

# Die Change-Kompetenz der regionalen Champions aus der Perspektive des mittleren Managements



Wissenschaftliche Studie, 2018/2019

wikopreventk in Zusammenarbeit mit SRH Fernhochschule, Fachbereich Wirtschaftspsychologie

wiko prevent | k





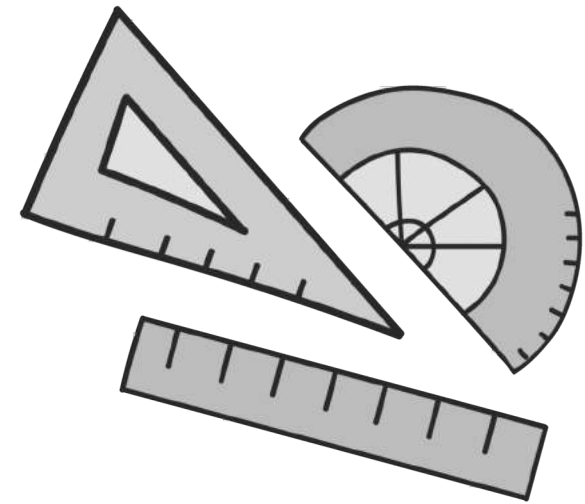
# Unsere Forschungsfragen

- Wie hoch ist der Veränderungsbedarf?
- Wie gut binden die regionalen Unternehmen ihre mittleren Manager ein?
- Welche Instrumente sind dafür geeignet?
- Wie gut ist die Veränderungskompetenz der regionalen Champions?
- Gibt es einen Zusammenhang von Einbindung und Veränderungskompetenz?



