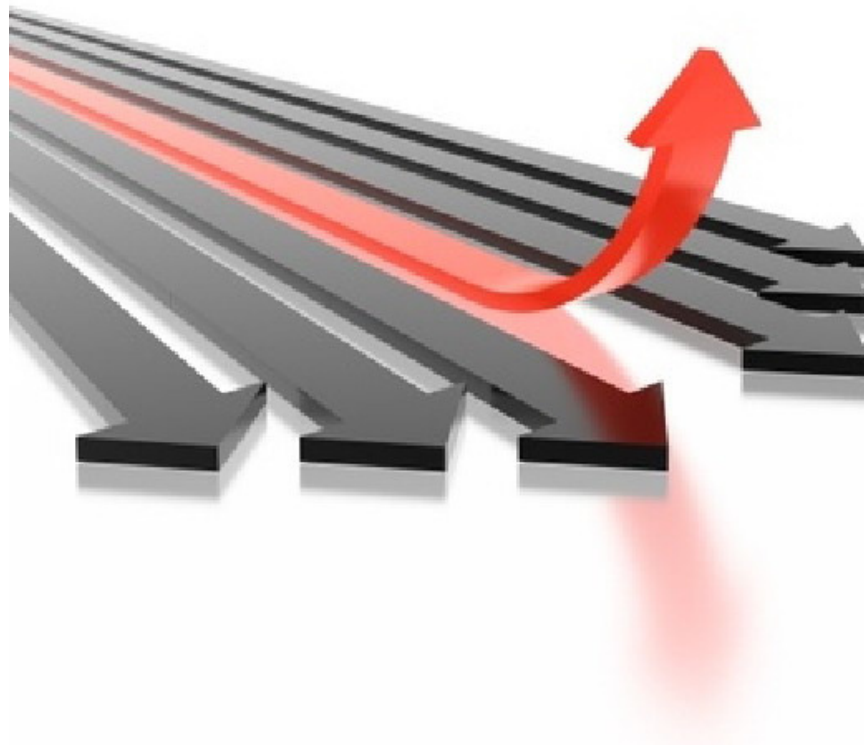


Change Management

Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten



Fachhochschule Köln

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Schwerpunkt General Management
Praxisprojekt Sommersemester 2010

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
1.1. Zielsetzung.....	3
1.2. Die Projektbeteiligten	5
2. Hauptteil	6
2.1. Arbeitshypothesen	6
2.2. Struktur und Vorgehensweise der Online-Befragung und Interviews	7
2.2.1. Informationsquellen und Grundgesamtheit.....	7
2.2.2. Auswahl der Erhebungsinstrumente.....	7
2.2.3. Informationsbedarf	8
2.2.4. Gestaltung des Online-Fragebogens.....	11
2.2.5. Gestaltung des Interviewleitfadens.....	17
2.2.6. Stichprobenauswahl und Durchführung der Befragung	24
2.3. Interpretation der Online-Befragung	24
2.3.1. Grundlegende Informationen zur Auswahl der Online-Befragung..	24
2.3.2. Projektphasenunabhängige Korrelationen.....	25
2.3.3. Korrelationen der Zielfindungsphase	26
2.3.4. Korrelation der Planungsphase	26
2.3.5. Korrelationen der Umsetzungsphase	27
2.3.6. Fazit zur Auswertung der Online-Befragung.....	27
2.4. Interpretation der Interviews	28
2.4.1. Analyse des Ist-Zustandes und Zielfindung	28
2.4.2. Planungsphase	29
2.4.3. Umsetzungsphase	30
2.4.4. Kontrollphase	30
2.4.5. Fazit zur Auswertung der Interviews.....	30
2.5. Zusätzliche Erkenntnisse	31
3. Fazit	33
3.1. Zusammenfassung	33
3.2. Empfehlungen	34
Literaturverzeichnis	36

Anhang**37**

1. Einleitung

1.1. Zielsetzung

Führungskräfte werden verstärkt mit Veränderungen konfrontiert. In ihrer Verantwortung liegt es, dass die damit verbundenen Erwartungen erfüllt werden. Es ist ihre Aufgabe sicherzustellen, dass jeder ihrer Mitarbeiter sowohl seinen Platz in der neuen Ordnung findet, seine Rolle versteht und akzeptiert als auch seine Arbeit kompetent und motiviert leistet. Diese Aufgabe ist nicht leicht, weil hier neben sachlichen Aspekten auch menschliche Faktoren zu berücksichtigen sind. Gerade hier wird die besondere Herausforderung deutlich, die Erfolgsanforderungen des Unternehmens mit den Ansprüchen der Menschen im Unternehmen in Einklang zu bringen. Den Schwerpunkt setzt die Projektgruppe darauf, wie mittlere und operative Führungskräfte gemeinsam mit ihren Mitarbeitern und Kollegen Veränderungen erfolgreich und nachhaltig bewerkstelligen können.

Im Praxisprojekt des Sommersemesters 2010 geht es in erster Linie um die Weiterführung und Entwicklung der Vorschläge und Ergebnisse der vorangegangenen Projektgruppe des Wintersemesters 2009/2010. Die Projektgruppe aus dem vergangenen Semester setzte sich schwerpunktmäßig mit der grundsätzlichen Thematik des Change Managements und seiner theoretischen Grundlagen auseinander. Als Literatur diente vom Springer Verlag „Change Management - Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren“ von Kerstin Stolzenberg und Krischan Heberle (2009). Vor diesem Hintergrund stellte die Projektgruppe den theoretischen Ansatz den realen Erfahrungen aus der Praxis gegenüber. Ziel war es, die Stärken und Schwächen bei der Umsetzung von Veränderungsprojekten anhand von Interviews mit Führungskräften herauszuarbeiten. Desweiteren stellte sich die Frage, ob die theoretischen Ansätze auch tatsächlich in der Praxis angewendet werden können. Hierbei ging es vor allem darum, typische Probleme zu identifizieren sowie Lösungsansätze zu finden, wie Veränderungsprojekte durchgeführt werden sollten, damit sie entsprechend den Erwartungen erfolgreich sind.

Die Projektgruppe des Sommersemesters 2010 knüpft an diese Erkenntnisse an und macht sich zur Aufgabe klare Handlungsempfehlungen zu erarbeiten. Neben zusätzlichen Interviews mit Führungskräften wird die Untersuchung durch eine Online-Befragung unterstützt. So sollen die zuvor formulierten Thesen bestätigt oder widerlegt werden. Aus diesen Ergebnissen werden Handlungsempfehlungen abgeleitet, die

sowohl durch die Online-Befragung als auch durch die persönlich geführten Interviews untermauert sind.

Die Projektgruppe gliedert ihre Vorgehensweise folgendermaßen:

1. Verständnis für die Problematik Veränderungsprojekte bzw. -prozesse entwickeln und fachliche Einstufung vornehmen (Seminar)
2. Pressemitteilung erstellen (Seminar)
3. Fragen für Online-Fragebogen sowie Interviewleitfaden erarbeiten (Seminar)
4. Online-Befragung und Interviews durchführen (Hausarbeit)
5. Auswertung der Daten (Seminar)
6. Bericht erstellen (Hausarbeit)
7. Ggf. Veröffentlichung des Berichts

1.2. Die Projektbeteiligten

Projektkoordinator	<p>Prof. Dr. Rolf Vetter Fachhochschule Köln / Fachbereich Wirtschaft Claudiusstraße 1 50678 Köln</p>
Projektleiter	<p>Uwe Döring-Katerkamp Vorstand des Instituts für angewandtes Wissen e.V. (iaw-Köln) Bergwinkel 7 50999 Köln</p>
Projektteam	<p>Alqadi, Ahmed Boenisch, Paul Frings, Niko Klingner, Johannes Kotev, Todor Mispelbaum, Norbert Osebold, Tobias Roth, Susanne</p>
Projektlaufzeit	<p>März 2010 – August 2010</p>

2. Hauptteil

2.1. Arbeitshypothesen

Der Erfolg eines Projektes resultiert in den meisten Fällen aus zwei Faktoren. Zum Einen ist der fachliche Input für den Erfolg eines Projektes relevant und zum Anderen die Motivation der jeweils Beteiligten. Aus dieser Feststellung heraus werden im Rahmen der Projektgruppe der Fachhochschule Köln zum Thema „Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten“ zwei maßgebliche Arbeitshypothesen entwickelt und aufgestellt, welche einen positiven Einfluss auf den Projekterfolg beschreiben:

1. Hypothese: Eine höhere Akzeptanz des Projektes seitens der Mitarbeiter führt zu höherer Motivation im Projekt

Die erste Hypothese, welche die Kursteilnehmer entwickelt haben unterstellt, dass sich mit bestimmten Maßnahmen ein bestimmtes Ausmaß an Motivation erreichen lässt, welche das Projektergebnis in einer bestimmten Art und Weise beeinflusst. Die erste Hypothese beschreibt ferner das Verhältnis zwischen der allgemeinen Akzeptanz des Projektes und der daraus resultierenden Motivation der Mitarbeiter. Damit ist gemeint, je höher das Verständnis und die Akzeptanz der beteiligten Mitarbeiter für das Projekt sind, desto höher ist auch ihre Motivation innerhalb des Projekts. Es ist demzufolge möglich die Motivation seiner Mitarbeiter zu erhöhen, indem versucht wird ihre Akzeptanz und ihr Verständnis für die Problematik zu steigern.

2. Hypothese: Der Erfolg eines Projektes hängt von der Qualität seiner Prozesse ab.

Die zweite Hypothese besagt, dass durch bestimmte Maßnahmen ein bestimmtes Ausmaß an fachlichem Know-how erzielt werden kann, welches wiederum zu einem bestimmten Projektergebnis führt. Genauer bedeutet dies, dass ein Projekt umso erfolgreicher wird, je höher die Qualität des neuen Prozesses ist.

Es wird unterstellt, dass der Erfolg eines Projektes maßgeblich von der Qualität seiner Prozesse abhängt. Qualität bedeutet in diesem Zusammenhang, je effizienter und optimaler die Prozesse eines Projektes koordiniert sind, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Projektausgangs.

2.2. Struktur und Vorgehensweise der Online-Befragung und Interviews

2.2.1. Informationsquelle und Grundgesamtheit

Die aufgestellten Arbeitshypothesen sind die Grundlage für die Bestimmung des Informationsbedarfes, der durch Primärforschung gedeckt werden soll. Informationen über den Ablauf und den Erfolg von Veränderungsprojekten sollen durch Befragung von Führungskräften und Mitarbeitern erhoben werden und später als empirische Grundlage für die Bestätigung oder Widerlegung der Arbeitshypothesen dienen. Somit besteht die zu untersuchende Grundgesamtheit aus allen Führungskräften und Mitarbeitern in Deutschland, die von Veränderungsmaßnahmen an ihrem Arbeitsplatz betroffen sind und beinhaltet alle möglichen Gestaltungsrollen im Veränderungsprojekt: Projektgesamtverantwortliche, Projektleiter für das Veränderungsprojekt, Team- oder Gremiumsmitglieder im Veränderungsprojekt, Führungskräfte in der Umsetzung, Mitarbeiter in der Umsetzung...

2.2.2. Auswahl der Erhebungsinstrumente

Bei der Wahl der Erhebungsinstrumente fiel die Entscheidung auf die Kombination aus einer groß angelegten standardisierten Online-Befragung und einer qualitativen, persönlichen Befragung in Form von Interviews.

Standardisierte Online-Befragungen ermöglichen eine große Teilnehmeranzahl, welche die Repräsentativität der Untersuchung erhöht und liefern Ergebnisse in Form von quantitativen Werten, die eine gute Vergleichbarkeit aufweisen und mit statistischen Methoden ausgewertet werden können. Somit stellen die Ergebnisse der durchgeführten Online-Befragung eine gute Grundlage zur statistischen Überprüfung der Arbeitshypothesen dar.

Die Nachteile von standardisierten Befragungen liegen in dem eingeschränkten Fragenumfang und in dem Informationsverlust, der durch die Beschränkung der Antwortmöglichkeiten entsteht. Aus diesem Grund werden parallel zur Online-Befragung qualitative Interviews durchgeführt, die als ergänzende Informationsquellen tiefere Einsichten in das Untersuchungsthema ermöglichen. Somit können bestimmte

Aspekte, die in einer standardisierten Befragung nicht erfasst werden können, wie z.B. Stimmungen, wichtige Hintergrundinformationen etc. berücksichtigt werden.

2.2.3. Informationsbedarf

Zur Überprüfung der Arbeitshypothesen sollen folgende Informationen erhoben werden:

- 1) Angaben zur Person der Befragten und zum Unternehmen: Alter, Geschlecht, Branche, Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen, Position im Unternehmen, Gestaltungsrolle im Veränderungsprojekt

Daten über das Geschlecht, das Alter und die Branche der Befragten ermöglichen einen Überblick über die soziodemographische Struktur der Stichprobe. Die Größe des Unternehmens könnte eine Auswirkung auf die Komplexität und den Umfang der Veränderungsprozesse sowie den Projekterfolg haben. Die Position der Befragten im Unternehmen sowie die Gestaltungsrolle im Veränderungsprozess sind die wichtigsten Aspekte in dieser Kategorie, weil sie die Perspektive der Befragten bestimmen. Führungskräfte, die das Projekt aktiv gestalten, können möglicherweise den Projektablauf und die Qualität der Kommunikationsmaßnahmen ganz anders beurteilen als betroffene Mitarbeiter. Unterschiede können sich auch hinsichtlich der Auswirkung der Veränderungsmaßnahmen auf die persönliche Arbeitssituation der Befragten ergeben.

- 2) Allgemeine Angaben zum Veränderungsprojekt: Dauer des Projektes, externe Unterstützung (z.B. durch externe Berater)

Daten über die Dauer des Veränderungsprojektes ermöglichen eine Differenzierung nach zeitlichen Kriterien. Desweiteren können auch Informationen über externe Unterstützung mit der Beurteilung des Projekterfolgs in Verbindung gebracht werden. Externe Beratung kann die Qualität der Prozesse und somit den Projekterfolg beeinflussen.

- 3) Auswirkung der Veränderungsmaßnahmen auf die Befragten: Veränderung des Arbeitsalltages, Auswirkung auf die Einkommenssituation und die Arbeitsplatzsicherheit.

Die Auswirkung der Veränderungsprozesse der Befragten in Bezug auf ihren Arbeitsplatz ist ein Indikator dafür, inwieweit die Befragten von den Veränderungsmaßnahmen betroffen sind. Der Informationsbedarf in dieser Kategorie bezieht sich auf das Ausmaß und die Art der Veränderung in Bezug auf bestimmte Aspekte aus dem Arbeitsalltag, wie z.B. Veränderung der personellen Zusammensetzung, organisatorische oder räumliche Veränderung, Veränderung der Aufgaben oder der Qualifikation der Befragten. Auswirkungen auf die Einkommenssituation und die Arbeitsplatzsicherheit sind weitere wichtige Aspekte.

- 4) Angaben zur Einbeziehung der Mitarbeiter in den vier Phasen des Veränderungsprojektes (Zielfindung, Planung, Umsetzung, Kontrolle): Eingesetzte Kommunikationsmaßnahmen und Intensität der Einbeziehung der Mitarbeiter in den vier Projektphasen in Bezug auf Kommunikation, Mitsprache- und Mitgestaltungsmöglichkeiten.

Die Angaben zur Einbeziehung der Mitarbeiter in den vier Phasen des Veränderungsprojektes haben eine zentrale Bedeutung für die Überprüfung der aufgestellten Arbeitshypothesen. Die erste Hypothese stellt den Zusammenhang zwischen der Akzeptanz des Projektes seitens der Mitarbeiter und deren Motivation im Projekt dar. Somit entsteht die Frage, ob es möglich ist, die Akzeptanz der Mitarbeiter durch Maßnahmen zu steigern, die ihre Motivation für die Veränderungsmaßnahmen erhöhen. Es wird davon ausgegangen, dass die Intensität und die Qualität der Kommunikationsprozesse in jeder Projektphase einen positiven Einfluss auf die Akzeptanz der Veränderungen seitens der Mitarbeiter haben. Somit setzt sich der Informationsbedarf auf dieser Ebene aus zwei Aspekten zusammen:

- a) Welche Kommunikationsmaßnahmen haben in jeder Phase des Projektes stattgefunden?

Die Art der Kommunikationsmaßnahmen (Einzelgespräche, Abteilungsmeetings, Kick-Off-Veranstaltungen, E-Mails...) hängt mit der Intensität der Kommunikation mit den Mitarbeitern zusammen. E-Mails sind nicht so persönlich und wirkungsvoll wie beispielsweise Einzelgespräche. Allerdings sagen Informationen über die Art der durchgeführten

Kommunikationsmaßnahmen wenig über deren Qualität und die Intensität der Einbeziehung der Mitarbeiter im Veränderungsprojekt aus.

b) Wie war die Intensität bzw. die Qualität dieser Maßnahmen? Dabei sind folgende drei Abstufungen wichtig: Informationsqualität, Mitspracherechte der Mitarbeiter, Mitgestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter

Zur genaueren Untersuchung der Kommunikationsmaßnahmen sind Daten über die Ausprägung von drei Kriterien erforderlich, die nach Intensität der Einbeziehung der Mitarbeiter im Veränderungsprozess gegliedert sind.

- Informationsqualität: Wie gut wurden die Mitarbeiter informiert?
- Mitspracherechte: Inwieweit wurden die Mitarbeiter in jeder Phase aktiv eingebunden?
- Mitgestaltungsmöglichkeiten: Inwieweit konnten die Mitarbeiter in jeder Phase den Veränderungsprozess mitgestalten?

Die Daten aus a) und b) in Verbindung mit der Beurteilung des Projekterfolgs 5) können auch zur Überprüfung der zweiten Hypothese eingesetzt werden. Sie besagt, dass der Projekterfolg von der Qualität seiner Prozesse abhängt. Also soll untersucht werden, ob die Qualität der Kommunikationsprozesse eine Wirkung auf den Projekterfolg hat.

5) Beurteilung des Projekterfolgs für das Unternehmen

Die Beurteilung des Projekterfolgs für das Unternehmen ist das wichtigste Kriterium zur Analyse der Wirksamkeit und der Bedeutung von Kommunikationsmaßnahmen bzw. der Akzeptanz und der Motivation seitens der Mitarbeiter in Veränderungsprojekten. Diese Größe kann auch mit vielen anderen Informationsaspekten in Verbindung gebracht werden, um zu überprüfen, welche Faktoren den Erfolg von Veränderungsmaßnahmen beeinflussen, wie z.B. externe Beratung, Intensität der Veränderung des Arbeitsalltages...

