

Ergebnisse der Befragung

## **Beteiligung von Mitarbeitern sichert den Erfolg von Veränderungsprojekten**

**Im Mai dieses Jahres führte das iaw-köln zusammen mit DIE FÜHRUNGSKRÄFTE und der Fachhochschule Köln eine Befragung von rund 400 Führungskräften durch, um Aussagen aus der Praxis zu erhalten, welche Faktoren sich positiv oder negativ auf den Erfolg von Veränderungsprojekten auswirken.**

Warum funktioniert etwas hier gut und dort überhaupt nicht? Was genau sind die Faktoren, die über Wohl und Wehe in der Veränderung entscheiden und zwar besonders dort, wo Menschen in ihrem Arbeitsalltag von diesen

Veränderungen betroffen sind? Mit dieser Fragestellung beschäftigt sich das iaw-Köln, in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Köln sowie verschiedener Unternehmen, schon seit einigen Jahren. Um die bisherigen Erfahrungen aus Projekten und Interviews nun auch in der Breite zu hinterfragen, wurde in Zusammenarbeit mit dem Verband DIE FÜHRUNGSKRÄFTE eine Befragung durchgeführt.

Um zu verstehen, wo die kritischen Erfolgsfaktoren eines Veränderungsprozesses liegen, lohnt es sich, einen solchen typischen Veränderungsprozess genauer zu betrachten und besonders auch die Rolle der betroffenen Mitarbeiter zu beleuchten.

### **Differenziertes Untersuchungsdesign liefert aussagekräftige Daten**

Um ein klareres Bild vom Einfluss der Partizipation zu erhalten, wurde der Prozess der Veränderung für drei Phasen getrennt untersucht: Zielfindung, Planung und Umsetzung. Gefragt wurde jeweils, wie in den einzelnen Phasen die Beteiligung der Mitarbeiter ausgeprägt war. Für die Partizipation wurden drei Kategorien gebildet: (1) Die Mitarbeiter wurden gut informiert. (2) Die Mitarbeiter waren aktiv eingebunden. (3) Die Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter wurden in der jeweiligen Phase berücksichtigt. Zusätzlich wurden für jede Phase acht typische Instrumente für die Information und Interaktion mit den Mitarbeitern zur Auswahl angeboten, die in den verschiedenen Phasen zum Einsatz kommen konnten: Einzelgespräche, Abteilungsmeetings, Kick-Off-Veranstaltungen, Informationen im Intranet, Infoveranstaltungen, Newsletter, Workshops und die Information über e-Mails.

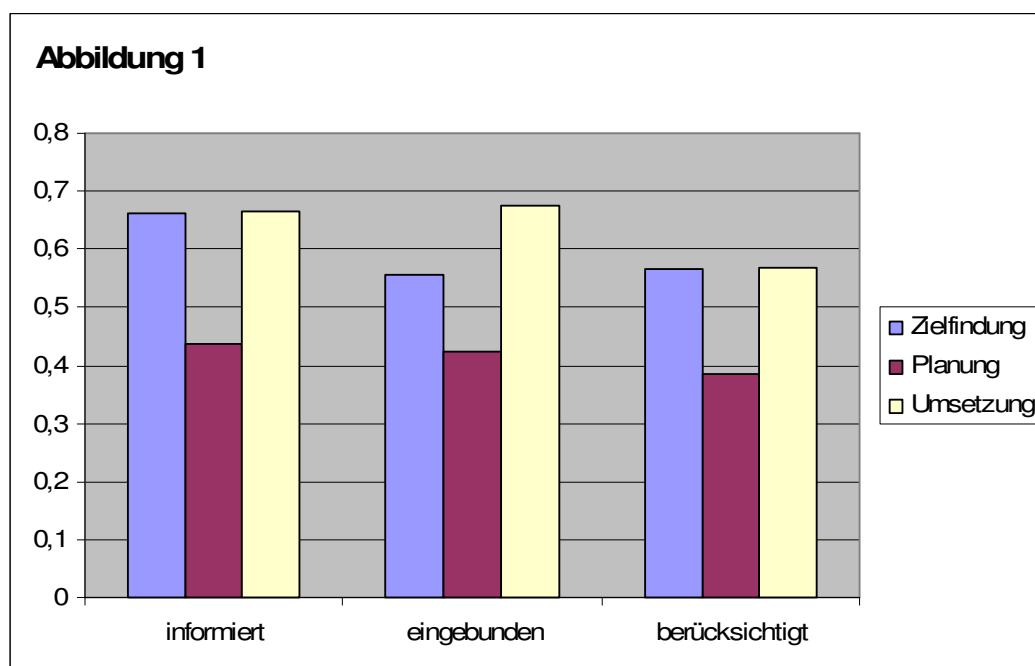
Das Ergebnis ist eindeutig: Projekte, in denen die Mitarbeiter ernsthaft an den Prozessen in der Veränderung beteiligt waren, wurden erfolgreicher bewertet. Alle Werte für die Korrelation von Partizipation zum Erfolg des Projektes sind positiv und hoch signifikant. Abb 1 (Zur Erläuterung: die Korrelation drückt die