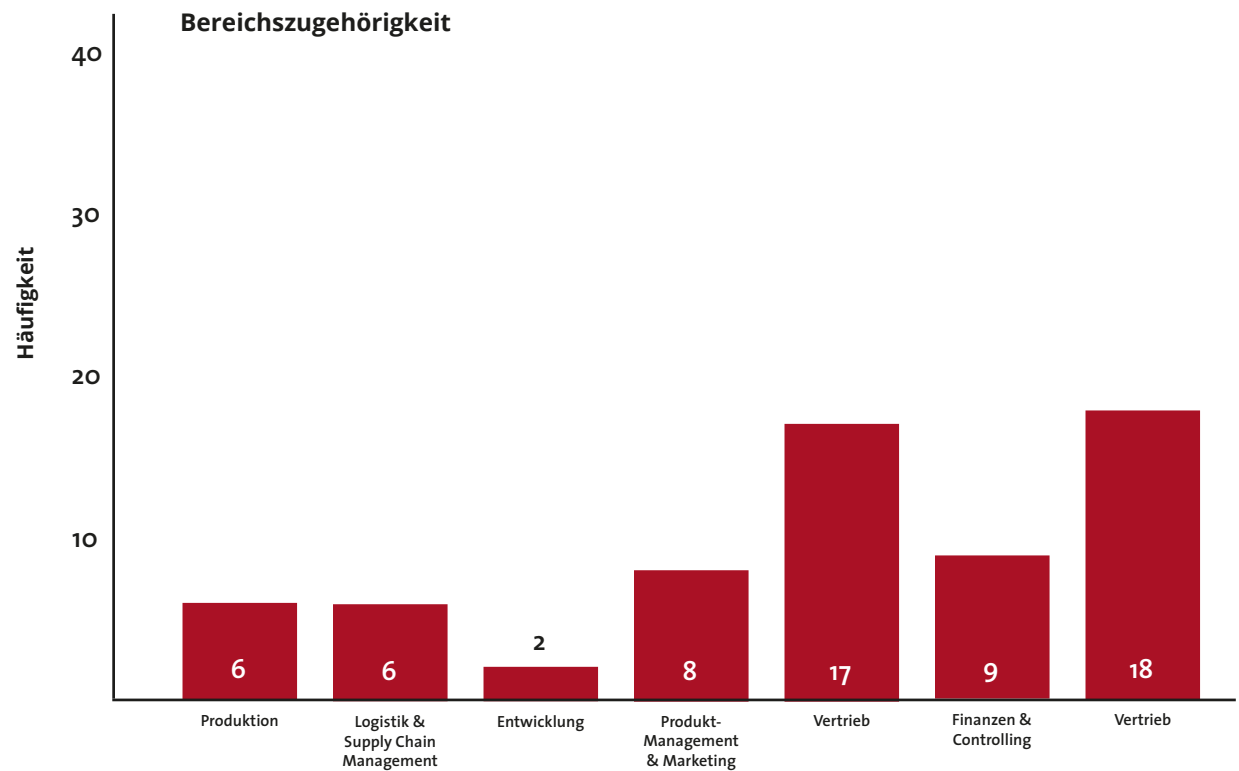
# Methodik / Zielgruppe

- Quantitative Befragung / standardisiert / online
- Zielgruppe: Führungskräfte im Mittleren Management
- Regionale Champions – „große Mittelständler“
  - ✓ Jahresumsatz: ca. 100 – 900 Mio. EUR
  - ✓ Anzahl Mitarbeiter: ca. 350 – 2.500
  - ✓ in Vorarlberg / Baden-Württemberg



# Teilnehmer der Studie

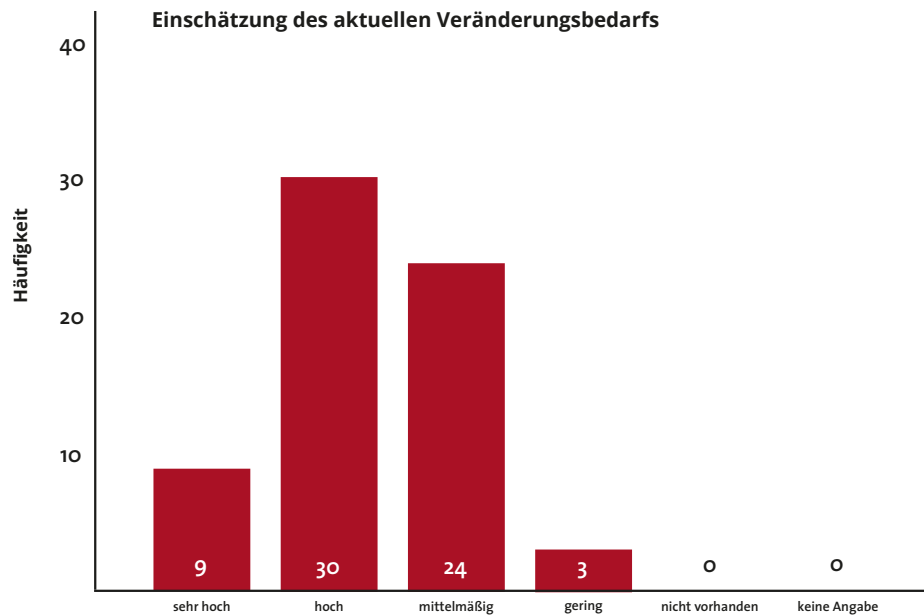
- 12 Unternehmen
- 66 Datensätze
  
- > 60% Manager mit Betriebszugehörigkeit von mehr als 10 Jahren
- > 60% Manager 2 Ebenen unter der Geschäftsleitung



