe Angst, Fehler zu machen – Fehler belasten mich. (**Angst**)

Ich rede mit KollegInnen über meine Fehler damit sie nicht dieselben Fehler machen, und wenn ich einen Fehler nicht beheben kann. (**Kommunikation**)

Fehler sind wichtige Informationen und zeigen mir was ich besser machen kann.
(**Lernen**)

Optimismus:

Hinsichtlich meiner beruflichen Zukunft bin ich optimistisch.



2C Persönliche Bedingungen Beschreibung der Faktoren

Resilienz:

Ich kann viele Dinge in meiner Arbeit gleichzeitig bewältigen und meistere Schwierigkeiten auf die eine oder andere Art.

Kündigungsabsicht:

Ich denke häufig daran, meinen derzeitigen Job aufzugeben.

Arbeitszufriedenheit:

Ich bin allgemein zufrieden mit meiner Arbeit.

Berufliche Selbstwirksamkeit:

Ich komme klar im Beruf, meistere Schwierigkeiten und habe Lösungsideen für Probleme.

Irritation:

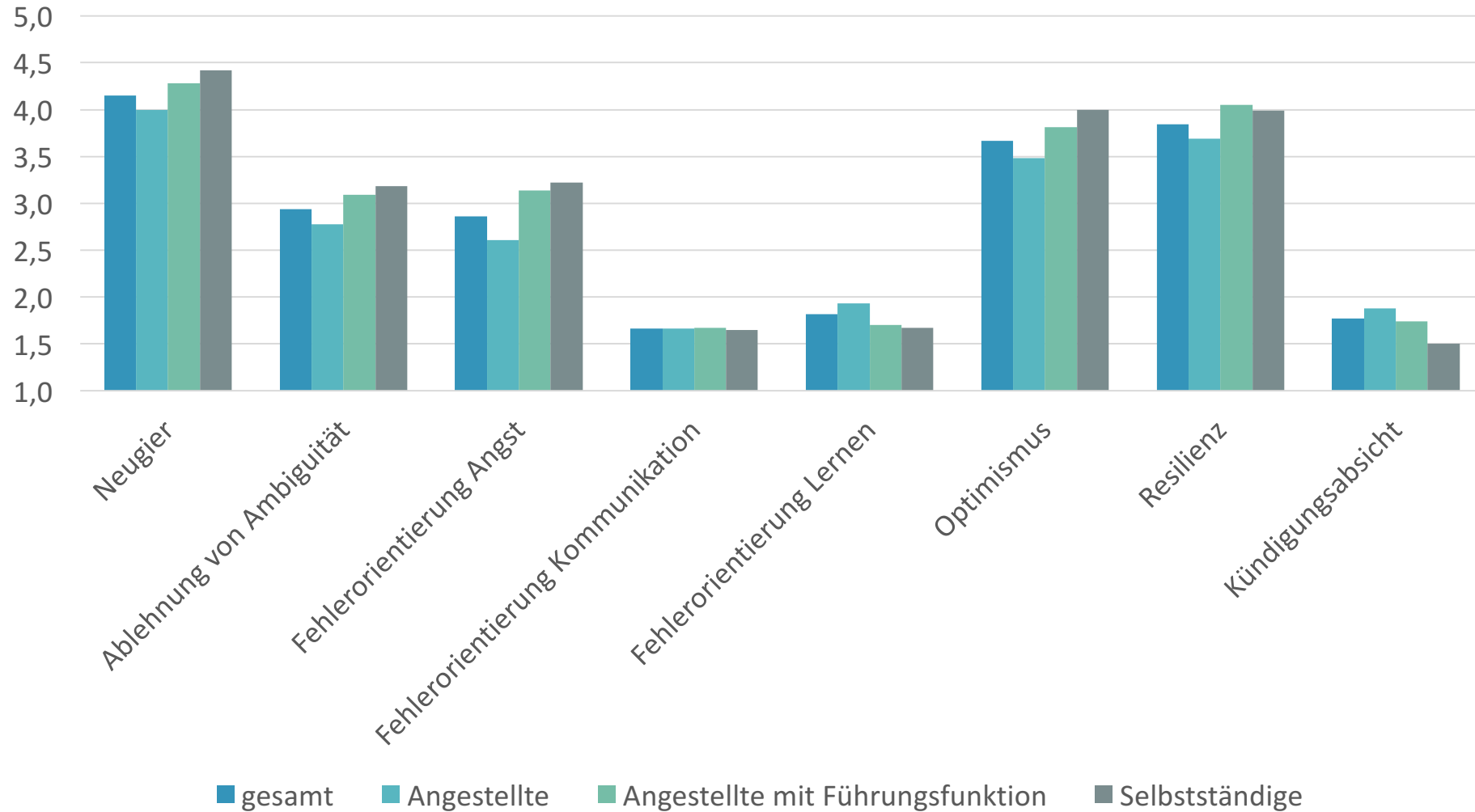
Ich bin nervös, ich bin gereizt, obwohl ich es nicht will. (**affektiv**)

Ich kann nicht abschalten nach der Arbeit und denke auch im Urlaub über die Arbeit nach. (**kognitiv**)

2C Persönliche Bedingungen

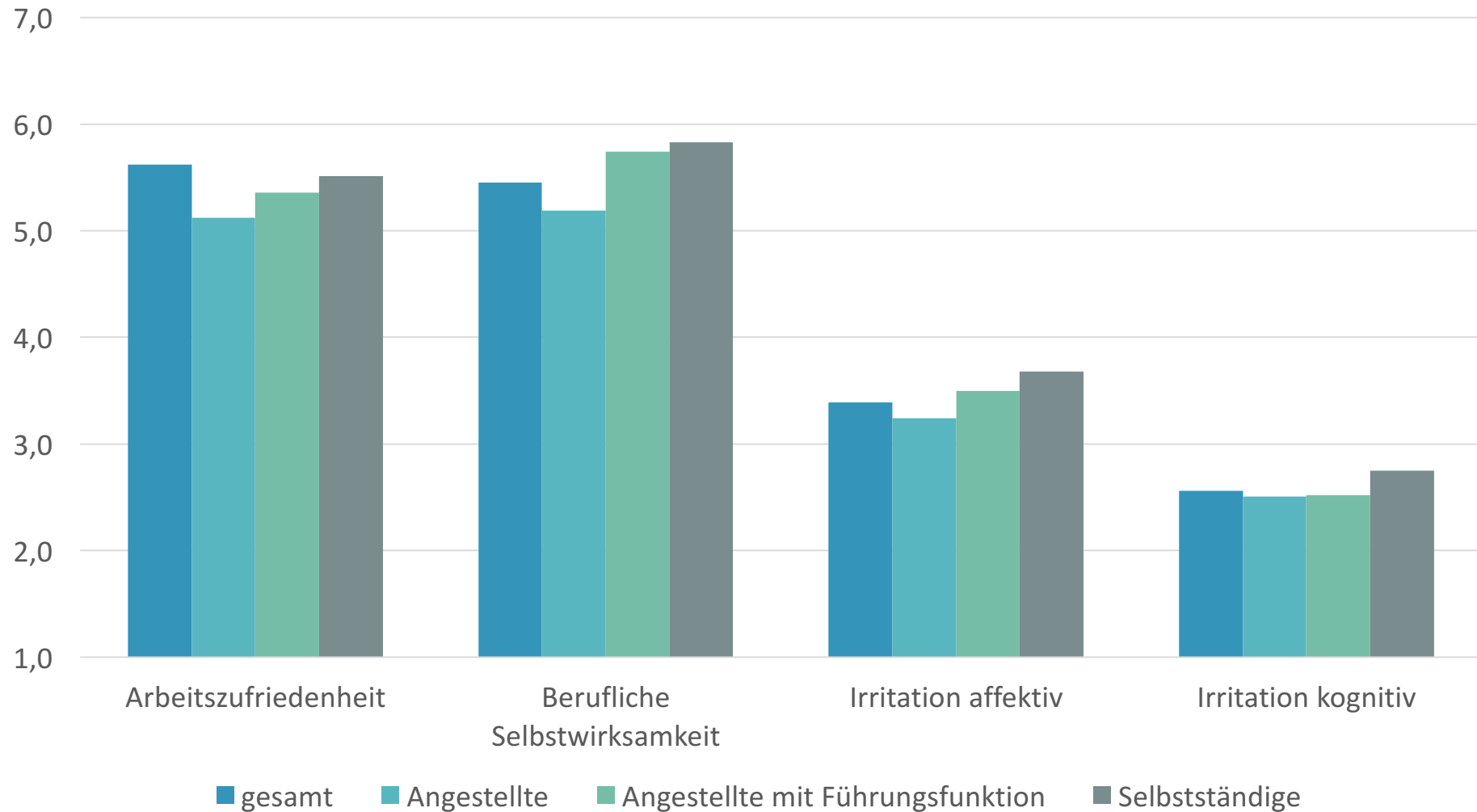


1 = überhaupt nicht
bis 5 = voll



2C Persönliche Bedingungen

1 = überhaupt nicht
bis 7 = voll und ganz



2C Persönliche Bedingungen



- Neugier („oft“ / 4), Optimismus und Resilienz werden durchschnittlich mit „eher“ (4) angegeben.
- Während die Ablehnung mehrdeutiger Situationen sowie die Angst vor Fehlern mit „teils/teils“ (3) angegeben wird, werden Kommunikation von und Lernen aus Fehlern sowie die Kündigungsabsicht nur mit „eher nicht“ (2) eingeschätzt.
- Im Durchschnitt sind die Befragten „(eher) zufrieden“ mit ihrer Arbeit, geben „eher“ (5, Angestellte) bzw. „überwiegend“ (6, Führungskräfte/Selbständige) berufliche Selbstwirksamkeit an, und sind „eher nicht“ (3) affektiv und kognitiv irritiert.
- Angestellte mit Führungsfunktion sowie Selbständige/Unternehmensleitungen geben einerseits höhere Neugier, Optimismus, Resilienz und berufliche Selbstwirksamkeit an, andererseits mehr Angst vor Fehlern und Ablehnung von Ambiguität.



2C Persönliche Bedingungen und Veränderungsbereitschaft

- Persönliche **Neugier** hängt mit mehr Veränderungsbereitschaft auf allen vier Dimensionen zusammen.
- Optimismus ist mit höherer emotionaler Veränderungsbereitschaft verbunden sowie mit mehr Veränderungsbedarf. Resilienz sowie berufliche Selbstwirksamkeit hängen mit mehr Glauben an die Veränderungswirksamkeit zusammen.
- Die Ablehnung von Ambiguität ist mit höherer Veränderungsbereitschaft verbunden (intentional und emotional).
- Die Kommunikation über Fehler hängt mit weniger Glauben an die Veränderungswirksamkeit zusammen.
- Affektive und kognitive Irritation hängen mit höherem Veränderungsbedarf zusammen, und Kündigungsabsicht mit geringerem Glauben an die Wirksamkeit von Veränderungen.



2D Arbeitsbeziehungen



2D Arbeitsbeziehungen Beschreibung der Faktoren

Soziale Unterstützung der Kollegen:

Ich vertraue meinen Kolleg/-innen.

