



Erfolgsfaktoren in der Veränderung

Phase 1 – Expertenbefragung

Veränderungsfähigkeit ist zentrale Kompetenz für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Trotz der weit reichenden Bedeutung bestehen aber noch erhebliche Defizite im detaillierten Verständnis und im Management von Veränderungsprozessen.

Hier setzt die Studie „Erfolgsfaktoren in der Veränderung“ an. Sie trägt zum tieferen Verständnis von Veränderung bei und zeigt Wege auf, um Veränderung mit konkreten Maßnahmen zu verbessern.

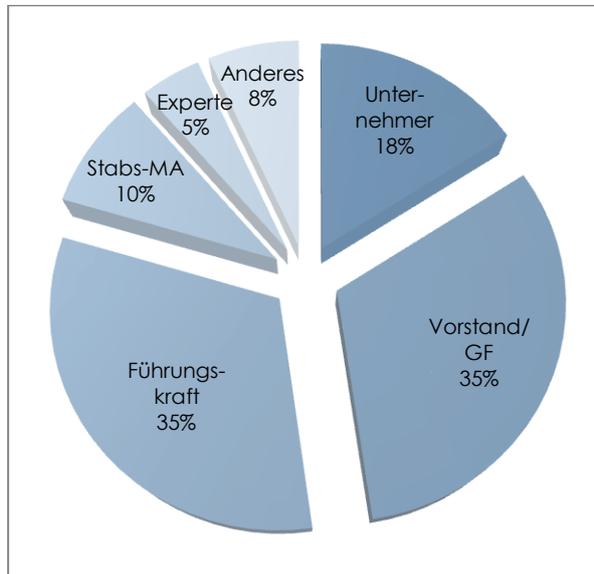
Vorgehen

Der erste Teil der Studie besteht aus der Befragung von Führungskräften mittels eines umfangreichen Fragebogens. Die Fragen bezogen sich auf wesentliche Veränderungshürden und deren Ursachen, den Einsatz von Methoden und Beratern sowie die Definition von Veränderungskompetenz. Die Adressaten waren Führungskräfte mit Veränderungserfahrung in Unternehmen aller Art (ausgenommen Beratungsunternehmen).

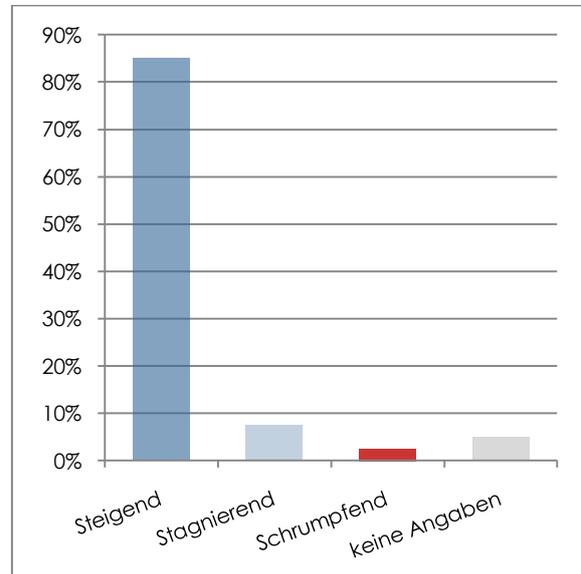
Der Rücklauf von 40 Fragebögen wurde sowohl direkt als auch über eine Clusteranalyse ausgewertet. Bei der Clusteranalyse wurden die Befragten anhand der Korrelation ihrer Antworten in fünf Gruppen gegliedert, die sich durch die Art der Projekte und die Rolle der Befragten unterscheiden.

Ergebnisse

Die befragten Unternehmen sind stabil und in der Regel wachsend (die Befragung fand vor der Wirtschaftskrise im Sommer 2008 statt). Die **Befragten** waren je zur Hälfte Auftraggeber und Ausführende von Veränderungen.