6) Beurteilung der Veränderung des persönlichen Arbeitsalltages

Die Beurteilung der Veränderung des Arbeitsalltages stellt den direkten Bezug zur der Arbeitssituation der Befragten dar. Diese Größe kann als ein Maß für die persönliche Zufriedenheit der Befragten mit dem Veränderungsprojekt interpretiert werden, da die Befragten angeben sollen, ob sich ihr Arbeitsalltag verbessert oder verschlechtert hat.

2.2.4. Gestaltung des Online-Fragebogens

Der Online-Fragebogen konkretisiert den definierten Informationsbedarf in insgesamt 24 Fragen, von denen 22 geschlossen und zwei offen sind. Desweiteren ist er in zwei Abschnitte gegliedert: Angaben zur Person und Angaben zum Projekt.

Die Antworten auf die Fragen 1, 3, 5, 6, 7, 20 sind nominalskaliert und beschränkt durch Einfachauswahl. Bei den Fragen 14, 16 und 18 sind die Antworten auch nominalskaliert, aber es besteht die Möglichkeit der Mehrfachnennung. Die Antworten der Fragen 2, 4 und 9 sind ordinalskaliert. Bei den Fragen 8, 10, 15, 17, 19 und 23 wurde eine 4-stellige symmetrische Intervallskala verwendet, bei der die Befragten keinen Mittelwert ankreuzen können und gezwungen werden, sich für eine Tendenz zu entscheiden. Bei den Fragen 12, 13, 21 und 22 sind die Antworten intervallskaliert und es wird eine symmetrische 5-stellige Skala verwendet, bei der die Befragten die Mitte ankreuzen können. Fragen 11 und 24 sind offen.

Der Online-Fragebogen zur Studie „Veränderungsprojekte erfolgreich gestalten“ ist folgendermaßen aufgebaut:

Angaben zur Person

1. Welchem Geschlecht sind Sie zugehörig?

- männlich weiblich

2. Welcher Altersklasse gehören Sie an?

- unter 26 Jahren
 26 bis 35 Jahre
 36 bis 45 Jahre
 46 bis 55 Jahre
 über 55 Jahre

3. In welcher Branche sind Sie tätig?

- Automotive
- System- und Softwareentwicklung
- Telekommunikation
- Bank / Versicherung
- Chemie / Pharma
- Elektronik / Elektrotechnik
- Handel
- Maschinen-, Anlagenbau
- Öffentlicher Sektor
- sonstige Branche

4. Welche Mitarbeiterzahl trifft für Ihr Unternehmen zu (Gesamtkonzern)?

- Bis 100 Mitarbeiter
- 101-500 Mitarbeiter
- 501-1000 Mitarbeiter
- 1001-5000 Mitarbeiter
- Mehr als 5000 Mitarbeiter
- keine Angabe möglich

5. Welcher Managementebene ordnen Sie sich zu?

- Top-Management
- Mittleres Management
- Untere Führungsebene
- Mitarbeiter
- sonstiges
- keine Angabe möglich

6. Sind Sie Mitglied des Verbandes DIE FÜHRUNGSKRÄFTE?

- nein
- ja
- keine Antwort

7. In welcher Rolle waren Sie an der Gestaltung der Veränderung beteiligt?

- Projektgesamtverantwortung
- Projektleiter für das Veränderungsprojekt
- Team- oder Gremiumsmitglied im Veränderungsprojekt
- Führungskraft in der Umsetzung
- Mitarbeiter in der Umsetzung
- sonstiges
- keine Angabe möglich

8. Sie haben den Veränderungsprozess aktiv mitgestaltet:

trifft völlig zu 1 2 3 4 trifft gar nicht zu

Angaben zum Projekt

9. Wie viel Zeit hat das Veränderungsprojekt in Anspruch genommen?

- weniger als 1 Monat
- 1 bis 6 Monate
- 6 bis 12 Monate
- 12 bis 24 Monate
- länger als 2 Jahre
- keine Angabe möglich

10. Inwieweit wurde Ihr persönlicher Arbeitsalltag durch das Projekt verändert?

Das Projekt hat die personelle Zusammensetzung Ihres Arbeitsalltages verändert
(z.B. neuer Chef, neue Mitarbeiter, neue Kollegen)

trifft völlig zu 1 2 3 4 trifft gar nicht zu keine Angabe

Das Projekt hat bei Ihnen zu einer organisatorischen oder räumlichen Veränderung
geführt (z.B. neues Büro, neuer Arbeitsplatz, andere Abteilung)

trifft völlig zu 1 2 3 4 trifft gar nicht zu keine Angabe

Das Projekt hat Ihre Aufgaben verändert

trifft völlig zu 1 2 3 4 trifft gar nicht zu keine Angabe

Das Projekt hat zu einer Veränderung Ihrer Qualifikation geführt

trifft völlig zu 1 2 3 4 trifft gar nicht zu keine Angabe

11. Geben Sie bitte bei Bedarf an, welche sonstigen Faktoren sich geändert haben? (offene Frage)

12. Hatte das Projekt Auswirkungen auf Ihre Einkommenssituation?

sehr verbessert 1 2 3 4 5 sehr verschlechtert

13. Hatte das Projekt Auswirkungen auf die Sicherheit Ihres Arbeitsplatzes?

sehr verbessert 1 2 3 4 5 sehr verschlechtert

14. Welche dieser Maßnahmen wurden zur Kommunikation in der Zielfindungsphase des Projektes eingesetzt? (Mehrfachnennung möglich)

- Einzelgespräche
- Abteilungsmeetings
- Kick-Off-Veranstaltungen
- Informationen im Intranet
- Infoveranstaltungen
- Newsletter
- Workshops
- E-Mails
- Interne Werbemaßnahmen (Marketingmaßnahmen, Aufsteller, Plakate)
- keine Kommunikationsmaßnahmen

15. Wie bewerten Sie die Wirkung der eingesetzten Maßnahmen?

Die Mitarbeiter wurden in der Zielfindungsphase gut informiert.

trifft völlig zu 1 2 3 4 trifft gar nicht zu keine Angabe

Die Mitarbeiter wurden aktiv in der Zielfindungsphase eingebunden.

trifft völlig zu 1 2 3 4 trifft gar nicht zu keine Angabe

Die Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter flossen in die Zielformulierung ein.

trifft völlig zu 1 2 3 4 trifft gar nicht zu keine Angabe

16. Welcher dieser Maßnahmen wurden zur Kommunikation in der Planungsphase des Projektes eingesetzt? (Mehrfachnennung möglich)

- Einzelgespräche
- Abteilungsmeetings
- Kick-Off-Veranstaltungen
- Informationen im Intranet
- Infoveranstaltungen
- Newsletter
- Workshops
- E-Mails
- Interne Werbemaßnahmen (Marketingmaßnahmen, Aufsteller, Plakate)
- keine Kommunikationsmaßnahmen

17. Wie bewerten Sie die Wirkung der eingesetzten Maßnahmen?

Die Mitarbeiter wurden in der Planungsphase gut informiert.

trifft völlig zu 1 2 3 4 trifft gar nicht zu keine Angabe

Die Mitarbeiter wurden aktiv in der Planungsphase eingebunden.

trifft völlig zu 1 2 3 4 trifft gar nicht zu keine Angabe

Die Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter flossen in die Planungsphase ein.

trifft völlig zu 1 2 3 4 trifft gar nicht zu keine Angabe

18. Welcher dieser Maßnahmen wurden zur Kommunikation in der Umsetzungsphase des Projektes eingesetzt? (Mehrfachnennung möglich)

- Einzelgespräche
- Abteilungsmeetings
- Kick-Off-Veranstaltungen
- Informationen im Intranet
- Infoveranstaltungen
- Newsletter
- Workshops
- E-Mails
- Interne Werbemaßnahmen (Marketingmaßnahmen, Aufsteller, Plakate)
- keine Kommunikationsmaßnahmen

19. Wie bewerten Sie die Wirkung der eingesetzten Maßnahmen?

Die Mitarbeiter wurden in der Umsetzungsphase gut informiert.

trifft völlig zu 1 2 3 4 trifft gar nicht zu keine Angabe

Die Mitarbeiter wurden aktiv in der Umsetzungsphase eingebunden.

trifft völlig zu 1 2 3 4 trifft gar nicht zu keine Angabe

Die Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter fließen in die Umsetzungsphase ein.

trifft völlig zu 1 2 3 4 trifft gar nicht zu keine Angabe

20. Gab es externe Unterstützung für die Veränderung?

Zielfindung: ja nein keine Angabe

Planung: ja nein keine Angabe

Umsetzung: ja nein keine Angabe

21. Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?

viel besser 1 2 3 4 5 viel schlechter

22. Wie beurteilen Sie die Veränderungen Ihres persönlichen Arbeitsplatzes?

viel besser 1 2 3 4 5 viel schlechter

23. Über das Ergebnis des Projektes wurden die Mitarbeiter gut informiert

trifft völlig zu 1 2 3 4 trifft gar nicht zu

24. Was fanden Sie bei der Durchführung des Projektes besonders gelungen oder misslungen? (offene Frage)

2.2.5. Gestaltung des Interviewleitfadens

Als Grundlage für die Zusammenstellung des aktuellen Interviewleitfadens wird der von der Projektgruppe des WS 2009/2010 verfasste Interviewleitfaden verwendet, der leicht überarbeitet und an der Zielsetzung des aktuellen Projektes und den Fragen aus dem Online-Fragebogen angepasst wird. Trotzdem unterscheiden sich die Inhalte der beiden Erhebungsinstrumente hinsichtlich der Ausführlichkeit der Fragen und der Gliederung der Projektphasen. Aufgrund der längeren Dauer der Interviews (zwischen 60 und 90 Minuten) und der Möglichkeit vertiefende, der Situation angepasste Fragen zu stellen (im Gegensatz zu standardisierten Befragungen), sind im Interviewleitfaden mehr Fragen enthalten. Desweiteren sind dort die Projektphasen feiner gegliedert: Vision/Anlass/Zielfindung, Analysephase/Erhebung des Ist-Zustands, Festlegung des Soll-Zustands, Maßnahmenplanung, Umsetzung, Kontrolle.

Der Interviewleitfaden zur Studie „Veränderungsprojekte erfolgreich gestalten“ ist folgendermaßen aufgebaut:

1. Vorstellung

- Wir sind eine studentische Projektgruppe der Fachhochschule Köln. Im Rahmen der Veranstaltung „Praxisprojekte“ befassen wir uns mit dem Thema „Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten“. Ziel ist es, die Stärken und Schwächen bei der Umsetzung von Veränderungsprojekten herauszuarbeiten. Hierbei geht es uns vor allem darum, typische Probleme zu identifizieren sowie Lösungsansätze zu finden, um zukünftig Veränderungsprozesse noch besser managen zu können.
- Gründe für das Interview
 - Praxisbeispiele und Erfahrungsberichte
 - Wie sieht Change Management in Unternehmen wirklich aus?
 - Was sind „typische“ Probleme bei der Umsetzung?
 - „Was läuft gut?“ – soll Anhaltspunkte über gelungene Projekte aufzeigen
- Anonymität (Name etc.) des Ansprechpartners wird zugesichert, ebenso detaillierte Firmenangaben und Informationen.
- Interesse über die Ergebnisse

2. Persönliche Daten des Ansprechpartners

Am Anfang des Gespräches sollte dem Gesprächspartner erklärt werden, dass über **ein** bestehendes Problem, bzw. über **einen** Veränderungsprozess gesprochen werden soll. Aus Gründen der Nachvollziehbarkeit für den Interviewer sollte es vermieden werden, zwischen mehreren Projekten „hin und her zu springen“.

- Funktion des Gesprächspartners
- Daten über das Unternehmen
- Anzahl Mitarbeiter
- Branche
- Angaben zur Person (Geschlecht, hierarchische Ebene im Unternehmen, zuständiger Unternehmensbereich)
- Die Rolle des Gesprächspartners im Rahmen der Veränderungsprozesse
 - Projektteam oder Betroffener
 - War er als aktive Person am Prozess beteiligt (Projektleiter, „Treiber“)
 - oder war er als passive Person selbst von weitreichenden Veränderungen betroffen?
- Wie sehen die Strukturen im Unternehmen aus? Wie viele Mitarbeiter sind dem Gesprächspartner untergeordnet?

3. Das Projekt selbst

Daten um das Projekt eingliedern zu können (Charakteristik)

- Um was für eine Art von Projekt handelt es sich? „Name“ des Projektes
- Zeitlicher Rahmen des Projektes und Datum (Zeitpunkt und Zeitraum)
- Wie viele Mitarbeiter sind direkt von der Maßnahme bzw. der Veränderung betroffen?
- Gab es externe Unterstützung durch Unternehmensberater etc.?
- Inwieweit wurde ihr Arbeitsalltag durch das Projekt verändert?

Vision / Anlass / Zielfindung

- Was war der Anlass/Auslöser für das Veränderungsprojekt? Welche Beweggründe gab es? (z.B.: wirtschaftliche Veränderung, innerbetriebliche Dynamik...)
- Was war der Inhalt der Vision oder des Ziels? Gab es eine Art Leitspruch?
- Welche Kommunikationsmaßnahmen haben in dieser Phase stattgefunden?
- Inwieweit hatten Sie/Ihre Mitarbeiter in dieser Phase aktive Mitgestaltungsmöglichkeiten?
- Inwieweit hatten Sie/Ihre Mitarbeiter in dieser Phase Mitspracherechte?
- Wie gut wurden Sie/Ihre Mitarbeiter in dieser Phase informiert?

Analysephase / Erhebung des Ist-Zustands

- Gab es eine „gesonderte Analysephase“?
- Wie fand die Analyse statt, bzw. wie wurde der Ist-Zustand festgelegt
- Wurden hier schon Mitarbeiter informiert (Kommunikation) oder beteiligt?
- Welche Kommunikationsmaßnahmen haben in dieser Phase stattgefunden?
- Inwieweit hatten Sie/Ihre Mitarbeiter in dieser Phase aktive Mitgestaltungsmöglichkeiten?
- Inwieweit hatten Sie/Ihre Mitarbeiter in dieser Phase Mitspracherechte?
- Wie gut wurden Sie/Ihre Mitarbeiter in dieser Phase informiert?

Alternativ kann auch die Skala zur Einschätzung der Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter herangezogen werden.

Soll-Zustand

- Wie ist die Definition des Soll-Zustandes entstanden?

- Wer war daran beteiligt?
- Wie wurden die Ziele bzw. das Ergebnis kommuniziert?
- Inwieweit hatten Sie/Ihre Mitarbeiter in dieser Phase aktive Mitgestaltungsmöglichkeiten?
- Inwieweit hatten Sie/Ihre Mitarbeiter in dieser Phase Mitspracherechte?
- Wie gut wurden Sie/Ihre Mitarbeiter in dieser Phase informiert?

Planung

- Wie wurden die einzelnen Maßnahmen zur Erreichung der festgelegten Ziele geplant?
- Wer war an der Planung beteiligt?
- Inwieweit hatten Sie/Ihre Mitarbeiter in dieser Phase aktive Mitgestaltungsmöglichkeiten?
- Inwieweit hatten Sie/Ihre Mitarbeiter in dieser Phase Mitspracherechte?
- Wie gut wurden Sie/Ihre Mitarbeiter in dieser Phase informiert?

Umsetzung

Es gibt sehr unterschiedliche Ausprägungen und Formen der Umsetzung. Dies hängt zum einen stark vom Projekt selbst, zum anderen von dem jeweiligen Unternehmen ab.

- Wie wurde die Umsetzung des Geplanten in die Praxis vorgenommen?
- Welche Maßnahmen wurden ergriffen?
- Wie sah die Zeitspanne für die Umsetzung der Veränderung aus?

Kommunikation, Beteiligung und Qualifizierung nehmen in der Umsetzungsphase eine besonders wichtige Rolle ein. Aus diesem Grund sollte beim Gesprächspartner explizit danach gefragt werden.

Kommunikation

Gab es Foren für betroffene Mitarbeiter (Kummerkasten etc.)?

Mitsprache

Hatten die Mitarbeiter Mitspracherechte?

Beteiligung

Hatten die Mitarbeiter die Möglichkeit bzw. einen gewissen Spielraum ihr eigenes Umfeld selbst mit zu gestalten?

Qualifizierung

Welche Qualifizierungsmaßnahmen wurden im Rahmen der Umsetzung getroffen?

- generelle Maßnahmen, reine Wissensvermittlung (Schulungen, Training, etc.)

- spezielle Qualifizierungsmaßnahmen (anders Verhalten erwünscht, z.B. beim Ziel Kundenfreundlichkeit erhöhen, Soft Skills, etc.)

In der Regel gibt es hier über viele Erfahrungen zu berichten. Demzufolge sollte man den Gesprächspartner von seinen gesammelten Erkenntnissen berichten lassen.

Kontrolle / Korrektur

- Gab es generelle Erfolgskontrollen, ob das Projekt zufriedenstellend umgesetzt wurde?
- Welche Art von Kontrolle hat stattgefunden? (je nach dem welche Ziele bzw. welcher Soll-Zustand zuvor definiert wurde, z.B. Umsatz steigern...)
- Gab es während der Umsetzung „Kursänderungen bzw. Kurskorrekturen“?

Kommunikation

- Wurden die Mitarbeiter über entsprechende Ergebnisse informiert? Wenn ja, auf welche Art und Weise.
- Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes und die Qualität der neuen Prozesse (Objektive Erfolgsbeurteilung)

Persönliche (subjektive) Einschätzung

Wie schätzt der Gesprächspartner den Prozess der Veränderung und die gesamte Durchführung selbst ein?

Gesamte Bewertung:

- War es sinnvoll?
- Wurden die gesteckten Ziele erreicht?
- „Funktioniert es jetzt besser?“
- Gab/gibt es spezielle Kennzahlen anhand derer man den Erfolg messen kann?

Spezielle Bewertung:

- Was lief besonders gut, was besonders schlecht?
- Welche Erkenntnisse wurden für das nächste Projekt festgehalten?
- Was würde man anders machen?
- Wie beurteilen Sie die Veränderungen Ihres Arbeitsalltages

Bedanken und Verabschieden

Mit Hilfe der Interviews und den Erfahrungsberichten versuchen wir herauszufinden, ob sich die aufgestellten Hypothesen bestätigen lassen. Ziel ist es, anhand dieser Ergebnisse eine Art Fahrplan bzw. eine Liste von Handlungsempfehlung zu erstellen, die es Unternehmen ermöglicht, einen reibungsloseren Ablauf und eine bessere Akzeptanz für Veränderungen bei den Mitarbeitern zu schaffen.