Psychologischer Vertrag:

Meine Organisation hat sich mir ggü. verpflichtet, mir folgende Aspekte zu bieten:

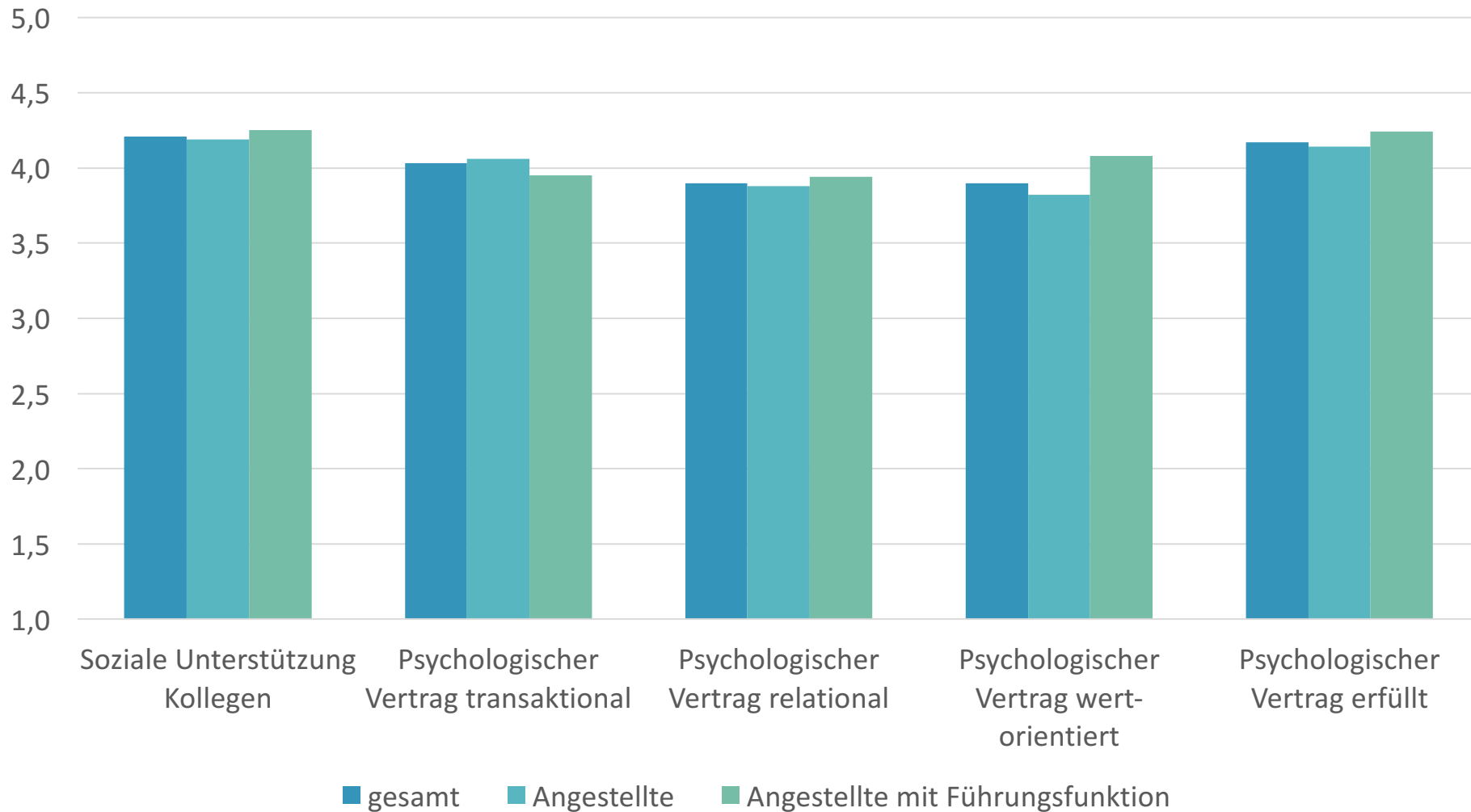
- meine Belange, Interessen und mein Wohlergehen zu berücksichtigen (**relational**)
- eine sichere Anstellung und verlässliche Gehälter und Leistungen (**transaktional**)
- wertorientierte Entscheidungen zu treffen und ethische Richtlinien für die Arbeit einzuhalten (**wertorientiert**)

Meine Organisation erfüllt ihre Verpflichtungen und Versprechen mir ggü. (**erfüllt**)

2D Arbeitsbeziehungen



1 = überhaupt nicht
bis 5 = voll





2D Arbeitsbeziehungen Beschreibung der Faktoren

Unterstützung der Führungskraft:

Meiner Führungskraft ist meine Meinung wichtig; ich vertraue ihr.

Transformationale Führung:

Meine Führungskraft ...

- bringt die Gruppe dazu, gemeinsam für ein Ziel zu arbeiten (**Gruppenziel**)
- zeigt mir neue Wege an Dinge heranzugehen und regt mich dazu an, meine eigenen Gedanken infrage zu stellen (**Intellektuelle Stimulation**)
- inspiriert durch ihre Pläne für die Zukunft (**Vision**)
- führt eher durch „Taten“ denn durch „Anweisungen“, ist ein Vorbild (**Vorbild**)

Prototypikalität der Führungskraft:

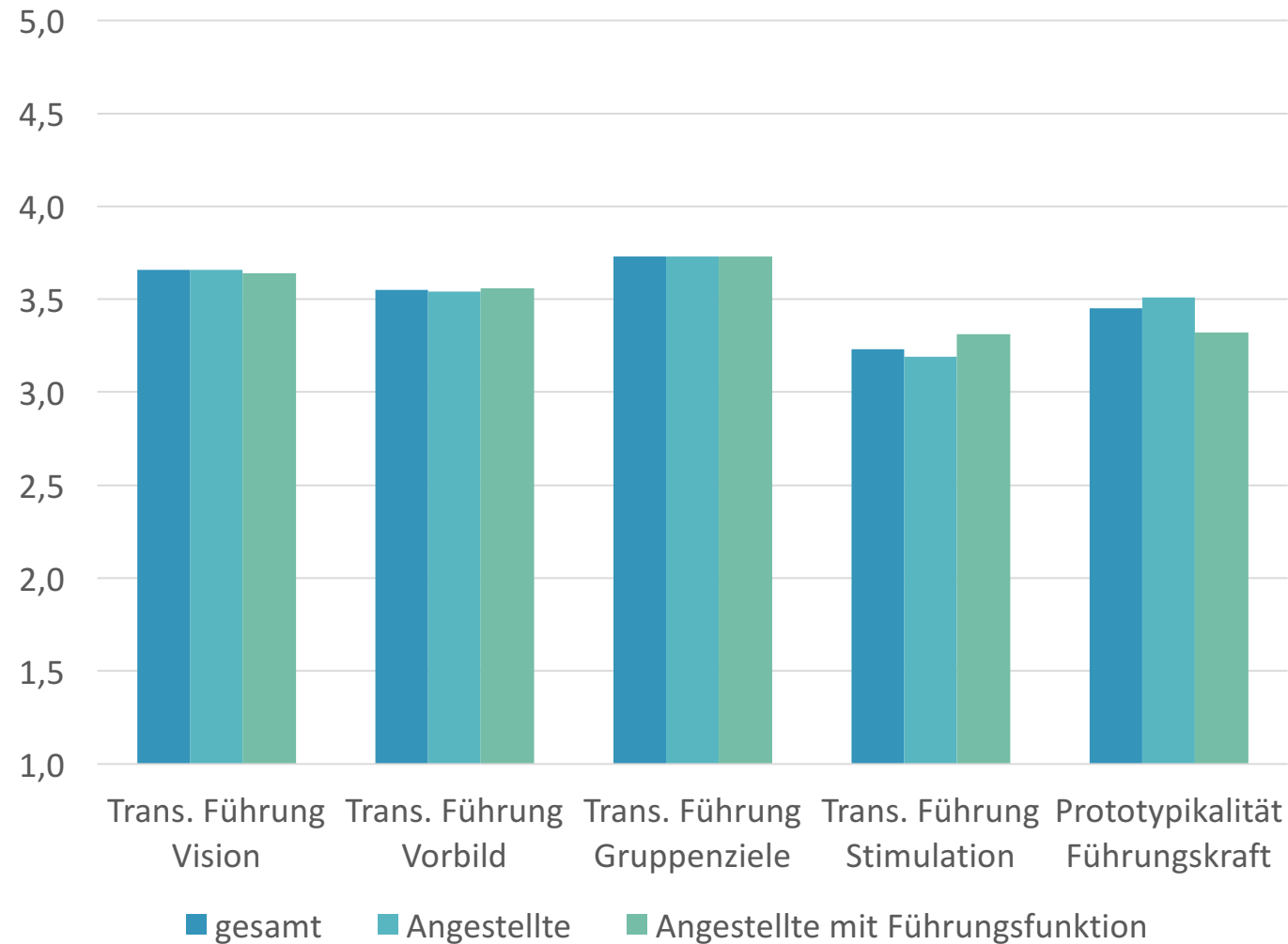
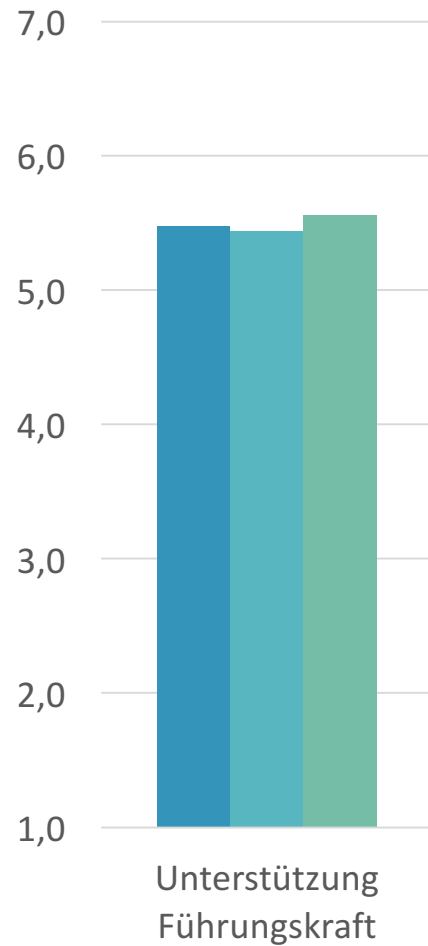
Unsere Führungskraft repräsentiert das, wofür unser Team steht, und ist den Teammitgliedern sehr ähnlich

2D Arbeitsbeziehungen



1 = überhaupt nicht
bis 7 = voll und ganz

1 = überhaupt nicht
bis 5 = voll





2D Arbeitsbeziehungen Beschreibung der Faktoren

Perspektive der Führungskräfte

Zufriedenheit mit Mitarbeiter(inne)n:

Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig mit der Leistung Ihrer Mitarbeiter/-innen?

Unterstützung der Mitarbeiter(inne)n:

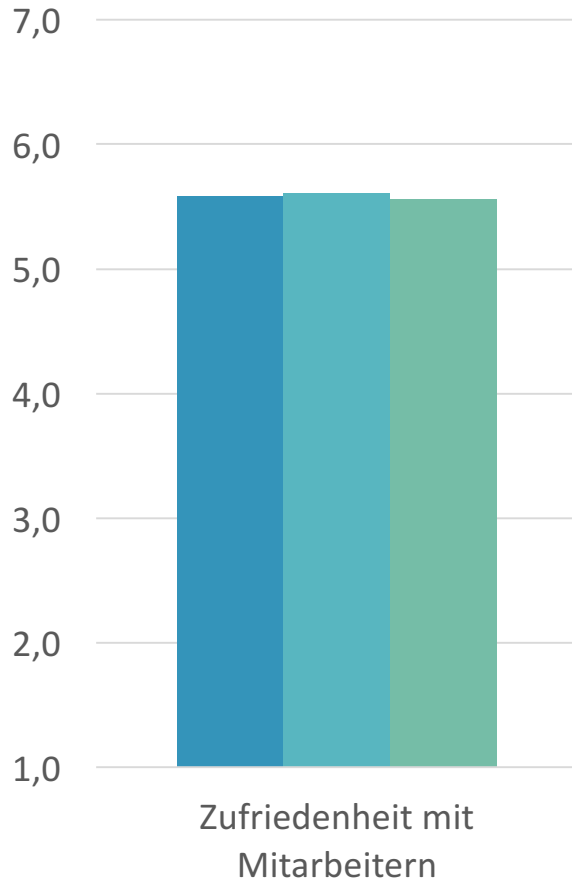
Ich vertraue meinen Mitarbeiter/-innen; sie sind kooperativ, offen, freundlich. und zuverlässig.

Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter(inne)n:

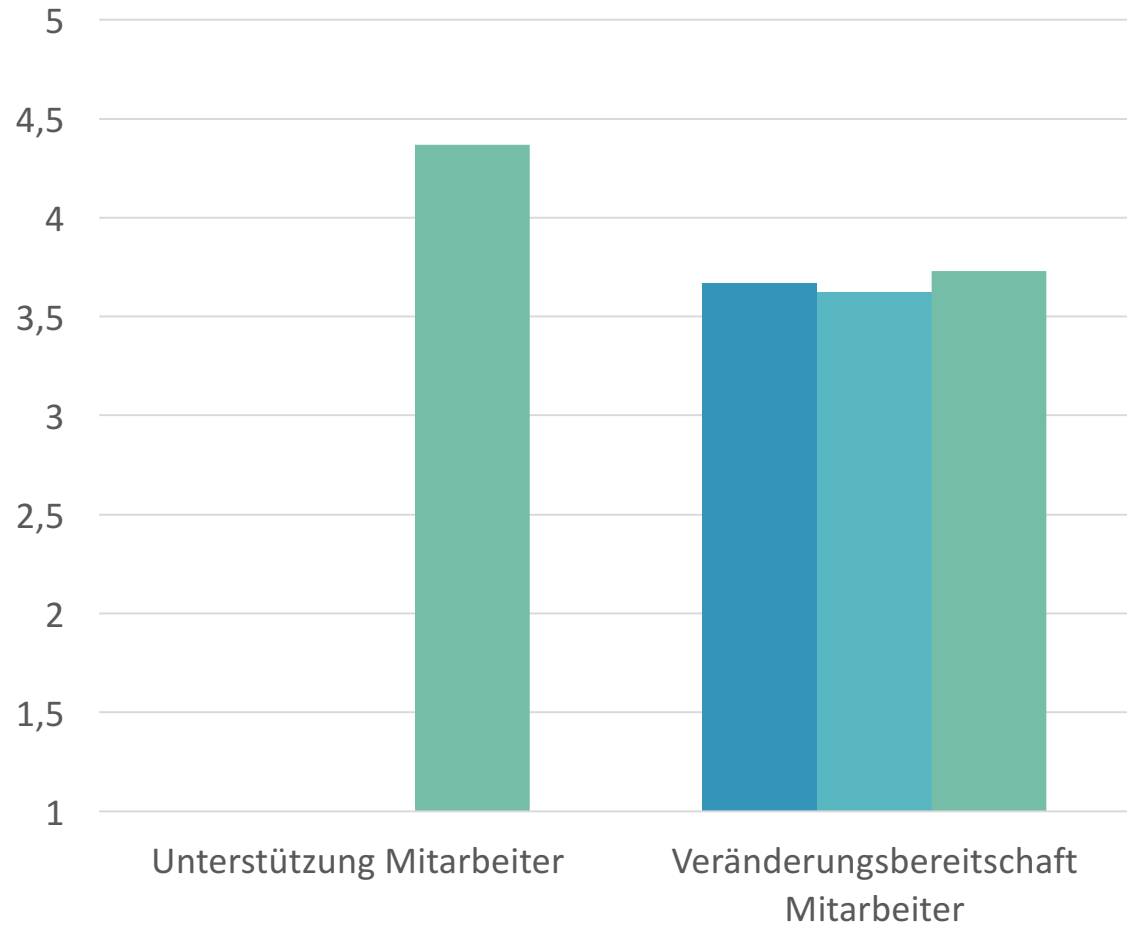
Halten Sie Ihre Mitarbeiter/-innen für veränderungsbereit?

2D Arbeitsbeziehungen

1 = überhaupt nicht
bis 7 = voll und ganz



1 = überhaupt nicht
bis 5 = voll



■ gesamt ■ Angestellte mit Führungsfunktion ■ Selbstständige

2D Arbeitsbeziehungen



- Soziale Unterstützung von Kolleg(inn)en, die transaktionalen, relationalen und wertorientierten Facetten des Psychologischen Vertrages und dessen Erfüllung werden mit „eher“ (4) angegeben.
- Die Unterstützung durch die Führungskraft wird als „eher“ bis „überwiegend“ (4-5) wahrgenommen. Transformationale Führung, deren Facetten sowie Prototypikalität der Führungskraft werden durchschnittlich als „manchmal“ bis „oft“ (3-4) angegeben.
- *Führungskräfteperspektive*: Angestellte mit Führungsfunktion sowie Selbständige/ Unternehmensleitungen sind „überwiegend“ (6) zufrieden mit ihren Mitarbeiter(inne)n und halten diese für „eher“ veränderungsbereit.
- Selbständige/ Unternehmensleitungen fühlen sich von ihren Mitarbeiter(inne)n „eher“ (4) unterstützt.



2D Arbeitsbeziehungen und Veränderungsbereitschaft

- Je höher die **Vorbildwirkung (transformationale Führung)** der Führungskraft eingeschätzt wird, desto höher werden der Glaube an die Wirksamkeit von Veränderungen als auch die Veränderungsbereitschaft (intentional und emotional) angegeben. Mehr intellektuelle Stimulation ist mit höherer intentionaler Veränderungsbereitschaft verbunden.
- Wenn die transformationale Führung in den Dimensionen Vision und Gruppenziele als gering eingeschätzt wird, wird ein höherer Bedarf an Veränderungen angegeben. Die Unterstützung durch die Führungskraft hängt mit mehr Veränderungsbereitschaft zusammen (intentional und emotional).
- Je weniger Führungskräfte als typisch für ihr Team (Prototypikalität) wahrgenommen werden, desto höher wird die Wirksamkeit von Veränderungen eingeschätzt und desto höher ist auch die Veränderungsbereitschaft (intentional und emotional).
- Wertorientierte Psychologische Verträge hängen mit mehr Glaube an die Wirksamkeit von Veränderungen zusammen.



2E Organisationsbedingungen



2E Organisationsbedingungen Beschreibung der Faktoren

Organisationale Identifikation:

Erfolge meiner Organisation sind meine eigenen; Kritik und Lob an meiner Organisation nehme ich persönlich.

Stärke der organisationalen Identität:

Meine Organisation hat eine klare und einzigartige Vision; es gibt ein starkes Gefühl von Einheit.

Klarheit der Strategie:

Die Mitarbeiter/-innen verstehen, was die Organisation tut und wohin sie sich bewegt – langfristige Pläne sind bekannt.

Lernklima:

In meiner Organisation werden Mitarbeiter/-innen fürs Lernen belohnt; aufgrund zusätzlicher Informationen o.ä. ändern Mitarbeiter/-innen ihre Meinung.



2E Organisationsbedingungen Beschreibung der Faktoren

Organisationale Gerechtigkeit:

Die Organisation versucht fair zu sein – Veränderungen würden fair ablaufen.

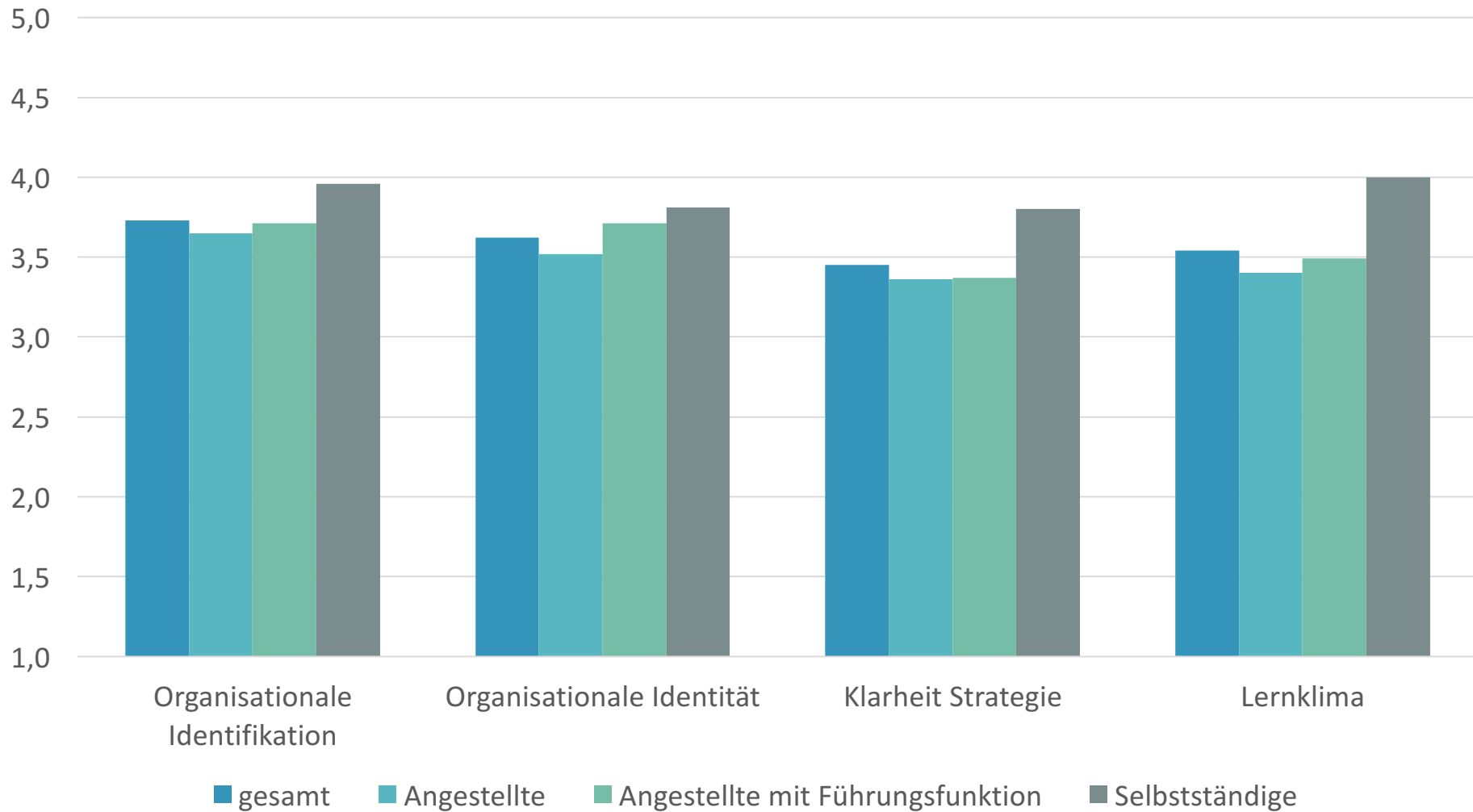
(allgemein)

Maßnahmen werden für alle Mitarbeiter/innen gleichermaßen – ohne Bevorzugung oder Benachteiligung – angewandt. **(prozedural)**

Das, was ich bekomme, ist angemessen für das was ich in die Arbeit stecke. **(distributiv)**