Abhängigkeit einer Variablen von einer anderen aus. Ein hoher Wert steht für eine hohe Abhängigkeit, ein niedriger Wert zeigt, dass wenig gegenseitige Abhängigkeit besteht. Ein negativer Wert bringt zum Ausdruck, dass eine beeinflussende Variable schädlich auf die abhängige Variable wirkt. In Abbildung 1 zeigt sich beispielsweise, dass gutes Informieren in der Zielfindungsphase, sich mit einem Wert von rund 0,7 überaus positiv auf den Erfolg eines Projektes auswirkt.)

Aber eine differenzierte Betrachtung liefert weitere Erkenntnisse. Gerade in der Anfangsphase eines Projektes kann mit guter Information der Grundstein für den Erfolg gelegt werden. Geht es an die Umsetzung, möchten die Mitarbeiter intensiv beteiligt werden und ihre Vorschläge und Ideen sollen berücksichtigt werden.

Noch deutlicher wird das Ergebnis, wenn der prozentuale Zusammenhang zwischen dem Erfolg der Projekte und Partizipation betrachtet wird. Die Aussicht auf Erfolg ist mit 49 % weit mehr als doppelt so hoch mit Partizipation, als bei Projekten ohne die Beteiligung von Mitarbeitern mit nur 21,5%.

Weiterhin zeigt uns diese Analyse, dass die tatsächliche Berücksichtigung von Ideen und Vorschlägen der Mitarbeiter in jeder Phase noch wirksamer war, als die schwächere Form der Einbindung.

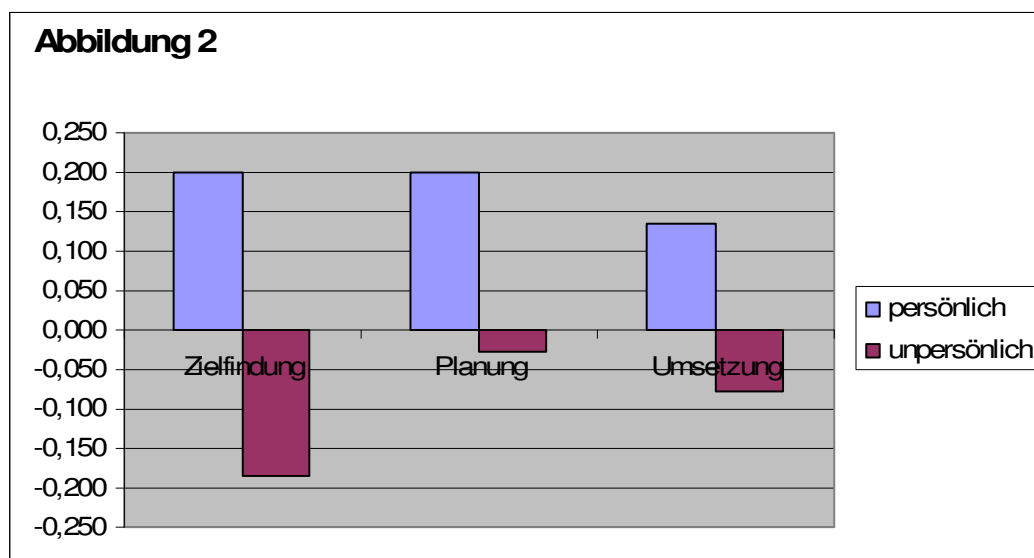


### **Auf den persönlichen Einsatz kommt es an.**

Hervorzuheben ist für alle drei Phasen die segensreiche Wirkung von guter Information, die mit 60% für Erfolg verantwortlich zeichnet. Es zeigt sich aber, dass diese Aussage unbedingt in den Zusammenhang mit den eingesetzten

Instrumenten gebracht werden muss, denn nicht jedes Instrument entfaltet positive Wirkungen.

Ausgewertet wurde der Einsatz der eingesetzten Instrumente getrennt nach zwei Items (Abb. 2): (1) persönlicher Information und Interaktion und (2) nach unpersönlicher Information. Der gefundene Zusammenhang zeichnet ein mehr als deutliches Bild. Es kommt schlicht auf die Auswahl der richtigen Instrumente an. Wurden persönliche Informations-, Kommunikations- oder Beteiligungsinstrumente wie z. B. Einzelgespräche und/oder Abteilungsmeetings gewählt, dann hatten diese in allen Phasen deutlich positiven Einfluss auf den Erfolg. Je mehr unpersönliche Instrumente (z. B. Intranet, Newsletter) zum Einsatz kamen, desto erfolgloser wurden die Projekte bewertet.



