

22.10.2015 - 09:05 Uhr

Studie des Institute of Brand Logic: Veränderungsprojekte scheitern sehr häufig - mittleres Management muss besser einbezogen werden

München (ots) -

Ob Veränderungsprozesse in Unternehmen erfolgreich ablaufen oder scheitern, hängt vor allem von einer intensiven Einbindung des mittleren Managements ab. Doch häufig versäumt die Unternehmensführung genau dies. Das belegt die jüngste Studie des Institute of Brand Logic, für die die Unternehmensberatung aus München und Innsbruck hunderte Firmenlenker im deutschsprachigen Raum zu ihren Erfahrungen mit "Change"-Projekten befragt hat.

"Um in der heutigen volatilen Wirtschaftswelt erfolgreich mithalten zu können, sind Unternehmen gezwungen, sich laufend weiterzuentwickeln und an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen", sagt Markus Webhofer, CEO des Institute von Brand Logic. "Umso schlimmer, dass viele Veränderungsprojekte zwar mit Schwung starten, aber nicht zum erfolgreichen Abschluss kommen!" So gaben 59 Prozent der von Webhofer und seinem Team befragten CEOs an, dass sie in ihrem letzten größeren Veränderungsprozess ihre Ziele nicht erreicht haben. Angesichts der Zeit und Kosten, die in solche Projekte investiert werden, stellt sich die Frage, woran das liegt und wie sich die Erfolgsquote steigern lässt.

Das Institute of Brand Logic hat deshalb die verschiedenen Einflussfaktoren für Veränderungsprojekte unter die Lupe genommen. Demnach scheitern unternehmerische Change-Projekte meist nicht an einer realitätsfernen oder inhaltlich verfehlten Planung. Im Gegenteil: "Das führende Management ist sich über die Dringlichkeit der Veränderung meist einig und formuliert die angestrebten Ziele auch gemeinsam", sagt Webhofer. Und: "Über 90 Prozent der CEOs sehen sich selbst als wichtige Treiber des unternehmerischen Erfolgs und engagieren sich daher auch in der operativen Projektarbeit aktiv."

Führungskräfte: Projektbotschafter und Motivations-Multiplikator

Wie die Studie zeigt, ist der kritische Faktor bei Change-Prozessen vielmehr die Umsetzung und hier besonders die mittlere Führungsebene: Über drei Viertel der befragten Firmenchefs sind der Meinung, dass das mittlere Management sich der Wichtigkeit seiner Rolle bei Change-Prozessen nicht bewusst sei. Und 61 Prozent finden, dass die Führungskräfte ihre Vorbildfunktion nicht erfüllen. "Dabei sind Abteilungs- und Bereichsleiter der zentrale Erfolgshebel und zugleich die größte Gefahr für die Umsetzung von Projekten", sagt Studienautor Webhofer. "Sie sind die direkte Schnittstelle zu den Mitarbeitern im operativen Tagesgeschäft, fungieren als Projekt-Botschafter und Motivations-Multiplikator." So haben sie unmittelbaren Einfluss auf die Haltung der Mitarbeiter - positiv oder eben auch negativ, sei es bewusst aus Eigeninteresse oder unbewusst aufgrund fehlender oder falscher Informationspolitik.

Vor allem zwei Faktoren führen hier oft zu Problemen: Steht die oberste Führungsebene nicht geschlossen hinter dem Wandel, wird das mittlere Management ebenfalls nicht mitziehen, da es berechtigterweise verunsichert ist. Aber auch, wenn die oberste Führungsebene voll hinter dem Projekt steht, jedoch nicht klar und transparent genug kommuniziert und die Umsetzung alleine dem mittleren Management überlässt, kann es sein, dass dieses ebenfalls nicht mitzieht, da es sich überfordert oder übergangen fühlt. Zudem besteht dann die Gefahr, dass das mittlere Management die Projektvorgabe bewusst oder unbewusst so interpretiert, wie es seinen eigenen Interessen am nächsten kommt.

Offene und transparente Kommunikation ist unverzichtbar

In beiden Fällen, das zeigt die Studie, leidet die Umsetzung: Zum Beispiel, weil im operativen Tagesgeschäft zu wenig personelle und zeitliche Ressourcen für das Change-Projekt zur Verfügung gestellt werden: 76 Prozent der CEOs kennen dieses Problem. Oder weil Vorgesetzte die Mitarbeiter an der Basis aufgrund mangelnden Wissens oder eben in gezielter Absicht zu wenig informieren: 71 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass ihre Mitarbeiter zu wenig über Sinn, Zweck und Ziele des Veränderungsprozesses wissen. Die Folge der mangelnden Kommunikation: "Da Menschen Unbekanntes häufig als Bedrohung empfinden, führt mangelndes Wissen über ein geplantes Projekt zwangsläufig zu Widerständen", sagt Webhofer. Entsprechend berichten fast drei Viertel der CEOs von mangelnder Bereitschaft zu Veränderung oder gar offener Ablehnung entsprechender Projekte in ihrem Unternehmen. Webhofer: "So beginnt ein echter Teufelskreis, denn die Widerstände verhindern oft auch Erfolgserlebnisse bei denen, die mitmachen und senken so mit der Zeit auch deren Motivation. Damit ist meist ein vollständiges Scheitern vorprogrammiert."

Der Unternehmensberater empfiehlt daher eine sehr sorgfältige Vorbereitung von Change-Projekten: "Nicht nur bei der Zielformulierung, sondern auch bei der Planung der nötigen Kommunikationsprozesse und bei der Auswahl der Umsetzungsteams heißt es vorsichtig sein." Zudem müssten möglichst frühzeitig alle betroffenen Personen identifiziert und diese offen und transparent informiert werden. Besondere Aufmerksamkeit sollten dabei die mittleren Führungskräfte erhalten, damit sie sich selbst als Veränderungsbotschafter sehen und in ihren Teams genug Zeit und Ressourcen für die Umsetzung des Projekts bereitstellen. Zudem sollten ganz bewusst auch Etappenziele eingeplant werden, empfiehlt Webhofer: "Wenn die erreicht sind, haben Sie einen guten Anlass Ihre Belegschaft zu loben und zu feiern. Das hebt die Laune, steigert die Motivation und gibt Schwung für die nächsten Schritte."

Die vollständige Studie "CEO OPINION 01: Veränderungsprozesse in Unternehmen" können Sie hier downloaden:
<http://www.brand-logic.com/de/news/>

Das Institute of Brand Logic, 1999 als Spin-off der Universität Innsbruck gegründet, ist eine auf Markenpositionierung und Unternehmensentwicklung spezialisierte Beratungs-Boutique. Mit Büros in Innsbruck und München berät das Institute of Brand Logic vor allem markenorientierte Firmen in Deutschland, Österreich und anderen Ländern und unterstützt sie dabei, sich innerhalb ihrer jeweiligen Branche als führende Marken zu positionieren. Um seinen Beratungsansatz regelmäßig fortzuentwickeln und an aktuelle Entwicklungen anzupassen, steht das Institute in engem Dialog mit einem Netzwerk aus Unternehmenslenkern und Wissenschaftlern.

Für Fragen wenden Sie sich bitte an:

Kontakt:

Susanna Sullivan
INSTITUTE OF BRAND LOGIC GmbH
Ganghoferstr. 66
D-80339 München
T +49(0)89 54884583.12
E-Mail: presse@brand-logic.com
www.brand-logic.com

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100058773/100779486> abgerufen werden.