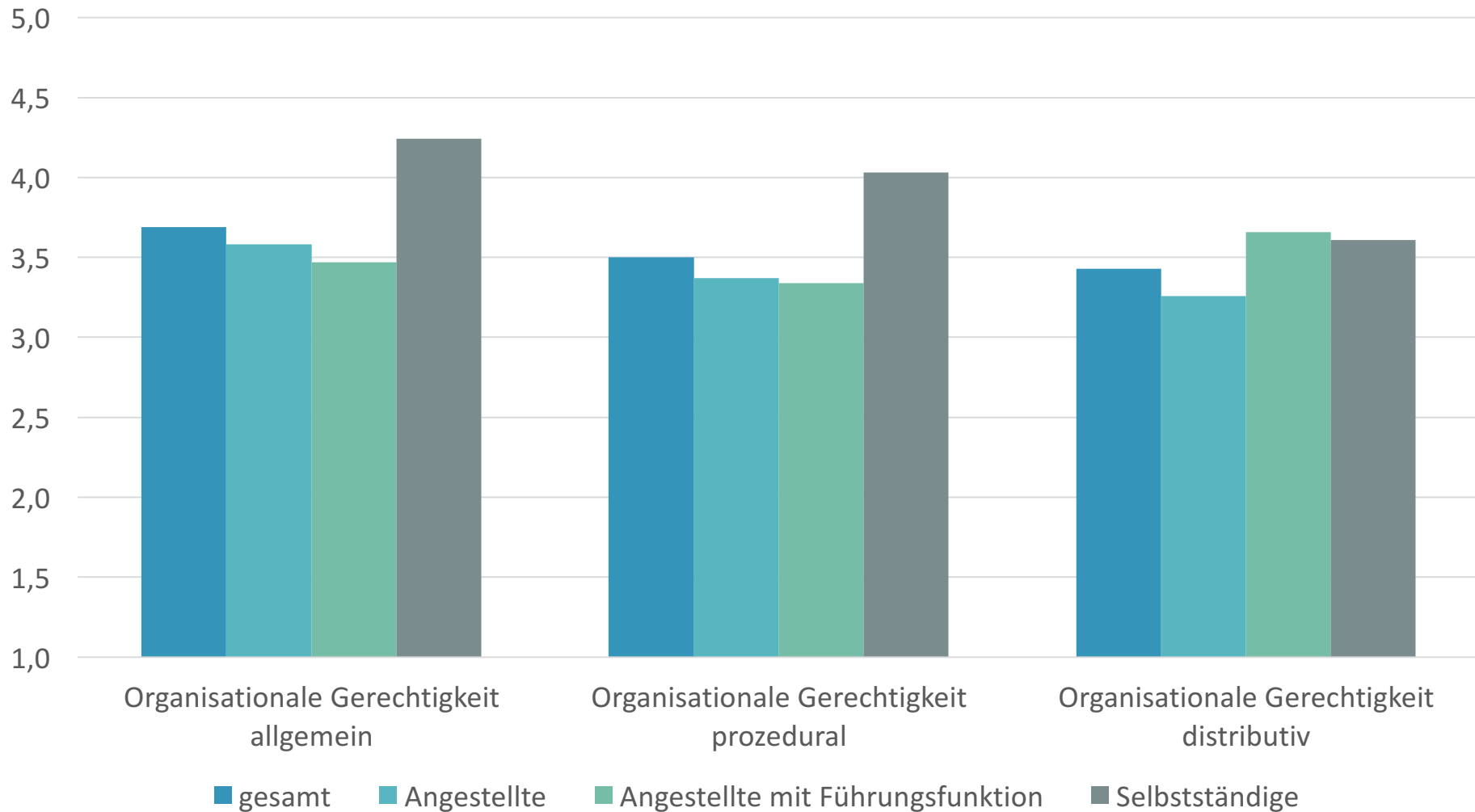
2E Organisationsbedingungen

1 = überhaupt nicht
bis 5 = voll



2E Organisationsbedingungen

1 = überhaupt nicht
bis 5 = voll



2E Organisationsbedingungen



- Insgesamt identifizieren sich die Befragten „eher“ (4) mit ihrer Organisation und nehmen auch „eher“ (4) eine starke Identität ihrer Organisation wahr. Die Strategie der Organisation ist dagegen nur „teils/teils“ (3) klar. Auch das Lernklima wird nur mit „teils/teils“ (3) eingeschätzt.
- Selbständige/ Unternehmensleitungen nehmen diese vier Aspekte als höher („eher“/ 4) wahr als Angestellte mit und ohne Führungsfunktion – v.a. Klarheit der Strategie und Lernklima.

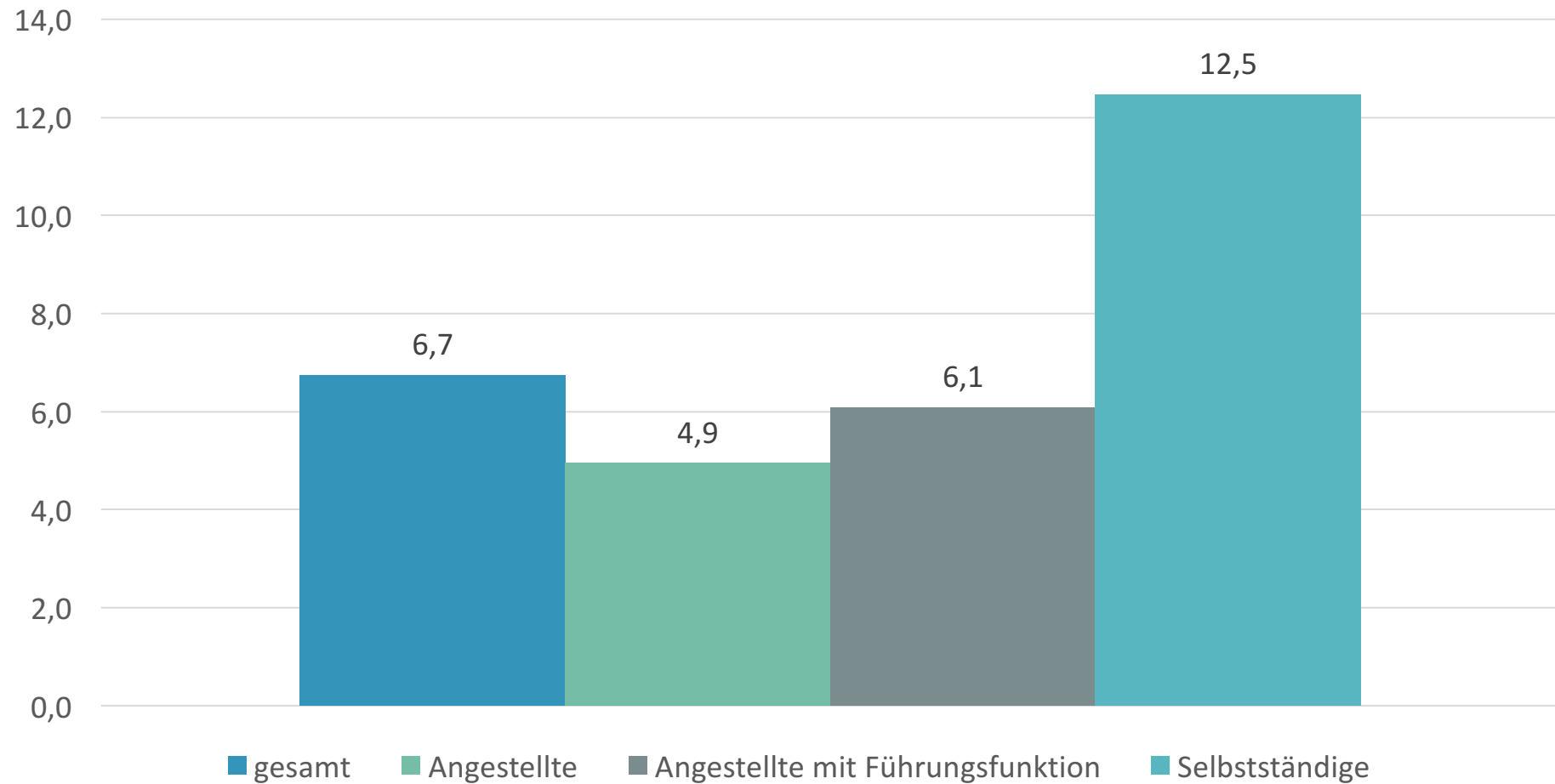
2E Organisationsbedingungen



- Insgesamt wird die allgemeine Gerechtigkeit bzw. Fairness bzgl. Veränderungen als „eher“ (4) eingeschätzt, die distributive und prozedurale als „teils/teils“ (3).
- V.a. Selbständige/ Unternehmensleitungen nehmen die allgemeine Gerechtigkeit/ Fairness und die prozedurale Gerechtigkeit als höher („eher“/ 4) wahr als Angestellte mit und ohne Führungsfunktion.

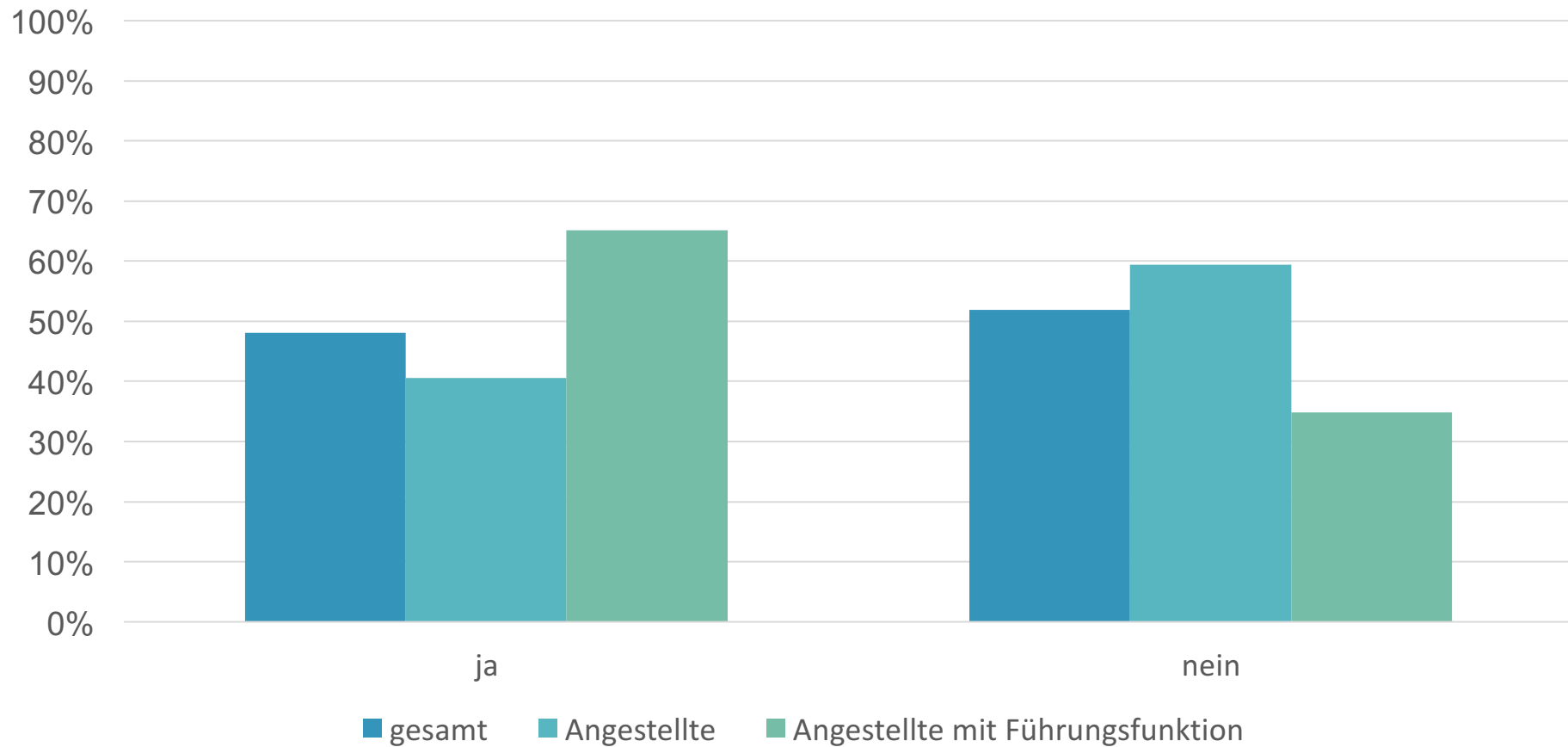
2E Organisationsbedingungen

Wie viele Fortbildungstage hatten Sie im Jahr 2015?