### Information und Partizipation zum richtigen Zeitpunkt sichern den Erfolg.

„Ohne die Berücksichtigung der Mitarbeiter und deren Meinungen/Wünsche wären die Veränderungen nicht möglich gewesen.“ Dieses Zitat steht stellvertretend für eine ganze Reihe von Äußerungen, die das Ergebnis bestätigen.

Zusammenfassend können eindeutige Zusammenhänge identifiziert werden.

- ✓ Die Motivation der Mitarbeiter wird gesteigert, wenn diese frühzeitig und persönlich informiert werden.
- ✓ In der Umsetzung von Veränderungsprojekten wirkt es besonders förderlich, das Wissen und die Kompetenz der Mitarbeiter nachzufragen und aktiv zu nutzen, um es in die Gestaltung des unmittelbaren Arbeitsumfeldes einfließen zu lassen.
- ✓ Unpersönliche „Bekanntgaben“ von geplanten Veränderungen wirken demotivierend und damit eindeutig kontraproduktiv.

### **Führung auf dem Prüfstand**

Gerade auch das Thema „Führung“ nahm in der freien Kommentierung einen breiten Raum ein. Vielfach wurde gerade die Informationspolitik der Verantwortlichen kritisch bewertet: „negativ – Geheimniskrämerei während der Zielfindungs- und Planungsphase gegenüber den Mitarbeitern“.

Besondere Obacht sollte deshalb auf eine lückenlose und motivierende Kommunikation durch die verschiedenen Instanzen im Unternehmen gelegt werden. Denn die Zufriedenheit mit den Veränderungsprojekten von den eher ausführenden Mitarbeitern/Führungskräften war im Vergleich zu den für das Projekt Verantwortlichen deutlich geringer. Hier bleiben einige Fragen offen. Es geht speziell um die Last, die im Schwerpunkt der „Mittelbau“ in den Organisationen zu tragen hat. Hier sehen die Initiatoren eindeutig weiteren Forschungsbedarf.

### **Externe Berater wirkungslos?**

Erstaunliches ergab sich noch bei der Frage nach dem Einsatz von externen Beratern. Deren Schaffen hatte nahezu keinen Einfluss auf den angestrebten Erfolg. Lediglich in der Umsetzungsphase waren externe Spezialisten hilfreich. Es darf vermutet werden, dass die konsequente Nutzung des internen Sachverstandes auch in der wichtigen Phase der Zielfindung und Planung positive Effekte generiert und für die Motivation der Beteiligten wesentlich mehr beiträgt, als „guter Rat“ von außen. In den Kommentierungen wurde dies mehrfach hervorgehoben und gipfelt in der Begründung für Erfolg: „Keine Beteiligung externer „Schlauberger““.

### **Von der expliziten Veränderung zum dynamischen Arbeitsalltag**

Diese Untersuchung von Veränderungsprojekten zeigt deutlich, dass gute Information und die Nutzung von Wissen und Kompetenz der Mitarbeiter eine kardinale Voraussetzung für den erfolgreichen Abschluss von Veränderungsprojekten sind. Auch wissen wir, dass die Veränderung von Strukturen und Prozessen zum Dauerzustand in den Unternehmen wird.

Dementsprechend liegt es nahe, die Erkenntnisse aus der Untersuchung von Veränderungsprojekten, auf die allgemeine Organisation zu übertragen. Dies bedeutet, nach Organisationskonzepten zu suchen, die sicherstellen, dass Mitarbeiter konsequent mit ihrem Wissen, ihrem Können, aber auch mit ihren Ansprüchen, bestmöglich in den Arbeitsprozess eingebunden werden.

Mit diesem Verhalten dokumentieren Unternehmen den Respekt gegenüber den Menschen im Unternehmen und eröffnen sich die Chance, ein dynamisches System zu etablieren, das den Herausforderungen der heutigen Märkte gerecht wird.

Wie dies praktisch umgesetzt werden kann, daran arbeitet das iaw-Köln. Mit dem „Kölner Leitfaden“ wird ein Organisationskonzept entwickelt, das genau diese Herausforderung ins Zentrum stellt. Der Kölner Leitfaden verfolgt das Ziel, die

Zusammenarbeit in Unternehmen so zu organisieren, das Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen erfolgreich arbeiten können. Dass dies ein lohnendes Vorhaben ist, zeigen nicht nur die Ergebnisse, die sich bei ersten Tests in Unternehmen gezeigt haben, sondern wird auch durch diese Befragung eindrucksvoll bestätigt.