

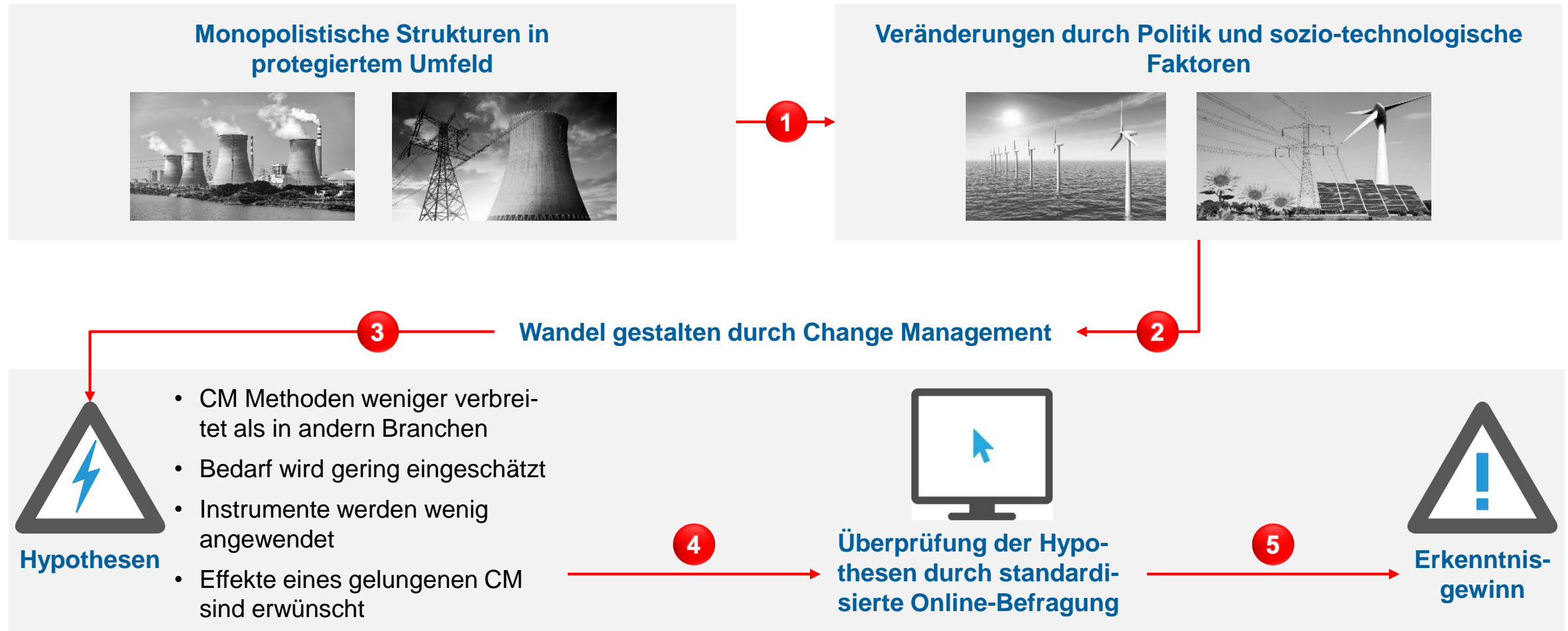


**BLU**  **BERRIES**  
FRUITFULLY YOURS

# Change Management in der Energiewirtschaft – sind wir bereit den Wandel zu gestalten?

Berlin | 23.01.2018 | Caroline Altmeier

# BLUBERRIES hat mehr als 100 Personen befragt, wie Change Management Methoden angewendet und wahrgenommen werden – Fokus Energiewirtschaft



# Im Vergleich zu anderen Branchen ist die Verbreitung von Change Management bei der Energiebranche im Mittelfeld einzuordnen

## 1 Berührung mit Change Management

- Mehrheit der Teilnehmer der Energiebranchen (56,86%) vor weniger als sechs Jahren mit Change Management in Berührung gekommen
- Teilnehmer der Branchen Finanzdienstleistung und Transport/Logistik haben langjährige Erfahrung mit Change Management
- Öffentlicher Dienst wendet Change Management ähnlich lange an wie Energiebranche, allerdings kamen wenige Befragte mit Change Management in Berührung
- Innerhalb der Energiebranche werden mehrheitlich Personen mit CM bei Projekten betraut
- Transport/Logistik und Automobilbranche gaben ebenfalls an, dass Projektmitarbeiter mit Change Management betraut werden, im Öffentlichen Dienst, IT und Finanzdienstleistung scheint dies seltener der Fall zu sein



