

## Mutaree-Change-Barometer 3

Veränderungsprozesse und ihre Einflussfaktoren

## Summary

Zum Großteil stammen die Teilnehmer dieses Change-Barometers aus Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern und sind überwiegend in den Bereichen Human Resources und der Unternehmensentwicklung beschäftigt.

Auf die Frage nach den zwingenden Voraussetzungen für erfolgreiche Veränderungsprozesse bewerteten die Befragten die TOP 5 Einflussfaktoren wie folgt: 1. Beteiligung der Mitarbeiter, 2. Professionelles Projektmanagement, 3. Motivationskraft der Führungskräfte, 4. Übernahme von Verantwortung durch die Linie (von den Führungskräften, über das mittlere Management bis zu den Mitarbeitern) und 5. Konfliktfähigkeit der Führungskräfte.

Ängste sind das zentrale Thema bei Veränderungen – sie sind einerseits Voraussetzung (Auslöser) als auch Gefahr für den Veränderungsprozess. Die mittlere Führungsebene übernimmt eine Schlüsselrolle im Change-Prozess – sie muss Vertrauen auf- und Ängste abbauen und zwar in jeder Phase des Veränderungsprozesses.

Die Führung im Wandel stellt höchste Anforderung an das Führungsteam. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass der Schwerpunkt der notwendigen Skills im Segment der „fairen und offenen Kommunikation“ sowie „Ehrlichkeit“ gesehen wird. Allerdings decken sich diese Ergebnisse nur zum Teil mit denen, die die Theorie der „transformationale Führung“ an die Manager stellt.

Insgesamt ergibt sich aber ein sehr klares Bild – die „weichen Faktoren“ spielen eine Schlüsselrolle im Veränderungsprozess. Die Erkenntnis ist da – an der konsequenten Umsetzung fehlt es allerdings noch. Wer Veränderungsprozesse zukünftig erfolgreich gestalten will, muss die Menschen gewinnen.



## Hintergrundinformation

Ziel der Befragung ist es, aufbauend auf unseren Studien mit dem aktuellen Change-Barometer einige spezielle Resultate vertiefend zu hinterfragen, um damit einen praxis- und umsetzungsorientierten Erkenntnisgewinn generieren zu können.

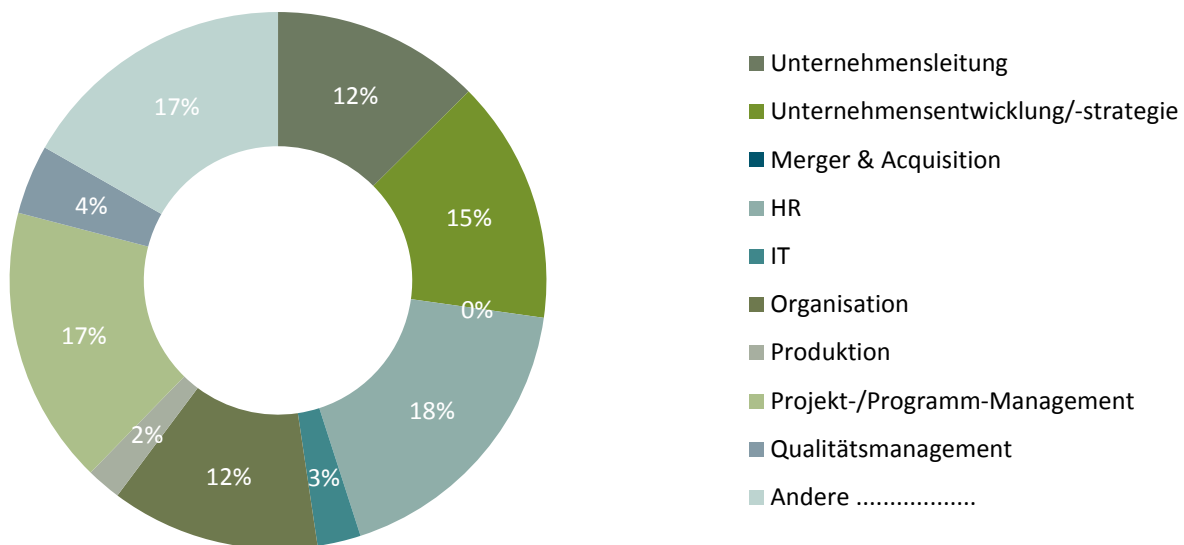
Im Fokus dieses Change-Barometers stehen die Fragen: Was sind die zwingenden Voraussetzungen, damit Change-Prozesse erfolgreich verlaufen? Wovor fürchten sich die Mitarbeiter bei Change-Prozessen am meisten? Welche Skills der Führungskräfte sind in Change-Prozessen entscheidend? Viele Change-Prozesse scheitern. Was sind die Gründe dafür? Wer trägt dafür die Verantwortung, wenn ein Change-Prozess scheitert?