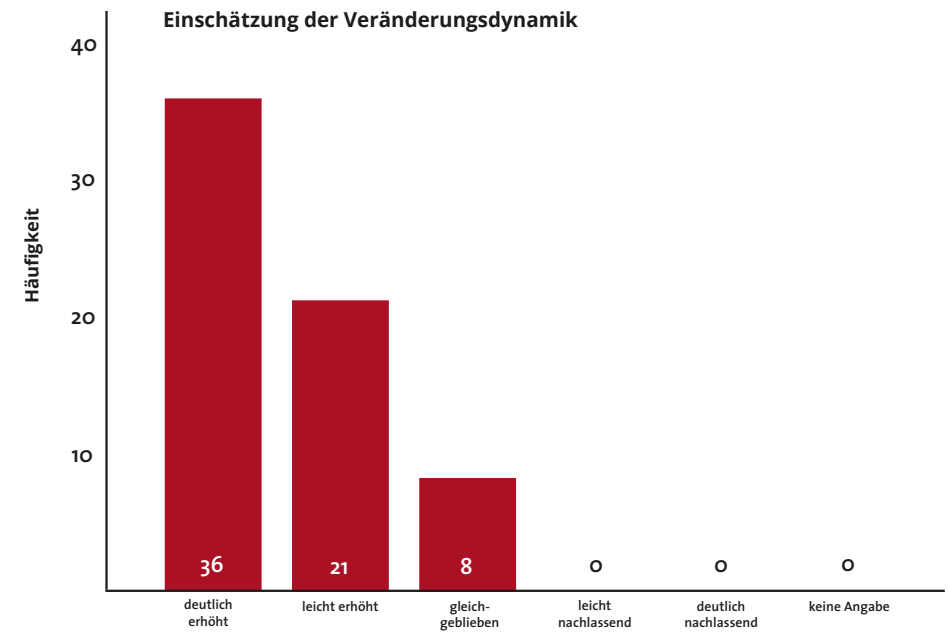
# Veränderungsbedarf & -dynamik

59,1% sagen, der Veränderungsbedarf ist (sehr) hoch.

83,3% sagen, der Veränderungsbedarf hat sich in den letzten fünf Jahren (deutlich / leicht) erhöht.