Fragen, ob der Gesprächspartner an weiterer Kommunikation bzw. an den Ergebnissen aller Interviews oder der Online-Befragung Interesse hat. Wenn Interesse besteht, wird er entsprechend informiert! - bitte Email-Adresse notieren-

Auf der folgenden Seite befindet sich eine Skala zur Erfassung der subjektiven Einschätzung des Gesprächspartners zu den Themenbereichen Kommunikation, Beteiligung und Qualifizierung der betroffenen Mitarbeiter im Rahmen eines Veränderungsprozesses.

Für jede der einzelnen Phasen zur Beurteilung von:

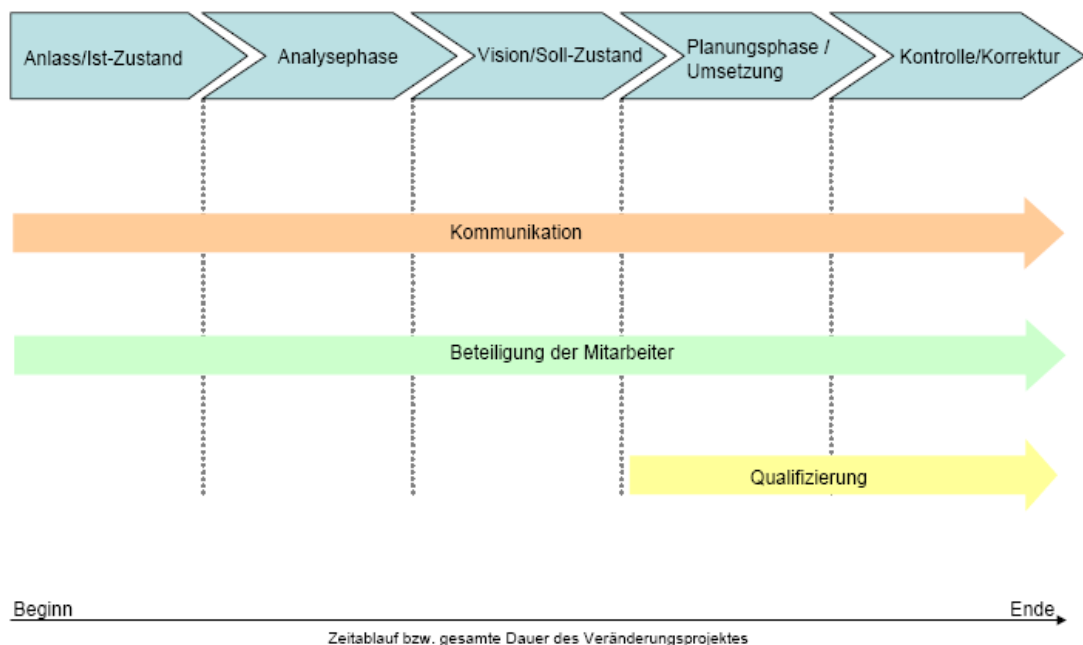
- Kommunikation
- Beteiligung
- Qualifizierung

der betroffenen Mitarbeiter.
Ggf. Einteilung in eine Skala:

1 2 3 4 5

Einschätzung des Gesprächspartners über die Ausprägung in den einzelnen Phasen des Veränderungsprojektes.

1 steht für sehr starke Ausprägung z.B. intensive Kommunikation mit den Mitarbeitern, 5 steht für keinerlei Ausprägung, z.B. überhaupt keine Beteiligung der Mitarbeiter, sondern „vollendete Tatsachen“.



2.2.6. Stichprobenauswahl und Durchführung der Befragungen

Der Online-Fragebogen war vom 3. bis zum 31. Mai 2010 auf der Homepage des Instituts für angewandtes Wissen (<http://www.iaw-koeln.de>) aktiv. Die Befragung fand in Kooperation mit dem Verband „Die Führungskräfte“ statt, dessen Mitglieder über die Möglichkeit zur Teilnahme an der Umfrage informiert wurden. Die Stichprobenbildung beruhte auf dem Prinzip der Selbstrekrutierung der Befragten. Da keine Regeln zur Stichprobenauswahl angewandt wurden, ist die Stichprobe nicht repräsentativ für die Grundgesamtheit. Als Mittel zur Bekanntmachung der Studie und Erhöhung der Teilnehmerzahl wurde von der Projektgruppe eine Pressemeldung verfasst und auf mehreren PR-Seiten hochgeladen. Insgesamt haben 380 Personen an der Online-Befragung teilgenommen. 90% davon sind Mitglieder des Verbands „Die Führungskräfte“ und 95% sind Führungskräfte (vom Top-Management bis untere Führungsebene). Dies verdeutlicht die Stichprobenverzerrung durch die überrepräsentierte Führungsebene und die geringe Teilnahme von Mitarbeitern aus der operativen Ebene. Trotzdem liefert die Umfrage nützliche Ergebnisse, die größtenteils auf die Grundgesamtheit übertragen werden können.

Die Stichprobenbildung der Interviewpartner für die qualitative Befragung fand im Prinzip willkürliche statt. Jedes Mitglied der Projektgruppe sollte selbst einen Interviewpartner finden. Die Interviews fanden zwischen dem 28. April und dem 25. Mai 2010 statt. Es wurden insgesamt 8 Personen befragt: Vier gehören zur oberen Managementebene, einer gehört zur mittleren Managementebene, einer gehört zur unteren Managementebene und zwei Personen sind operative Mitarbeiter.

2.3. Interpretation der Online-Befragung

2.3.1. Grundlegende Informationen zur Auswertung der Online-Befragung

An der Online-Befragung „Veränderungsprojekte erfolgreich gestalten“ haben insgesamt 380 Personen teilgenommen. Die männlichen Befragten dominierten mit 90%, während der weibliche Anteil lediglich bei 10% lag. Die Verteilung der Altersklassen zeigt, dass die Befragten unter 26 Jahren nur mit 1% vertreten waren. Der Anteil der Beteiligten zwischen 26 und 35 Jahren lag bei 3%. Der erste höhere Beteiligungsanteil mit 21% der Befragten liegt bei den 36 bis 45-jährigen. Der größte Anteil liegt bei 47% in der Altersklasse zwischen 46 bis 55 Jahren. Die über 55-jährigen

sind zu 29% beteiligt. Die Befragten stammen aus verschiedenen Branchen und aus Unternehmen unterschiedlicher Größen. Zu den meist vertretenen Branchen zählen das Bank und Versicherungswesen mit 9%, der Maschinen- und Anlagenbau mit 9% sowie die Elektronikbranche mit 28%. Besonders auffällig ist, dass 46% der Befragten in einem Unternehmen bzw. Konzern mit mehr als 5000 Mitarbeitern beschäftigt sind. Der Anteil der übrigen Unternehmens- bzw. Konzerngrößen in denen die Mitarbeiter beschäftigt sind, variieren zwischen 6% und 22%. Vom Gesamtanteil der Befragten sind 51% im mittleren Management und 30% im Top Management tätig. Diese beiden Managementebenen bilden den größten Anteil der Befragten. Besonders auffällig ist, dass an der Online-Befragung lediglich 3% operative Mitarbeiter teilgenommen haben. 90% der gesamten Befragten sind Mitglieder des Verbandes „Die Führungskräfte“. Am Ende der Stichprobe gab es ca. 160 Kommentare, das heißt, dass fast jeder zweite einen Kommentar hinterlassen hat. Die nachfolgenden Aspekte konnten anhand der Online-Befragung festgestellt werden.

2.3.2. Projektphasenunabhängige Korrelationen

Es besteht ein schwacher positiver Richtungszusammenhang zwischen der Mitarbeiteranzahl eines Unternehmens und dem Erfolg des Veränderungsprojektes. Dies bedeutet, je größer ein Unternehmen ist, desto erfolgloser wurde das Projektergebnis beurteilt (Korrelation: Frage 21 + 4 = +0,154).

Es kann festgestellt werden, dass je höher die Managementebene eines Befragten war, umso erfolgreicher wurde der Erfolg des Projektes von der jeweiligen Person beurteilt (Korrelation: Frage 21 + 5 = +0,350).

Je bedeutender die Rolle eines Beteiligten in dem Veränderungsprojekt gewesen ist, desto erfolgreicher hat er das Projekt im Nachhinein eingeschätzt. Es besteht hier ein schwacher positiver Richtungszusammenhang, der durchaus dadurch zu begründen ist, dass z.B. ein Projektleiter den Misserfolg seines eigenen Projektes ungern zum Vorschein bringen möchte (Korrelation: Frage 21 + 7 = +0,398).

Umso intensiver ein Befragter in dem Veränderungsprojekt eingebunden war, desto erfolgreicher wurde das Ergebnis von der jeweiligen Person wahrgenommen und dementsprechend positiv beurteilt (Korrelation: Frage 21 + 8 = +0,348).

Zwischen der Dauer des Veränderungsprojektes und dem Erfolg des Projektes besteht ein sehr schwacher negativer Richtungszusammenhang. Dieser Zusammenhang ist jedoch so gering, dass er kaum eine Aussagekraft besitzt. Die Befragten beklagten sich in den Freitexten sehr häufig über die lange Dauer des Veränderungsprojektes, die jedoch offensichtlich keinen Einfluss auf den Erfolg des Projektes hatte (Korrelation: Frage 21 + 9 = -0,039).

Anhand der Aussagen der Befragten hat die Einbeziehung eines externen Beraters in das Veränderungsprojekt kaum einen Zusammenhang zum Projekterfolg. Dies wird insbesondere anhand der Zielfindungs- und Planungsphase deutlich (Korrelation: Frage 20 + 21).

Es gibt einen starken Richtungszusammenhang zwischen dem empfundenen Erfolg des Projektes und der persönlichen Veränderung des Arbeitsalltags. Dies bedeutet, dass die Befragten bei einem positiven Ausgang des Projektes auch eine positive Wirkung auf ihren Arbeitsalltag empfanden (Korrelation: Frage 21 + 22 = +0,727).

2.3.3. Korrelationen der Zielfindungsphase

Persönliche Kommunikationsmaßnahmen wirken sich in der Zielfindungsphase positiv auf den Erfolg des Projektes aus. Die Intensität der unpersönlichen Information während dieser Phase ist nicht ausschlaggebend für einen Misserfolg des Projektes, sondern nur ein Anzeichen dafür, dass sich in dieser Phase persönliche Kommunikationsmaßnahmen effektiver auf den späteren Erfolg auswirken. (Korrelation: Frage 21 + 14). Sofern die Mitarbeiter in der Umsetzungsphase gut informiert wurden, betrachteten sie das Projekt erfolgreich (Korrelation: Frage 21 + 15 a1 = +0,662). Das Projekt wurde ebenfalls positiver bewertet, sobald die Mitarbeiter in dieser Phase aktiv eingebunden waren (Korrelation: Frage 21 + 15 a2 = +0,557). Falls Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter in der Zielfindungsphase eingeflossen sind, bewerteten die Mitarbeiter den Erfolg des Projektes umso höher (Korrelation: Frage 21 + 15 a3 = +0,565).

2.3.4. Korrelationen der Planungsphase

Der Erfolg des Projektes hängt unter anderem von den Kommunikationsmaßnahmen während der Planungsphase ab. Die Beteiligten haben in dieser Projektphase ein starkes Informationsbedürfnis und möchten über Projekt ereignisse und Vorgehensweisen informiert werden. Dabei stehen sämtliche

Kommunikationsmaßnahmen in einem schwachen positiven Richtungszusammenhang zum Erfolg. Es kann jedoch festgestellt werden, dass sich persönliche Kommunikationsmaßnahmen positiver auf den späteren Erfolg auswirken, als unpersönliche Maßnahmen (Korrelation: Frage 21 + 16). Je besser die Mitarbeiter in der Planungsphase informiert wurden, umso höher empfanden sie den Projekterfolg (Korrelation: Frage 21 + 17 a1 = +0,436). Diese Tatsache trifft auch zu, wenn die Mitarbeiter in der Planungsphase aktiv eingebunden waren (Korrelation: Frage 21 + 17 a2 = +0,424). Sobald Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter in der Planungsphase eingeflossen sind, stieg auch das positive Empfinden für den Projekterfolg (Korrelation: Frage 21 + 17 a3 = +0,387).

2.3.5. Korrelationen der Umsetzungsphase

Der Erfolg des Projektes hängt ebenfalls von der Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen während der Umsetzungsphase ab. Hier scheinen jedoch persönliche Kommunikationsmaßnahmen, wie z.B. Abteilungsm Meetings und Informationsveranstaltungen effektiver zu sein als unpersönliche Kommunikationsmaßnahmen, wie z.B. Vorträgen oder Werbemaßnahmen (Email bzw. Newsletter). In der Umsetzungsphase sollten im Vergleich zur Planungsphase wesentlich mehr persönliche Kommunikationsmaßnahmen gewählt werden als Unpersönliche. Diese wirken sich positiver auf den Erfolg des Projektes aus. Die Beteiligten haben auch in dieser Phase einen starken Informationsbedarf. (Korrelation: Frage 21 + 18). Je besser die Mitarbeiter in der Umsetzungsphase informiert wurden, desto höher empfanden sie den Erfolg des Projektes (Korrelation: Frage 21 + 19 a1 = +0,664). Aktive Einbindung in der Umsetzungsphase bewirkte ebenfalls ein höheres Empfinden für den Projekterfolg (Korrelation: Frage 21 + 19 a2 = +0,675). Die Bewertung des Projekterfolges steigt, sobald die Mitarbeiter Vorschläge und Ideen in der Umsetzungsphase einbringen durften (Korrelation: Frage 21 + 19 a3 = +0,569).

2.3.6. Fazit zur Auswertung der Online-Befragung

Die Auswertung der Online-Befragung zeigt deutlich, dass Mitarbeiter in das Veränderungsprojekt einbezogen werden sollten, da dies ein Schlüssel zu einem positiven Projekterfolg ist. Die Einbeziehung der Mitarbeiter sollte möglichst früh stattfinden und sich im Projektlauf stetig steigern. In der Zielfindungsphase und Planungsphase sind sämtliche Kommunikationsmaßnahmen sinnvoll, da die Mitarbeiter einen hohen Informationsbedarf haben. Die Mitarbeiter möchten ständig

über die Abläufe im Unternehmen informiert werden. An dieser Stelle muss noch nicht zwingend zwischen persönlichen und unpersönlichen Kommunikationsmaßnahmen unterschieden werden. Es hat sich herausgestellt, dass sich persönliche Kommunikationsmaßnahmen effektiver auf den Projekterfolg auswirken als unpersönliche Kommunikationsmaßnahmen. Die Mitarbeiter sollten während der Planungsphase in die Gestaltung eingebunden werden. Dies könnte z.B. in Form eines Vorschlagwesens stattfinden. Sobald die Veränderungen die Mitarbeiter direkt betreffen, wie es in der Umsetzungsphase der Fall ist, sollten persönliche Kommunikationsmaßnahmen gewählt werden. An dieser Stelle reichen unpersönliche Kommunikationsmaßnahmen nicht aus. Ausgehend von einem allgemeinen Informationsfluss zu Beginn des Veränderungsprojektes sollte im zunehmenden Projektlauf eine persönlichere Herangehensweise an den Mitarbeiter erfolgen. Dies könnte z.B. durch Einzelgespräche und Meetings erfolgen. Je besser die Mitarbeiter in der Zielfindungs-, Planungs- und Umsetzungsphase informiert wurden, aktiv eingebunden und deren Ideen und Vorschläge in die jeweilige Phase eingeflossen sind, umso höher empfanden sie den Projekterfolg.

Die detaillierten Ergebnisse der Online-Befragung und der daraus resultierenden Korrelationen befinden sich im Anhang.

2.4. Interpretation der Interviews

2.4.1. Analyse des Ist-Zustandes und Zielfindung

Die Veränderungsprojekte der befragten Unternehmen wurden aus diversen Gründen durchgeführt. Hier sind einige Beispiele:

- Zentralisierungsprojekt durch räumliche Veränderung
- Steigerung der Attraktivität des Unternehmens sowie der Motivation der einzelnen Mitarbeiter
- Qualitätsverbesserungsprojekt und Optimierung der Arbeitsstrukturen
- Einführung einer neuen Software
- Sanierungsprojekt
- Fusionierungsprojekt
- Einführung einer neuen Produktionslinie

Die Analyse der Interviews zeigt, dass die betroffenen Mitarbeiter in dieser Phase nicht in Form von Mitsprache- und Mitgestaltungsmöglichkeiten eingebunden waren. Der Ist-Zustand und die Ziele wurden i.d.R. explizit durch die Geschäftsführung ermittelt und

mit dem Projektteam abgestimmt. Zudem wurden unternehmensinterne Kennzahlen herangezogen, um den Ist-Zustand zu ermitteln. Von den jeweiligen Unternehmen wurden unterschiedliche Kommunikationsmaßnahmen gewählt, um die Mitarbeiter mit wichtigen Neuigkeiten zu versorgen. Als Kommunikationsmittel kamen in dieser Projektphase Newsletter, Aushänge, Informationsveranstaltungen, persönliche Gespräche mit einzelnen betroffenen Mitarbeitern, der Betriebsrat, Telefonkonferenzen, Email-Verkehr sowie das Intranet zum Einsatz. Die Auswertung der Interviews zeigt, dass durch die frühe Aufklärung der Mitarbeiter, bereits von Beginn des Projektes, Akzeptanz gegenüber dem Projekt geschaffen werden kann. Durch die Nutzung dieser Kommunikationsmaßnahmen können die betroffenen Mitarbeiter schon sehr frühzeitig mit wichtigen Informationen über das Projekt versorgt werden.

2.4.2. Planungsphase

Die Vorgehensweise bei der Planung des Veränderungsprojektes war bei den einzelnen Unternehmen differenziert. Wir stellten fest, dass der Einsatz von Kommunikationsmitteln und Einbindung der Mitarbeiter abhängig von der Größe des Unternehmens und des Unternehmenszwecks ist. Als Kommunikationsmittel wurden u.a. Meetings, Workshops, Mitarbeiterzeitung, das Intranet, der Betriebsrat sowie Informationsveranstaltungen genutzt. Durch solche Maßnahmen kann ein stetiger Informationsfluss erzielt werden. Zudem wurden bestimmte Personengruppen aktiv in die Planung eingebunden, wie z.B. erfahrene Produktionsmitarbeiter oder operative Mitarbeiter im Kundenservice, welche sehr gut über die Strukturen und Prozesse des jeweiligen Fachbereiches informiert waren (Experten). Mitarbeiter wurden gezielt in den Veränderungsprozess eingebunden, wie z.B. durch die Gestaltung des persönlichen, zukünftigen Arbeitsbereiches. Durch die Mitsprache- und Mitgestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter während der Planungsphase konnte die Akzeptanz gegenüber dem Projekt weiter ausgebaut werden, was ebenfalls zu einer hohen Motivation der Mitarbeiter führte. Andere Unternehmen haben ihre Mitarbeiter hingegen nicht gezielt in der Planungsphase eingebunden, sondern organisierten und planten den weiteren Verlauf des Veränderungsprojektes selbst. Diese Aufgaben wurden in diesem Fall nur von der Geschäftsführung oder dem Projektteam ausgeführt. Anhand der Auswertung der durchgeführten Interviews ist erkennbar, dass eine Tendenz zu einer positiven Beurteilung des Erfolges besteht, je mehr die Mitarbeiter in dieser Phase eingebunden wurden und somit die Möglichkeit zur Mitgestaltung und Mitsprache erhalten haben, gleichzeitig mit wichtigen und aktuellen Informationen versorgt wurden.