In einem Zeitraum von Januar 2013 bis April 2013 haben wir über eine Online-Befragung 280 Antworten bekommen. Die Erhebung der Daten basiert auf Einschätzungen, Meinungen und Erfahrungen von Mitgliedern aus den verschiedenen Organisationen. Die Befragten sollten aus Ihrer Sicht angeben, ob sie den genannten Aussagen zustimmen oder nicht zustimmen. Die Antworten wurden online gegeben.

## Klassifikation der teilnehmenden Unternehmen

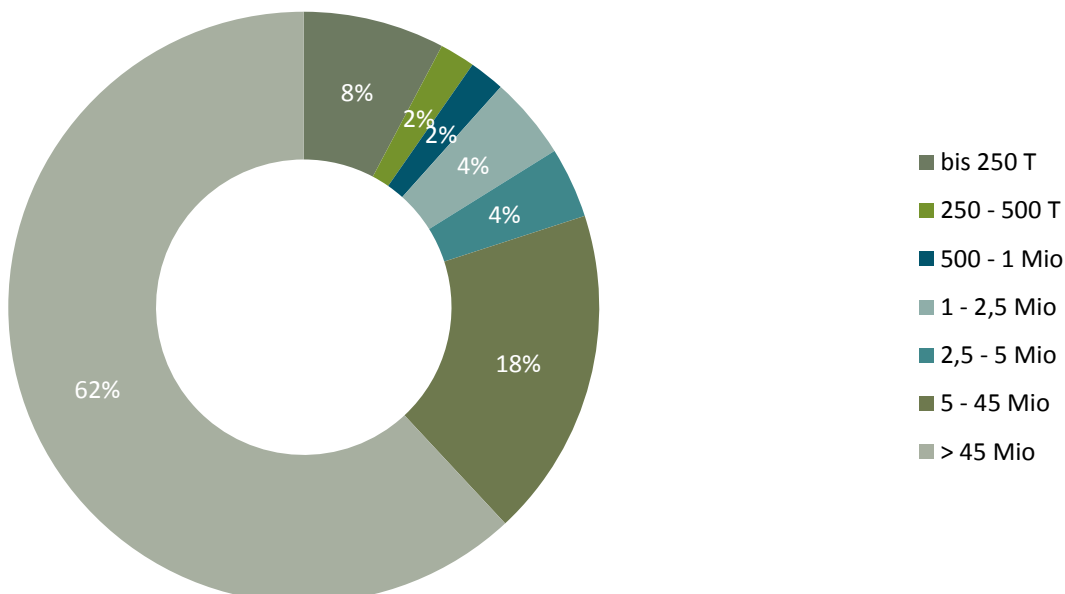
### Teilnehmerstruktur – Funktionsbereich

Fokussiert man auf die Funktionsbereiche, so kamen die meisten Antworten aus dem Bereich HR (18%), sowie dem Projekt-/Programm-Management und Anderen (je 17%), gefolgt von der Unternehmensentwicklung/-strategie (15%), den Bereichen Organisation und Unternehmensleitung (je 12%), dem Bereich Qualitätsmanagement (4%), der IT (3%) und der Produktion (2%). Der Bereich Merger & Acquisition war nicht vertreten.



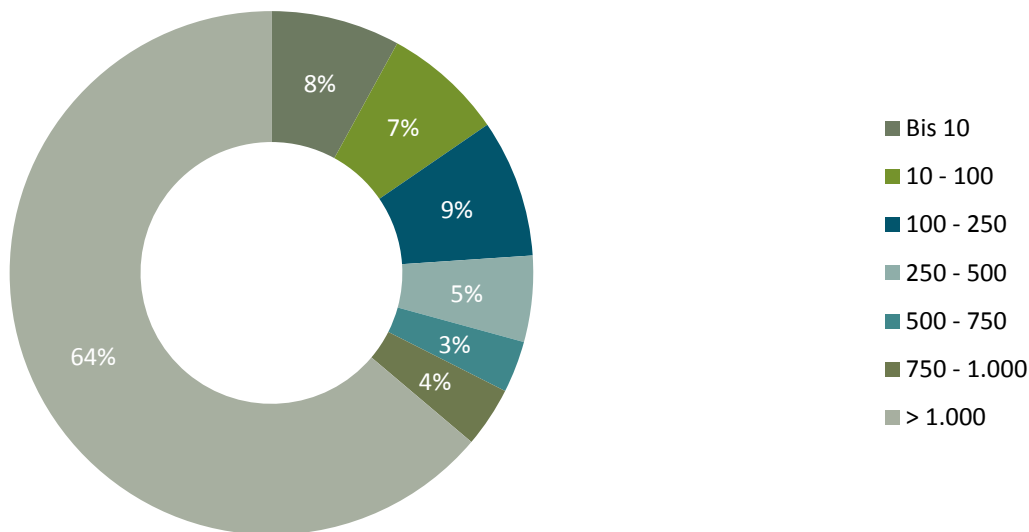
### Teilnehmerstruktur – Umsatz

Ein deutliches Übergewicht bezogen auf die Umsatzgröße lag bei den Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 45 Mio. (62%) gefolgt von den Unternehmen mit einer Umsatzgröße von 5 bis 45 Mio. (18%), von bis 250 T€ (8%), von 1 bis 2,5 Mio. und 2,5 bis 5 Mio. (je 4%) und Unternehmen mit einem Umsatz von 250 bis 500 T€ und 500 T€ bis 1 Mio. (je 2%).