Position der Befragten im Unternehmen

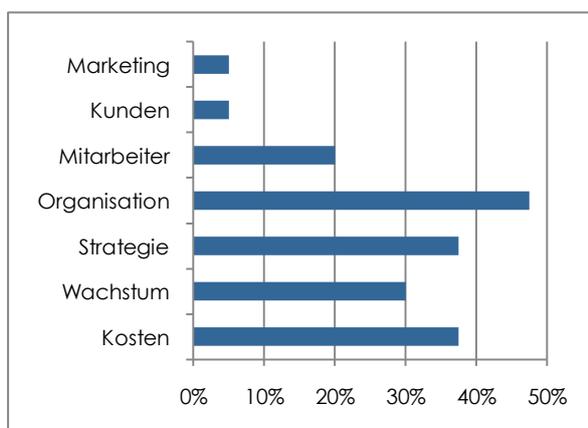


Umsatzentwicklung der Unternehmen

Art der Veränderungsprojekte

Ergebnisse der Analyse

Es wurden überwiegend tief greifende Veränderungen erfasst. Auffällig ist, dass der Großteil der Projekte einen internen Fokus hat: nur etwa ein Drittel zielt auf Wachstum und weniger als 10% auf Kunden sowie andere Externe.



Schlussfolgerungen

Die Ausrichtung der Projekte auf interne Themen lässt den Schluss zu, dass externe Potentiale bei Wachstum und Kunden/Markt nicht ausgeschöpft werden. Auch die verfügbaren Kompetenzen und Methoden sind vorwiegend auf interne Verbesserungen ausgerichtet.

Art der erfassten Veränderungsprojekte (Mehrfachnennungen möglich)

Drei bekannte Veränderungshürden wurden tiefer analysiert: „Denkweisen und Einstellungen“, „Ressourcenknappheit“ und „Unternehmenskultur“. Zentrales Ergebnis ist, dass die Befragten auf der Sachebene keinen wesentlichen Handlungsbedarf sehen.

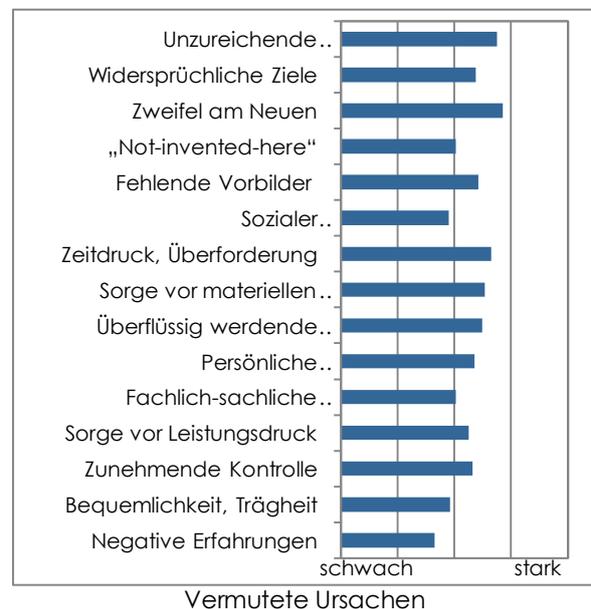
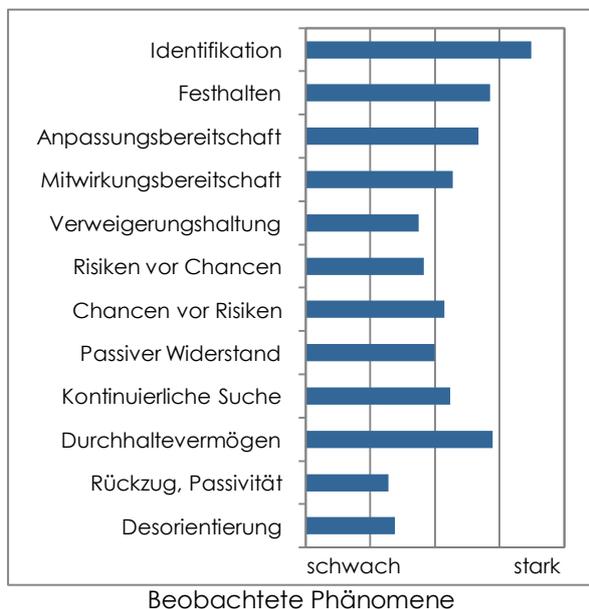
„Denkweisen und Einstellungen“