2.4.3. Umsetzungsphase

Die Auswertung der geführten Interviews zeigt, dass die betroffenen Mitarbeiter i.d.R. in der Umsetzungsphase nicht aktiv beteiligt wurden. Es fanden jedoch seitens der Unternehmen Kommunikationsmaßnahmen, wie Aushänge, Mitarbeiterforen, offene Kommunikation sowie Telefonkonferenzen statt. Die betroffenen Mitarbeiter wurden somit auch während der Projektumsetzung durch spezifische Kommunikationsmaßnahmen über den Fortschritt des Projektes und Neuigkeiten auf dem Laufenden gehalten.

2.4.4. Kontrollphase

Die Erfolgskontrolle der Veränderungsprojekte war abhängig von der Art der jeweiligen Veränderung. Die Interviewauswertungen zeigen, dass folgende Maßnahmen zur Kontrolle der Ergebnisse durchgeführt wurden:

- Qualitätskontrollen
- Testläufe
- Audits
- Zeitmessung von Durchlaufzeiten
- Ableitung von Kennzahlen
- Untersuchung von Mitarbeiterreaktionen

2.4.5. Fazit zur Auswertung der Interviews

Die Auswertung der geführten Interviews bestätigt die aufgestellte Hypothese der studentischen Projektgruppe. In Projekten, die erfolgreich beurteilt wurden hatten die betroffenen Mitarbeiter in den einzelnen Projektphasen die Möglichkeit Einfluss auf das Veränderungsprojekt zu nehmen. Durch die aktive Mitgestaltungs- und Mitsprachemöglichkeit konnten die Mitarbeiter motiviert und eine hohe Akzeptanz gegenüber dem Projekt geschaffen werden. Die Mitarbeiter fühlten sich somit integriert und als Teil des Unternehmens. Kommunikationsmaßnahmen sollten so früh wie möglich ergriffen werden, um die Mitarbeiter mit notwendigen Informationen zu versorgen. Sobald Veränderungen an einem bestehendem Prozess, der von den Mitarbeitern möglicherweise seit langer Zeit in der gleichen Form praktiziert wird, durchgeführt werden, wollen und müssen die Mitarbeiter stetig über Veränderungen dieses Prozesses informiert werden. Durch die Einbindung der Mitarbeiter wird ein

großer Schritt zu einem erfolgreichem Projektabschluss gewährleistet und durch die Schaffung von Akzeptanz, das Fortbestehen der neuen Strukturen gefördert. Die detaillierten Auswertungen und Protokolle der Interviews befinden sich im Anhang.

2.5. Zusätzliche Erkenntnisse

Bei der Bewertung der Aussagen der Online-Umfrage sowie der persönlichen Interviews ergaben sich einige weitere interessante Erkenntnisse, die lediglich in indirektem Zusammenhang mit den von uns formulierten Kernthesen stehen. Auch auf diese soll hier der Vollständigkeit halber kurz eingegangen werden, weil sie interessante Zusammenhänge zwischen der Erfolgsbeurteilung eines Veränderungsprojektes und anderen Faktoren, wie zum Beispiel der Rolle des Befragten im Veränderungsprozess oder der Unternehmensgröße darstellen.

Durch die Ergebnisanalyse der Online-Befragung wurde deutlich, dass die hierarchische Rolle des Befragten im Veränderungsprozess bei der Beurteilung dessen Erfolgs eine wesentliche Rolle spielt. Die Probanden konnten sich in die Kategorien „Projektgesamtverantwortung“, „Projektleiter für das Veränderungsprojekt“, „Team- oder Gremiumsmitglied im Veränderungsprojekt“, „Führungskraft in der Umsetzung“, „Mitarbeiter in der Umsetzung“ und „Sonstiges“ einteilen, um ihre hierarchische Rolle im Veränderungsprojekt anzugeben. Der Zusammenhang der Fragen „Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?“, die mit Hilfe einer Zahlenskala von eins bis fünf beantwortet werden konnte und „In welcher Rolle waren Sie an der Gestaltung der Veränderung beteiligt?“ konnte mit einer mathematisch signifikanten Korrelation von +0,398 beschrieben werden. Daraus lässt sich schließen, dass der Befragte das Veränderungsprojekt umso erfolgreicher einschätzt, desto höher er in der Hierarchie bezüglich des Projektes gestanden hat. Eine Erklärung für diese Erkenntnis lässt sich am Beispiel eines Projektleiters verdeutlichen. Tendenziell bewerte er das Projekt, in dem er viel Verantwortung trägt, lieber positiv, um eventuelle Fehler, für die er als Projektleiter selbst verantwortlich wäre, nicht eingestehen zu müssen.

Die hierarchische Rolle des Befragten im Unternehmen spielt ebenfalls eine Rolle hinsichtlich der Beurteilung des Erfolgs des Veränderungsprojektes. Diese Aussage lässt sich aufgrund des ermittelten positiven Zusammenhangs zwischen den Fragen „Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?“ und „Welcher Managementebene ordnen Sie sich zu?“ treffen. Unterschieden wurde hier zwischen „Topmanagement“, „Mittlerem Management“, „Unterer Führungsebene“, „Mitarbeitern“ und „Sonstiges“. Je höher die Stellung des Befragten in der Managementebene des Unternehmens war, desto erfolgreicher wurde das Projekt von ihm beurteilt. Allerdings

sollte bei dieser Aussage beachtet werden, dass der Anteil aller Befragten, die an der Umfrage teilnahmen und die sich zum „Topmanagement“ oder zum „Mittleren Management“ zuordneten, weitaus größer war als der Anteil der Probanden der „Unteren Führungsebene“ und der „Mitarbeiter“.

Eine weitere Erkenntnis, die zwar nicht in direktem Zusammenhang mit unseren Kernthesen steht, aber dennoch interessant ist, ergab sich aus dem Zusammenhang der Fragen „Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?“ und „Welche Mitarbeiterzahl trifft für Ihr Unternehmen zu (Gesamtkonzern)?“. Hier konnte der Proband sein Unternehmen in fünf Kategorien einordnen: „bis zu 100 Mitarbeiter“, „101 bis 500 Mitarbeiter“, „501 bis 1000 Mitarbeiter“, „1001 bis 5000 Mitarbeiter“ und „mehr als 5000 Mitarbeiter“. Der Zusammenhang dieser Fragen wies eine Korrelation von +0,154 auf. Dieser Wert lässt folgende Schlussfolgerung zu: Je größer das Unternehmen ist, in dem die Veränderung durchgeführt wird, desto weniger erfolgreich wird das Veränderungsprojekt hinterher eingeschätzt. Diese Aussage lässt sich vielleicht durch den Umstand erklären, dass die Befragten eines großen Unternehmens mit vielen Mitarbeitern den Erfolg eines Veränderungsprojektes meist weniger gut beurteilen können als die Mitarbeiter in kleineren Unternehmen, in denen die Befragten eher die Chance haben, den eventuellen Erfolg des Projektes direkt mitzuerleben und somit dieses auch eher als erfolgreich bewerten.

Desweiteren wurde herausgefunden, dass es keinen direkten Zusammenhang zwischen der Dauer des Projektes und dessen subjektiv eingeschätzten Erfolg gibt. Die Dauer des Projektes wurde unterteilt in die Kategorien „weniger als ein Monat“, „1 bis 6 Monate“, „6 bis 12 Monate“, „12 bis 24 Monate“ und „länger als zwei Jahre“. Die Korrelation, welche den Zusammenhang der Fragen „Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?“ und „Wie viel Zeit hat das Veränderungsprojekt in Anspruch genommen?“ beschreibt, ist so gering, dass sie vernachlässigt werden kann. Es lässt sich also festhalten, dass ein Projekt, welches zum Beispiel sehr lange dauert, deshalb von den Befragten nicht automatisch als erfolgslos beurteilt wird. Andererseits wird ein relativ kurzlebiges Projekt nicht unbedingt als erfolgreich angesehen. Es sollte allerdings beachtet werden, dass bei der Online-Umfrage in diversen Freitexten der Probanden Beschwerden über zeitliche Verzögerungen deutlich wurden. Die Länge eines Projektes wird also teilweise durchaus als negativ aufgefasst, auch wenn sie offenbar keinen direkten Einfluss auf die Beurteilung hinsichtlich des Erfolgs des Veränderungsprojektes hat.

Auch wenn diese Aussagen nicht in direktem Zusammenhang mit den Kernthesen stehen, die wir anhand der Online-Befragung und der persönlichen Interviews untersucht haben, liefern sie doch interessante Erkenntnisse über die Beurteilung des

Erfolgs eines Veränderungsprojektes hinsichtlich bestimmter Faktoren, die Einfluss auf den Erfolg haben.

3. Fazit

Die von der Projektgruppe der Fachhochschule Köln zum Thema „Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten“ aufgestellten Hypothesen konnten bestätigt werden. Somit ist der Erfolg eines Projektes zum einen von der Qualität der Prozesse und zum anderen von der Motivation der Beteiligten abhängig.

3.1. Zusammenfassung

Zwischen der Anteilnahme der Mitarbeiter und dem Erfolg eines Projektes besteht ein positiver Zusammenhang. Werden die Mitarbeiter bereits in der Zielfindungsphase und vor allem in den weiteren Phasen ausreichend mit den nötigen Informationen über das Projekt versorgt, steigert dies die Akzeptanz, wodurch sich auch die Motivation der Mitarbeiter für das Projekt erhöht. Neben den Kommunikationsmaßnahmen, welche je nach Prozessphase persönlich und unpersönlich vorgenommen werden können, sollten den Mitarbeitern auch Gestaltungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten in dem Projekt eingeräumt werden. Durch diese Einbeziehung nehmen die jeweiligen Mitarbeiter außerdem den Projekterfolg stärker wahr, was sich auch positiv auf den Arbeitsalltag und die Arbeitsweise der Mitarbeiter auswirkt. Die Umsetzung dieser Kommunikations-, Gestaltungs- und Mitwirkungsmaßnahmen lassen sich jedoch zugegebenermaßen in kleineren Unternehmen leichter umsetzen als in größeren Unternehmen.

Als Fazit kann somit festgehalten werden, dass ein rechtzeitiger Informationsfluss und die Nutzung der Gestaltungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten positiv auf den Projekterfolg auswirken, da die Motivation der Mitarbeiter erhöht wird und sich dadurch die Arbeitsweise verbessert. Auch das Empfinden des Mitarbeiters am Projekterfolg beigetragen zu haben steigt.

Ein weiterer Zusammenhang besteht zwischen der Qualität der Prozesse und dem Projekterfolg. Es ergibt sich, dass in den einzelnen Projektphasen die Projektziele, -strategie, und -umsetzung vor allem von internen Fachkräften, nicht zwangsläufig von externen Beratern gut durchdacht und ausgearbeitet werden müssen. Generell kann

man jedoch nicht sagen, dass externe Berater nicht mehr in Veränderungsprozesse einbezogen werden sollen, denn externe Berater haben auch durchaus Vorteile. Sie haben eine objektivere Sichtweise als interne Mitarbeiter und verfügen auch über ein spezifischeres Know-how, was sich beispielsweise positiv in der Umsetzungsphase auswirken kann, da diese Prozesse gegebenenfalls effizienter und effektiver umgesetzt werden können als ohne externe Unterstützung.

Die Qualität des Prozesses hängt nicht von der Dauer eines Projektes ab. Die lange Zeitplanung oder gar eine Verlängerung des Veränderungsprozesses empfinden die Mitarbeiter zwar als unangenehm, jedoch hat diese subjektive Empfindung keinerlei Einfluss auf den Erfolg des Projektes.

3.2. Empfehlungen

Aufgrund der durchgeführten Untersuchung können wir abschließend folgende Empfehlungen für zukünftige Projekte geben:

In der Planungsphase eines jeden Projektes sollten und möchten die Mitarbeiter zuerst allgemein mit Informationen, wie Projekt ereignis und Vorgehensweise versorgt werden. In dieser Phase kann der Informationsfluss jedoch noch unpersönlich, beispielsweise in Form von Newslettern, Intranet oder Aushänge erfolgen. In der Umsetzungsphase wollen und müssen die Mitarbeiter spezifischer auf ihre persönliche Situation in Kenntnis gesetzt werden. Dies sollte bestenfalls durch persönliche Gespräche erfolgen, da unpersönliche Maßnahmen sich weniger erfolgreich auf den Projekterfolg auswirken. Die aktive Einbeziehung der Mitarbeiter sowie die Möglichkeit Vorschläge und Ideen einzubringen bewirken ihnen gegenüber ein gesteigertes Gefühl der Beteiligung am Projekterfolg.

Durch den kontinuierlichen Informationsfluss werden die Mitarbeiter in das Projekt einbezogen, was die Motivation und die jeweilige Arbeitsweise der Mitarbeiter steigert. Desweiteren wird dadurch den Mitarbeitern das Gefühl der Integration und Wertschätzung vermittelt. Somit ist es von großer Bedeutung, Kommunikationsmaßnahmen so früh wie möglich gegenüber den Mitarbeitern zu ergreifen, so dass die notwendigen Informationen vermittelt werden, weil so ein Teil des Projekterfolges gewährleistet ist. Als Umkehrschluss kann somit auch gesagt werden: Je später die Mitarbeiter in den einzelnen Projektphasen mit Informationen

versorgt werden, desto eher entsteht bei den Mitarbeitern Frust und eine schlechte Arbeitsleistung.

Auch Unternehmen mit einer hohen Mitarbeiteranzahl sollten versuchen diese Kommunikations-, Gestaltungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten umzusetzen und besser von der Anfangs- bis zur Zielfindungsphase mehr Zeit hierfür investieren, als am Ende des Projektes unmotivierte Mitarbeiter mit einer schlechten Arbeitshaltung zu haben.

Eine weitere Empfehlung ist, dass die Projekte im Voraus für jede einzelne Phase von den Verantwortlichen optimal und konkret durchdacht und ausgearbeitet werden sollten, um ein erfolgreiches Projekt zu erzielen. Unterstützung kann das Unternehmen von externen Beratern einholen, jedoch sollte man den Projekterfolg nicht ausschließlich von externen Fachleuten abhängig machen, denn das praktische und unternehmensspezifische Wissen liegt vor allem im Unternehmen selbst, also bei jedem einzelnen Mitarbeiter.

Literaturverzeichnis

Stolzenberg, K./ Heberle, K. (2009): Changemanagement - Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren; 2. Auflage, Heidelberg: Springer-Verlag 2009

Anhang

Exkurs: Statistik

Korrelation wird in einer Skala von +1 bis -1 gemessen, wobei Richtung +1 ein positiver Zusammenhang besteht, bei 0 besteht gar kein Zusammenhang und bei -1 besteht ein negativer Zusammenhang zwischen den betrachteten Merkmalen.

Es gibt 4 verschiedene Skalierungen:

Nominal: Merkmale, die keinen Bezug zueinander haben, z.B. Managementebene (Top- Management, mittleres Management) oder Geschlecht (Mann, Frau)

Ordinal: Merkmale, die in einer Reihenfolge stehen, aber deren Abstände nicht quantifizierbar sind, z.B. Schulnoten (Sehr gut, gut, ...)

Metrisch Intervall: Merkmale sind in einer Reihenfolge und quantifizierbar, z.B. Zeitskala oder Temperaturskala

Metrisch Verhältnis: Merkmale mit festen quantifizierbaren Abständen, aber einem festem Nullpunkt, z.B. Alter (0-x)

Ergebnisse der Auswertung

Frage 4 und 21: Anzahl der Mitarbeiter und Erfolg des Projektes: + 0,181

→ Es besteht nur ein sehr schwacher positiver Zusammenhang zwischen der Größe des Unternehmens und des Erfolges des Projektes, der allerdings kaum relevant erscheint.

Frage 5 und 21: Managementebene und Erfolg: + 0,350

→ Umso höher die Managementebene der befragten Personen, desto erfolgreicher wird das Projekt bewertet.

Frage 7 und 21: Rolle innerhalb des Projekts und Erfolg: + 0,398

→ Umso höher die Managementebene der befragten Personen, desto erfolgreicher wird das Projekt bewertet. Allerdings könnte hier noch ein Zusammenhang zwischen den einzelnen Rollen und der Bewertung des Erfolges gemacht werden.

Frage 8 und 21: Mitgestaltung am Veränderungsprozess und Erfolg: + 0,348

→ Je intensiver und aktiver man am Veränderungsprozess beteiligt ist, umso besser und erfolgreicher hat man das Projekt bewertet.

Frage 9 und 21: Beanspruchte Zeit, also Dauer des Projektes und Erfolg: - 0,039

→ Die Dauer eines Veränderungsprojektes hat nur einen sehr schwachen negativen Zusammenhang mit dem Erfolg des Projektes, der aber zu vernachlässigen ist. Das widerspricht sich ein wenig mit dem Freitext der Probanden, offensichtlich wird zwar gejamert, dass der Prozess zu lange dauert oder zu zeitintensiv ist, aber auf den Erfolg hat das keinen Einfluss.

Frage 16 und 21: Maßnahmen in der Planungsphase und Erfolg:

Einzelgespräch: + 0,241

Abteilungsmeetings: + 0,088

Kick-Off-Veranstaltung: + 0,131

Informationen im Intranet: + 0,160

Infoveranstaltungen: + 0,120

Newsletter: + 0,117

Workshops: + 0,149

E-Mails: + 0,072

→ alle Maßnahmen sind in einem positiven Zusammenhang mit dem Erfolg. Es wird deutlich, dass die Leute am Anfang einer Veränderung ein großes Informationsbedürfnis haben und eine breite Palette von Maßnahmen wahrnehmen, was sich positiv auf den Erfolg auswirkt.

Frage 17 und 21: Bewertung der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen in der Planungsphase und Erfolg:

Mitarbeiter fühlt sich informiert: + 0,494

Mitarbeiter kann Vorschläge machen: + 0,454

Mitarbeiter kann/wird aktiv eingebunden: + 0,506

→ Je mehr der Mitarbeiter informiert ist, Vorschläge bringen kann und aktiv in den Prozess eingebunden wird, desto höher ist der Erfolg des Projektes.