## 4 Personen mit Change Management in Projekten betraut

## 2 Schulungsangebot Change Management

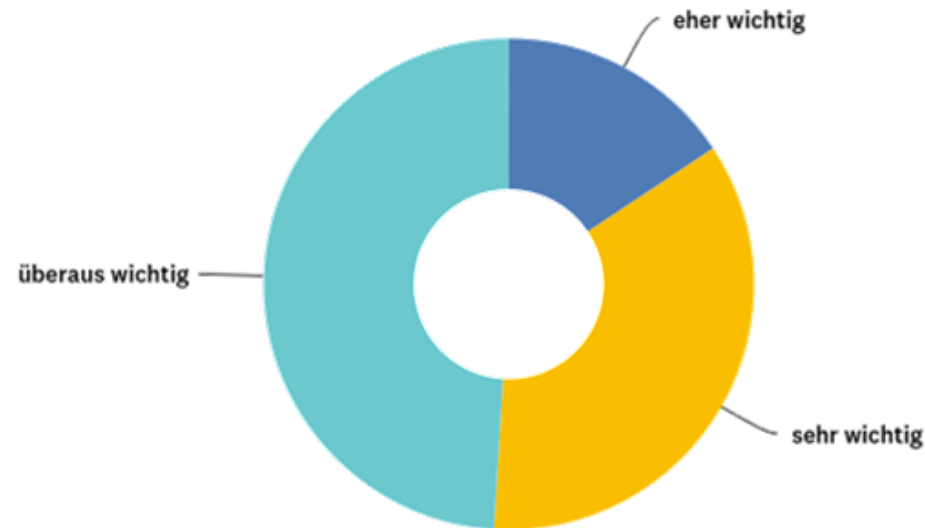
- Mit Ausnahme des Öffentlichen Dienst haben alle Branchen ein Schulungsangebot entwickelt, welches unter den Teilnehmern flächendeckend bekannt ist
- Innerhalb der Energiewirtschaft gaben 68,62% der Befragten an, dass sie das Schulungsangebot kennen
- Innerhalb der Energiebranche ist eine etablierte Funktion Change Management weniger als der Hälfte der Teilnehmer bekannt
- In der Gruppe Transport/Logistik gaben 90% der Teilnehmer an, dass es eine solche Funktion gibt

## 3 Etablierte Funktion Change Management

3

# Change Management wird von den Teilnehmern der Energiebranche als sehr wichtig eingestuft – wichtigster Erfolgsfaktor ist Kommunikation

## Persönliche Einschätzung Wichtigkeit von CM



## Einschätzung von Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprojekten

### Wichtigste Erfolgsfaktoren:

- 92% sehen Kommunikation als einen überaus oder sehr wichtigen Erfolgsfaktor
- 82% empfinden Motivation der Beteiligten als überaus oder sehr wichtig für den Erfolg von Veränderungen
- 72% erachten Partizipation als überaus oder sehr wichtig

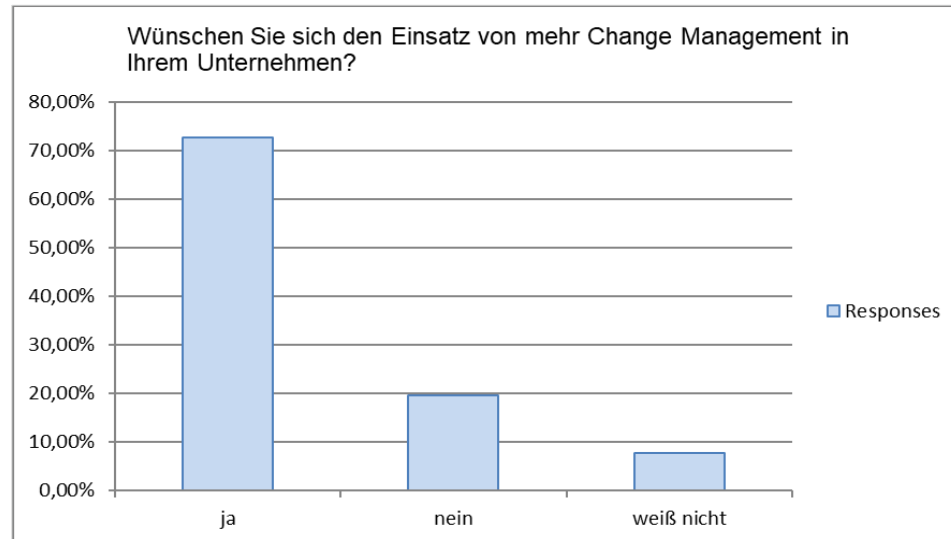
### Weniger wichtige Erfolgsfaktoren:

- Masterstory/Vision für Veränderungen werden als ein weniger wichtiger Erfolgsfaktor eingeschätzt
- Stakeholder- und Projektmanagement werden weniger wichtig eingeschätzt

▶ Die Antwortenden aus der Energiewirtschaft schreiben den kontinuierlichen, partizipativen und motivationalen Faktoren von Change Management eine hohen Stellenwert für den Erfolg von Veränderungen zu

# Teilnehmer der Energiewirtschaft wünschen sich mehr Change Management und stufen die heute angewendeten Methoden als „zu wenig“ ein

## Wunsch nach mehr Change Management



## Eingesetzte Methoden und Erwartungen an Change Management

### Quantität der eingesetzten Methoden:

- Auf einer Skale von 0 bis 100\* bewerteten die Befragten aus der Energiewirtschaft den Einsatz von CM in ihren Veränderungsprojekten mit 31,41
- Andere Branchen (Automobil und Logistik/Transport) schätzen die Anzahl der eingesetzten Methoden als „angemessen viel“ ein
- Dies deckt sich mit dem Wunsch nach „mehr“ Change Management in Veränderungsprojekten der Energiebranche

### Erwartungen an Change Management:

- Diejenigen, die sich mehr Change Management in Veränderungsprojekten wünschen, erwarten sich vornehmlich
  - Breitere Akzeptanz der Veränderung
  - Etablierung einer Veränderungskultur
  - Einbeziehung der Mitarbeiter in die Veränderung

▶ Der Erfolg von Veränderungen kann durch Change Management gesichert werden und durch den Einsatz können nachhaltige Veränderungen etabliert werden, die von Mitarbeitern mitgetragen werden

\*0 = keine CM Methoden im Einsatz, 100 = zu viele CM Methoden im Einsatz

# Die Wahrnehmung von Change Management in Veränderungsprojekten unterscheidet sich je nach Position

## Change Management im Unternehmen nach Position

---

- Es sind keine Unterschiede im Zeitpunkt der Berührung mit Change Management nach Position festzustellen
- Mitarbeiter/Fachexperten haben weniger Wissen über Schulungsangebot im Zusammenhang mit Change Management
- Führungskräfte und Projektverantwortliche kommen mit wesentlich mehr Instrumenten des Change Managements in Berührung
- Mitarbeiter/Fachexperten erfahren vor allem „Informationssendung“, wenig Dialog
- Der Einsatz mancher Instrumente, wie z.Bsp. Change Agents, wird von Projektverantwortlichen bejaht, doch Führungskräfte und Mitarbeiter haben keine Kenntnis darüber und verneinen den Einsatz

## Einschätzung Quantität nach Position

---

- Führungskräfte fordern am stärksten den Einsatz von mehr Change Management und schätzen gleichzeitig Change Management über die Positionen am wichtigsten ein
- Projektverantwortliche, die für den Erfolg der Veränderungen einstehen, wünschen sich nicht unbedingt mehr Change Management
- Der Einsatz der eingesetzten Change Management Methoden wird von den Projektverantwortlichen nahe an „angemessen viele“ bewertet (Mittelwert 38,57\*)
- Die Führungskräfte beurteilen die Anzahl der eingesetzten Methoden schwächer (Mittelwert 29,45\*)
- Mitarbeiter/Fachexperten äußern ebenfalls den Wunsch nach mehr Change Management, bewerten die Anzahl der eingesetzten Methoden aber besser als die Führungskräfte



Es scheint, die Projektverantwortlichen setzen die Methoden des Change Managements nicht dergestalt um, dass Führungskräfte sie als ausreichend empfinden

\*0 = keine CM Methoden im Einsatz, 100 = zu viele CM Methoden im Einsatz

## Sind wir also bereit den Wandel zu gestalten?

- Wir wissen um die Notwendigkeit von Change Management in Veränderungsprojekten
- Wir erkennen Change Management, insbesondere Kommunikation, Motivation und Partizipation als Erfolgsfaktoren von Veränderungen an
- Wir wünschen uns mehr Change Management Anwendung in unsern Projekten, um eben diese Erfolgsfaktoren zu verstärken
- Dennoch sind nicht flächendeckend Funktionen für Change Management etabliert und nicht in allen Projekten kommen Change Management Methoden zur Anwendung
- Im Branchenvergleich findet sich die Energiebranche im unteren Mittelfeld wieder
- Mitarbeiter und Führungskräfte erleben weniger Change Management als die Projektverantwortlichen, das Schulungsangebot richtet sich nicht an die Mitarbeiter, sie haben hiervon wenig Kenntnis und nicht alle eingesetzten Instrumente werden wahrgenommen
- **Es herrscht Nachholbedarf und die Zahl der Veränderungen, die auf die Branche zukommen, kann nur mit Erfolg bewältigt werden, wenn professionelles Change Management umgesetzt wird**