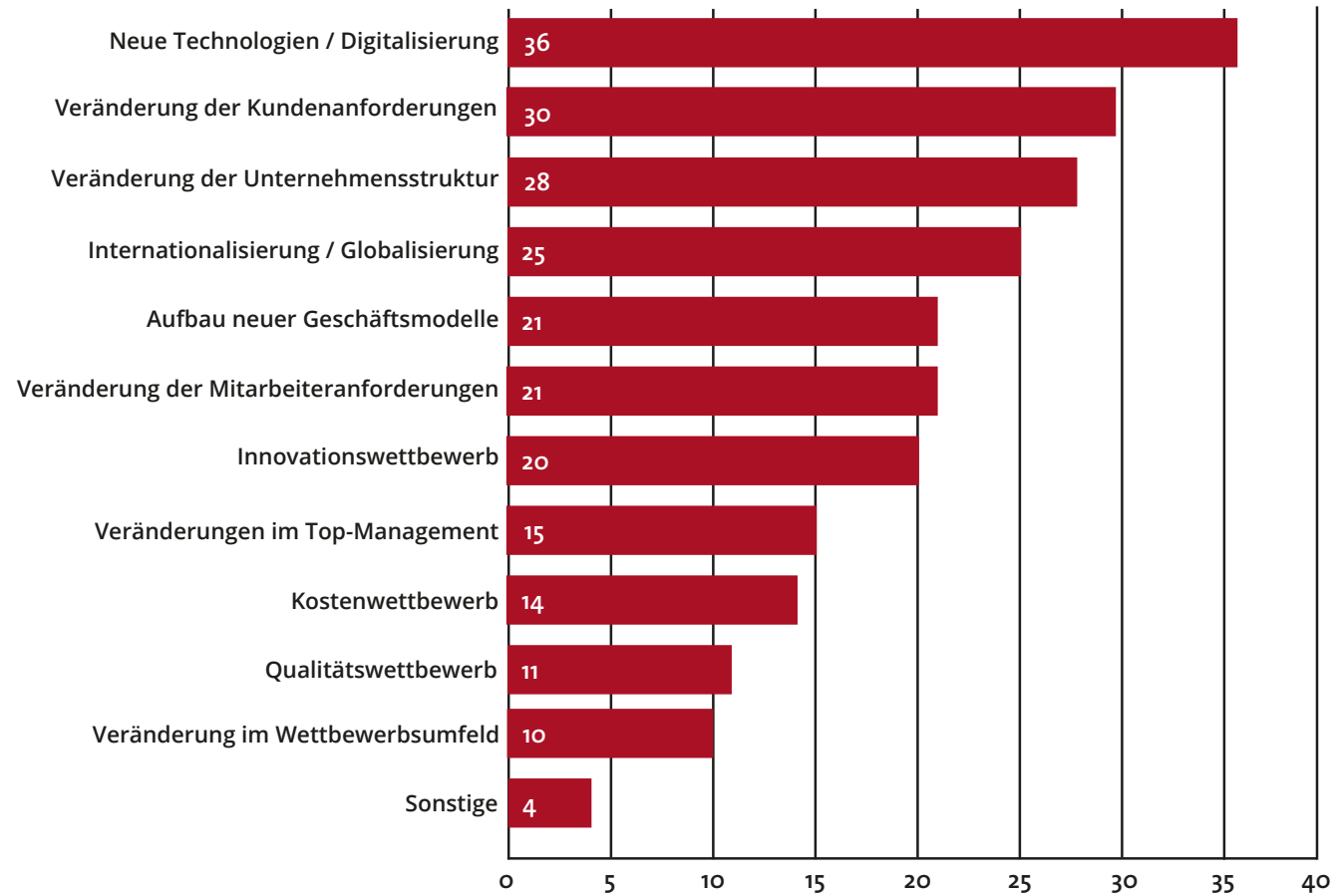


Skala 1-5: „sehr hoch“ – „nicht vorhanden“



Skala 1-5: „deutlich erhöht“ – „deutlich nachlassend“

# Ursachen des Wandels



# Einbindung der mittleren Manager

## Kategorien



### Information

## Bewertungskriterien

- ✓ Transparenz über Unternehmens- und Marktumfeld
- ✓ Vermittlung der Gründe, Inhalte und Ziele der Veränderung
- ✓ Zielgruppengerechte Ausgestaltung
- ✓ Aktualität und Regelmäßigkeit
- ✓ Sichtbarkeit und Vorbildfunktion der Geschäftsleitung



### Dialog & Austausch

- ✓ Anlässe / Formate für Dialog & Austausch
- ✓ Umgang mit Fragen und Bedenken
- ✓ Klärung von Details bei Umsetzung
- ✓ Vertrauensbildende Wirkung



### Führungskräftekommunikation

- ✓ Anlässe / Formate für FK-Kommunikation
- ✓ Vorab-Informationen an Führungskräfte
- ✓ Inhaltliche Unterstützungsmaterialien für Führungskräfte
- ✓ Schulung & Begleitung von Führungskräften



### Inhaltliche Beteiligung

- ✓ Entrepreneurship
- ✓ Innovations-Management
- ✓ Fehlerkultur
- ✓ Weitergabe von Kunden- / Stakeholder-Bedürfnissen
- ✓ Mitwirkung an Strategieentwicklung (Issue Selling)