Frage 18 und 21: Maßnahmen in der Umsetzungsphase und Erfolg:

Einzelgespräch: + 0,142

Abteilungsmeetings: + 0,41

Kick-Off-Veranstaltung: - 0,16

Informationen im Intranet: + 0,118

Infoveranstaltungen: + 0,22

Newsletter: + 0,012

Workshops: - 0,139

E-Mails: + 0,009

Interne Werbemaßnahmen: - 0,15

→ Offensichtlich scheinen persönliche Ansprachen besser zu funktionieren als unpersönliche Workshops oder Werbemaßnahmen. Kick-Off-Veranstaltungen und Workshops scheinen in dieser Phase bereits zu spät zu sein. Diese Maßnahmen müssen früher geschehen.

Frage 19 und 21: Bewertung der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen in der Umsetzungsphase und Erfolg:

Mitarbeiter fühlt sich informiert: + 0,664

Mitarbeiter kann Vorschläge machen: + 0,675

Mitarbeiter kann wird aktiv eingebunden: + 0,569

→ Je mehr der Mitarbeiter informiert ist, Vorschläge bringen kann und aktiv in den Prozess eingebunden wird, desto höher ist der Erfolg des Projektes.

→ Betrachtet man die vorherigen vier Auswertungen fällt auf, dass man am Anfang des Veränderungsprozesses eine gute breite kommunikative Politik betreiben sollte und je weiter das Projekt voranschreitet immer persönlicher werden sollte, bis hin zu Einzelgesprächen, bei denen der Mitarbeiter selbst Vorschläge bringen kann und fühlt, dass man sich auf seine individuelle Situation einstellt.

Frage 20 und 21: Externe Unterstützung und Erfolg

Während der Zielfindungsphase: + 0,036

Während der Planungsphase: + 0,071

Während der Umsetzungsphase: + 0,107

→ Hier wird deutlich, dass es kaum einen Zusammenhang gibt zwischen dem Erfolg eines Veränderungsprojektes und der Einbeziehung eines externen Beraters, besonders während der Zielfindungs- und Planungsphase.

Fazit und Kernaussagen sowie die Überprüfung der aufgestellten Thesen.

These:

Je höher das Verständnis und die Akzeptanz der beteiligten Mitarbeiter für das Projekt sind, desto höher ist die Motivation, welche sich wiederum positiv auf den Erfolg und die Qualität der neuen Prozesse auswirkt.

Kernaussagen nach der Auswertung der Online Befragung:

1. Miteinbeziehung lohnt sich! Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der frühen Einbeziehung der Mitarbeiter in einen Veränderungsprozess und der erfolgreichen Durchführung des Veränderungsprojektes.

Allerdings ist eine differenzierte Vorgehensweise sinnvoll: Zu Beginn eines Veränderungsprojektes möchte der Mitarbeiter wissen, was im Unternehmen vorgeht. Sobald es aber konkreter wird reichen unpersönliche Kommunikationsmaßnahmen nicht mehr aus. Der Mitarbeiter möchte nun erfahren, was sich ganz konkret an seinem Arbeitsplatz oder seiner Aufgabe ändert, und dafür ist eine persönliche und individuelle Ansprache nötig.

Das heißt also, dass sich der Grad der Mitgestaltung des Mitarbeiters von Phase zu Phase erhöhen sollte. Zu Beginn des Projektes, während der Zielfindungsphase reicht es grundsätzlich mit einer breiten Palette von Informationsveranstaltungen und weiteren Informationskommunikationsmitteln zu informieren. Während der Planungsphase sollte den Mitarbeitern weitere Befugnisse zugesprochen werden, so dass sie Vorschläge machen können, die in die Planung aufgenommen und bearbeitet werden, bis hin zur aktiven Mitgestaltung bis zur Umsetzungsphase.

Die Qualität der Informationen verändert sich im Laufe des Prozesses, zunächst werden Informationen wahrgenommen und später wird spezifisch kommuniziert und mitgestaltet, das geht am sinnvollsten in persönlichen Gesprächen und Meetings.

2. Umso mehr Verantwortung die Mitarbeiter in einem Veränderungsprojekt haben, desto positiver wird der Erfolg eingeschätzt. Die Interviews bestätigen teilweise, dass der subjektiv eingeschätzte Erfolg in der Realität objektiv betrachtet gar nicht gegeben war.
3. Zeit spielt für Veränderungsprozesse in Bezug auf die erfolgreiche Durchführung keine Rolle. Die Dauer des Projektes hat keinen Zusammenhang mit dem

Erfolg. Viele Mitarbeiter beschwerten sich zwar, dass die Zeit entweder zu knapp bemessen ist, aber auf den Erfolg wirkt sich diese Tatsache offensichtlich nicht aus.

4. Es besteht kein direkter Zusammenhang zwischen einem teuren externen Berater und dem Erfolg bei der Durchführung eines Veränderungsprojektes.

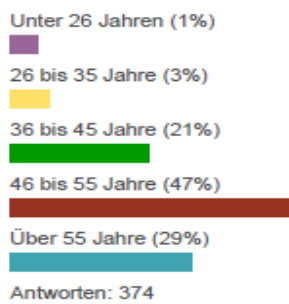
Ergebnisse der Online- Befragung

Angaben zur Person

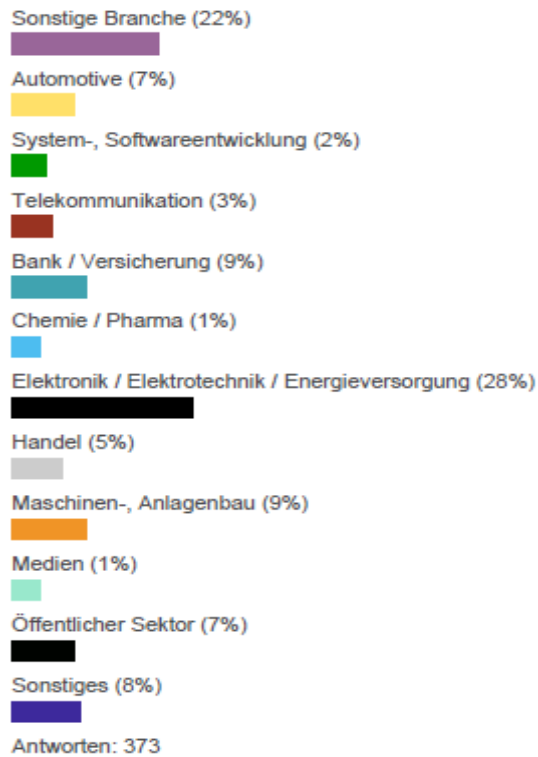
1. Welchem Geschlecht sind Sie zugehörig?



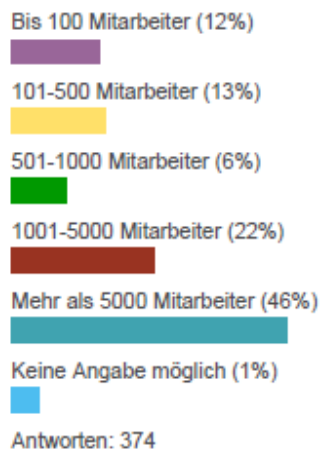
2. Welcher Altersklasse gehören Sie an?



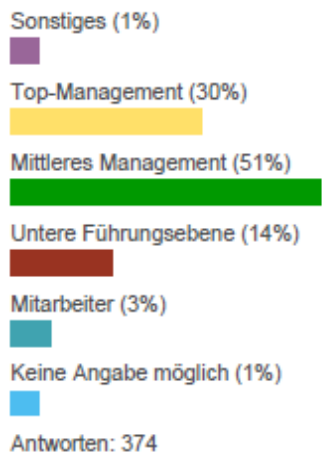
3. In welcher Branche sind Sie tätig?



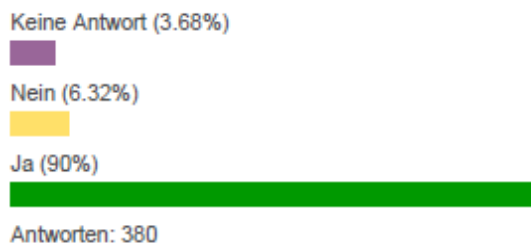
4. Welche Mitarbeiterzahl trifft für Ihr Unternehmen zu (Gesamtkonzern)?



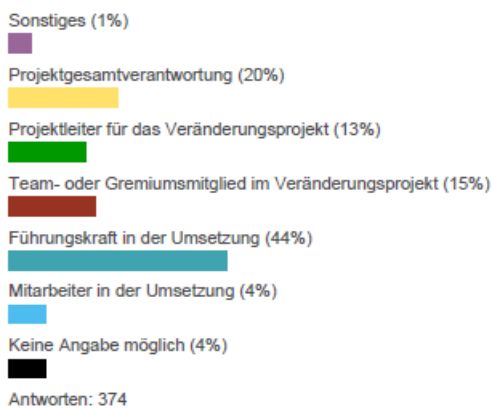
5. Welcher Managementebene ordnen Sie sich zu?



6. Sind Sie Mitglied des Verbandes DIE FÜHRUNGSKRÄFTE?



7. In welcher Rolle waren Sie an der Gestaltung der Veränderung beteiligt?



8. Sie haben den Veränderungsprozess aktiv mitgestaltet

	1	2	3	4	
trifft völlig zu	53.47 %	32.95 %	10.12 %	3.47 %	trifft gar nicht zu

Antworten: 346

Angaben zum Projekt I

Hinweis: Bitte beziehen Sie sich bei allen folgenden Fragen nur auf ein konkretes Projekt, an dem wir erkennen können, wie sich Ihr Arbeitsalltag tatsächlich verändert hat.

9. Wie viel Zeit hat das Veränderungsprojekt in Anspruch genommen?

Weniger als 1 Monat (1%)



1 bis 6 Monate (14%)

6 - 12 Monate (32%)

12 - 24 Monate (32%)

Länger als 2 Jahre (17%)

Keine Angabe möglich (4%)

Antworten: 374

10. Inwieweit wurde Ihr persönlicher Arbeitsalltag durch das Projekt verändert? (Mehrfachnennung möglich)

a1: Das Projekt hat die personelle Zusammensetzung Ihres Arbeitsalltags verändert. (z.B.: neuer Chef, neue Mitarbeiter, neue Kollegen)

a2: Das Projekt hat bei Ihnen zu einer organisatorischen oder räumlichen Veränderung geführt. (z.B.: neues Büro, neuer Arbeitsplatz, andere Abteilung)

a3: Das Projekt hat Ihre Aufgaben verändert.

a4: Das Projekt hat zu einer Veränderung Ihrer Qualifikation geführt.

q1: trifft völlig zu

q2: trifft überwiegend zu

q3: trifft weniger zu

q4: trifft gar nicht zu

q5: keine Angabe möglich

	q1	q2	q3	q4	q5
a1	31.61 %	33.24 %	18.53 %	15.53 %	1.09 %
a2	32.13 %	23.82 %	14.68 %	29.09 %	0.28 %
a3	25.41 %	44.75 %	19.06 %	10.50 %	0.28 %
a4	14.13 %	23.27 %	27.42 %	34.35 %	0.83 %

Antworten: 367

11. Geben Sie bitte bei Bedarf an, welche sonstigen Faktoren sich geändert haben?

Gehalt | Arbeitsabläufe im Lagerbetrieb | Ablauf von Entwicklungsprojekten | Versetzung mit höherer Verantwortung | Veränderung der Firmenkultur und Führung | Kompetenzerweiterung | Finanzielle-Veränderungen: Das Gehalt wurde gekürzt. | Zweitwohnsitz | Arbeitszeiten | Führungsaufgaben | erheblicher Zusatz-Zeitbedarf (Wochenenden!) | Eigene Veränderungsfähigkeit und Flexibilität nimmt zu | Arbeitszeiterhöhung | Software wurde geändert | Persönlicher Arbeitsaufwand | Zeitbedarf höher | Entfernung Wohnung zur Arbeitsstätte verdreifacht | Gehaltsreduzierung | Tätigkeitsfeld deutschlandweit und international | budget | verstärkte internationale Zusammenarbeit | Qualität der Zusammenarbeit | Ruckstufung um einen Führungsgrad aufgrund Neuorganisation der Bank | Arbeitsort-Umzug der kompletten Familie | Mehrarbeit | Neues Aufgabengebiet mit globaler Verantwortung | Arbeitszeit | Vom Bereichsleiter zum Geschäftsführer geworden | weniger Reisetätigkeit | Zeitaufwand war erheblich | schlechteres Betriebsklima allgemein | Die Rahmenbedingungen im gesamten Unternehmen | Arbeitszeit und Dienstreisen | Sprache Englisch zwingend da in Indien | neue Zielorganisation mit Vorruhestandsregelungen | Zeitmanagement | Die Art der Zusammenarbeit im Unternehmen hat sich deutlich verbessert | Angebot Vorruhestand | Mitarbeiterscreening führte zu einer spürbaren Veränderung meiner Führungskräfte (Wechsel von 40%) und einer echten Weiterentwicklungschance derer | Teamspirit - Kundenorientierung | größere Verantwortung | Erhöhung der Bedeutung meines Verantwortungsbereichs | Effektivitätssteigerung | Höhere Auftrags erledigung möglich | Kompetenzbeschneidung | cash flow is king | Die Motivation und der Spass an der Arbeit | Kosteneinsparung-Personal,Sachkosten | Eindeutigere Verantwortung der an mich berichtenden Mitarbeiter | finanzieller Hinsicht | Statusänderung | Der Zeitfaktor ist stark angestiegen, da das Projekt als Zusatzarbeit zu verstehen war. | eigene Position | Art und Weise der Kommunikation und Zusammenarbeit | die Qualität der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern | wurde überflüssig | Zeitaufwand ist gestiegen | Zusammenarbeit auf der Leitungsebene im Konzern | Soziale - und Führungskompetenz | Gründung eines Shared Service Center - neuer Arbeitgeber

Antworten: 60

12. Hatte das Projekt Auswirkungen auf Ihre Einkommenssituation?

	1	2	3	4	5	
sehr verbessert	3.27 %	14.44 %	76.57 %	4.09 %	1.63 %	sehr verschlechtert

Antworten: 367

13. Hatte das Projekt Auswirkungen auf die Sicherheit Ihres Arbeitsplatzes?

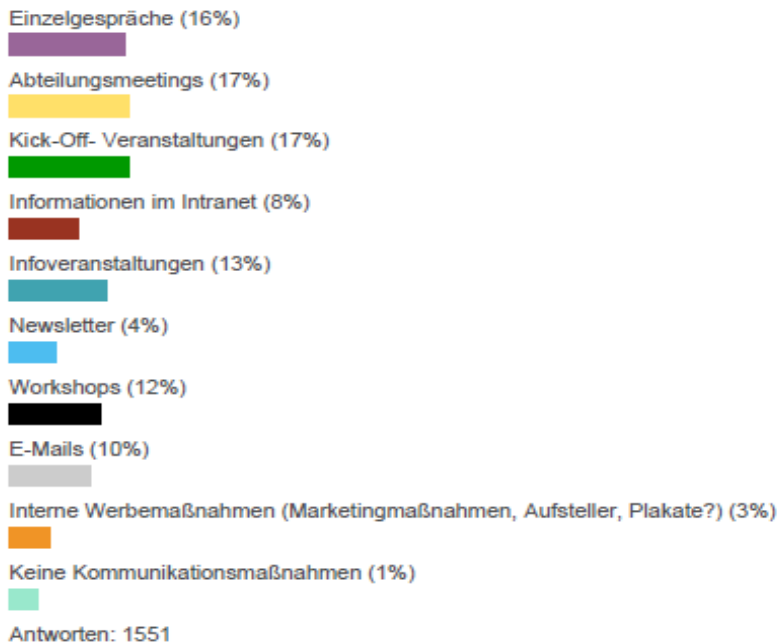
	1	2	3	4	5	
viel sicherer	4.36 %	26.98 %	55.59 %	7.90 %	5.18 %	viel unsicherer

Antworten: 367

Ein Veränderungsprozess wird hier in vier Phase eingeteilt: Zielfindung, Planung, Umsetzung und Kontrolle.

Die folgenden Fragen beziehen sich auf die Maßnahmen und Wirkungen in den ersten drei Phasen.

14. Welche dieser Maßnahmen wurden zur Kommunikation in der Zielfindungsphase des Projektes eingesetzt? (Mehrfachnennung möglich)



15. Wie bewerten Sie die Wirkung der eingesetzten Maßnahmen?

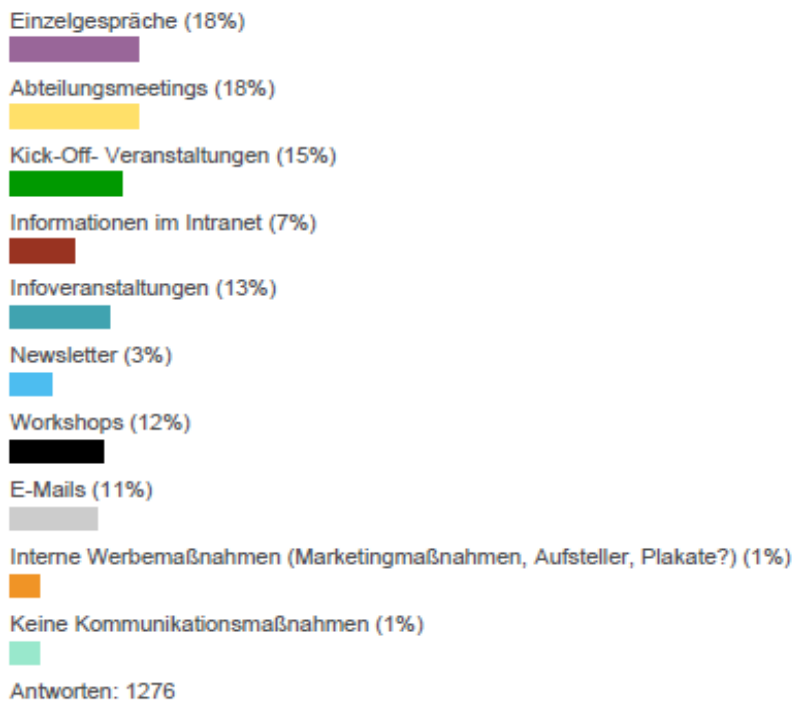
- a1: Die Mitarbeiter wurden in der Zielfindungsphase gut informiert.
- a2: Die Mitarbeiter waren in der Zielfindungsphase aktiv eingebunden.
- a3: Die Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter flossen in die Zielformulierung ein.

