

# TRENDSTUDIE

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

Jänner 2019



© iStock/jemastock

## Regionale Trendstudie macht Erfolgsfaktoren für unternehmerischen Wandel sichtbar

- Deutliche Erhöhung des Veränderungsbedarfs in der regionalen Wirtschaft
- Einbindung des mittleren Managements ist Erfolgsgarant für erfolgreichen Wandel
- Bestnoten für persönlichen Austausch und Innovationskultur
- Geschäftsführer der regionalen Champions genießen hohes Vertrauen
- Verbesserungsbedarf gibt es bei der Regelmäßigkeit der Kommunikation, der Klärung von Umsetzungsdetails und der Entwicklung einer Fehlerkultur

Der technologische Wandel und die zunehmende internationale Vernetzung verlangen auch von regionalen Unternehmen, sich auf die neuen Herausforderungen auszurichten. Dies belegt eine aktuelle Trendstudie der Kommunikationsberatung wiko preventk, Bregenz, die in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Wirtschaftspsychologie der SRH Fernhochschule Riedlingen durchgeführt wurde. So gaben fast 60 Prozent der Befragten an, dass der Veränderungsbedarf in ihrer Organisation hoch oder sehr hoch sei. Auf die Frage nach der Veränderungsdynamik antworteten über 80 Prozent der Befragten, dass sich der Veränderungsbedarf in den letzten fünf Jahren sogar erhöht habe. Als wichtigste Ursachen für den Wandel wurden neben Digitalisierung und Internationalisierung auch veränderte Kundenanforderungen und Umstrukturierungen in den Unternehmen genannt.

### Mittlere Führungskräfte sind wichtige Schnittstelle im Change



Kernthema der Studie war die Veränderungskompetenz „regionaler Champions“ – erfolgreicher, mittelständischer Unternehmen in der Region. Diese Frage wurde aus der Perspektive der mittleren Führungskräfte und deren wahrgenommener Einbindung in Veränderungsprozesse untersucht.

„Die Führungskräfte auf den mittleren Ebenen sind eine ganz erfolgskritische Schnittstelle in einem Veränderungsprozess. Es ist ihre Aufgabe, die neuen Konzepte persönlich an ihre Mitarbeiter zu vermitteln und im operativen Geschäft umzusetzen. Dies kann nur gelingen, wenn die mittleren Manager die Konzepte genau kennen und als sinnvoll bewerten. Dafür sollten sie schon bei der Entwicklung im Dialog mit der Geschäftsführung stehen, ihr Wissen

und ihre Meinung einbringen können,“ erläutert Studienleiterin Astrid Kühn-Ulrich von wiko preventk.

### Am wichtigsten sind Dialog und Austausch

Die Einbindung der Führungskräfte wurde in den Kategorien Kommunikation, Dialog und Austausch, Unterstützung sowie inhaltliche Mitwirkung untersucht. Als Ergebnis der Studie ist festzuhalten, dass die Teilnehmer alle vier Kategorien als sehr wichtig bewerteten, um Veränderungsvorhaben erfolgreich und nachhaltig umsetzen zu können. Den höchsten Stellenwert hat demnach der Dialog (Durchschnittsnote 1,29), gefolgt von Information über Ursachen und Ziele (1,59), konkrete Unterstützung der Führungskräfte für ihre Kommunikation an die eigenen Mitarbeiter (1,65) und ihre inhaltliche Einbindung (1,73). In Summe bewerteten die Führungskräfte ihre tatsächliche Einbindung mit einem Wert von 2,44 (auf einer Skala von 1 = „sehr gut“ bis 5 = „mangelhaft“).

Wie wichtig sind folgende Aktivitäten, um sicherzustellen, dass Veränderungsvorhaben erfolgreich und nachhaltig umgesetzt werden?		Mittelwert*
	<b>Einweg-Kommunikation:</b> Information über Gründe, Ziele und Folgen des Wandels	1,59
	<b>Zweiweg-Kommunikation:</b> Dialog & Austausch über Fragen, Bedenken, Umsetzungsdetails	1,29
	<b>Unterstützung &amp; Kommunikation:</b> speziell für mittlere Führungskräfte	1,65
	<b>Inhaltliche Beteiligung:</b> der mittleren Führungskräfte	1,73

\*Durchschnittsnote aller Teilnehmer, auf einer Notenskala von 1 = sehr gut bis 5 = mangelhaft

### Gute Noten für die Veränderungskompetenz der regionalen Champions

Auf die Frage nach der Veränderungskompetenz bewerteten die Führungskräfte ihre eigenen Fähigkeiten mit einer Durchschnittsnote von 1,91. Auch die Geschäftsführung bekam in der Studie eine gute Bewertung von 2,11. Etwas schlechter (2,45) wurde die Kompetenz der jeweiligen Gesamtorganisation bewertet, Veränderungen effektiv und nachhaltig umzusetzen. Bei der Auswertung der Studie bestätigte sich auch die Grundannahme der Autoren: Es besteht ein klarer Zusammenhang zwischen der Einbindung der mittleren Führungskräfte und der Veränderungskompetenz eines Unternehmens (statistische Korrelation von 0,529).