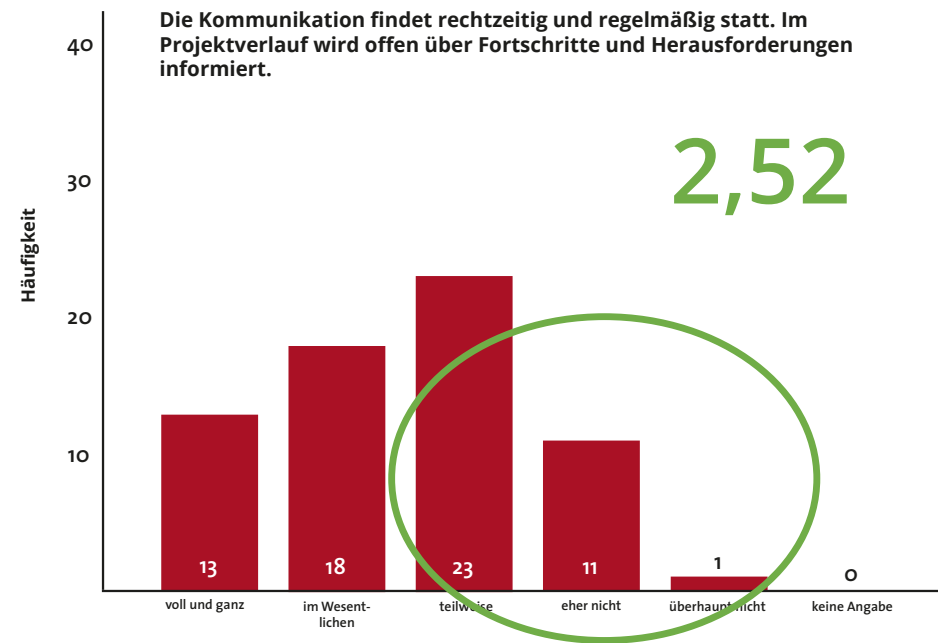


# Umsetzung bei den regionalen Champions

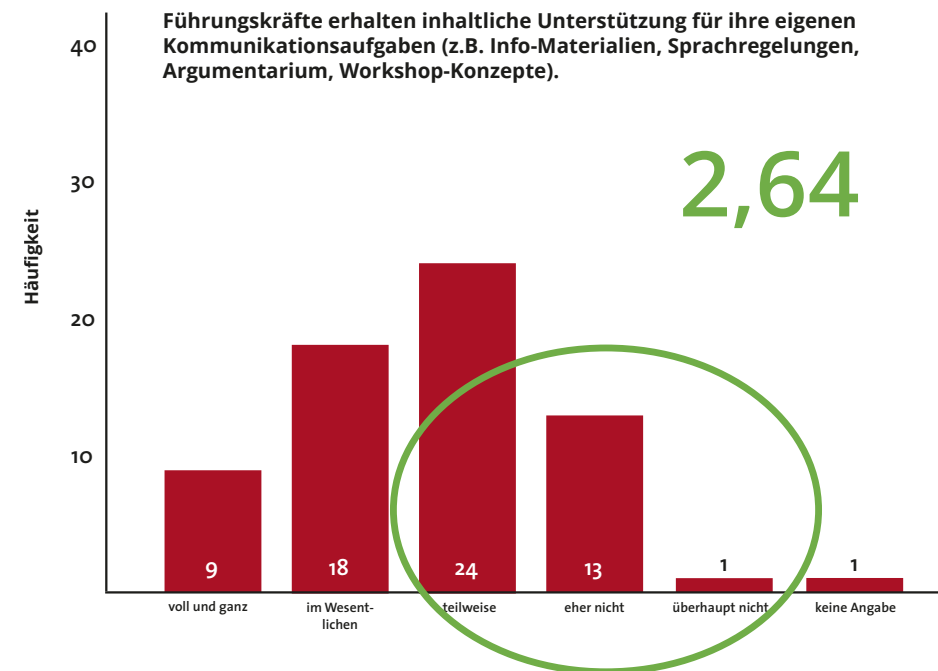
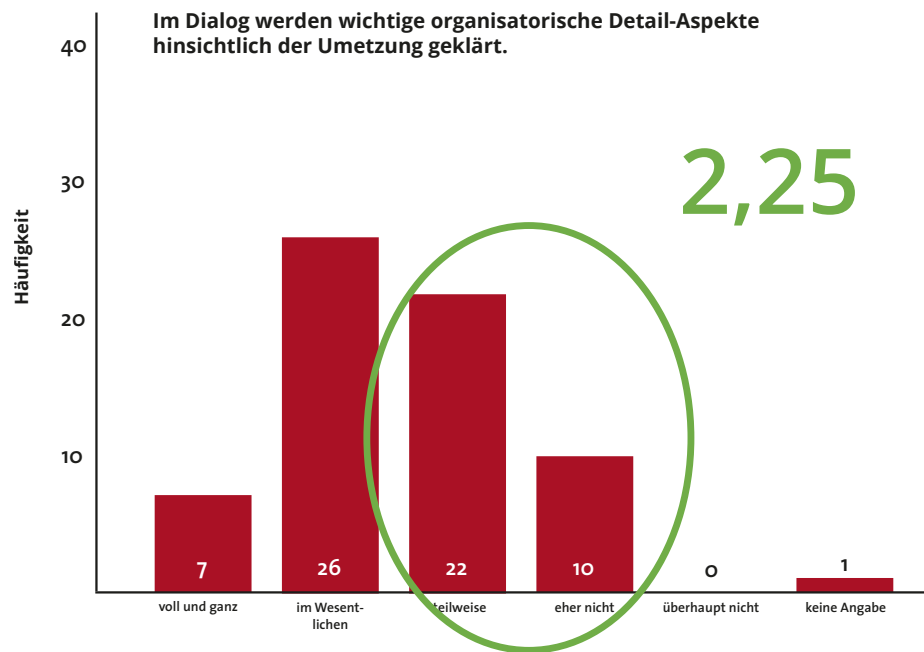
Kategorien	Bewertungskriterien	Mittelwert
 <p><b>Information</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Transparenz über Unternehmens- und Marktumfeld</li> <li>✓ Vermittlung der Gründe, Inhalte und Ziele der Veränderung</li> <li>✓ Zielgruppengerechte Ausgestaltung</li> <li>✓ Aktualität und Regelmäßigkeit</li> <li>✓ Sichtbarkeit und Vorbildfunktion der Geschäftsleitung</li> </ul>	<p>2,03 2,30 2,38 <b>2,52</b> 2,22</p>
 <p><b>Dialog &amp; Austausch</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Anlässe / Formate für Dialog &amp; Austausch</li> <li>✓ Umgang mit Fragen und Bedenken</li> <li>✓ Klärung von Details bei Umsetzung</li> <li>✓ Vertrauensbildende Wirkung</li> </ul>	<p><b>1,83</b> 2,12 <b>2,50</b> 2,31</p>
 <p><b>Führungskräftekommunikation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Anlässe / Formate für FK-Kommunikation</li> <li>✓ Vorab-Informationen an Führungskräfte</li> <li>✓ Inhaltliche Unterstützungsmaterialien für Führungskräfte</li> <li>✓ Schulung &amp; Begleitung von Führungskräften</li> </ul>	<p><b>1,97</b> 2,35 <b>2,64</b> 2,11</p>
 <p><b>Inhaltliche Beteiligung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrepreneurship</li> <li>✓ Innovations-Management</li> <li>✓ Fehlerkultur</li> <li>✓ Weitergabe von Kunden- / Stakeholder-Bedürfnissen</li> <li>✓ Mitwirkung an Strategieentwicklung (Issue Selling)</li> </ul>	<p>2,09 <b>1,77</b> 2,40 2,05 2,39</p>