- q1: trifft völlig zu
- q2: trifft überwiegend zu
- q3: trifft weniger zu
- q4: trifft gar nicht zu
- q5: keine Antwort möglich

	q1	q2	q3	q4	q5
a1	14.82 %	60.92 %	19.41 %	4.85 %	0.00 %
a2	10.00 %	39.19 %	37.30 %	13.51 %	0.00 %
a3	8.60 %	42.47 %	30.38 %	18.01 %	0.54 %

Antworten: 370

16. Welche dieser Maßnahmen wurden zur Kommunikation in der Planungsphase des Projektes eingesetzt? (Mehrfachnennung möglich)



17. Wie bewerten Sie die Wirkung der eingesetzten Maßnahmen?

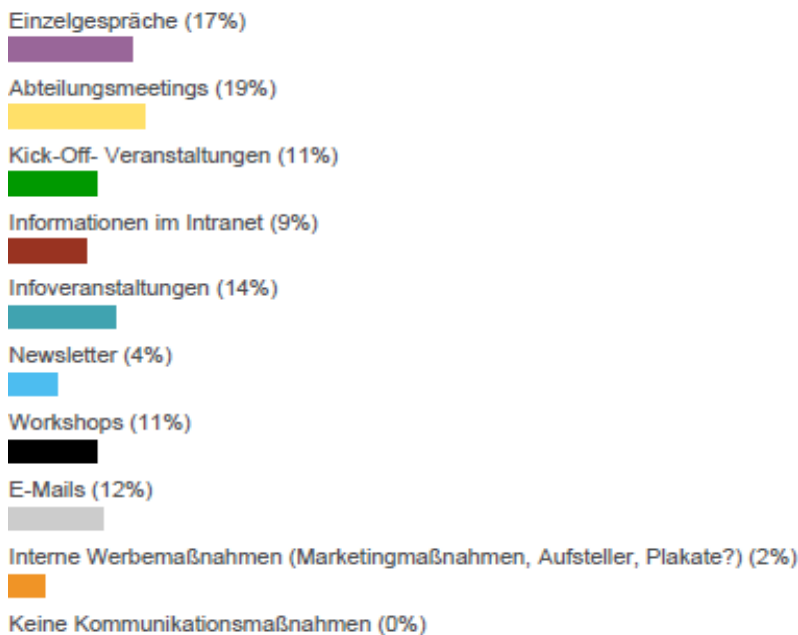
- a1: Die Mitarbeiter wurden in der Planungsphase gut informiert.
- a2: Die Mitarbeiter waren in der Planungsphase aktiv eingebunden.
- a3: Die Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter flossen in die Planungsphase ein.

- q1: trifft völlig zu
- q2: trifft überwiegend zu
- q3: trifft weniger zu
- q4: trifft gar nicht zu
- q5: keine Angabe möglich

	q1	q2	q3	q4	q5
a1	12.02 %	55.74 %	25.41 %	6.83 %	0.00 %
a2	9.84 %	39.07 %	37.16 %	13.66 %	0.27 %
a3	9.02 %	42.90 %	30.60 %	16.39 %	1.09 %

Antworten: 363

18. Welche dieser Maßnahmen wurden zur Kommunikation in der Umsetzungsphase des Projektes eingesetzt? (Mehrfachnennung möglich)



Antworten: 1473

19. Wie bewerten Sie die Wirkung der eingesetzten Maßnahmen?

- a1: Die Mitarbeiter wurden in der Umsetzungsphase gut informiert.
- a2: Die Mitarbeiter waren in der Umsetzungsphase aktiv eingebunden.
- a3: Die Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter flossen in die Umsetzungsphase ein.

- q1: trifft völlig zu
- q2: trifft überwiegend zu
- q3: trifft weniger zu
- q4: trifft gar nicht zu
- q5: keine Angabe möglich

	q1	q2	q3	q4	q5
a1	21.86 %	60.38 %	16.39 %	0.82 %	0.55 %
a2	18.46 %	52.07 %	23.97 %	4.96 %	0.55 %
a3	9.94 %	48.62 %	29.28 %	11.33 %	0.83 %

Antworten: 360

20. Gab es externe Unterstützung für die Veränderung?

- a1: Zielfindung
- a2: Planung
- a3: Umsetzung

- q1: ja
- q2: nein
- q3: keine Angabe möglich

	q1	q2	q3
a1	42.82 %	49.59 %	7.59 %
a2	49.59 %	45.80 %	4.61 %
a3	40.77 %	54.82 %	4.41 %

Antworten: 362

21. Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?

	1	2	3	4	5	
viel besser	15.90 %	55.26 %	17.52 %	6.74 %	4.58 %	viel schlechter

Antworten: 371

22. Wie beurteilen Sie die Veränderungen Ihres persönlichen Arbeitsalltags?

	1	2	3	4	5	
viel besser	6.78 %	36.59 %	39.02 %	13.01 %	4.61 %	viel schlechter

Antworten: 369

teilweise vorher bereits fest - Setzung der GF | Abteilungsbesprechungen mit allen Mitarbeitern | Keine Beteiligung externer "Schlauberger" | Visualisierung und Teambildung | Negativ: Geheimniskrämerlei während Zielfindungs- und Planungsphase gegenüber den Mitarbeitern. | Organisatorische Veränderungen | Info-Veranstaltungen | In der Theorie sehr gut, nur bedingt praxistauglich | Interdisziplinäre Kommunikation | gelungen: Umsetzungsgeschwindigkeit misslungen: Einbindungen in der Vorbereitung (dann hätte jedoch der Zeitfaktor gelitten) FAZIT: besser so, als zu langer Umsturzprozess und die damit verbundene Unsicherheit vieler MitarbeiterInnen | gelungen: Endergebnis, misslungen: Dauer | Einbindung aller MA | Durchführung mit Zielvorgaben, ohne fremde Berater | Gelingen war die Planung und das Ergebnis, dieses wurde auch allgemein im Unternehmen positiv aufgenommen. Misslungen ist die Umsetzung, sie ist stecken geblieben und nur zu 70% umgesetzt. Das erschwert heute die Aufgabe, hat das Ganze komplizierter gemacht | Besonders misslungen: Kommunikation, Information, Motivation, richtiger Mitarbeiterinsatz | eher misslungen | Pro forma Kommunikation ohne tragende Inhalte | Volle Unterstützung durch die oberste Führungsebene - dies ist für jedes Projekt von entscheidender Bedeutung! | zu großer Arbeitsaufwand erforderlich | Mitarbeiterbeteiligung | Ängste wurden zu wenig berücksichtigt | Keine Angabe | Breite Mitarbeiterbeteiligung, klare Entscheidungen | Einbindung der Mitarbeiter und Kollegen | Einbeziehung der Mitarbeiter unzureichend | gelungen | die höhere Führungsebene war wenig begeistert | das Gesamtkonzept und die konsequente Abarbeitung aller Phasen | Ziele wurden nur top-down vorgegeben | Das Durchhaltevermögen der gesamten Organisation | Ständiger Scopewechsel bedingt durch die Inhaber | kein zu detailliertes Maßnahmencontrolling, sondern qualitatives Reporting der erreichten Meilensteine | Einschwören auf ein gemeinsames Ziel | Gute Vorstudie, schnelle Entscheidungsfindung und Umsetzung | Vorstand hat einsam entschieden und die darunterliegende Führungsebene hatte dies leider nur noch umzusetzen | Rückkehr aus dem Ausland mit Anschlussarbeitsplatz | Mitarbeit der einzelnen Mitarbeiter | minus: Personalvorgaben diktierten Zielorganisation, z.B. Workflowqualität / plus: offene Kommunikation | Bei allen Veränderungsprozessen fühlen sich die Mitarbeiter generell und trotz umfangreicher Einbindung immer persönlich angegriffen, obwohl wir mit den Veränderungen maßgeblich zur Arbeitsplatzsicherung beigetragen haben. | Mitarbeiterkommunikation sehr schlecht, keine langfristige Denkweise | Personalentwicklung | Offene Kommunikation | Unterschreitung des geplanten Kostenbudgets um 50 % (davon 20 % Sicherheit / 30 % Arbeitserfolg) | Die Einbindung der betroffenen Mitarbeiter war schlecht, das Projektziel wurde im Laufe des Projektes geändert. | Gesellschafter waren sehr wankelmütig | der Veränderungsprozess wurde während seiner Durchführung bereits zur Kostenreduzierung (Personalabbau) benutzt. Das führte zu Intoleranz an betroffenen Abteilungen, die den "Change!" mit reiner Kostenreduzierung gleich setzten | es ist nicht gelungen bei allen die Veränderungsbereitschaft zu fördern und Veränderung als Chance zu nutzen | Jungen MA zu vertrauen brachte sehr hohe Motivation und Mut und Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme | Einbindung der unteren Führungskräfte | Misslungen: Zielvorgaben der GF und deren extreme Zeitverzögerungen | Die Top Down-Methode dominiert und unterdrückt jegliche Bottom up - Reaktion. Ander ausgedrückt: Die Mitarbeiter werden nicht wirklich mitgenommen. Bei dem heute üblichen Konzepten von Lean Management und Lean Production eine fatale Entwicklung. | keine externen Berater | Das

analysieren, ob das damalige "Ist" gut oder schlecht war und ob es auf solider Basis stand. Ein schlechtes "Ist" zu optimieren produziert nur eine noch schlechtere Aussicht. | Erfolgsmessung durch Überlagerung durch neue Projekte nicht möglich. | Attraktivität des Ergebnisses für die Betroffenen | Zielergebnisse standen teilweise vorher bereits fest - Setzung der GF | Abteilungsbesprechungen mit allen Mitarbeitern | Keine Beteiligung externer "Schlauberger" | Visualisierung und Teambildung | Negativ: Geheimniskrämerlei während Zielfindungs- und Planungsphase gegenüber den Mitarbeitern. | Organisatorische Veränderungen | Info-Veranstaltungen | In der Theorie sehr gut, nur bedingt praxistauglich | Interdisziplinäre Kommunikation | gelungen: Umsetzungsgeschwindigkeit misslungen: Einbindungen in der Vorbereitung (dann hätte jedoch der Zeitfaktor gelitten) FAZIT: besser so, als zu langer Umsetzungsprozess und die damit verbundene Unsicherheit vieler MitarbeiterInnen | gelungen: Endergebnis, misslungen: Dauer | Einbindung aller MA | Durchführung mit Zielvorgaben, ohne fremde Berater | Gelungen war die Planung und das Ergebnis, dieses wurde auch allgemein im Unternehmen positiv aufgenommen. Misslungen ist die Umsetzung, sie ist stecken geblieben und nur zu 70% umgesetzt. Das erschwert heute die Aufgabe, hat das Ganze komplizierter gemacht | Besonders misslungen: Kommunikation, Information, Motivation, richtiger Mitarbeiterereinsatz | eher misslungen | Pro forma Kommunikation ohne tragende Inhalte | Volle Unterstützung durch die oberste Führungsebene - dies ist für jedes Projekt von entscheidender Bedeutung! | zu großer Arbeitsaufwand erforderlich | Mitarbeiterbeteiligung | Ängste wurden zu wenig berücksichtigt | Keine Angabe | Breite Mitarbeiterbeteiligung, klare Entscheidungen | Einbindung der Mitarbeiter und Kollegen | Einbeziehung der Mitarbeiter unzureichend | gelungen | die höhere Führungsebene war wenig begeistert | das Gesamtkonzept und die konsequente Abarbeitung aller Phasen | Ziele wurden nur top-down vorgegeben | Das Durchhaltevermögen der gesamten Organisation | Ständiger Scopewechsel bedingt durch die Inhaber | kein zu detailliertes Maßnahmencontrolling, sondern qualitatives Reporting der erreichten Meilensteine | Einschwören auf ein gemeinsames Ziel | Gute Vorstudie, schnelle Entscheidungsfindung und Umsetzung | Vorstand hat einsam entschieden und die darunterliegende Führungsebene hatte dies leider nur noch umzusetzen | Rückkehr aus dem Ausland mit Anschlussarbeitsplatz | Mitarbeit der einzelnen Mitarbeiter | minus: Personalvorgaben diktierten Zielorganisation, zuk. Workflowqualität / plus: offene Kommunikation | Bei allen Veränderungsprozessen fühlen sich die Mitarbeiter generell und trotz umfangreicher Einbindung immer persönlich angegriffen, obwohl wir mit den Veränderungen maßgeblich zur Arbeitsplatzsicherung beigetragen haben. | Mitarbeiterkommunikation sehr schlecht, keine langfristige Denkweise | Personalentwicklung | Offene Kommunikation | Unterschreitung des geplanten Kostenbudgets um 50 % (davon 20 % Sicherheit / 30 % Arbeitserfolg) | Die Einbindung der betroffenen Mitarbeiter war schlecht, das Projektziel wurde im Laufe des Projektes geändert. | Gesellschafter waren sehr wankelmütig | der Veränderungsprozess wurde während seiner Durchführung bereits zur Kostenreduzierung (Personalabbau) benutzt. Das führte zu Intoleranz an betroffenen Abteilungen, die den "Change" mit reiner Kostenreduzierung gleich setzten | es ist nicht gelungen bei allen die Veränderungsbereitschaft zu fördern und Veränderung als Chance zu nutzen | Jungen MA zu vertrauen brachte sehr hohe Motivation und Mut und Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme | Einbindung der unteren Führungskräfte | Misslungen: Zielvorgaben der GF und deren extreme Zeitverzögerungen | Die Top Down-Methode dominiert und unterdrückt jegliche Bottom up - Reaktion. Ander ausgedrückt: Die Mitarbeiter werden nicht wirklich mitgenommen. Bei dem heute üblichen Konzepten von Lean Management und Lean Production eine fatale Entwicklung. | keine externen Berater | Das

Ergebnis wurde durch die Ideen der Mitarbeiter getragen | Kommunikationskonzept | Besonders gelungen ist uns ein Raum für offene Kritik; nicht gelungen ist die Kommunikation über das erfolgreiche Ergebnis an die Mitarbeiter/-Innen | Das Projekt war in erster Linie abteilungsintern, wurde aber in der gesamten Unternehmensorganisation wahrgenommen. Die Bedeutung der "externen" Reaktionen habe ich am Anfang falsch eingeschätzt | Besonders gelungen war das Ermitteln bzw. Herausstellen der Projektziele. Besonders Misslingen war die operative Umsetzung. | gute Kommunikation - Mitarbeiter wurden zu wenig gehört | die aktive Mitarbeit aller Mitarbeiter | Schnelligkeit der Umsetzung positiv; fehlende Einbindung der Mitarbeiter negativ | Das Zeitfenster für die Umsetzungen war viel zu kurz terminisiert | Frühzeitige Information an Mitarbeiter war gut | Schlecht: Mangelhafte Anpassungsparameter | Verbreitung negativer Stimmung durch den Betriebsrat (im Projekt eingebunden!) aufgrund persönlicher Animositäten | Die Einbindung der externen Berater war zu knapp gehalten. | schlechte Kommunikation | Veränderungsprozess als solches | Fokus auf cash-flow ohne offene Kommunikation mit den Key-accounts | Erfolgreiches Neuaufbau einer Vertriebs Einheit | offene Kommunikation, gute Transparenz | Blockaden des Betriebsrates | widersprüchliche Ergebnispräsentation durch GF | Gute Arbeit mit ext. Berater | Der Teamgeist ist verloren gegangen. | Positiv: Einbindung der betroffenen Vorgesetzten in der Findungsphase. Einbindung der darunter liegenden Führungsebene in der Umsetzungsphase. Negativ: Fachlich starke Führungskräfte die nicht überzeugt werden konnten habend das Projekt verzögert | Fehlerhafte (politische) Analyse der Ursache(n) | GF lernt am langsamsten! | +: Gute Information -: Abstimmung mit anderen Projekten verbesserungswürdig (mit Ausnahme der IT-Projekte) | gute Abstimmungsgespräche | Hohe Transparenz in allen Stufen für Beteiligte Führungskräfte | Tagesarbeit hat das Projekt verlangsamt | Aufbau von mehr Bürokratie führte zu unnötige, zusätzliche Arbeit. | Misslingen fand ich die Kommunikation meines Karriereplanes von der Führungskraft zum normalen Mitarbeiter in einem anderen Bereich. Sie erfolgte per E-Mail ohne Vorinformation und persönlichem Gespräch. | zu wenig Information und Beteiligung der Betroffenen; zu viel externer Input | Strafe Umsetzung, Einbindung der Beteiligten war sehr förderlich. Störend waren die festgefahrenen Mitarbeiter mit Argumenten: Das wahr schon immer so, dass scheiterte schon damals etc.; Angst um den derzeitigen Arbeitsplatz der Personengruppe. | Gegenseitige Wirksamkeitskontrolle | gelungen | Beteiligung von Fachpersonal mit praktischer Erfahrung | Kostenoptimierung+ mitarbeit von abhängigen Abteilungen- | gut | das Team wurde nicht mitgenommen - Einzelentscheidungen zentral | Einbindung der Mitarbeiter und Führungskräfte | Schlechte Einstellung der Mitarbeiter/Skepsis | Transparenz der U-prozesse in allen Abteilungen wurde damit hergestellt, Verständnis bei einigen Topführern fehlte bezüglich der "Engpassbereiche" im Unternehmen (hier IT) | erschwerend: Interkontinentale Mentalität und Verständnis | Unternehmen wurde unter Freisetzung von 50% der MA geschluckt | Bei der Veränderung wurden die Mitarbeiter vor Ort nicht beteiligt | unzureichende Planung | den verbreiteten Optimismus | Umsetzung erfolgte nicht | quasi diktatorische Durchsetzung | misslingen: die üblichen Kommunikationsprobleme obersten Führungsebene | leadership unserer Firma | gelungen | Konsequenz | Gute Orientierung im aktuellen Marktumfeld !! | gelungen aber zu langsam in der Umsetzung | 95% Akzeptanz | Sehr anspruchsvolle zeitliche Vorgabe wurde trotz vieler Unwegbarkeiten erfüllt. | gutes Ergebnis - Kommunikation über das Projekt verbesserbar | keine klare Zielsetzung, zu wenig Information, keine Organisationsentwicklung, kein Kick Off der neuen Unternehmensstruktur, Strategie blieb unklar | Management Buy-In fehlte komplett | mangelnde Unterstützung der Leitungsspitze hemmt zeitweilig den Prozess |

Koordination der Projektleitung / Lenkungskreis ließ zu wünschen übrig | Gelingen: neue Ideen wurden entwickelt, Misslingen: teils blinder Aktionismus!