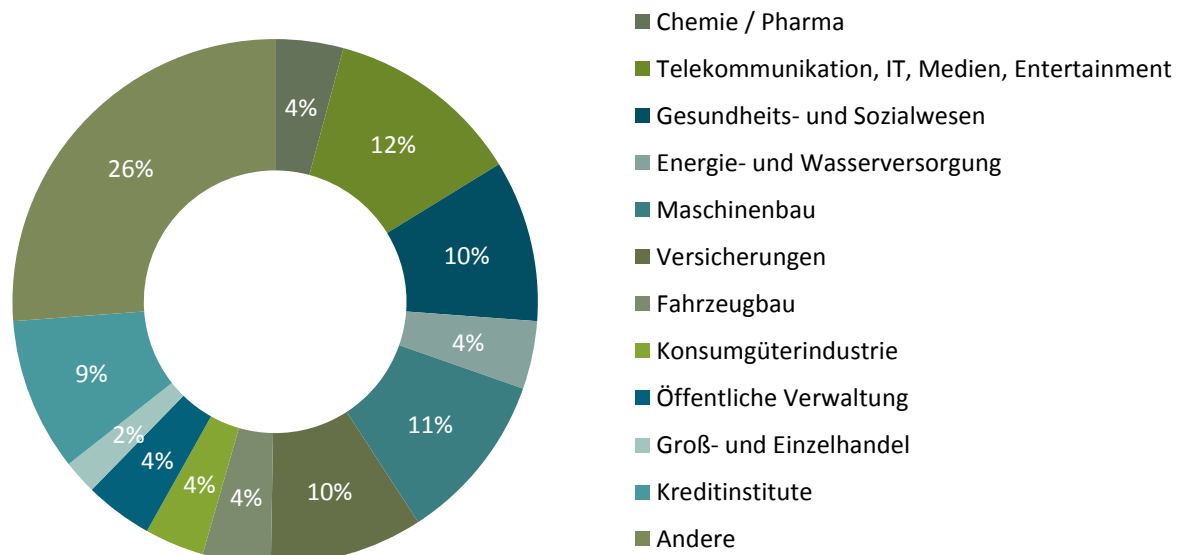
### Teilnehmerstruktur – Mitarbeiter

Den größten Anteil nahmen Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl von über 1.000 Mitarbeitern (64%) ein. Es folgten Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl von 100 bis 250 (9%) und von bis zu 10 (8%) sowie von 10 bis 100 (7%). Die Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl von 250 bis 500 (5%), von 750 bis 1.000 (4%) und von 500 bis 750 (3%) bildeten die kleineren Teilnehmergruppen ab.



### Teilnehmerstruktur – Branchen

Zu den Branche ergab sich folgendes Bild: Bei 26,0% der Befragten konnte eine Zuordnung zu den aufgeführten Branchen nicht erfolgen. Der Schwerpunkt bei den Antwortenden lag auf der Branche TIME (Telekommunikation, IT, Medien, Entertainment) (12%), dem Maschinenbau (11%), den Versicherungen (10%), den Kreditinstituten (9%), den Branchen Chemie/Pharma, Energie- und Wasserversorgung, dem Fahrzeugbau, der Konsumgüterindustrie, der öffentlichen Verwaltung (ja 4%) und dem Groß- und Einzelhandel mit 2%.

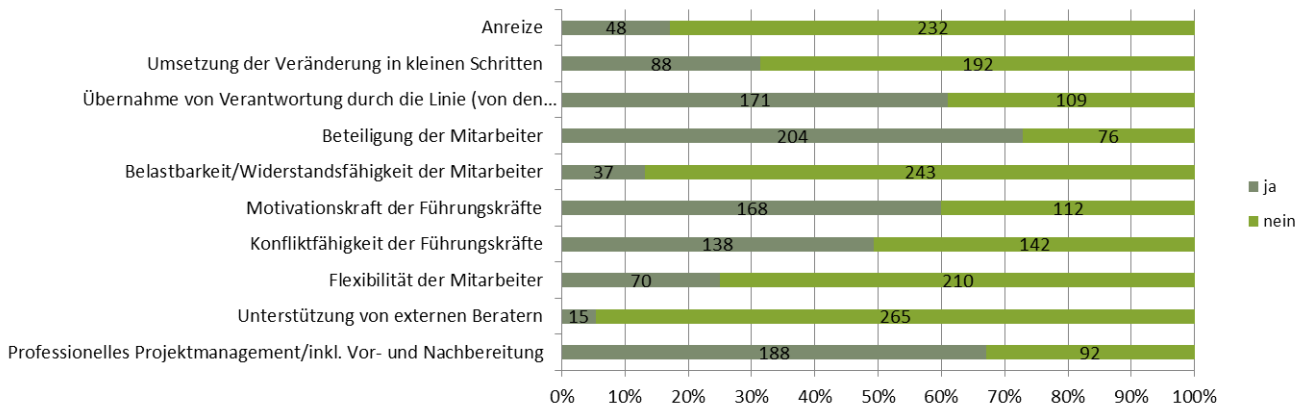


Wie die Veränderung zur Erfolgsstory werden kann –  
Change-Management, die Kunst die Menschen mitzunehmen!