Skala 1-5: „voll und ganz“ – „überhaupt nicht“

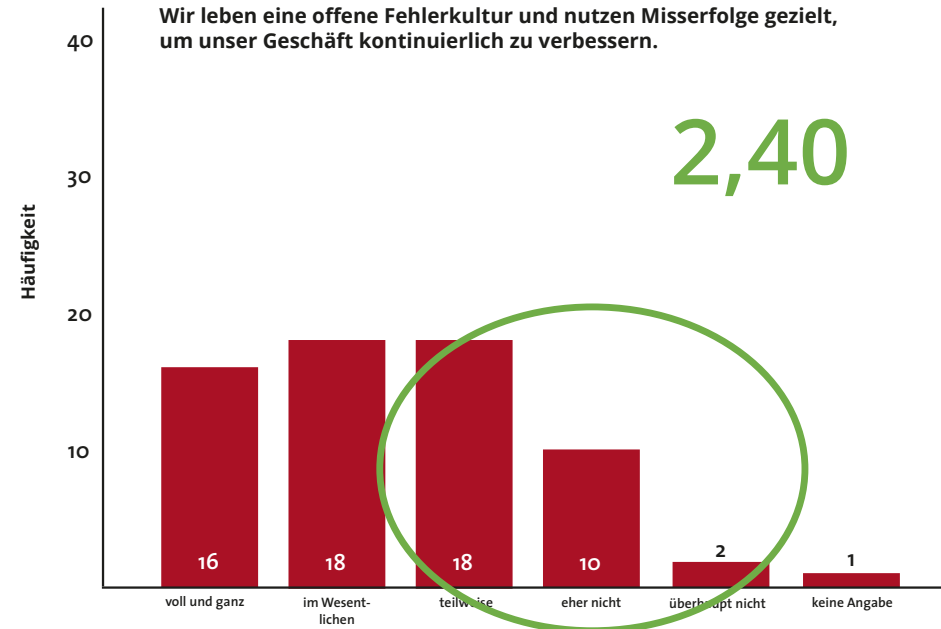
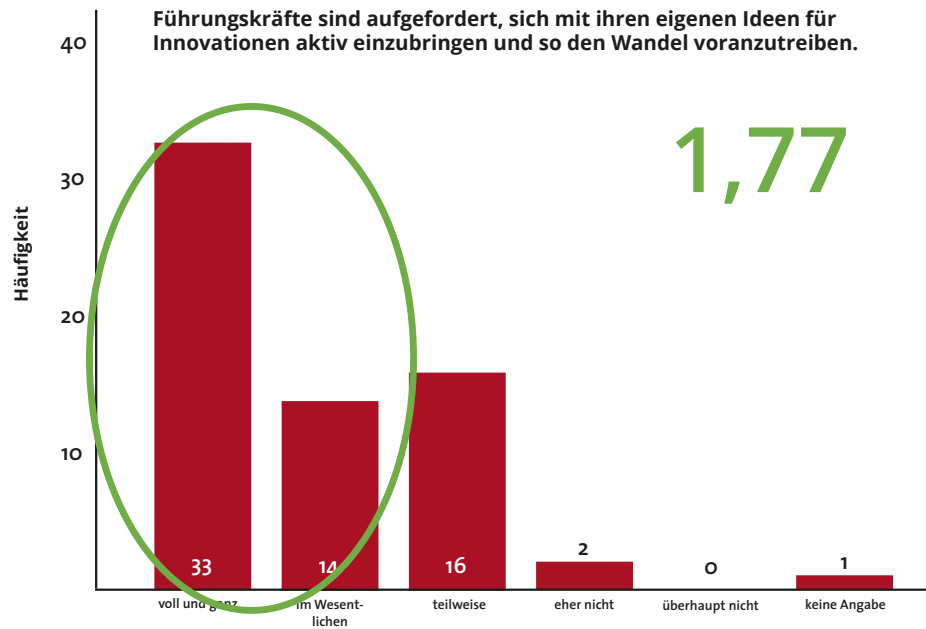
# Details (1/3): Stärken & Verbesserungspotenzial



