

IT FREELANCER

IT FREELANCER

FÜR SELBSTÄNDIGE UND EXISTENZGRÜNDER
IN DER COMPUTERBRANCHE

MAGAZIN

Postvertriebsstück – Entgelt bezahlt ZKZ 67539 | ISSN 1614-6425 | www.it-free.info

11,50 Euro • 17,90 CHF

AUFTRÄGE | RECHT | KNOW-HOW



**Beratung muss
ihren Mehrwert
neu erfinden**

**Hard-core:
Kundenschutz
extrem**



**Change-Prozesse
managen mit
Intuition und Erfahrung**

Freiberufler als Navigatoren

für E-Commerce-Projekte



**Aus Kontakten Kontrakte machen
Von Verkäufern und Key-Accountern lernen**





Für Change-Prozesse helfen Intuition und Erfahrung

Veränderung ist Dauerzustand in Unternehmen. Berater müssen deshalb bei Mitarbeitern das Vertrauen in die eigene Intuition und Erfahrung unterstützen.



„Veränderung ist ein Dauerzustand. Trotzdem – oder gerade deswegen – wird die kollektive Change-Müdigkeit zunehmend ein Problem.“ Mauritus Lohmer, Partner der osb, der als Organisationsberater und Managementtrainer zahlreiche Change-Prozesse in österreichischen und deutschen Unternehmen begleitet, sieht in diesem Mix an Erfahrungen und Einstellungen die besondere Heraus-

dennoch wächst die Skepsis. Den Unternehmen geht die Kraft dafür aus, immer häufiger ist Ermüdung zu beobachten. Indikatoren dafür sind innere Kündigung, nachlassende Leistungsbereitschaft und der Verlust des Respekts gegenüber Kolleginnen und Kollegen.

Zudem gerät die Glaubwürdigkeit des Top-Managements ins Schwanken. Das sind die Ergebnisse einer Studie, durchgeführt unter 600 Führungskräften und 1500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in deutschen und österreichischen Unternehmen von osb international.

täuschende Erfahrungen mit Change-Prozessen machen mussten.

Hoher Stresslevel, innere Kündigung, weniger Chancen

Große Auslöser für Veränderungsprozesse waren in den letzten beiden Jahren für die Führungskräfte die strategische Neuausrichtung aufgrund von Veränderungen der Märkte (A: 47 Prozent, D: 36 Prozent) und Optimierungsprogramme zur Effizienzsteigerung (A: 47 Prozent, D: 35 Prozent). Als starker Change-Motor entpuppen sich darüber hinaus neue IT-Technologien (A: 30 Prozent, D: 36 Prozent).

forderung für Unternehmen, Führungsteams und externe Berater. „Dabei befinden sich die Unternehmen gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten in einem Langstreckenlauf. Die Spannungen zwischen jenen, die den Wandel vorantreiben und jenen, die bremsen, weil sie nicht mehr wollen oder können, werden größer.“

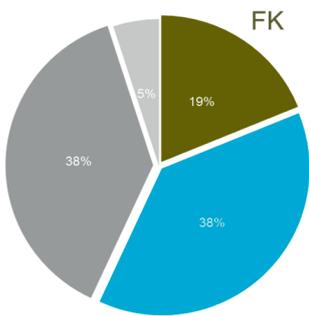
Rund 70 Prozent der Manager in Österreich und Deutschland sehen heute mehr Veränderungen in ihren Unternehmen als früher. Change-Prozesse werden sowohl von Führungskräften als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als notwendig akzeptiert,

Die Bereitschaft, Veränderungen engagiert und aktiv zu betreiben, hat sich aus Sicht der Führungskräfte in den vergangenen zwei bis fünf Jahren bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlich entwickelt: Mehr als ein Drittel zeigt deutlich mehr oder eher stärkere Bereitschaft (A: 34 Prozent, D: 37 Prozent), allerdings steht dem die große Gruppe jener gegenüber, die deutlich weniger oder eher weniger bereit ist, Change-Prozesse mitzutragen (A: 32 Prozent, D: 24 Prozent). In den Unternehmen tut sich somit eine Schere auf zwischen den Veränderungsbe-reiten und denjenigen, die bereits ent-

Rund zwei Drittel der befragten Führungskräfte nennen einen erhöhten Stress-Level (A: 67 Prozent, D: 58 Prozent) und mehr Arbeit (A: 66 Prozent, D: 60 Prozent) als gravierendste Veränderung im letzten Jahr – eine Situation, die sich in den Aussagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter widerspiegelt (A: 64 bzw. 62 Prozent, D: 67 bzw. 65 Prozent) und sich auch in mehr Überstunden niederschlägt. Gleichzeitig findet rund ein Drittel der Befragten, dass die Chancen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgenommen haben (FK: A: 30 Prozent, D: 25 Prozent; MA: A: 33 Prozent, D: 35 Prozent).