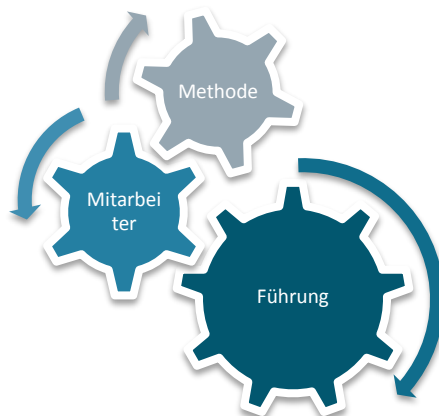
## Veränderungsprozesse

### Was sind die zwingenden Voraussetzungen, damit Change-Prozesse erfolgreich verlaufen?

Wer Veränderungsprozess erfolgreich gestalten will, muss die Menschen gewinnen. Die TOP 5 der Einflussfaktoren aus Sicht der Befragten stellen sich wie folgt dar: 1. Beteiligung der Mitarbeiter, 2. Professionelles Projektmanagement, 3. Übernahme von Verantwortung durch die Linie (von den Führungskräften, 4. Motivationskraft der Führungskräfte, über das mittlere Management bis zu den Mitarbeitern) und 5. Konfliktfähigkeit der Führungskräfte. Damit wird das Ergebnis unserer Studie aus dem Jahr 2010 zur Change Readiness erneut bestätigt. Führungskräften, insbesondere denen der mittleren Ebene, kommt eine sehr entscheidende Bedeutung im Veränderungsprozess zu. Investitionen in die Veränderungsbereitschaft und in die Veränderungsfähigkeit des mittleren Managements sind in einem sich permanent wandelnden Arbeitsumfeld nicht mehr wegzudenken – sie sind zukünftig entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

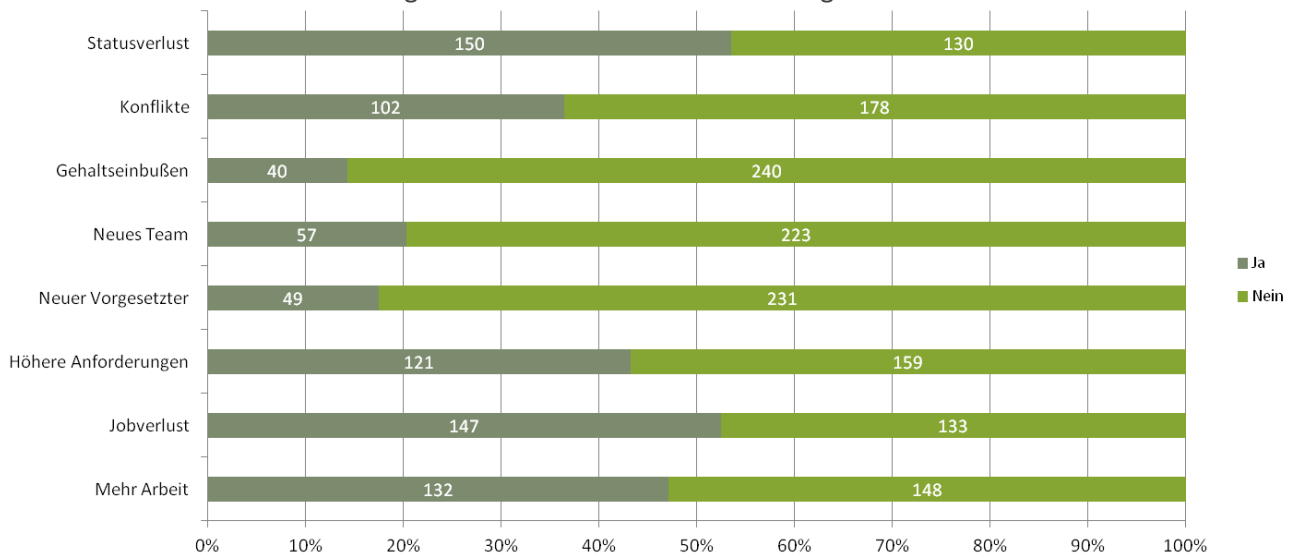


Das Zusammenspiel von Mensch und Methode bestimmt das Ergebnis der Veränderung maßgeblich. Zwingende Erfolgsvoraussetzung für Veränderungsprojekten ist das Zusammenspiel von Führungskräften und Mitarbeitern auf einer ganz persönlichen Ebene ergänzt durch einen Methoden-Mix, der die Veränderungsvorhaben unterstützt und fördert.