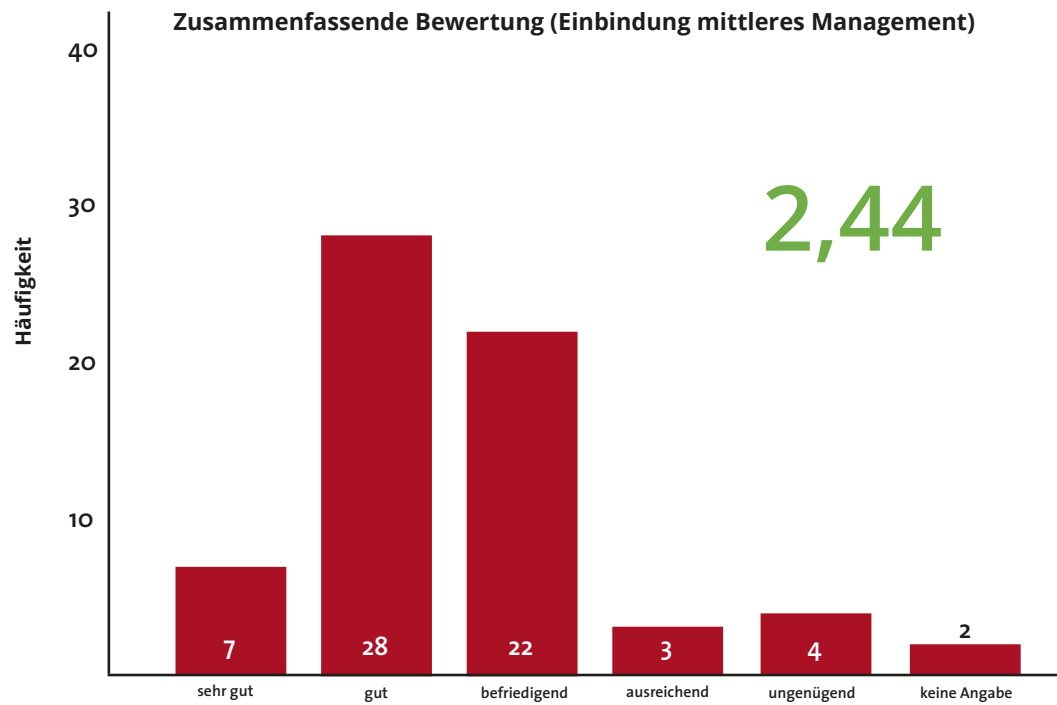
## Details (2/3): Stärken & Verbesserungspotenzial