Antworten: 159

Korrelationen der Online-Befragung

Erste Erklärungen

Korrelation

Es gibt positive und negative Korrelationen. Ein Beispiel für eine positive Korrelation (je mehr, desto mehr) ist: *Je mehr Futter, desto dickere Kühe*. Ein Beispiel für eine negative Korrelation (je mehr, desto weniger) ist: *„Je mehr zurückgelegte Strecke mit dem Auto, desto weniger Treibstoff ist vorhanden.“*

Häufig benutzt man zu Recht die Korrelation um einen Hinweis darauf zu bekommen, ob zwei statistische Größen ursächlich miteinander zusammenhängen. Das funktioniert immer dann besonders gut, wenn beide Größen durch eine „Je..., desto“-Beziehung miteinander zusammenhängen und eine der Größen nur von der anderen Größe abhängt.

Die Korrelation beschreibt aber nicht unbedingt eine Ursache-Wirkungs-Beziehung in die eine oder andere Richtung. So darf man über die Tatsache, dass man Feuerwehren oft bei Bränden findet, nicht folgern, dass Feuerwehren die Ursachen für Brände seien.

Intensität der Information

Als Intensität der Information werden in **Frage 14**, **Frage 16** und **Frage 18** die kumulierte(aufaddierte) Anzahl der gewählten Antwortmöglichkeiten 1 bis 9 bezeichnet. Das Beispiel verdeutlicht was gemeint ist:

14. Welche dieser Maßnahmen wurden zur Kommunikation in der Zielfindungsphase des Projektes eingesetzt? (Mehrfachnennung möglich)

1. Einzelgespräche (16%)
2. Abteilungsmeetings (17%)
3. Kick-Off- Veranstaltungen (17%)
4. Informationen im Intranet (8%)
5. Infoveranstaltungen (13%)
6. Newsletter (4%)

- 7. Workshops (12%)
- 8. E-Mails (10%)
- 9. Interne Werbemaßnahmen (Marketingmaßnahmen, Aufsteller, Plakate?) (3%)
- 10. Keine Kommunikationsmaßnahmen (1%)

Hat eine Person bei dieser Frage die Antwortmöglichkeiten **1, 2, 5** und **7** angekreuzt, so hat sie die Intensität der Information **4**.

Hat eine Person bei dieser Frage die Antwortmöglichkeiten **7** und **8** angekreuzt, so hat sie die Intensität der Information **2**.

Hat eine Person bei dieser Frage die Antwortmöglichkeit **10** angekreuzt bzw. überhaupt nicht geantwortet, so hat sie die Intensität der Information **0**.

Es werden also immer die gegebenen Antworten in der Anzahl addiert. Eine Antwort = 1; zwei Antworten = 2, drei Antworten =3 usw. ...

Intensität der **persönlichen** Information

Als Intensität der persönlichen Information werden in **Frage 14, Frage 16** und **Frage 18** die kumulierte(aufaddierte) Anzahl der gewählten Antwortmöglichkeiten 1,2, 3 und 7 bezeichnet. Das Beispiel verdeutlicht was gemeint ist:

14. Welche dieser Maßnahmen wurden zur Kommunikation in der Zielfindungsphase des Projektes eingesetzt? (Mehrfachnennung möglich)

- 1. Einzelgespräche (16%)
- 2. Abteilungsmeetings (17%)
- 3. Kick-Off- Veranstaltungen (17%)
- 4. Informationen im Intranet (8%)
- 5. Infoveranstaltungen (13%)
- 6. Newsletter (4%)
- 7. Workshops (12%)
- 8. E-Mails (10%)
- 9. Interne Werbemaßnahmen (Marketingmaßnahmen, Aufsteller, Plakate?) (3%)

10. Keine Kommunikationsmaßnahmen (1%)

Hat eine Person bei dieser Frage die Antwortmöglichkeiten **1, 2, 5** und **7** angekreuzt, so hat sie die Intensität der persönlichen Information **3** (**5** zählt ja nicht zu den persönlichen Informationen).

Hat eine Person bei dieser Frage die Antwortmöglichkeiten **7** und **8** angekreuzt, so hat sie die Intensität der persönlichen Information **1** (**8** zählt ja nicht zu den persönlichen Informationen).

Hat eine Person bei dieser Frage die Antwortmöglichkeiten **4, 5, 6, 8, 9**, und **10** angekreuzt bzw. überhaupt nicht geantwortet, so hat sie die Intensität der persönlichen Information **0**.

Intensität der **unpersönlichen** Information

Als Intensität der unpersönlichen Information werden in **Frage 14, Frage 16** und **Frage 18** die kumulierte(aufaddierte) Anzahl der gewählten Antwortmöglichkeiten **4, 5, 6, 8** und **9** bezeichnet. **Sie ist also das genau Gegenstück zur Intensität der persönlichen Information.** Das Beispiel verdeutlicht was gemeint ist:

14. Welche dieser Maßnahmen wurden zur Kommunikation in der Zielfindungsphase des Projektes eingesetzt? (Mehrfachnennung möglich)

1. Einzelgespräche (16%)

2. Abteilungsmeetings (17%)

3. Kick-Off- Veranstaltungen (17%)

4. Informationen im Intranet (8%)

5. Infoveranstaltungen (13%)

6. Newsletter (4%)

7. Workshops (12%)

8. E-Mails (10%)

9. Interne Werbemaßnahmen (Marketingmaßnahmen, Aufsteller, Plakate?) (3%)

10. Keine Kommunikationsmaßnahmen (1%)

Hat eine Person bei dieser Frage die Antwortmöglichkeiten **1, 2, 5** und **7** angekreuzt, so hat sie die Intensität der unpersönlichen Information **1** (**1,2** und **7** zählen ja nicht zu den unpersönlichen Informationen).

Hat eine Person bei dieser Frage die Antwortmöglichkeiten **7** und **8** angekreuzt, so hat sie die Intensität der unpersönlichen Information **1** (**7** zählt ja nicht zu den unpersönlichen Informationen).

Hat eine Person bei dieser Frage die Antwortmöglichkeiten **1, 2, 3, 7,** und **10** angekreuzt bzw. überhaupt nicht geantwortet, so hat sie die Intensität der unpersönlichen Information **0**.

Auswertung

Frage 21 und **Frage 14** nach Intensität der Information

21: Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?

14: Welche dieser Maßnahmen wurden zur Kommunikation in der Zielfindungsphase des Projektes eingesetzt? (Mehrfachnennung möglich)

Die Auswertung hat ergeben, dass es einen leichten Richtungszusammenhang zwischen dem Erfolg des Projektes und der Intensität der Information in der Zielfindungsphase gibt.

d.h., Je höher die Intensität der Information war, desto erfolgreicher wurde ein Projekt eingeschätzt. Allerdings ist der Zusammenhang in dieser Betrachtung noch sehr gering (-0,020)

Kreuztabelle

Anzahl

		Intensität der Information										Gesamt
		,00	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00	9,00	
	Erfolg reich	10	1	11	10	12	9	7	5	2	0	67
q2	2	4	5	22	39	48	39	17	13	13	3	203
1_	3	0	5	10	18	14	7	5	3	1	2	65
1	4	1	2	5	4	8	2	2	1	0	0	25
	Erfolg los	1	1	3	1	3	1	3	2	2	0	17
Gesamt		16	14	51	72	85	58	34	24	18	5	377

Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Kendall-Tau-b	-,015	,045	-,326	,744
	Gamma	-,020	,061	-,326	,744
Intervall- bzgl. Intervallmaß	Korrelation nach Spearman	-,015	,055	-,292	,771 ^c
	Pearson-R	,004	,057	,081	,935 ^c
Anzahl der gültigen Fälle		377			

a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung

das Minus bedeutet der Pfeil geht von Links unten nach rechts oben

Frage 21 und Frage 16 nach Intensität der Information

21: Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?

16: Welche dieser Maßnahmen wurden zur Kommunikation in der Planungsphase des Projektes eingesetzt? (Mehrfachnennung möglich)

Die Auswertung hat ergeben, dass es einen leichten Richtungszusammenhang zwischen dem Erfolg des Projektes und der Intensität der Information in der Planungsphase gibt.

d.h., Je höher die Intensität der Information war, desto erfolgreicher wurde ein Projekt eingeschätzt. Allerdings ist der Zusammenhang in dieser Betrachtung noch gering (-0,110), jedoch höher als in der Zielfindungsphase.

Kreuztabelle

Anzahl

		Intensität der Information									Gesamt	
		,00	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00		9,00
q21 _1	Erfolgreich	10	2	12	14	12	11	1	4	1	0	67
	2	4	20	32	50	42	28	12	5	9	1	203
	3	7	5	15	17	11	6	2	1	0	1	65
	4	3	5	4	7	3	3	0	0	0	0	25
	Erfollos	2	1	4	4	1	0	2	1	2	0	17
Gesamt		26	33	67	92	69	48	17	11	12	2	377

Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Kendall-Tau-b	-,082	,044	-1,844	,065
	Gamma	-,110	,060	-1,844	,065
	Korrelation nach Spearman	-,098	,054	-1,904	,058 ^c
Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	-,074	,058	-1,441	,150 ^c
Anzahl der gültigen Fälle		377			

a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung

Frage 21 und Frage 18 nach Intensität der Information

21: Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?

18: Welche dieser Maßnahmen wurden zur Kommunikation in der Umsetzungsphase des Projektes eingesetzt? (Mehrfachnennung möglich)

Die Auswertung hat ergeben, dass es einen leichten Richtungszusammenhang zwischen dem Erfolg des Projektes und der Intensität der Information in der Umsetzungsphase gibt.

d.h., Je höher die Intensität der Information war, desto erfolgreicher wurde ein Projekt eingeschätzt. Allerdings ist der Zusammenhang in dieser Betrachtung noch sehr gering (-0,047).

Kreuztabelle

Anzahl

		Intensität der Information									Gesamt	
		,00	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00		9,00
q21 _1	Erfolgreich	10	2	11	11	12	8	5	6	2	0	67
	2	1	10	29	40	54	26	20	10	10	3	203
	3	2	3	12	18	11	10	3	3	1	2	65
	4	1	2	3	8	7	3	1	0	0	0	25
	Erfolgr los	1	0	5	5	2	1	0	1	2	0	17
Gesamt		15	17	60	82	86	48	29	20	15	5	377

Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Kendall-Tau-b	-,035	,044	-,786	,432
	Gamma	-,047	,060	-,786	,432
	Korrelation nach Spearman	-,040	,054	-,778	,437 ^c
Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	-,039	,054	-,754	,451 ^c
Anzahl der gültigen Fälle		377			

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung

Frage 21 und Frage 14 nach Intensität der persönlichen Information

21: Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?

14: Welche dieser Maßnahmen wurden zur Kommunikation in der Zielfindungsphase des Projektes eingesetzt? (Mehrfachnennung möglich)

Die Auswertung hat ergeben, dass es einen signifikanten Richtungszusammenhang zwischen dem Erfolg des Projektes und der Intensität der persönlichen Information in der Zielfindungsphase gibt.

d.h., Je höher die Intensität der persönlichen Information war, desto erfolgreicher wurde ein Projekt eingeschätzt. Dieser Zusammenhang ist

wesentlich größer als bei der Intensität der Information (-0,199) > (-0,020) und zudem noch signifikant (d.h. aussagekräftiger).

Kreuztabelle

Anzahl

		Intensität der persönlichen Information					Gesamt
		,00	1,00	2,00	3,00	4,00	
q21_1	Erfolgr eich	10	4	16	17	29	67
	2	6	21	52	70	54	203
	3	4	13	23	17	8	65
	4	3	8	6	7	1	25
	Erfolgl os	2	2	5	4	4	17
Gesamt		25	48	102	115	87	377

Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Kendall-Tau-b	-,142	,046	-3,075	,002
	Gamma	-,199	,064	-3,075	,002
	Korrelation nach Spearman	-,163	,054	-3,198	,002 ^c
Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	-,147	,056	-2,878	,004 ^c
Anzahl der gültigen Fälle		377			

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung

Frage 21 und Frage 14 nach Intensität der unpersönlichen Information

21: Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?

14: Welche dieser Maßnahmen wurden zur Kommunikation in der Zielfindungsphase des Projektes eingesetzt? (Mehrfachnennung möglich)

Die Auswertung hat ergeben, dass es einen signifikanten Richtungszusammenhang zwischen dem **Misserfolg** des Projektes und der Intensität der unpersönlichen Information in der Zielfindungsphase gibt.

d.h., Je höher die Intensität der unpersönlichen Information war, desto erfolgloser(!!!) wurde ein Projekt eingeschätzt. Dieser Zusammenhang (+0,184) ist ein anderer als bei der Intensität der Information (-0,020) und zudem noch signifikant (d.h. aussagekräftiger). Wie anfangs erwähnt darf jedoch nicht davon ausgegangen werden das hier Kausalität vorliegt! Das heißt die Intensität der unpersönlichen Information ist nicht ausschlaggebend für den Misserfolg des Prozesses, sondern nur ein Anzeichen dafür, dass persönliche Information effizienter für den Erfolg ist!

Kreuztabelle

Anzahl

		Intensität der unpersönlichen Information						Gesamt
		,00	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
q21_1	Erfolgreich	25	22	13	5	1	1	67
	2	40	74	42	27	13	7	203
	3	13	22	15	10	2	3	65
	4	4	9	8	2	1	1	25
	Erfolglos	3	3	4	4	3	0	17
Gesamt		85	130	82	48	20	12	377

Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Kendall-Tau-b	,129	,043	3,001	,003
	Gamma	,184	,060	3,001	,003
	Korrelation nach Spearman	,153	,051	3,007	,003 ^c
Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	,140	,050	2,737	,007 ^c
Anzahl der gültigen Fälle		377			

a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung

Symmetrische Maße

	Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Ordinal- bzgl. Kendall-Tau- Ordinalmaß b	,129	,043	3,001	,003
Gamma	,184	,060	3,001	,003
Korrelation nach Spearman	,153	,051	3,007	,003 ^c
Intervall- bzgl. Intervallmaß Pearson-R	,140	,050	2,737	,007 ^c
Anzahl der gültigen Fälle	377			

a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

Frage 21 und **Frage 16** nach Intensität der Information

21: Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?

16: Welche dieser Maßnahmen wurden zur Kommunikation in der Planungsphase des Projektes eingesetzt? (Mehrfachnennung möglich)

Die Auswertung hat ergeben, dass es einen signifikanten Richtungszusammenhang zwischen dem Erfolg des Projektes und der Intensität der persönlichen Information in der Planungsphase gibt.

d.h., Je höher die Intensität der persönlichen Information war, desto erfolgreicher wurde ein Projekt eingeschätzt. Dieser Zusammenhang ist wesentlich größer als bei der Intensität der Information (-0,200) > (-0,110) und zudem noch hoch signifikant(d.h. sehr aussagekräftig).

Kreuztabelle

Anzahl

		Intensität der persönlichen Information					Gesamt
		,00	1,00	2,00	3,00	4,00	
q2	Erfolg	10					
1_	Erfolgreich		6	20	19	12	67
1	2	12	41	61	57	32	203

Symmetrische Maße

	Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Ordinal- bzgl. Kendall-Tau- Ordinalmaß b	,129	,043	3,001	,003
Gamma	,184	,060	3,001	,003
Korrelation nach Spearman	,153	,051	3,007	,003 ^c
Intervall- bzgl. Pearson-R Intervallmaß	,140	,050	2,737	,007 ^c
Anzahl der gültigen Fälle	377			

a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

3	12	17	16	16	4	65
4	4	10	7	2	2	25
Erfolgs	2	2	9	0	4	17
Gesamt	40	76	113	94	54	377

Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
	Kendall-Tau-b	-,143	,044	-3,248	,001
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Gamma	,200	,061	-3,248	,001
	Korrelation nach Spearman	-,169	,052	-3,319	,001 ^c
Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	-,145	,053	-2,848	,005 ^c
Anzahl der gültigen Fälle		377			

a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung

Frage 21 und Frage 16 nach Intensität der unpersönlichen Information

21: Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?

16: Welche dieser Maßnahmen wurden zur Kommunikation in der Planungsphase des Projektes eingesetzt? (Mehrfachnennung möglich)

Die Auswertung hat ergeben, dass es einen leichten Richtungszusammenhang zwischen dem **Misserfolg** des Projektes und der Intensität der unpersönlichen Information in der Planungsphase gibt.

d.h., Je höher die Intensität der unpersönlichen Information war, desto erfolgloser(!!!) wurde ein Projekt eingeschätzt. Dieser Zusammenhang (+0,027) ist ein anderer als bei der Intensität der Information (-0,101). Wie anfangs erwähnt darf jedoch nicht davon ausgegangen werden das hier Kausalität vorliegt! Das heißt die Intensität der unpersönlichen Information ist nicht ausschlaggebend für den Misserfolg des Prozesses, sondern nur ein Anzeichen dafür, dass persönliche Information effizienter für den Erfolg ist!

Kreuztabelle

Anzahl

		Intensität der unpersönlichen Information					Gesamt	
		,00	1,00	2,00	3,00	4,00		5,00
q21_1	Erfolgreich	26	27	9	3	2	0	67
	2	60	69	41	17	14	2	203
	3	23	21	13	6	0	2	65
	4	10	10	3	1	1	0	25
	Erfolglos	7	3	3	1	3		17
Gesamt		126	130	69	28	20	4	377

Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Kendall-Tau-b	,018	,044	,422	,673
	Gamma	,027	,064	,422	,673
	Korrelation nach Spearman	,021	,051	,412	,681 ^c
Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	,028	,054	,543	,587 ^c
Anzahl der gültigen Fälle		377			

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung

Frage 21 und Frage 18 nach Intensität der persönlichen Information

21: Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?

18: Welche dieser Maßnahmen wurden zur Kommunikation in der Umsetzungsphase des Projektes eingesetzt? (Mehrfachnennung möglich)

Die Auswertung hat ergeben, dass es einen signifikanten Richtungszusammenhang zwischen dem Erfolg des Projektes und der Intensität der persönlichen Information in der Umsetzungsphase gibt.

d.h., Je höher die Intensität der persönlichen Information war, desto erfolgreicher wurde ein Projekt eingeschätzt. Dieser Zusammenhang ist

wesentlich größer als bei der Intensität der Information (-0,136) > (-0,047) und zudem noch signifikant(d.h. aussagekräftiger).

Kreuztabelle

Anzahl

		Intensität der persönlichen Information					Gesamt
		,00	1,00	2,00	3,00	4,00	
q21 _1	Erfolgreich	10	10	17	15	15	67
	2	10	32	67	57	37	203
	3	7	11	26	17	4	65
	4	3	4	11	6	1	25
	Erfolglos	2	2	10	1	2	17
Gesamt		32	59	131	96	59	377

Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Kendall-Tau-b	-,095	,044	-2,134	,033
	Gamma	-,136	,063	-2,134	,033
	Korrelation nach Spearman	-,110	,053	-2,145	,033 ^c
Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	-,109	,052	-2,117	,035 ^c
Anzahl der gültigen Fälle		377			

a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung

Frage 21 und Frage 18 nach Intensität der unpersönlichen Information

21: Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?