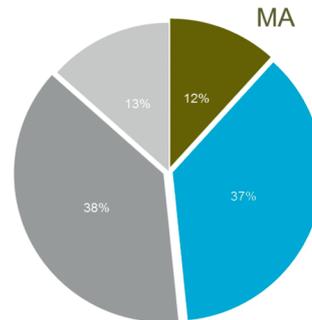


Veränderungsauswirkungen: Bei jenen Veränderungen, denen Ihr Unternehmen unterworfen ist: Wie wirken sich diese aus? Einfachnennung, Angaben in %, n = 800 (300 FK, 500 MA)



- Positiv energetisierend: Die beteiligten Personen haben Spaß daran, man merkt, dass hier neue Energie entsteht und etwas Positives geschaffen wird.
- Negativ ermüdend: Eine Veränderung jagt die nächste, es gibt zu wenig Möglichkeiten, die Kraftstofftanks wieder aufzufüllen
- Weder positiv noch negativ: Veränderungen sind einfach notwendig
- Kann ich nicht sagen

www.osb-i.com



Mehr als die Hälfte der Befragten stimmt der Aussage sehr oder eher zu, sie hätten das Gefühl, dass viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die innere Kündigung gegangen sind und dass Motivation und Leistungsvermögen nachlassen (A: 54 Prozent, D: 53 Prozent). Die Komplexität und die wechselseitigen Abhängigkeiten behindern das Gelingen von Veränderungen außerdem stark (A: 47 Prozent, D: 49 Prozent). Und für die Hälfte (A: 49 Prozent, D: 49 Prozent) geht im Wandel der Respekt voreinander verloren, Schuldzuweisungen für nicht funktionierende Dinge und persönliche Angriffe nehmen zu.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen meist „schwarz“: Nur wenige denken an sehr gute Erfahrungen beim Change Management zurück (A und D: 4 Prozent), ein Drittel kann sich an eher gute erinnern (A: 33 Prozent, D: 30 Prozent). Mehr als ein Viertel hat dagegen sehr oder eher schlechte Veränderungsprozesse im Unternehmen hinter sich (A: 26 Prozent, D: 28 Prozent). Mit den Veränderungsprozessen werden interne Umstrukturierungen, Verwirrung und Verunsicherung bzw. Mehrarbeit und mehr Leistungsdruck sowie auch Stellenabbau assoziiert.

„Der Motivationskraft der mittleren Führungsebenen kommt dabei besondere Bedeutung zu – umso mehr als wir sehen können, dass die Top-Management-Ebenen an Glaubwürdigkeit verlieren, je häufiger Change-Prozesse umgesetzt werden müssen“, so Mauritius Lohmer. Dieses Phänomen belegt auch die Studie: Bei der Entscheidungsfindung orientieren sich nur rund 10 Prozent der Führungskräfte an der Meinung des Top-Managements (A: 9 Prozent, D 11 Prozent). Viel wichtiger ist das Vertrauen in die eigene Intuition und Erfahrung (A: 63 Prozent, D: 60 Prozent) und der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen (A: 59 Prozent, D: 52 Prozent).

Erfolgsfaktoren für Veränderung: Einbindung, Kommunikation, Transparenz

Interne Verantwortliche ebenso wie externe Berater sollten sich darauf einstellen: Einbindung, Förderung und Betreuung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kommunikation und Transparenz sowie neue Entwicklungsmöglichkeiten werden als größte Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen angesehen. Entsprechend stehen auch die Einbindung der Mit-

arbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prozess selbst ganz oben auf dem Wunschzettel der Befragten. Mauritius Lohmer und Walter Dietl stimmen zu: „Change gehört auf allen Ebenen kommuniziert. Leider wird dabei immer noch häufig reine Information mit Kommunikation gleichgesetzt. Wenn Kommunikation wirklich gelingt, ist bereits ein Teil der Aufgabe erfüllt. Denn die Komplexität, die Geschwin-



Walter Dietl, Partner der osb international Consulting AG: „Change gehört auf allen Ebenen kommuniziert. Leider wird dabei immer noch häufig reine Information mit Kommunikation gleichgesetzt.“

digkeit und der Umfang von Veränderungen sind immer schwerer zu verkraften.“

Die osb international Consulting AG ist ein Beratungsunternehmen im deutschen Sprachraum und Wegbereiterin im Feld der systemischen Organisationsberatung mit Standorten in Wien, Hamburg, Berlin und Tübingen mit 31 Beraterinnen und Beratern im Kernteam und einem nationalen und internationalen Netz von Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern.

Link

www.osb-i.com