# Details (3/3): Stärken & Verbesserungspotenzial



# Gesamturteil



Skala 1-5: „sehr wichtig“ – „nicht relevant“

# Relevanz der Einbindung für Change-Kompetenz

Kategorie	Mittelwert
✓ Information	1,59
✓ Dialog & Austausch	1,29
✓ Führungskräfte-Kommunikation	1,65
✓ Inhaltliche Beteiligung	1,73

Skala 1-5: „sehr wichtig“ – „nicht relevant“

# Eignung der Instrumente

Instrument	Mittelwert	Varianz	N
✓ Information über Vorgesetzten / Abteilungsbesprechungen	1,29	0,362	66
✓ Führungskräfte-Tagungen	1,65	0,795	65
✓ Workshops	1,68	0,847	65
✓ Kick-Off-Event	1,70	0,847	64
✓ Moderierte Dialogveranstaltungen (z.B. World Café)	2,04	1,570	57
✓ Betriebsversammlung	2,19	1,092	63
✓ Nachrichten über das Intranet	2,70	1,211	61
✓ Video-Statements der Unternehmensleitung	2,93	1,555	60
✓ Informelle Kommunikation (über persönliche Netzwerke / „Flurfunk“)	3,00	2,159	64
✓ Mitarbeiterzeitung	3,08	1,228	65
✓ Newsletter	3,15	1,274	62
✓ Unternehmens-App	3,24	1,533	50
✓ Dialog-Foren im Intranet	3,41	1,483	56

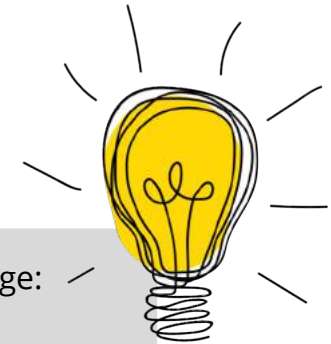
Skala 1-5: „sehr geeignet“ – „nicht geeignet“

# Bewertung Veränderungskompetenz / Korrelation

Variable	Mittelwert	Varianz
✓ persönlich (Selbsteinschätzung)	1,91	0,356
✓ Kompetenz der Geschäftsführung	2,11	0,718
✓ Kompetenz Gesamtorganisation	2,45 ??	0,906

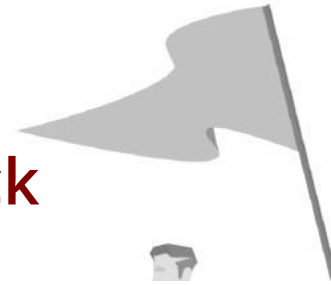
Antwort auf unsere Forschungsfrage:

**Es besteht eine signifikante Korrelation (,529) zwischen der Einbindung der mittleren Manager und der Veränderungskompetenz des Unternehmens!**





## Die Erkenntnisse im Überblick



- ✓ Die Einbindung der mittleren Manager ist ein **Schlüsselfaktor** für erfolgreiche Veränderung.
- ✓ Die regionalen Champions können auf einer **guten Basis** aufbauen: Anlässe für Dialog (1,83), Vorbildfunktion der Geschäftsleitung (2,22).
- ✓ Die regionalen Champions **praktizieren aktive Beteiligung**: Innovations-Management (1,77), Entrepreneurship (2,09), Weitergabe Kundenbedürfnisse (2,05).
- ✓ Die **Fehlerkultur** (2,40) sollte **weiterentwickelt** werden.
- ✓ **Verbesserungspotenzial** liegt v.a. bei Regelmäßigkeit (2,52), der Klärung von Umsetzungsdetails (2,5) und inhaltlicher Unterstützung der Führungskräfte (2,64).
- ✓ **Dialoginstrumente** haben die höchste Relevanz. Größere Unternehmen sollten auf einen **ausgewogenen Kommunikations-Mix** achten und auch **neue Medien** nutzen.
- ✓ **Weitere Forschung**:  
Wo liegen die Herausforderungen mit Blick auf die **Kompetenz der Gesamtorganisation**?

„Wenn der Wind des Wandels weht,  
bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.“

**Vielen Dank für  
Ihre Aufmerksamkeit!**