Ergebnisse der Analyse

Bei „Denkweisen und Einstellungen“ kristallisieren sich zwei Hemmnisse heraus: „Zweifel am Neuen/Bewahren von Bestehendem“ (primär bei den Ausführenden) sowie „Überforderung/Zeitdruck“ (primär bei den Auftraggebern). Destruktive Verhaltensweisen spielen dagegen keine wesentliche Rolle. Lediglich seitens der Ausführenden wird die „Bedrohung machtvoller Verbindungen“ als ein Hemmnis wahrgenommen.

Schlussfolgerungen

Die Auftraggeber von Veränderungsprozessen haben einen anderen Blick auf die Veränderung als die Ausführenden. Sie nehmen viele Hemmnisse auf der Arbeitsebene nicht wahr, obwohl sie viel zu deren Beseitigung beitragen könnten. Eine verbesserte Kommunikation zwischen Auftraggeber und Ausführenden könnte erheblich zu einem reibungsloseren Ablauf der Veränderung beitragen.



„Ressourcenknappheit“

Ergebnisse der Analyse

Ein Mangel an (materiellen, personellen, zeitlichen) Ressourcen wurde einhellig nicht als Engpass für Veränderungen wahrgenommen. Dies steht im klaren Gegensatz zu anderen Studien. Knappste Ressource ist die Zeit der Ausführenden und Entscheider. Als Ursache identifizierten die Befragten vor allem eine zu große Zahl paralleler Projekte.

Schlussfolgerungen

Es steht zu vermuten, dass zahlreiche wenig aufeinander abgestimmte Projekte die Hauptursache für knappe Personalressourcen sind. Die Beschränkung auf wenige, strategisch bedeutende Projekte dürfte zu einer wesentlich höheren Produktivität führen. Zudem verbessern sich so die Möglichkeiten der Steuerung und Einflussnahme auf die Veränderungen.

„Unternehmenskultur“

Ergebnisse der Analyse

Bei „**Unternehmenskultur**“ sehen die Auftraggeber keine Hemmnisse für die Veränderung, die Ausführenden hingegen schon: Sie monieren vor allem politische Entscheidungen und Orientierung an Einzelinteressen, ausgelöst durch Machtorientierung und Mängel in der Führung.

Schlussfolgerungen

Widerstände gegen Veränderungen sind selten durch Bequemlichkeit oder Eigennutz, sondern meist durch Zweifel an deren Nutzen getrieben. Eine bessere Einbindung der Mitarbeiter in die Vorbereitung der Veränderung könnte dazu beitragen deren Zustimmung und Unterstützung zu gewinnen. Wo die Zweifel sich als berechtigt herausstellen, kann die Veränderung frühzeitig modifiziert werden.

Berater und Methodiken

Ergebnisse der Analyse

Berater werden hoch geschätzt, insbesondere als unabhängige Dritte. Zum Einsatz kommen Berater bei Restrukturierung/Reorganisation, nicht jedoch bei Wachstumsthemen. Berater werden gezielt ausgewählt und gut geführt. Coaching wird dagegen zur Unterstützung von Veränderungsprozessen wenig genutzt.

In den Veränderungsprozessen werden vorwiegend die klassischen **Methoden** – Projektmanagement und Prozessanalyse – angewendet. Kreative oder interaktionszentrierte Methoden (z.B. Qualitätszirkel) kommen kaum zur Anwendung.

Schlussfolgerungen

Genauso wie für Restrukturierungs- und Reorganisationsprojekte, dem Haupteinsatzfeld von Beratern heute, sollten diese auch systematisch in Wachstums- und Marktprojekten eingesetzt werden. Dort können sie, die entsprechende Kompetenz vorausgesetzt, zur inhaltlichen Qualität und konsequenten Durchführung beitragen. Als weitere Option neben der Beratung bietet sich Coaching an, um zielgerichtet neue Kompetenzen im Unternehmen aufzubauen.