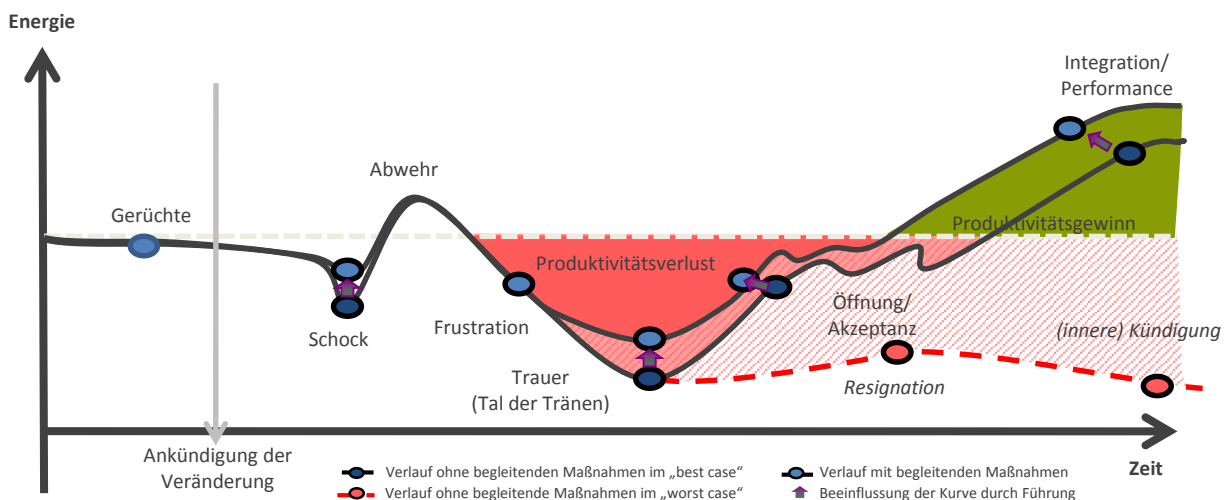
### Wovor fürchten sich die Mitarbeiter bei Change-Prozessen am meisten?

Ängste sind Hindernisse bei Veränderungsprozessen. Gehaltseinbußen, ein neuer Chef oder das neue Team sind nicht die Themen, die den Mitarbeitern vor dem nächsten Change schlaflose Nächte bereiten. Viel mehr fürchten sie, den einmal erarbeiteten Status oder gar den Job zu verlieren. Ein mehr an Arbeit und wachsende Anforderungen, denen man vielleicht nicht gerecht wird, und mit dem Veränderungsprozess entstehende Konflikte fördern Ängste und hemmen den Veränderungsfortschritt.



Angst ist das zentrale Thema bei Veränderungen – sie ist einerseits Voraussetzung (Auslöser) als auch Gefahr für den Veränderungsprozess. Auch hier übernimmt die mittlere Führungsebene wieder eine Schlüsselrolle. Sie muss Vertrauen aufbauen, Sicherheit vermitteln und Transparenz schaffen, um die Mannschaft mobilisieren zu können.

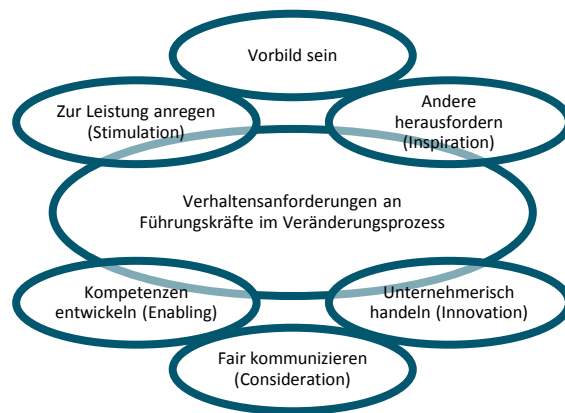
Wenn Menschen bedeutende berufliche Veränderungen zu bewältigen haben, durchläuft ihre subjektiv erlebte Bewältigungskompetenz mehrere Phasen, die durch spezifische Handlungsweisen gekennzeichnet ist. Die Führungskräfte begleiten diese Phasen mit dem Ziel, den Verlauf positiv zu beeinflussen.



Wie die Veränderung zur Erfolgsstory werden kann –  
Change-Management, die Kunst die Menschen mitzunehmen!