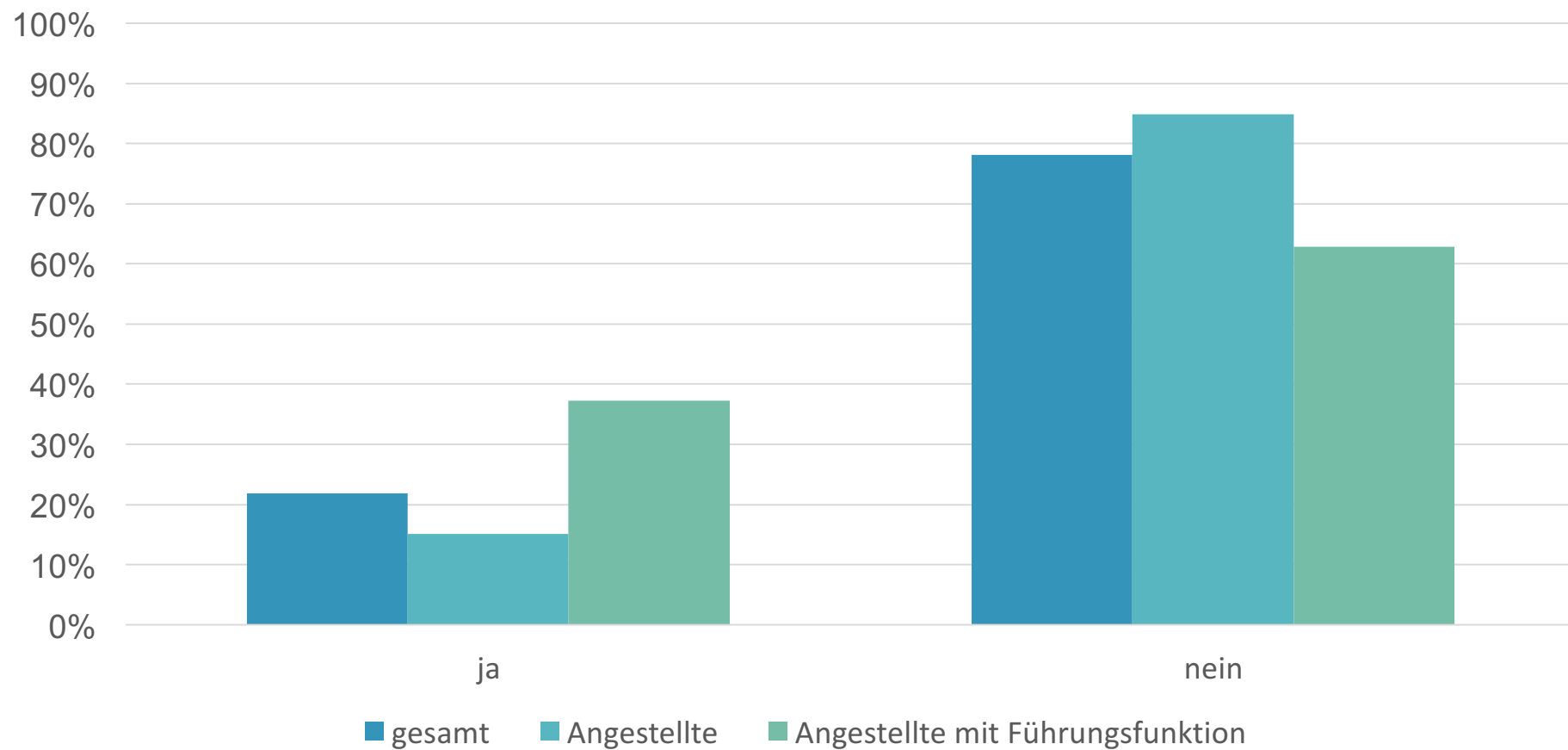
2E Organisationsbedingungen

Bekommen Sie eine regelmäßige Leistungsbeurteilung (z.B. halbjährlich oder jährlich)?



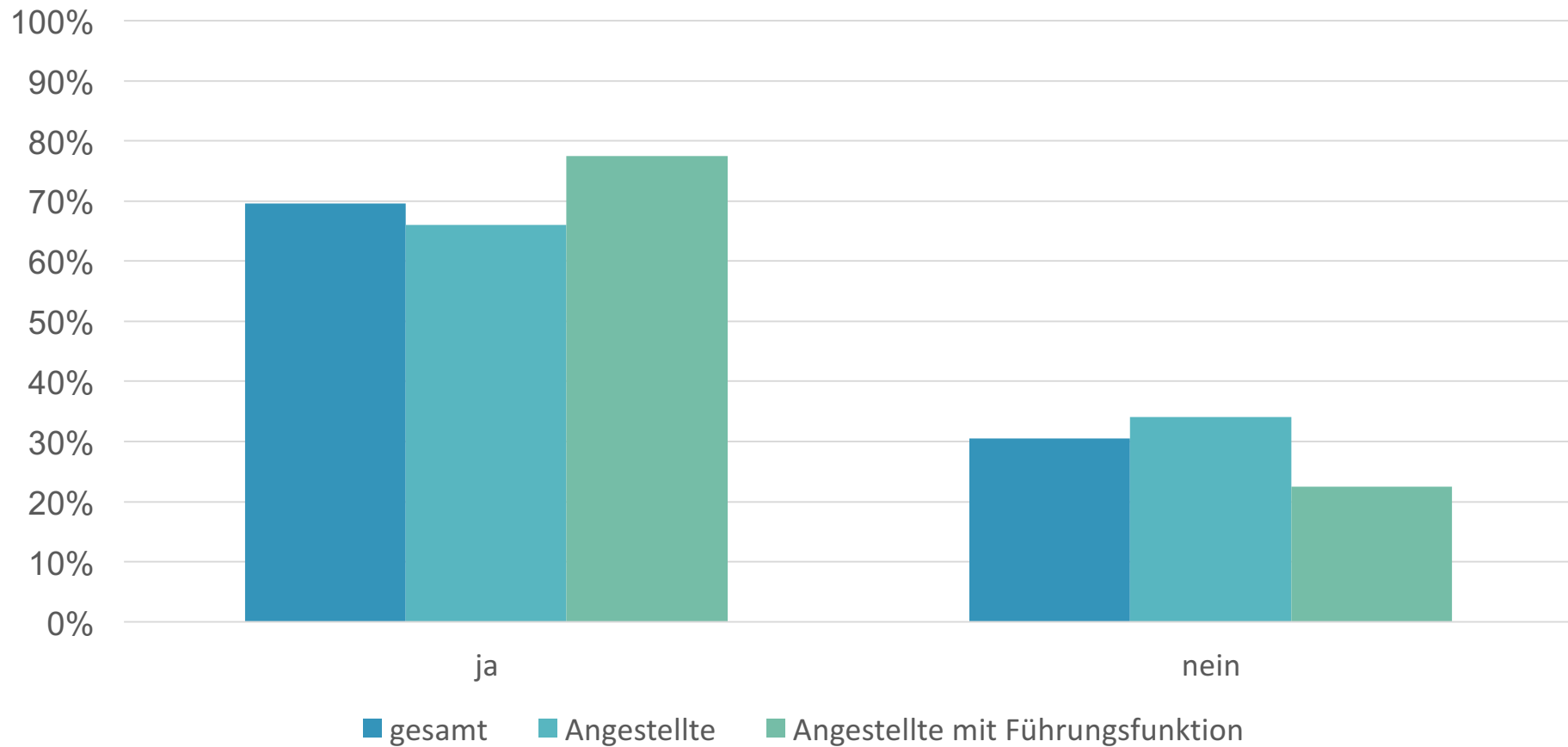
2E Organisationsbedingungen

Werden Sie leistungsbezogen entlohnt (z.B. umsatzbezogener jährlicher Bonus)?



2E Organisationsbedingungen

Werden regelmäßig Mitarbeitergespräche mit Ihnen geführt (z.B. halbjährlich oder jährlich)?



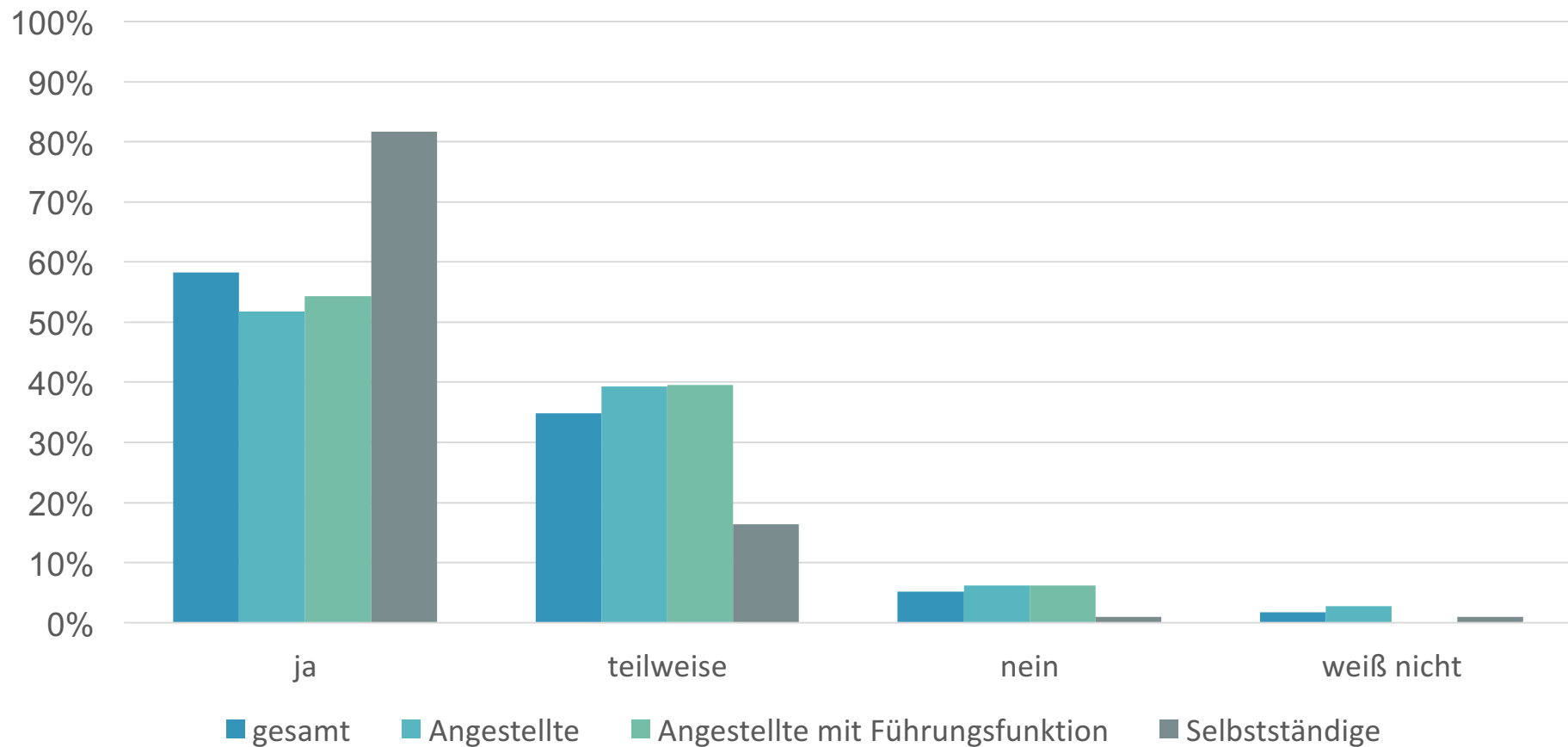
2E Organisationsbedingungen



- Durchschnittlich 7 Fortbildungstage für 2015 werden angegeben - Selbständige/ Unternehmensleitungen geben 13 an.
- Regelmäßige Leistungsbeurteilungen erhalten ca. 40% der Angestellten ohne und 65% der Angestellten mit Führungsfunktion. Leistungsbezogene Entlohnung geben 15% der Angestellten ohne und 38% der Angestellten mit Führungsfunktion an. Mitarbeitergespräche werden mit 70% der Angestellten geführt.