**BLU**  **BERRIES**  
FRUITFULLY YOURS

**BLUBERRIES GmbH**

Caroline Altmeier

Balanstraße 55

D – 81541 München

Telefon: +49 151 467 197 31

Mail: [caroline.altmeier@bluberries.de](mailto:caroline.altmeier@bluberries.de)



# Erfolgreiches Change Management basiert auf den vier Komponenten Vision, Kommunikation, Partizipation und Qualifizierung

1

## VISION

- Startschuss des Veränderungsprozesses
  - Gibt Richtung und Kurs der Veränderung vor
  - Trägt zur Motivation der Mitarbeiter bei
- 
- Bildliche Entwicklung einer Vision
  - Visionsreview zur Überprüfung des Kurses

2

## KOMMUNIKATION

- Katalysator der Veränderung
  - Kann nicht alleine zum Erfolg der Veränderung beitragen, ohne sie ist Veränderung nicht möglich
  - Drückt Wertschätzung aus, kann zur Motivation beitragen
- 
- Vielfältiger Methodenkatalog (Kick-off, Dialogveranstaltungen, Information, Newsletter, MA-Gespräche...)

3

## PARTIZIPATION

- Erzeugen von intrinsischer Motivation durch Selbstgestaltung
  - Identifikation mit und Stolz auf Veränderung
  - Schaffen einer gleichen Wissensbasis, Nutzung von dezentralem Wissen
- 
- Direkte Einbeziehung in Projektarbeiten
  - Indirekt durch Stakholder-interviews, Change Agents, Großgruppenveranstaltungen

4

## QUALIFIZIERUNG

- Qualifizierung für die Phase nach der Veränderung je nach identifiziertem Bedarf
  - Qualifizierung für Veränderungsprozess, Change und Projekt Management
- 
- Identifikation des Qualifizierungsbedarfs
  - Class Room, Training on the Job, Blended Learning

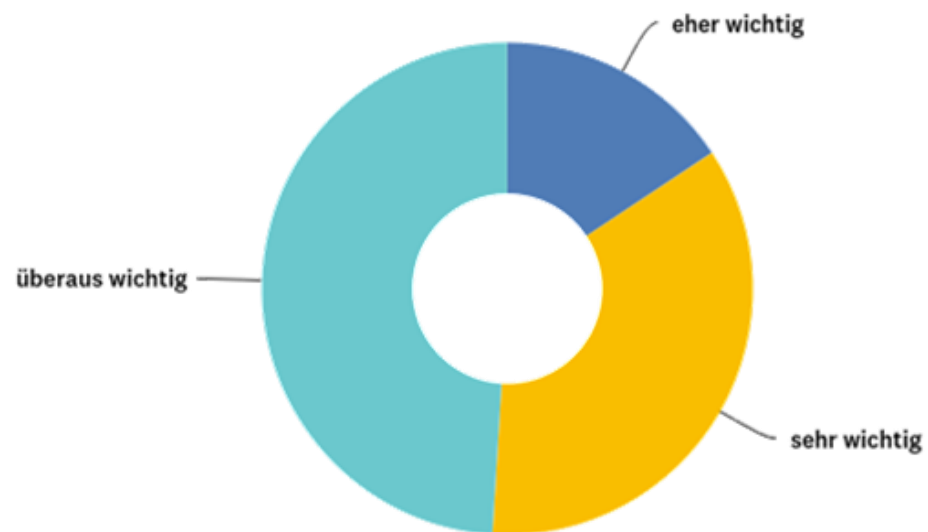
# An der Studie nahmen Mitarbeiter, Führungskräfte und Projektverantwortliche aus unterschiedlichen Branchen teil

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN		FÜHRUNGS- KRAFT	PROJEKT- VERANTWORT- LICHER	MITARBEITER/ FACHEXPORTE	
Energie	47,66%	51				
Automobil	6,54%	7				
IT	7,48%	8				
Öffentlicher Dienst	5,61%	6				
Finanzdienstleistung	7,48%	8				
Logistik/ Transport	14,02%	15				
Sonstiges	11,21%	12				
<b>GESAMT</b>		<b>107</b>				
			Führungskraft	33	5	1
			Projektverant- wortlicher	5	14	2
			Mitarbeiter/ Fachexperte	1	2	11
			<b>Befragte Gesamt</b>	<b>33</b>	<b>14</b>	<b>11</b>