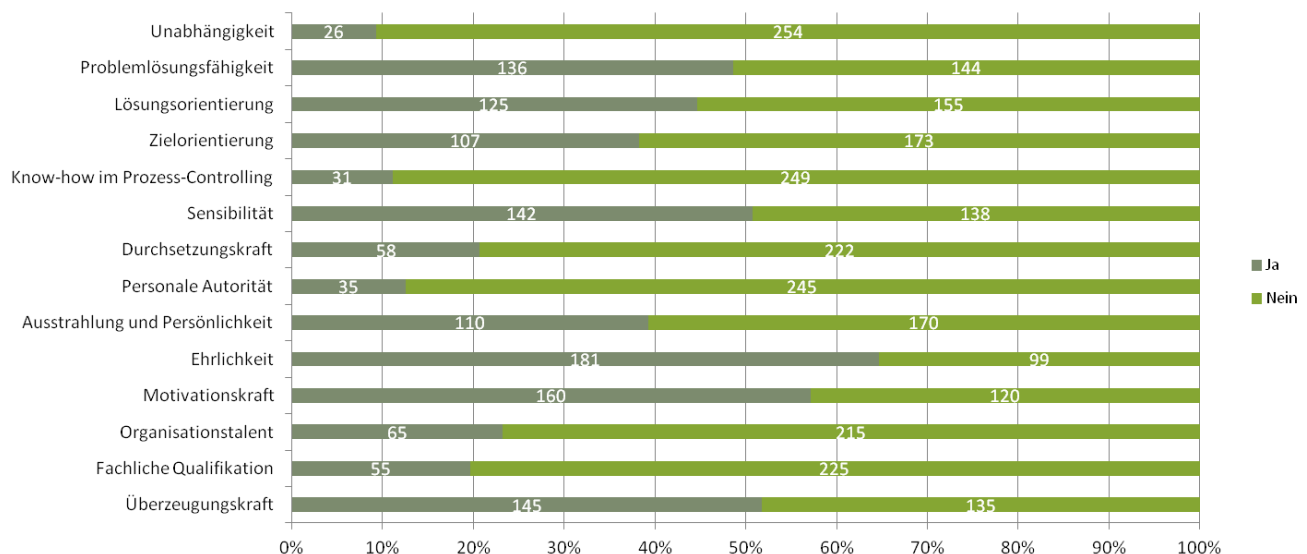
### Transformationale Führung – Führung für den Wandel.

Die Führung durch den Veränderungsprozess ist eine der anspruchsvollsten Aufgaben. Führungskräfte müssen in diesem Kontext Vorbild sein und Vertrauen aufbauen (Personality), durch anspruchsvolle Ziele motivieren und herausfordern (Inspiration), zu Leistungen anregen (Stimulation), fair und offen kommunizieren (Consideration), die Kompetenzen der Mitarbeiter (weiter) entwickeln (Enabling) und zu unternehmerischen Handeln anregen (Innovation). Dieses Verhalten zahlt auf die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit ein und führt letztlich zur Produktivitätssteigerungen.



Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass der Schwerpunkt der notwendigen Skills im Segment der fairen und offenen Kommunikation (Consideration) liegt: an Platz eins „Ehrlichkeit“ mit 161 Ja-Stimmen und an dritter Stelle „Überzeugungskraft“ mit 131 Ja-Stimmen. Etwas überraschend sind die Einschätzungen zu den Skills „Personale Autorität“ mit 30 Ja-Stimmen und „Ausstrahlung und Persönlichkeit“ mit 93 Ja-Stimmen, die auf die Vorbildfunktion (Personality) der Führungskraft im Change-Prozess entscheidende Wirkungen haben können.

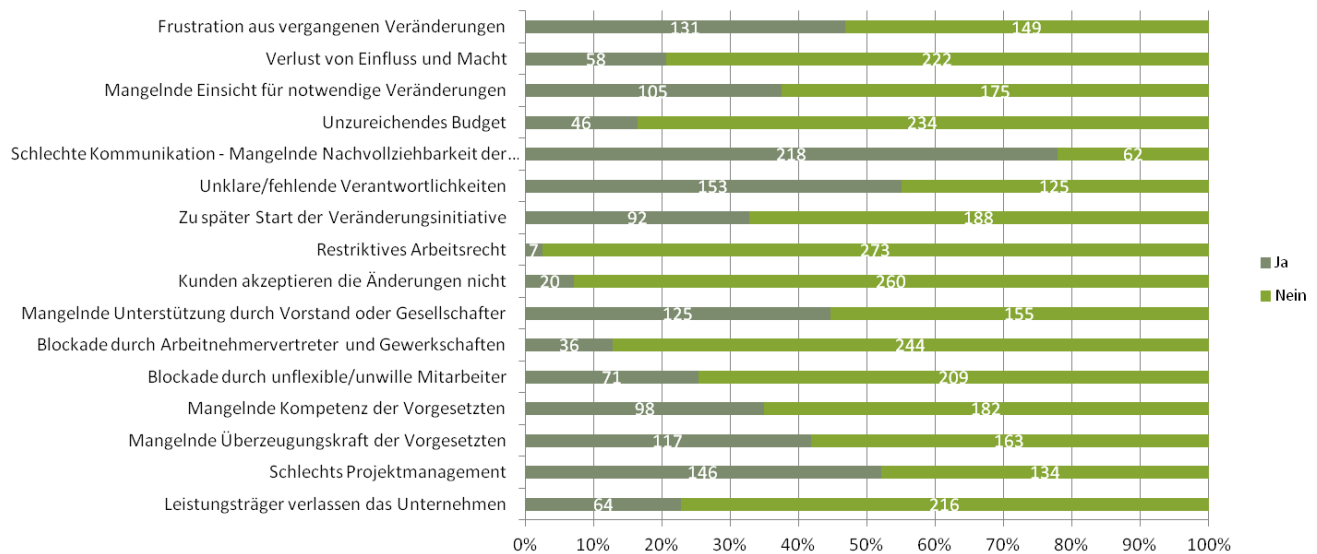
### Welche Skills der Führungskräfte sind in Change-Prozessen entscheidend?