*„In den erfolgreichen regionalen Unternehmen gibt es einen regelmäßigen Austausch zwischen Geschäftsführung und Führungskräften. Die Hierarchien sind durchlässig, die obersten Chefs sind im Unternehmen präsent und für ihre Mitarbeiter unkompliziert erreichbar. Gleichermaßen sind alle Mitarbeiter aufgefordert, Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen, um ihr Unternehmen voranzubringen. Das sind die großen Stärken unserer heimischen Betriebe, wenn es darum geht, sich im Wandel neu auszurichten,“* so Dieter Bitschnau, Geschäftsführer wiko preventk.

### Detailergebnisse mit Stärken und Entwicklungspotenzialen

Die Detailergebnisse der Studie belegen die Stärken der regionalen Wirtschaft. Sehr gute Noten vergaben die Teilnehmer für die vorhandenen Dialog-Formate (1,83), eine transparente Information über Unternehmen- und Marktumfeld (2,03) oder den guten Umgang mit Fragen und Bedenken im Change (2,12). Auch die Geschäftsleitung wurde mit Blick auf ihre Sichtbarkeit und Vorbildwirkung gut (2,22) bewertet. Die beste Bewertung mit Note 1,77 fiel auf das Innovationsmanagement (in der Kategorie „inhaltliche Beteiligung“): Hier klickte die Hälfte aller Befragten die Antwortoption 1 = „voll und ganz“ an und bestätigte damit, dass sie „ihre eigenen Ideen für Innovation aktiv einbringen und so den Wandel vorantreiben“ könne.

Im Gegensatz dazu fällt auf, dass es bei der Fehlerkultur (= Fehler als Chance für neue Lösungen nutzen) mit einer mittleren Bewertung von 2,4 noch Verbesserungsbedarf gibt. Gleiches lässt sich für die Aktualität und die Regelmäßigkeit der Kommunikation im Change ableiten, die mit einer Durchschnittsnote

von 2,52 bewertet wurde. Auch bei der Klärung von organisatorischen Details bei der Umsetzung eines Veränderungsvorhabens (2,5) signalisieren die Teilnehmer noch Luft nach oben. Den schlechtesten Wert von 2,64 erreichte die Frage, ob die Führungskräfte inhaltliche Unterstützungsmaterialien für ihre eigenen Kommunikationsaufgaben nutzen können.

Bewertung der Veränderungskompetenz		Mittelwert*
Persönlich (Selbsteinschätzung)		1,91
Geschäftsführung		2,11
Gesamtorganisation		2,45

\*Durchschnittsnote aller Teilnehmer, auf einer Notenskala von 1 = sehr gut bis 5 = mangelhaft

### Der Mittelstand setzt auf direkte Kommunikation, digitale Instrumente sind noch ausbaufähig

Die persönliche und direkte Kommunikation über den Vorgesetzten ist nach Auffassung der Studienteilnehmer mit Abstand das effektivste Instrument (1,29) für die Kommunikation im Change. Auf den nächsten Plätzen rangieren Führungskräfte-Tagungen (1,65) und Workshops (1,68) sowie Kick-Off-Events (1,7) und moderierte Dialogveranstaltungen (2,04) wie z.B. ein World-Café. Deutlich schlechter bewerteten die Führungskräfte neue Kommunikationsinstrumente wie eine digitale Unternehmens-App (3,24) oder Dialog-Foren im Intranet (3,41). Klassische Instrumente wie die Mitarbeiterzeitung (3,08) oder ein Newsletter (3,15) wurden ebenfalls im unteren Drittel eingeordnet.

*„Die interne Kommunikation in Veränderungsprozessen muss sehr dialogorientiert sein und mit Formaten arbeiten, die die Mitarbeiter persönlich und direkt ansprechen. Dennoch ist ein ausgewogener Medien-Mix zu beachten, weil im Change auch Hintergründe genau erklärt oder gute Beispiele aufgezeigt werden müssen. Schließlich sind besonders in größeren Unternehmen auch die Instrumente zu berücksichtigen, die alle Mitarbeiter gleichzeitig erreichen. Und warum nicht auch einmal neue digitale Instrumente ausprobieren – auch als Signal, dass der digitale Wandel auch in der Unternehmenskommunikation stattfindet?“,* so die Empfehlung von Dieter Bitschnau. ■

---

### Über die Trendstudie

Die regionale Trendstudie zur „Veränderungskompetenz der regionalen Champions“ wurde von der Kommunikationsberatung wiko preventk, Bregenz, in Zusammenarbeit mit der SRH Fern-hochschule Riedlingen, Fachbereich Wirtschaftspsychologie, durchgeführt. Zielgruppe der Studie waren mittlere Führungskräfte von erfolgreichen, mittelständisch geprägten Unternehmen (Jahresumsatz bis zu 900 Mio EUR, Gesamtbelegschaft bis 2.500 Mitarbeitende). Die Befragung fand über einen standardisierten Online-Fragebogen im Zeitraum Juli bis Oktober 2018 statt. Insgesamt haben sich 66 Führungskräfte aus 12 Unternehmen aus Vorarlberg und Baden-Württemberg an der Trendstudie beteiligt.

### Service-Hinweis

Unternehmen und Verwaltungseinrichtungen, welche die Einbindung ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte und ihre eigene Veränderungskompetenz erheben möchten, können den Fragebogen der Trendstudie nutzen. Bitte setzen Sie sich dazu direkt mit wiko preventk in Verbindung: [bregenz@wiko preventk.com](mailto:bregenz@wiko preventk.com)