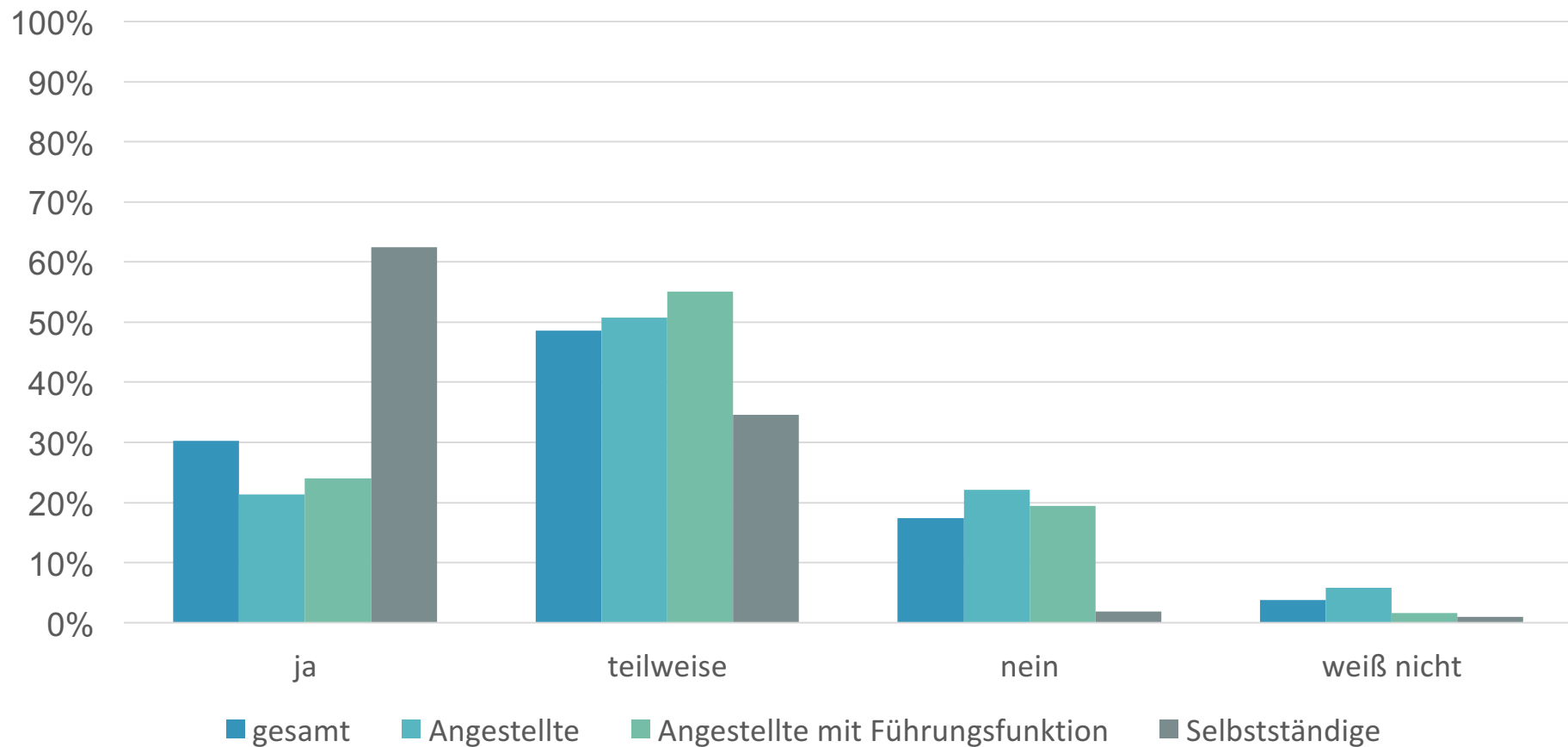
2E Organisationsbedingungen

Gibt Ihre Organisation den Mitarbeiter/-innen ausreichend Möglichkeiten, Ihre Meinung zu Themen und Anliegen in der Arbeit vorzubringen?



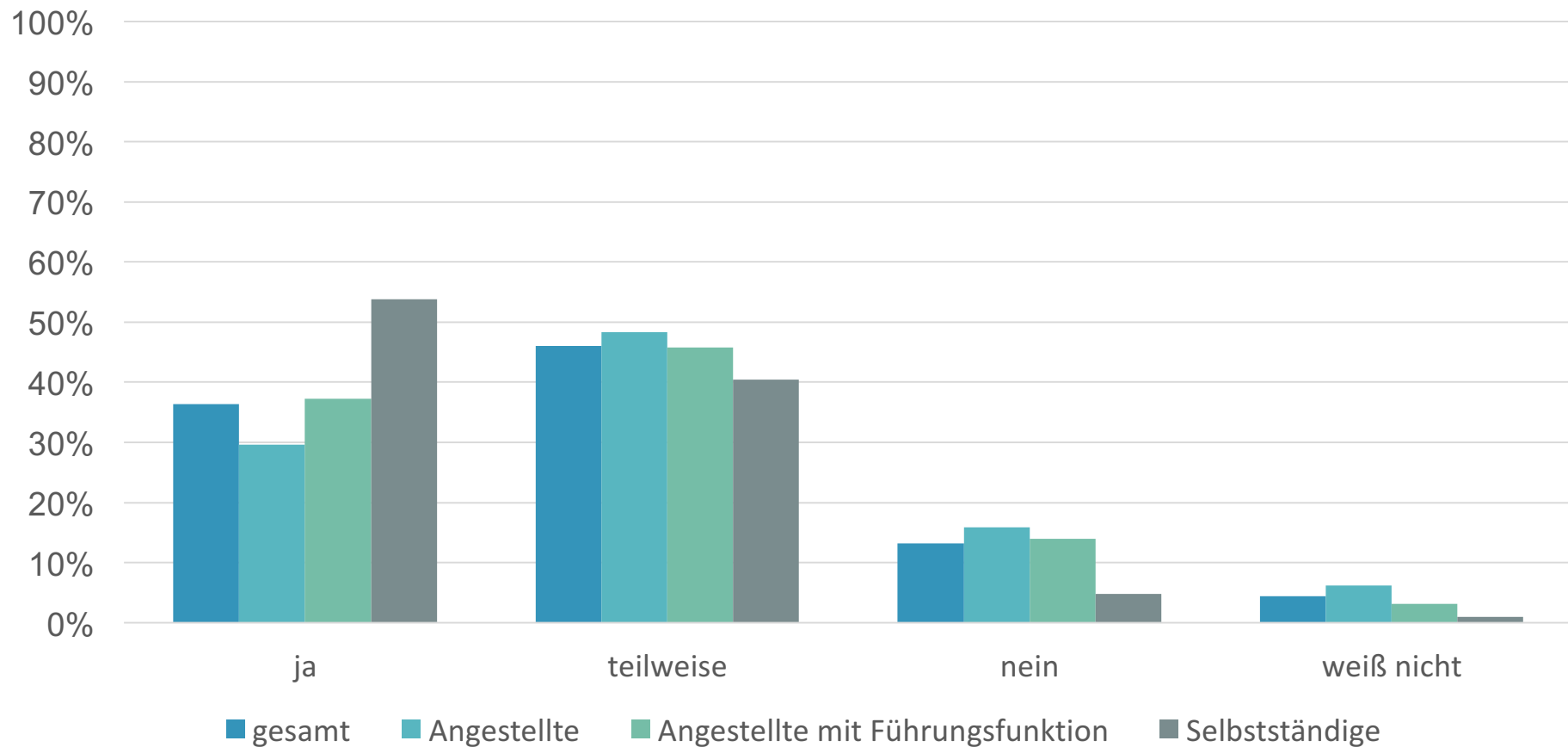
2E Organisationsbedingungen

Beteiligt Ihre Organisation Mitarbeiter/-innen an Entscheidungen, die die Mitarbeiter/-innen betreffen?



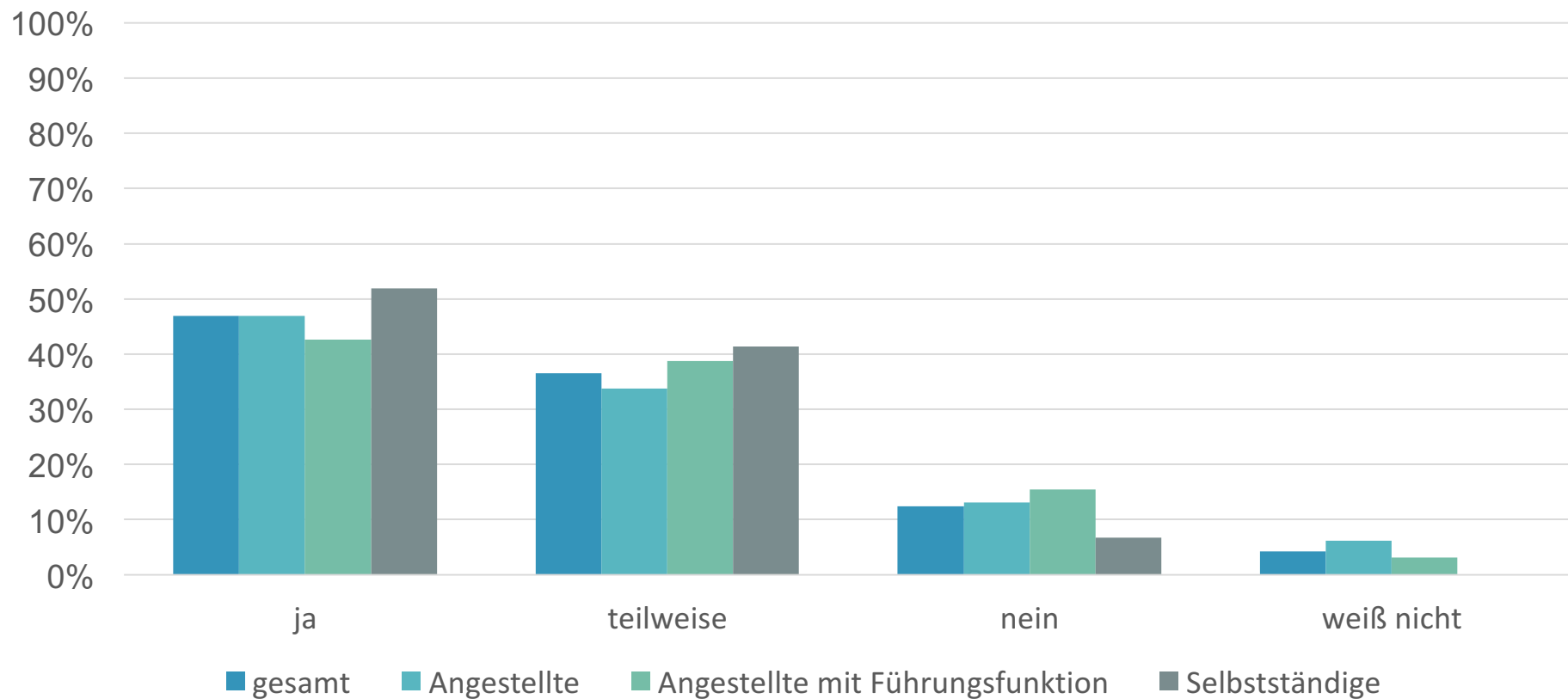
2E Organisationsbedingungen

Macht Ihre Organisation ernsthafte Versuche, die Stellen der Mitarbeiter/-innen so interessant und vielfältig wie möglich zu gestalten?