### Viele Change-Prozesse scheitern. Was sind die Gründe dafür?

Schlechte Kommunikation, mangelnde Nachvollziehbarkeit der Veränderungsnotwendigkeit, unklare/fehlende Verantwortlichkeiten und ein schlechtes Projektmanagement sind die Hauptgründe dafür, warum aus Sicht der Befragten die Veränderungsprozesse scheitern.

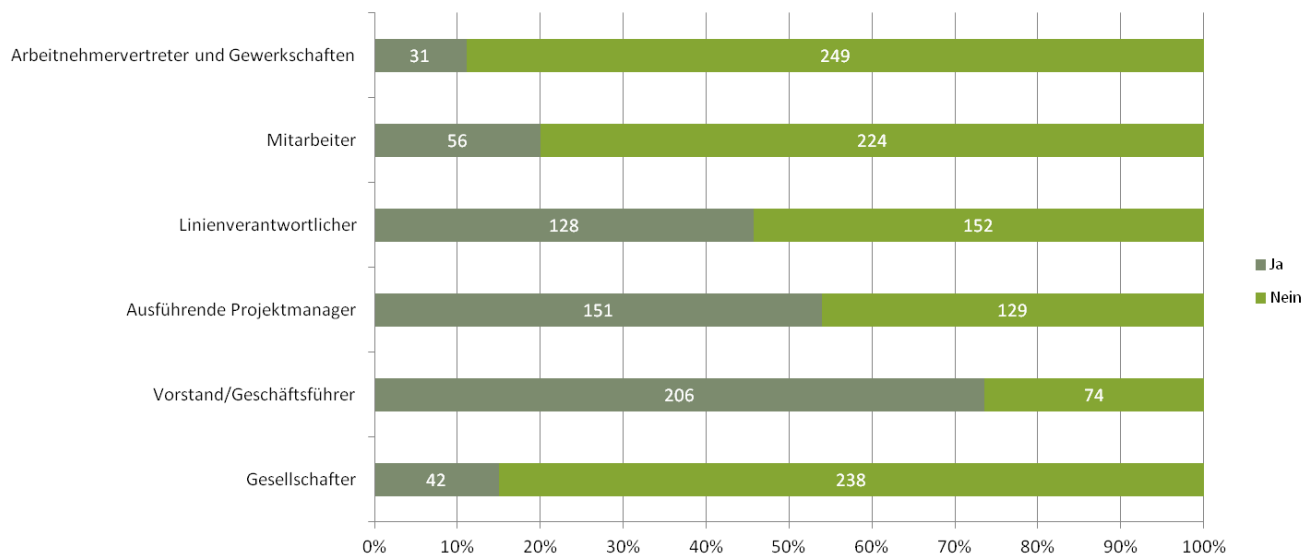


Im Wesentlichen sind doch eher die weichen Faktoren ausschlaggebend für den Erfolg oder Misserfolg. Dass in der Praxis noch immer mehr in die harten Faktoren investiert wird, ist schwer nachvollziehbar. Auf eine einfache Formel gebracht wird schnell klar, dass die Investitionen auch in „weiche Faktoren“ den Veränderungserfolg maßgeblich prägen



### Wer trägt dafür die Verantwortung, wenn ein Change-Prozess scheitert?

Die Ansichten der Mehrheit sind auch hier geteilt. Ob die Verantwortung eher beim Vorstand, den ausführenden Projektmanagern oder den Linienverantwortlichen liegt, ist nicht eindeutig. Dies bestätigt das Gesamtbild und auch die Aussagen der Befragten, dass unklare bzw. fehlende Verantwortung einer der Hauptgründe für das Scheitern von Change-Prozessen ist.



## Fazit und Handlungsfeld

### *Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse*

Wer Veränderungen erfolgreich gestalten will, muss die Menschen gewinnen. Das Zusammenspiel von Führungskräften und Mitarbeitern auf einer ganz persönlichen Ebene ergänzt durch einen Methoden-Mix, der die Veränderungsvorhaben unterstützt und fördert ist dabei ganz entscheidend.