Sonstiges: Maschinenbau (2x); Dienstleistung; Facility Management (2x); Forschung; PR/Marketing; Marktforschung; Agrarsektor; Telekommunikation; Elektrotechnik- u. Elektronikkonzern; interne Aus- und Weiterbildung

# Change Management wird von den Teilnehmern der Energiebranche als sehr wichtig eingestuft – wichtigster Erfolgsfaktor ist Kommunikation

## Persönliche Einschätzung Wichtigkeit von CM



## Erfolgsfaktoren von Veränderungsprojekten

	1	2	3	4	5	6*
Masterstory/ Vision	2,04%	8,16%	12,24%	14,29%	18,37%	44,90%
	1	4	6	7	9	22
Kommunikation	6,00%	2,00%	0,00%	0,00%	12,00%	80,00%
	3	1	0	0	6	40
Partizipation	4,00%	6,00%	0,00%	18,00%	30,00%	42,00%
	2	3	0	9	15	21
Projekt- management	0,00%	2,04%	10,20%	30,61%	26,53%	30,61%
	0	1	5	15	13	15
Motivation der Beteiligten	4,00%	0,00%	4,00%	10,00%	36,00%	46,00%
	2	0	2	5	18	23
Stakeholder- management	0,00%	6,12%	12,24%	16,33%	34,69%	30,61%
	0	3	6	8	17	15

Teilnehmer der Energiewirtschaft wünschen sich mehr Change Management und stufen die heute angewendeten Methoden als „zu wenig“ ein

### Wunsch nach mehr Change Management

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Ja	72,55%	37
Nein	19,61%	10
Weiß nicht	7,84%	4
<b>GESAMT</b>		<b>51</b>

### Einschätzung Quantität der eingesetzten Methoden\*

	ENERGIE	AUTOMOBIL	IT	ÖFFENTLICHER DIENST	FINANZDIENST- LEISTUNG	LOGISTIK/ TRANSPORT
Mittelwert	31,41	37,86	33,5	19,2	17,86	44
Maximum	73	50	100	49	26	69
Minimum	6	22	13	5	7	11
N =	49	7	8	5	7	14

\*0 = keine CM Methoden im Einsatz, 100 = zu viele CM Methoden im Einsatz

# Die Teilnehmer, die sich mehr Change Management wünschen, erwarten hiervon vor allem Effekte der Partizipation und Kulturänderung

## Erwartungen an mehr Change Management

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Entlastung der Führungskräfte	32,43%	12
Engere Einbeziehung der Mitarbeiter in die Veränderung	78,38%	29
Mehr Impulse für die Veränderung	43,24%	16
Breitere Akzeptanz der Veränderung	91,89%	34
Etablierung einer Veränderungskultur	81,08%	30
Sonstiges	2,70%	1

Sonstiges: Change Agility, Will to Change

# Führungskräfte messen Change Management mehr Bedeutung zu als die Projektverantwortlichen

## Persönliche Einschätzung Wichtigkeit von CM

	GAR NICHT WICHTIG	EHER WICHTIG	SEHR WICHTIG	ÜBERAUS WICHTIG
Führungskraft	0,00%	9,09%	36,36%	54,55%
	0	3	12	18
Projektverantwortlicher	0,00%	21,43%	35,71%	42,86%
	0	3	5	6
Mitarbeiter/ Fachexperte	0,00%	18,18%	45,45%	36,36%
	0	2	5	4
<b>GESAMT</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>25</b>

# Führungskräfte und Mitarbeiter wünschen sich überwiegend mehr Change Management und bewerten die Quantität geringer als die Projektverantwortlichen

## Wunsch nach mehr Change Management

	JA	NEIN	WEISS NICHT
Führungskraft	81,82%	15,15%	3,03%
	27	5	1
Projektverantwortlicher	42,86%	42,86%	14,29%
	6	6	2
Mitarbeiter/ Fachexperte	54,55%	36,36%	9,09%
	6	4	1
<b>GESAMT</b>	<b>37</b>	<b>10</b>	<b>4</b>

## Einschätzung Quantität der eingesetzten Methoden

	FÜHRUNGS- KRAFT	PROJEKT- VERANT- WORTLICHER	MITARBEITER
Mittelwert	29,45	38,57	34
Maximum	73	59	64
Minimum	6	8	6
N =	33	14	9