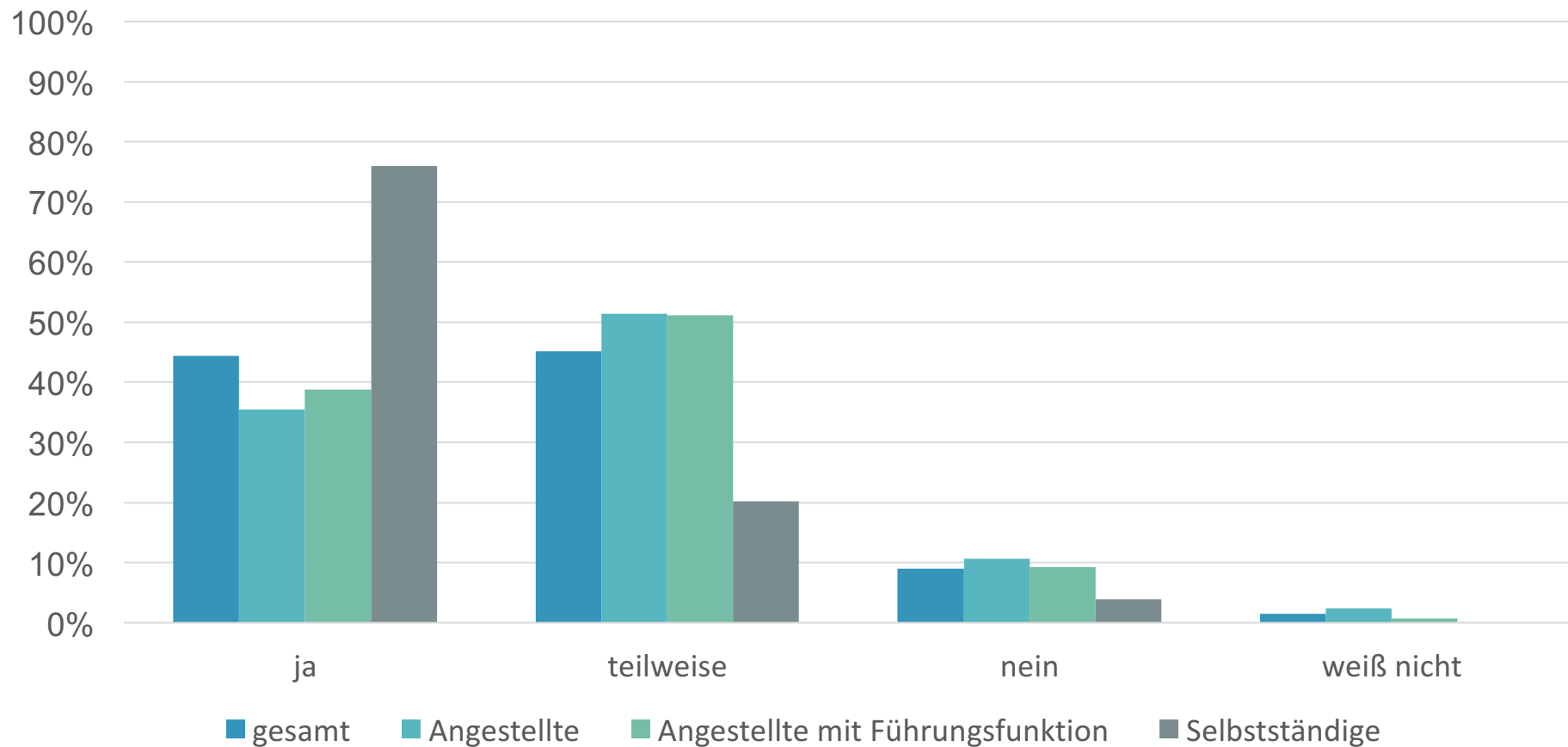
2E Organisationsbedingungen

Gibt Ihre Organisation den Mitarbeiter/-innen Unterstützung bei außerberuflichen Verpflichtungen? (z.B. Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeit, Finanzplanung und Rechtshilfe)



2E Organisationsbedingungen

Informiert Ihre Organisation die Mitarbeiter/-innen ausreichend über wichtige Entwicklungen und Vorgänge in der Organisation?



2E Organisationsbedingungen



- Ausreichende Möglichkeiten zur Meinungsäußerung geben durchschnittlich 58% der Befragten an, wobei Selbständige/ Unternehmensleitungen hier 81% angeben. Ähnliche Diskrepanzen finden sich für Entscheidungsbeteiligung (30% Durchschnitt, aber 62% Selbständige/ Unternehmensleitungen) und interessante Stellengestaltung (37% Durchschnitt, aber 54% Selbständige/ Unternehmensleitungen). Ausreichend Information über Entwicklungen wird nur von 45% durchschnittlich mit „ja“ angegeben – und von 76% der Selbständigen/ Unternehmensleitungen.
- Unterstützung bei außerberuflichen Verpflichtungen wird im Durchschnitt von 48% bejaht.

2E Organisationsbedingungen und Veränderungsbereitschaft



- Die **Stärke der organisationalen Identität** ist mit einem höheren Glauben an die Wirksamkeit von Veränderungen sowie mit höherer emotionaler Veränderungsbereitschaft verbunden.
- Identifizieren sich Personen mit ihrer Organisation wird der Glaube an die Wirksamkeit von Veränderungen als höher angegeben. Auch höhere distributive (Verteilungs-)Gerechtigkeit hängt mit höherem Glauben an Veränderungswirksamkeit zusammen. Allgemeine Gerechtigkeit/ Fairness hängt mit mehr emotionaler Veränderungsbereitschaft zusammen.
- Ein höheres Lernklima hängt mit mehr wahrgenommenem Veränderungsbedarf zusammen.



2F Veränderungskontext



2F Veränderungskontext Beschreibung der Faktoren

Veränderungserfolg:

Unsere Organisation hat bereits gezeigt, dass sie zu Veränderung fähig ist; Veränderungen waren in der Vergangenheit allgemein erfolgreich.

Kompetenz der Veränderungsverantwortlichen:

Die Personen, die in meiner Organisation verantwortlich für Veränderungen sind, beantworten Fragen kompetent und haben stichhaltige Argumente um Veränderungen zu begründen.

Wertschätzung:

Meine bisherige Arbeit wurde im Zuge von Veränderungen in meiner Organisation wertgeschätzt.



2F Veränderungskontext Beschreibung der Faktoren

Veränderungsführung:

Unsere Führungskraft begründet und begleitet Veränderungsprozesse, gibt Rückmeldungen und Freiräume und bindet alle ein.

Veränderungsinformationen:

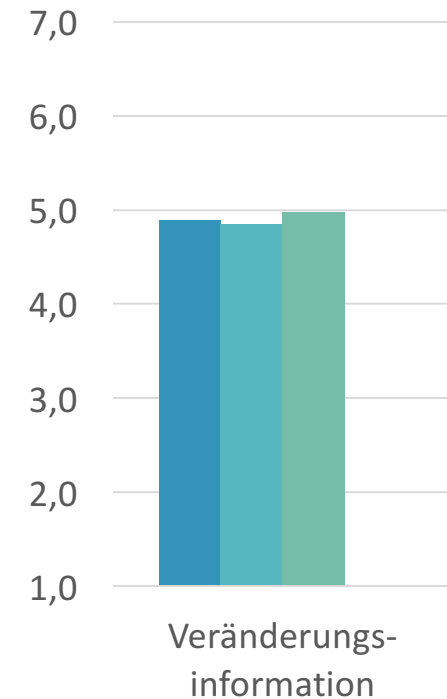
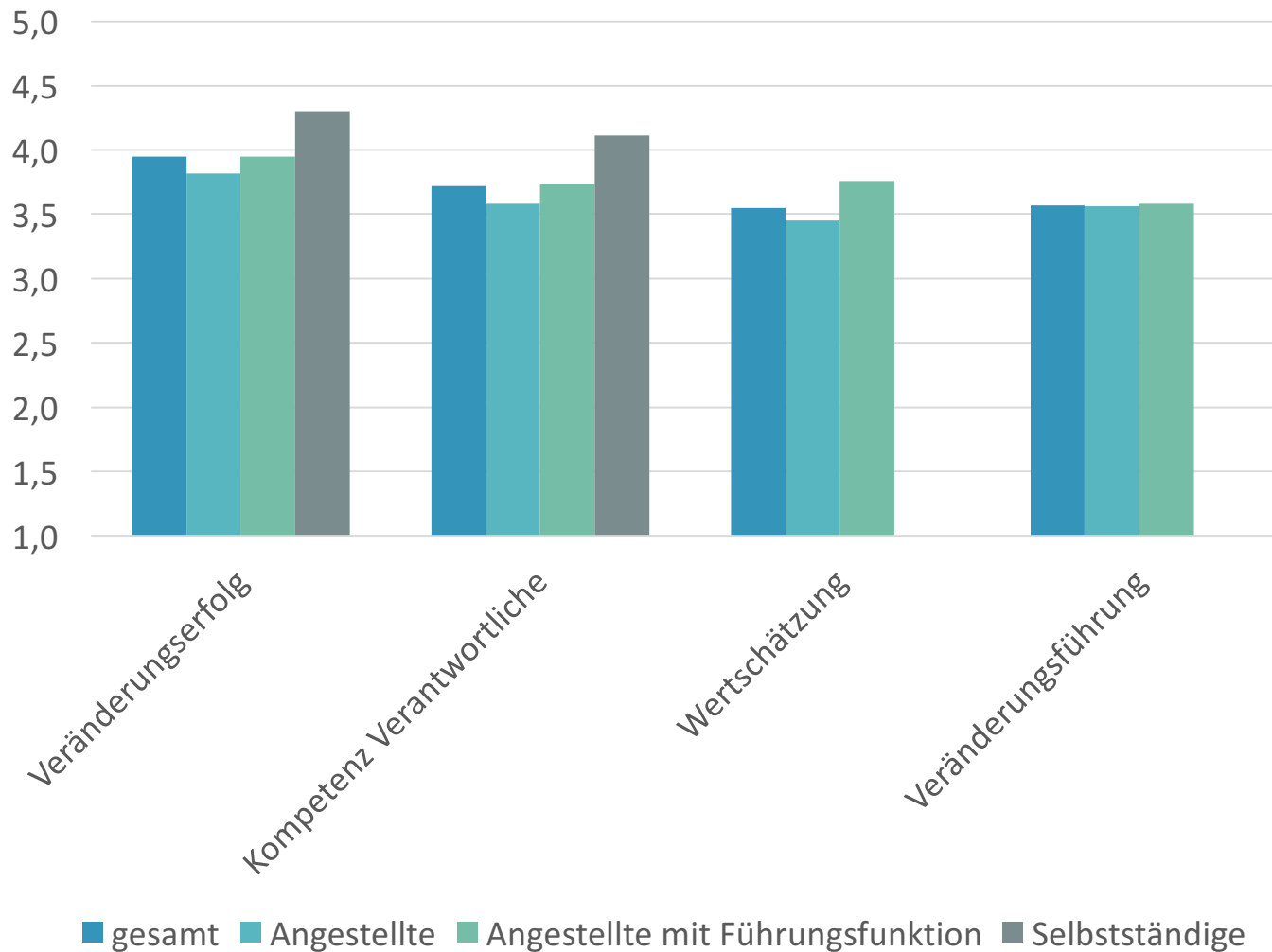
Informationen, die ich bezüglich Veränderungen erhalte, sind rechtzeitig, nützlich und angemessen.