18: Welche dieser Maßnahmen wurden zur Kommunikation in der Umsetzungsphase des Projektes eingesetzt? (Mehrfachnennung möglich)

Die Auswertung hat ergeben, dass es einen leichten Richtungszusammenhang zwischen dem **Misserfolg** des Projektes und der Intensität der unpersönlichen Information in der Umsetzungsphase gibt.

d.h., Je höher die Intensität der unpersönlichen Information war, desto erfolgloser wurde ein Projekt eingeschätzt. Dieser Zusammenhang (+0,077) ist ein anderer als bei der Intensität der Information (-0,047). Wie anfangs erwähnt darf jedoch nicht davon ausgegangen werden das hier Kausalität vorliegt! Das heißt die Intensität der unpersönlichen Information ist nicht ausschlaggebend für den Misserfolg des Prozesses, sondern nur ein Anzeichen dafür, dass persönliche Information effizienter für den Erfolg ist!

Kreuztabelle

Anzahl

		Intensität der unpersönlichen Information					Gesamt	
		,00	1,00	2,00	3,00	4,00		5,00
q21_1	Erfolgreich	19	27	10	7	4	0	67
	2	35	71	45	28	19	5	203
	3	11	22	18	7	4	3	65
	4	5	12	4	0	1	0	25
	Erfolglos	4	5	4	1	3	0	17
Gesamt		74	137	81	46	31	8	377

Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Kendall-Tau-b	,053	,043	1,234	,217
	Gamma	,077	,062	1,234	,217
	Korrelation nach Spearman	,064	,051	1,246	,214 ^c
Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	,039	,051	,751	,453 ^c
Anzahl der gültigen Fälle		377			

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung

Frage 21 und Frage 22

21: Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?

22: Wie beurteilen Sie die Veränderungen Ihres persönlichen Arbeitsalltags?

Die Auswertung hat ergeben, dass es einen starken signifikanten Richtungszusammenhang zwischen dem empfundenen Erfolg des Prozesses und der empfundenen Veränderung am Arbeitsplatz gab.

d.h., Je höher der empfundene Misserfolg(!!!) des Projektes, desto erfolgloser(!!!) wurde das Projekt auch eingeschätzt. Dieser starke Zusammenhang (+0,727) ist hoch signifikant (d.h. mathematisch aussagekräftig)

q21_1 * q22_1 Kreuztabelle

Anzahl

		q22_1					Gesamt
		1	2	3	4	5	
q21_1	1	25	24	13	3	2	67
	2	10	102	81	10	0	203
	3	0	7	10	14	4	65
	4	0	1	8	12	4	25
	5	0	0	2	8	7	17
Gesamt		35	134	144	47	17	377

Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Kendall-Tau-b	,531	,037	12,554	,000
	Gamma	,727	,044	12,554	,000
	Korrelation nach Spearman	,582	,041	13,877	,000 ^c
Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	,617	,039	15,176	,000 ^c
Anzahl der gültigen Fälle		377			

a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung

Frage 21 und Frage 8

21: Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?

8: Sie haben den Veränderungsprozess aktiv mitgestaltet

Die Auswertung hat ergeben, dass es einen signifikanten Richtungszusammenhang zwischen dem empfundenen Erfolg des Prozesses und der eigenen aktiven Mitgestaltung am Veränderungsprozess am gab.

d.h., Je höher der empfundene Erfolg des Projektes, desto aktiver hat sich der Befragte auch als aktiv gestaltend wahrgenommen. Dieser Zusammenhang (+0,348) ist hoch signifikant (d.h. mathematisch aussagekräftig)

q8_1 * q21_1 Kreuztabelle

Anzahl

		q21_1					Gesamt
		1	2	3	4	5	
q8_1	1	61	118	23	6	8	216
	2	5	68	23	11	7	114
	3	0	14	17	4	0	35
	4	1	3	2	4	2	12
Gesamt		67	203	65	25	17	377

Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Kendall-Tau-b	,348	,039	8,361	,000
Anzahl der gültigen Fälle		377			

a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

Frage 21 und Frage 15

21: Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?

15: Wie bewerten Sie die Wirkung der eingesetzten Maßnahmen?

Die Mitarbeiter wurden in der Zielfindungsphase gut informiert

Die Auswertung hat ergeben, dass es einen hoch-signifikanten Richtungszusammenhang zwischen dem empfundenen Erfolg des Prozesses und der Zustimmung zu der Aussage „Die Mitarbeiter wurden in der Zielfindungsphase gut informiert“ gab.

d.h., Je höher der empfundene Erfolg des Projektes, desto höher war die Zustimmung zu der Aussage „Die Mitarbeiter wurden in der Zielfindungsphase gut informiert“. Dieser hohe Zusammenhang (+0,662) ist hoch signifikant (d.h. mathematisch aussagekräftig)

q21_1 * q15_ordinal Kreuztabelle

Anzahl

		q15_ordinal					Gesamt
		,00	1,00	2,00	3,00	4,00	
q21_1	1	9	22	31	4	1	67
	2	1	27	145	27	3	203
	3	1	3	37	21	3	65
	4	0	1	4	15	5	25
	5	0	0	4	7	6	17
Gesamt		11	53	221	74	18	377

Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz z
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Kendall-Tau-b	,452	,041	9,703	,000
	Gamma	,662	,052	9,703	,000
	Korrelation nach Spearman	,497	,045	11,104	,000 ^c
Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	,517	,044	11,710	,000 ^c
Anzahl der gültigen Fälle		377			

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

q21_1 * q15_ordinal Kreuztabelle

Anzahl

		q15_ordinal					Gesamt
		,00	1,00	2,00	3,00	4,00	
q21_1	1	9	22	31	4	1	67
	2	1	27	145	27	3	203
	3	1	3	37	21	3	65
	4	0	1	4	15	5	25
	5	0	0	4	7	6	17

c. Basierend auf normaler Näherung

Frage 21 und Frage 15

21: Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?

15: Wie bewerten Sie die Wirkung der eingesetzten Maßnahmen?

Die Mitarbeiter waren in der Zielfindungsphase aktiv eingebunden.

Die Auswertung hat ergeben, dass es einen hoch-signifikanten Richtungszusammenhang zwischen dem empfundenen Erfolg des Prozesses und der Zustimmung zu der Aussage „Die Mitarbeiter waren in der Zielfindungsphase aktiv eingebunden.“ gab.

d.h., Je höher der empfundene Erfolg des Projektes, desto höher war die Zustimmung zu der Aussage „Die Mitarbeiter waren in der Zielfindungsphase aktiv eingebunden.“. Dieser hohe Zusammenhang (+0,557) ist hoch signifikant (d.h. mathematisch aussagekräftig)

q21_1 * q15_2_ordinal Kreuztabelle

Anzahl

		q15_2_ordinal						Gesamt	
		,00	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00		7,00
q21_1	1	9	15	31	8	4	0	0	67
	2	1	17	93	75	16	0	1	203
	3	1	4	13	35	11	1	0	65
	4	1	0	3	13	8	0	0	25
	5	0	0	3	4	10	0	0	17
Gesamt		12	36	143	135	49	1	1	377

Symmetrische Maße

q21_1 * q15_2_ordinal Kreuztabelle

Anzahl

		q15_2_ordinal						Gesamt	
		,00	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00		7,00
q21_1	1	9	15	31	8	4	0	0	67
	2	1	17	93	75	16	0	1	203
	3	1	4	13	35	11	1	0	65
	4	1	0	3	13	8	0	0	25
	5	0	0	3	4	10	0	0	17
					Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz	
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß		Kendall-Tau-b		,391	,041	8,938	,000		
		Gamma		.557	,055	8,938	.000		
		Korrelation nach Spearman		,439	,046	9,469	,000 ^c		
Intervall- bzgl. Intervallmaß		Pearson-R		,415	,047	8,822	,000 ^c		
Anzahl der gültigen Fälle				377					

a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung

Frage 21 und Frage 15

21: Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?

15: Wie bewerten Sie die Wirkung der eingesetzten Maßnahmen?

Die Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter flossen in die Zielformulierung ein.

Die Auswertung hat ergeben, dass es einen hoch-signifikanten Richtungszusammenhang zwischen dem empfundenen Erfolg des Prozesses und der Zustimmung zu der Aussage „Die Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter flossen in die Zielformulierung ein.“ gab.

d.h., Je höher der empfundene Erfolg des Projektes, desto höher war die Zustimmung zu der Aussage „Die Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter flossen in die Zielformulierung ein.“. Dieser hohe Zusammenhang (+0,565) ist hoch signifikant (d.h. mathematisch aussagekräftig)

q21_1 * q15_3_ordinal Kreuztabelle

Anzahl

	q15_3_ordinal							Gesamt
	,00	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	7,00	
1	9	11	30	12	4	1	0	67
2	1	20	102	58	18	3	1	203
3	1	1	20	27	16	0	0	65
4	0	0	2	9	14	0	0	25
5	0	0	1	2	14	0	0	17
Gesamt	11	32	155	108	66	4	1	377

Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Kendall-Tau-b	,399	,040	9,290	,000
	Gamma	,565	,052	9,290	,000
	Korrelation nach Spearman	,450	,045	9,760	,000 ^c
Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	,456	,043	9,919	,000 ^c
Anzahl der gültigen Fälle		377			

Frage 21 und Frage 17

21: Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?

17: Wie bewerten Sie die Wirkung der eingesetzten Maßnahmen?

Die Mitarbeiter wurden in der Planungsphase gut informiert.

Die Auswertung hat ergeben, dass es einen hoch-signifikanten Richtungszusammenhang zwischen dem empfundenen Erfolg des Prozesses und der Zustimmung zu der Aussage „Die Mitarbeiter wurden in der Planungsphase gut informiert.“ gab.

d.h., Je höher der empfundene Erfolg des Projektes, desto höher war die Zustimmung zu der Aussage „Die Mitarbeiter wurden in der Planungsphase gut informiert.“. Dieser hohe Zusammenhang (+0,436) ist hoch signifikant (d.h. mathematisch aussagekräftig)

Kreuztabelle

Anzahl

	q17_1				Gesamt
	1	2	3	4	
1	19	30	8	1	58
2	24	138	33	6	201
3	1	28	28	6	63
4	0	5	14	6	25
5	0	2	10	5	17
Gesamt	44	203	93	24	364

Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,494			,000
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Kendall-Tau-b Korrelation nach Spearman	,436	,040	9,706	,000
Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	,484	,044	10,510	,000 ^c
Anzahl der gültigen Fälle		364		10,815	,000 ^c

Kreuztabelle

Anzahl

		q17_1				Gesamt
		1	2	3	4	
q21_1	1	19	30	8	1	58
	2	24	138	33	6	201
	3	1	28	28	6	63
	4	0	5	14	6	25
	5	0	2	10	5	17

Frage 21 und Frage 17

21: Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?

17: Wie bewerten Sie die Wirkung der eingesetzten Maßnahmen?

Die Mitarbeiter waren in der Planungsphase aktiv eingebunden.

Die Auswertung hat ergeben, dass es einen hoch-signifikanten Richtungszusammenhang zwischen dem empfundenen Erfolg des Prozesses und der Zustimmung zu der Aussage „Die Mitarbeiter waren in der Planungsphase aktiv eingebunden.“ gab.

d.h., Je höher der empfundene Erfolg des Projektes, desto höher war die Zustimmung zu der Aussage „Die Mitarbeiter waren in der Planungsphase aktiv eingebunden.“ Dieser hohe Zusammenhang (+0,424) ist hoch signifikant (d.h. mathematisch aussagekräftig)

Kreuztabelle

Anzahl

		q17_2					Gesamt
		1	2	3	4	5	
q21_1	1	17	28	11	2	0	58
	2	18	96	72	15	0	201
	3	1	14	35	13	0	63
	4	0	4	11	10	0	25
	5	0	1	6	9	1	17
Gesamt		36	143	135	49	1	364

Symmetrische Maße

Kreuztabelle

Anzahl

		q17_2					Gesamt
		1	2	3	4	5	
q21_1	1	17	28	11	2	0	58
	2	18	96	72	15	0	201
	3	1	14	35	13	0	63
	4	0	4	11	10	0	25
	5	0	1	6	9	1	17
		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz		
Nominal- bzgl. Nominalmaß		Kontingenzkoeffizient	,506			,000	
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß		Kendall-Tau-b Korrelation nach Spearman	,424	,038	10,086	,000	
Intervall- bzgl. Intervallmaß		Pearson-R	,475	,042	10,274	,000 ^c	
Anzahl der gültigen Fälle			,486	,041	10,571	,000 ^c	
			364				

Frage 21 und Frage 17

21: Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?

17: Wie bewerten Sie die Wirkung der eingesetzten Maßnahmen?

Die Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter flossen in die Planungsphase ein.

Die Auswertung hat ergeben, dass es einen hoch-signifikanten Richtungszusammenhang zwischen dem empfundenen Erfolg des Prozesses und der Zustimmung zu der Aussage „Die Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter flossen in die Planungsphase ein.“ gab.

d.h., Je höher der empfundene Erfolg des Projektes, desto höher war die Zustimmung zu der Aussage „Die Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter flossen in die Planungsphase ein.“. Dieser hohe Zusammenhang (+0,387) ist hoch signifikant (d.h. mathematisch aussagekräftig)

Kreuztabelle

Anzahl

	q17_3	Gesamt
--	-------	--------

		1	2	3	4	5	
1		12	30	10	4	1	57
2	q21_	19	106	58	17	1	201
3	1	2	17	27	17	1	64
4		0	3	10	12	0	25
5		0	0	7	9	1	17
Gesamt		33	156	112	59	4	364

Symmetrische Maße

	Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Kontingenzkoeffizient	,454			,000
Nominalmaß Kendall-Tau-b	,387	,040	9,023	,000
Ordinal- bzgl. Korrelation nach Spearman	,439	,045	9,296	,000 ^c
Ordinalmaß Pearson-R	,449	,043	9,552	,000 ^c
Intervall- bzgl. Intervallmaß				
Anzahl der gültigen Fälle	364			

Frage 21 und Frage 7

21: Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?

7: In welcher Rolle waren Sie an der Gestaltung der Veränderung beteiligt?

Die Auswertung hat ergeben, dass es einen hoch signifikanten Zusammenhang zwischen der Rolle des Befragten im Veränderungsprozess und dem subjektiv eingeschätzten Erfolg gibt.

d.h., je höher der Befragte in der Hierarchie der bezüglich des Veränderungsprojektes gestanden hat, desto erfolgreicher hat er auch hinterher das Projekt eingeschätzt. Die kann sicherlich damit zusammenhängen, dass ein Projektleiter nicht den Misserfolg seines eigenen Projektes angeben würde. Der statistische Richtungszusammenhang hat einen Wert von 0,398 und ist math. hoch signifikant.

q7 * q21_1 Kreuztabelle
Anzahl

	q21_1					Gesamt
	1	2	3	4	5	
1	25	40	3	1	1	70
2	11	30	4	1	1	47
3	6	32	9	5	3	55
4	14	91	39	11	10	165
5	1	5	6	3	1	16
6	3	3	3	4	1	14
Gesamt	60	201	64	25	17	367

Symmetrische Maße

	Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Kontingenzkoeffizient Nominalmaß	,398			,000
Intervall- bzgl. Pearson-R Intervallmaß	,329	,047	6,654	,000 ^c
Ordinal- bzgl. Korrelation Ordinalmaß nach Spearman	,352	,048	7,174	,000 ^c
Anzahl der gültigen Fälle	367			

Frage 21 und Frage 9

21: Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?

9: Wie viel Zeit hat das Veränderungsprojekt in Anspruch genommen?

Die Auswertung hat ergeben, dass es **keinen** direkten Zusammenhang zwischen der Dauer des Projektes im Veränderungsprozess und dem subjektiv eingeschätzten Erfolg gibt.

d.h., der statistische Zusammenhang, der gemessen wurde ist faktisch so gering und ohne Signifikanz, also Aussagekraft, dass davon ausgegangen werden darf, dass es keinen direkten Zusammenhang gibt.

q9 * q21_1 Kreuztabelle

Anzahl

	q21_1					Gesamt t
	1	2	3	4	5	
1	0	2	1	1	0	4
2	6	27	17	1	3	54
3	15	76	18	4	5	118
4	23	64	13	12	5	117
5	13	32	12	3	3	63
6	4	2	4	4	1	15
Gesamt	61	203	65	25	17	371

Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,311			,005
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Kendall-Tau-b Korrelation nach Spearman	-,039	,047	-,832	,406
Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	-,042	,055	-,806	,421 ^c
Anzahl der gültigen Fälle		371			,923 ^c

a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung

Frage 21 und Frage 4

21: Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?

4: Welche Mitarbeiterzahl trifft für Ihr Unternehmen zu (Gesamtkonzern)?

Die Auswertung hat ergeben, dass es einen leichten positiven Richtungszusammenhang zwischen der Größe des Unternehmens gibt.

d.h., je größer das Unternehmen ist, desto erfolgloser wurde hinterher das Projekt eingeschätzt. Auch dieser Wert (+0,154) ist als hoch signifikant anzusehen.

q4 * q21_1 Kreuztabelle

Anzahl

		q21_1					Gesamt t
		1	2	3	4	5	
q4	1	14	28	3	1	0	46
	2	8	26	6	4	4	48
	3	7	9	2	3	1	22
	4	12	46	16	3	3	80
	5	19	94	37	14	9	173
	6	1	0	1	0	0	2
Gesamt		61	203	65	25	17	371

Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Kendall-Tau-b	,154	,043	3,543	,000
Anzahl der gültigen Fälle		371			

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

Frage 21 und Frage 5

21: Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes für Ihr Unternehmen?

5: Welcher Managementebene ordnen Sie sich zu? (hierbei wurde unterschieden zwischen Top-Management + Mittleres Management und Untere Führungsebene + Mitarbeiter)

Die Auswertung hat ergeben, dass es einen positiven Richtungszusammenhang zwischen der Managementebene des Befragten und dem subjektiv bewerteten Erfolgs des Veränderungsprozesses.

d.h., je höher der Befragte in der Managementebene war, desto erfolgreicher hat er auch das Projekt bewertet. Dieser Wert ist mit Vorsicht zu betrachten, da aufgrund des unterrepräsentierten Anteils an Mitarbeitern der unteren Führungsebene und der einfachen Mitarbeitern, keine verlässliche Größe erreicht wurde.

Managementebene Dichotom * q21_1 Kreuztabelle

Anzahl		q21_1					Gesamt
		1	2	3	4	5	
Managementebene	1,00	56	175	41	15	14	301
Dichotom	2,00	4	24	21	10	3	62
Gesamt		60	199	62	25	17	363

Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Kendall-Tau-b	,228	,047	4,498	,000
Anzahl der gültigen Fälle		363			

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.