Die in diesem Kurzbericht dargestellten Ergebnisse umfassen nur die wesentlichen Erkenntnisse. Eine Differenzierung nach Clustern erlaubt weitere Schlussfolgerungen.

Lösungsansätze

Lösungsansätze liegen auf operativer, strategischer und konstitutiver Ebene.

- **Operativ** sollten kurzfristig die emotionalen Aspekte von Veränderung stärker beachtet und unterstützt werden, denn die Sach-aspekte sind ausgereizt. Mittelfristig sollten – gerade zur Handhabung der emotionalen Aspekte – zusätzliche Kompetenzen aufgebaut werden. Langfristig kann eine systematische Antizipation von Veränderung den Handlungsdruck mindern und den Umsetzungserfolg verbessern.
- **Strategisch** geht es darum, den externen Fokus – Wachstum und Markt/ Kunde – stärker einzubeziehen und Veränderung auf Zukunftssicherung auszurichten. Hierzu bedarf es der verstärkten Nutzung der kreativen Potenziale und Erfahrung der Mitarbeiter, der Ergänzung bereits vorhandener Methoden sowie des gezielten Einsatzes externer Berater und Coaches.
- **Konstitutiv** ist eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur in Richtung Offenheit, klarer Führung und Verantwortung empfehlenswert: Unausgesprochene Themen, die heute erhebliche Energien nutzlos binden, sollten offengelegt und adressiert werden. Dazu bedarf es einfacher Verhaltensnormen, die wie inhaltliche Ziele vereinbart und nachgehalten werden.

Nächste Schritte

In der Summe ergeben sich aus dieser Studie äußerst konkrete Maßnahmen, mit deren Hilfe die Unternehmen direkt für mehr Erfolg in der Veränderung sorgen können.

Als nächste Schritte sind vertiefende Interviews zu Schlussfolgerungen und Hypothesen geplant, ebenso die Etablierung eines Gesprächskreises, der sich mit der Lösung von Fallbeispielen aus der Praxis befasst. In diesem Rahmen soll eine tragfähige Methodik entwickelt werden, die auf den Ergebnissen dieser Studie aufbaut und als zukünftiger Standard für die Gestaltung von Veränderung dienen soll.

Autoren

Zur Durchführung und Umsetzung der Studie „Erfolgsfaktoren in der Veränderung“ haben sich die folgenden Personen und Institutionen zusammen geschlossen:

- **Frau Dr. Anja Henke**, Geschäftsführerin der auf Wachstum spezialisierten Unternehmensberatung Carpe Viam GmbH in Düsseldorf, und **Herr Dr. Achim Michalke**, Professor für Technische Unternehmensführung an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften in Wolfenbüttel. Beide sind seit vielen Jahren als Unternehmensberater, Unternehmer und in der Lehre tätig. Ebenso haben beide Veränderung als einen Arbeitsschwerpunkt gewählt, in dem sie über umfangreiche praktische Erfahrung verfügen.



- **Frau Arabel Müller** und **Herr Niels Brinkmeier**, Mitglieder der studentischen Unternehmensberatung Consult One e.V. in Braunschweig haben die Durchführung der Studie unterstützt. Frau Müller studiert Wirtschaftsingenieurwesen, Herr Brinkmeier Maschinenbau an der TU Braunschweig.

Kontakt/Impressum

Dr. Anja Henke
Geschäftsführerin
Carpe Viam GmbH
Königsallee 106

40215 Düsseldorf

www.carpeviam.de

Prof. Dr. Achim Michalke
Techn. Unternehmensführung
Ostfalia HAW
Salzdahlumer Straße 46/48

38302 Wolfenbüttel

www.ostfalia.de/pws/michalke

ConsultOne e.V.
studentische Unternehmensberatung
Schleinitzstraße 20

38092 Braunschweig

www.consult-one.de

Veröffentlicht im März 2009