2F Veränderungskontext



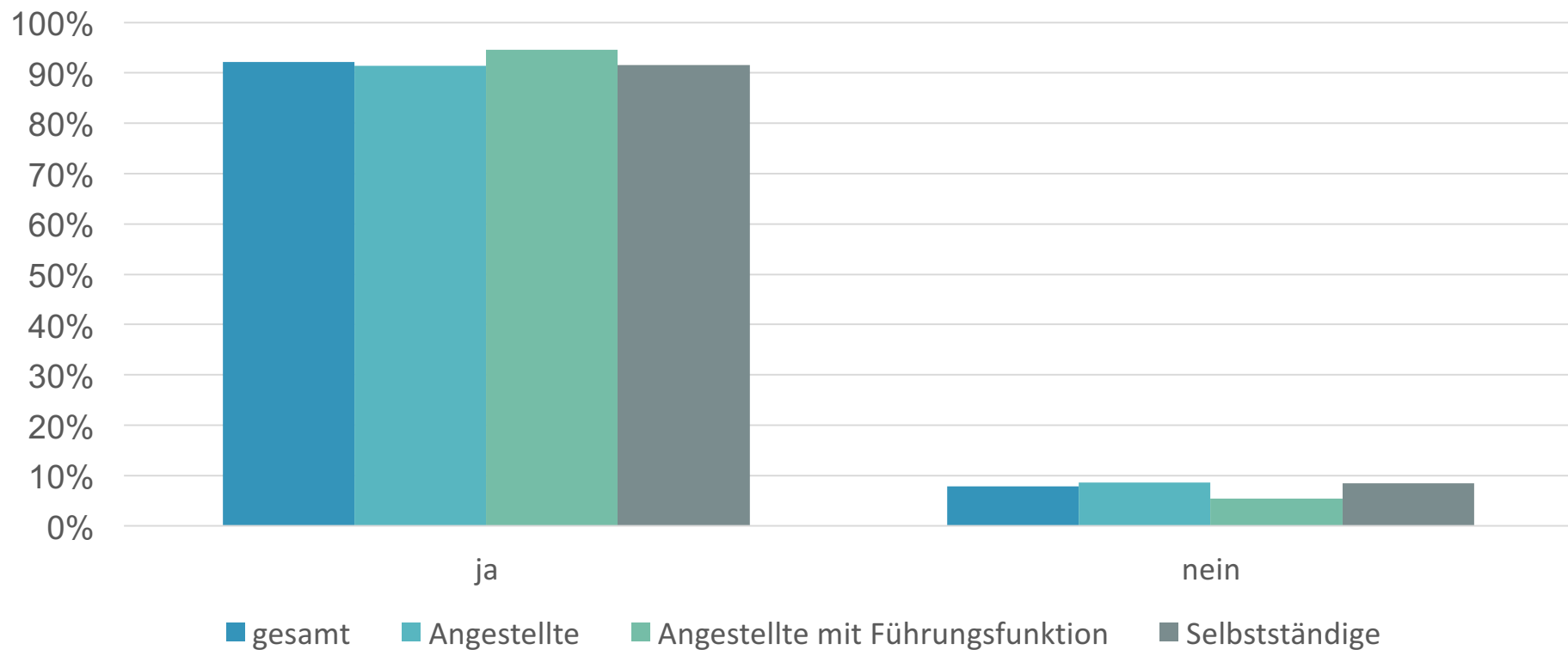
1 = überhaupt nicht
bis 5 = voll

1 = überhaupt nicht
bis 7 = voll und ganz



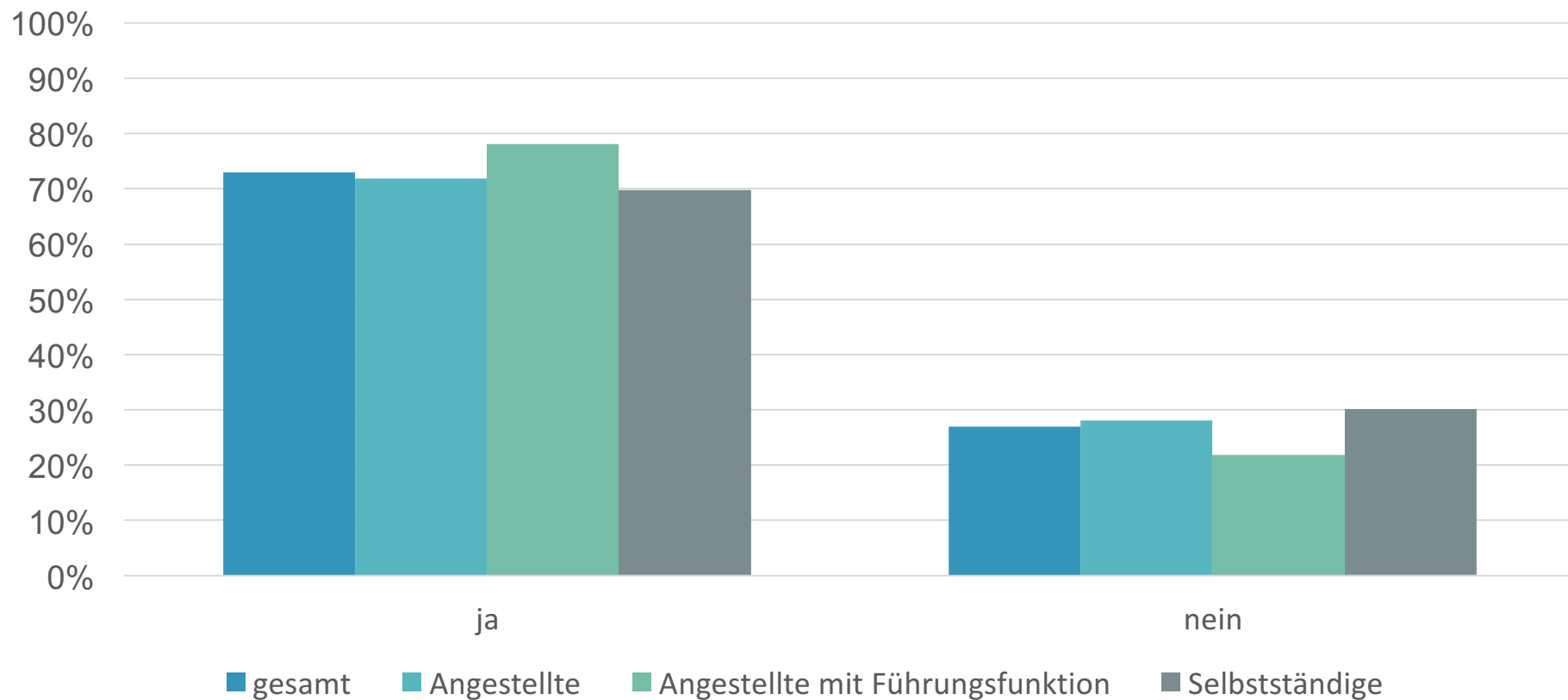
2F Veränderungskontext

Gab es in Ihrer Organisation in den drei Jahren 2013-15 Veränderungsprojekte? (z.B.: Umstrukturierungen, Stellenabbau, räumliche Veränderungen, Einführung neuer Technologien, Führung, Wissensmanagement)



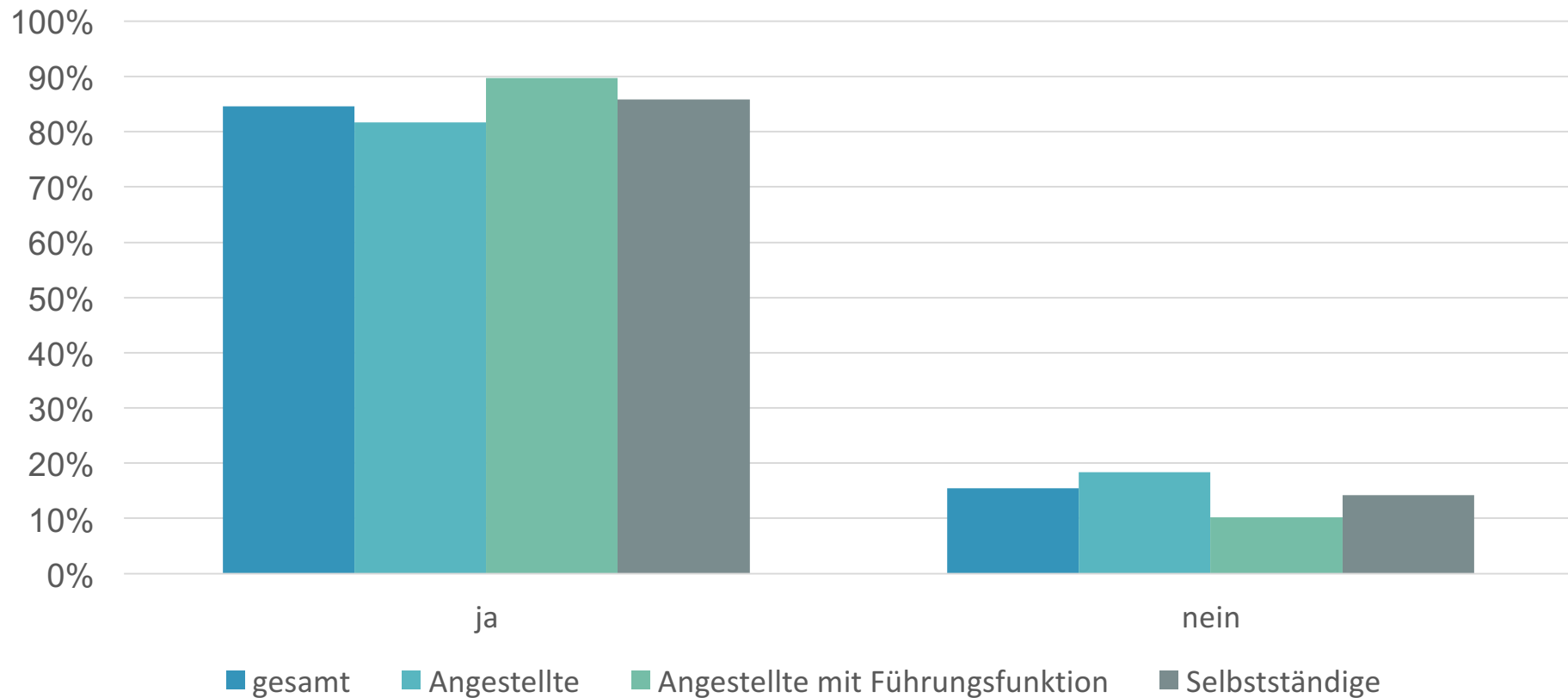
2F Veränderungskontext

Gab es in den drei Jahren 2013-15 externe Veränderungen, von denen Ihre Organisation betroffen war? (z.B.: Änderung gesetzlicher Regelungen, Marktveränderungen, Veränderungen bei Mitbewerber/-innen)



2F Veränderungskontext

Sind in Ihrer Organisation für die kommenden drei Jahre
Veränderungsprojekte geplant, oder werden externe Veränderungen
erwartet?



- Der Erfolg vergangener Veränderungen wird mit „eher“ (4) eingeschätzt, die Kompetenz der Veränderungsverantwortlichen und Veränderungsführung ebenfalls mit „eher“ (4). Beides wird von Selbständigen/ Unternehmensleitungen höher eingeschätzt als von Angestellten. Wertschätzung der vergangenen Arbeit wird auch als „eher“ (4) angegeben.
- Angemessene Informationen über Veränderungen werden durchschnittlich als „eher“ (5) gegeben eingeschätzt.
- Über 90% der Befragten geben für die letzten drei Jahre organisationsinterne Veränderungen an, über 70% organisationsexterne Veränderungen. Über 80% geben an, dass in den kommenden drei Jahren Veränderungen geplant sind oder (extern) erwartet werden.



2F Veränderungskontext und Veränderungsbereitschaft

- Faktoren aus dem Veränderungskontext hängen v.a. mit der Wahrnehmung von Veränderungsbedarf zusammen, nicht aber mit intentionaler Veränderungsbereitschaft.
- Angemessene **Informationen über Veränderungen** hängen mit höherer emotionaler Veränderungsbereitschaft und mehr Glauben an die Wirksamkeit von Veränderungen zusammen, sowie mit weniger Glauben an Veränderungsbedarf. Je höher der Erfolg vergangener Veränderungen eingeschätzt wird, desto höher ist auch der Glauben an die Wirksamkeit von Veränderungen.
- Veränderungsführung hängt mit weniger/ Wertschätzung der vergangenen Arbeit mit mehr Glauben an den Bedarf von Veränderungen zusammen.

Fazit



- Veränderung ist der Normalzustand.
- Die Sichtweise der Beteiligten zeigt teilweise große Differenzen.
- Es lassen sich in allen Bereichen wichtige Faktoren für Veränderungsbereitschaft finden.

Dankeschön!



- Herzlichen Dank an alle Teilnehmer/-innen der Befragung für Ihre Zeit und Ihre Bereitschaft!
- Herzlichen Dank allen Unterstützer(inne)n!
- Bei Rückfragen und Anmerkungen wenden Sie sich bitte an happydoing@transformationsmanagers.at