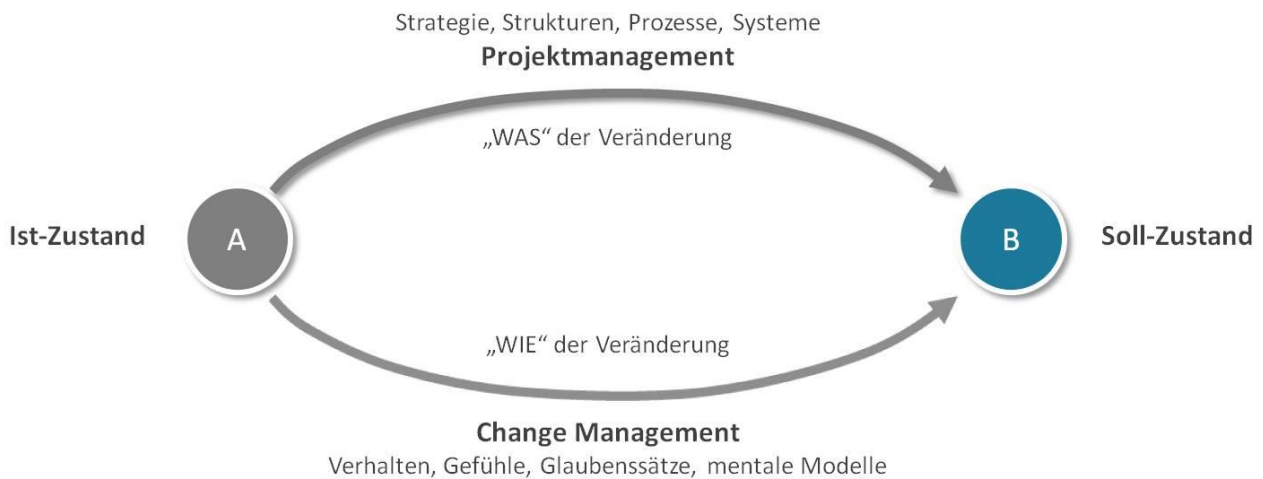
Jeder Mensch der bedeutende berufliche Veränderungen zu bewältigen hat, durchläuft mehrer Phasen, die durch spezifische Handlungsweisen gekennzeichnet sind. Die Führungskräfte müssen diese Phasen unterstützend begleiten, mit dem Ziel, die Kurvenverläufe der Veränderung positiv zu beeinflussen.

Der mittleren Führungsebene kommt dabei eine besondere Rolle zu. Sie muss die Erwartungen, die an die transformationale Führung gestellt werden, erfüllen können, um den Veränderungserfolg abzusichern.

Die Investitionen in die Akzeptanz der zu implementierenden Veränderung sind, wie die Ergebnisse dieser Befragung zeigen, noch immer zu gering. Eine Steigerung des Veränderungserfolges ließe sich durch einen höheren Einsatz in die „weichen Faktoren“ leicht erwirtschaften.

### *Haupthandlungsfeld – Synchronisierung von harten und weichen Erfolgsfaktoren*

Veränderungsprozesse werden auf 2 Ebenen gesteuert. Ausgewogene Aufmerksamkeit, synchrone Entwicklung, Planung und Umsetzung beider Ebenen führen zum Erfolg



Frankfurter Allgemeine Buch: Abenteuer Change Management



## Über Mutaree

Die Mutaree GmbH ist der Experte für Veränderungsmanagement. Basierend auf der Kombination unserer Erfahrungen in der Beratung von Unternehmen als auch als Linienverantwortliche haben wir eine ganzheitliche Herangehensweise entwickelt. Dieses Konzept zusammen mit unseren vielschichtigen praktischen Erfahrungen versetzt uns in die Lage die individuelle Situation unserer Kunden mit dem nötigen Blick für die Praxis zu erfassen und gemeinsam machbare Realisierungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen.

Unser Leistungsportfolio reicht von der Entwicklung unternehmensspezifischer Change-Architekturen über die Vorbereitung und Begleitung einzelner Change-Projekte bis hin zur kompletten Gestaltung des Veränderungsmanagements mit entsprechender Umsetzungsbegleitung. Hierbei erarbeiten wir gemeinsam mit dem Kunden ihr Veränderungspotenzial, fördern den Veränderungswillen der Mitarbeiter, entwickeln die Change-Management-Kompetenz der Beteiligten, sorgen für Veränderungssagilität und begleiten die Entwicklung einer Veränderungskultur im Unternehmen.

Zu unseren Kunden zählen Unternehmen aus den Branchen: Banken und Versicherungen, Chemie und Pharma, Energieversorgung, Gesundheitswesen, Telekommunikation, Öffentliche Verwaltung sowie Touristik.

Die Mutaree GmbH ist Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU), Partner des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnologie (IPT) und des Instituts für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen der Uni Bw München (EZO).

Erfahren Sie mehr unter [www.mutaree.com](http://www.mutaree.com)