

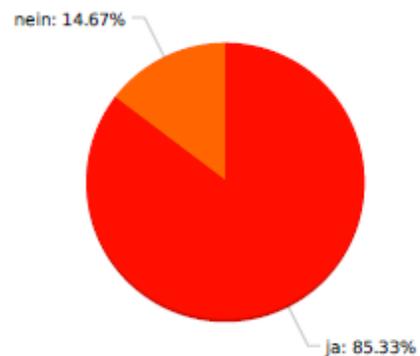
Anlage 3: Graphische Auswertung der Umfrage

1. 1. Gab es in den letzten 5 Jahren tiefgreifende Veränderungen in Ihrem Verlag?

Anzahl Teilnehmer: 75

64 (85.3%): ja

11 (14.7%): nein



2. 2. Welche Ziele wurden mit dem letzten abgeschlossenen Veränderungsprozess verfolgt?

Anzahl Teilnehmer: 54

38 (70.4%): Workflow verbessern

25 (46.3%): Neue Geschäftsmodelle einführen

23 (42.6%): Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit verbessern

9 (16.7%): Kernkompetenzen des Verlags neu ausrichten

15 (27.8%): Crossmedialität erleichtern

19 (35.2%): Kosten senken

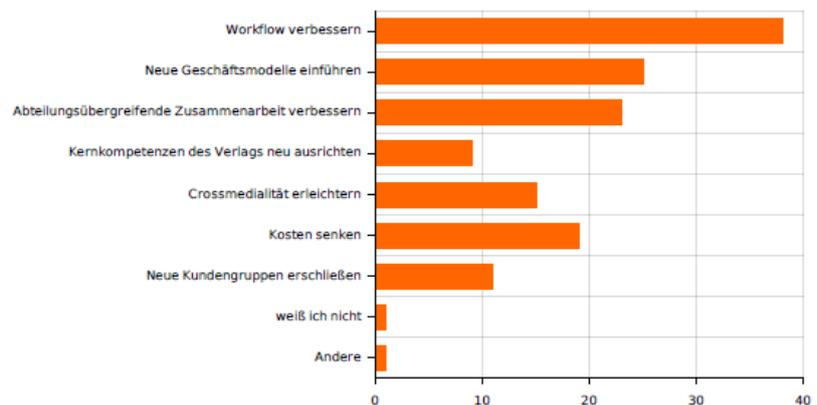
11 (20.4%): Neue Kundengruppen erschließen

1 (1.9%): weiß ich nicht

1 (1.9%): Andere

Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- neue website



3. 3. Wurden diese Ziele erreicht?

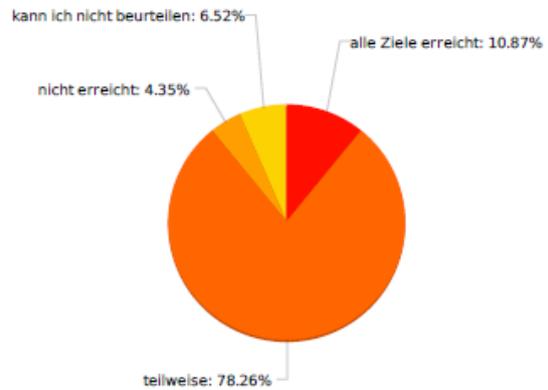
Anzahl Teilnehmer: 46

5 (10.9%): alle Ziele erreicht

36 (78.3%): teilweise

2 (4.3%): nicht erreicht

3 (6.5%): kann ich nicht beurteilen

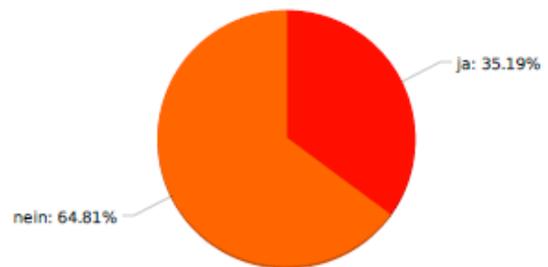


4. 4. Wurde in Ihrem Verlag bereits Change Management angewendet?

Anzahl Teilnehmer: 54

19 (35.2%): ja

35 (64.8%): nein



5. 5. Die in unserem Verlag angewandten Change Management Maßnahmen sind eher

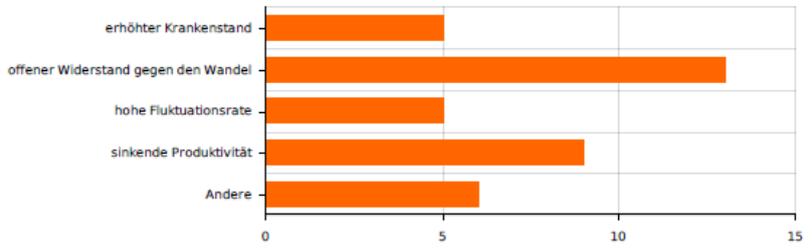
Anzahl Teilnehmer: 35

links	1. Spalte (1)		2. Spalte (2)		3. Spalte (3)		4. Spalte (4)		5. Spalte (5)		rechts	Arithmetisches Mittel (Ø)	Standardabweichung (±)	1	2	3	4	5
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%								
fachlich-sachlich	4x	12,50	11x	34,38	8x	25,00	6x	18,75	3x	9,38	persönlich-beziehungsori...	2,78	1,18					
fokussiert	4x	12,90	8x	25,81	12x	38,71	7x	22,58	-	-	ganzheitlich	2,71	0,97					
innovativ	1x	3,13	2x	6,25	11x	34,38	15x	46,88	3x	9,38	bewährt	3,53	0,88					
pragmatisch	5x	15,63	4x	12,50	11x	34,38	10x	31,25	2x	6,25	strategisch	3,00	1,16					
gesteuert/ top-down	16x	50,00	6x	18,75	9x	28,13	-	-	1x	3,13	viral/ bottom-up	1,88	1,04					
direktiv	10x	28,57	12x	34,29	11x	31,43	2x	5,71	-	-	partizipativ	2,14	0,91					
technisch unterstützt	2x	6,25	6x	18,75	14x	43,75	7x	21,88	3x	9,38	face-to-face	3,09	1,03					

6. Welche Probleme konnten Sie während des letzten Change-Prozesses beobachten?

Anzahl Teilnehmer: 19

- 5 (26.3%): erhöhter Krankenstand
- 13 (68.4%): offener Widerstand gegen den Wandel
- 5 (26.3%): hohe Fluktuationsrate
- 9 (47.4%): sinkende Produktivität
- (0.0%): es gab keine Probleme
- 6 (31.6%): Andere



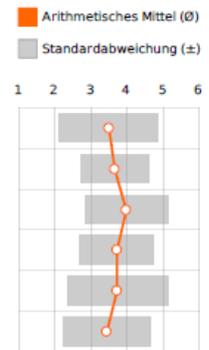
Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- hohe Komplexität bei immer wieder nachzustierenden Zielen und Optionen
- Verzögerung in der Umsetzung
- Stress bis hin zur seelischen Überforderung der Mitarbeiter.
- Unzufriedenheit
- zahlreiche gekündigte KollegInnen
- hoher Qualifikationsbedarf/-aufwand

7. Wenn Sie an die Kommunikation während des gesamten Change-Prozesses denken: Verließ die Kommunikation...?

Anzahl Teilnehmer: 16

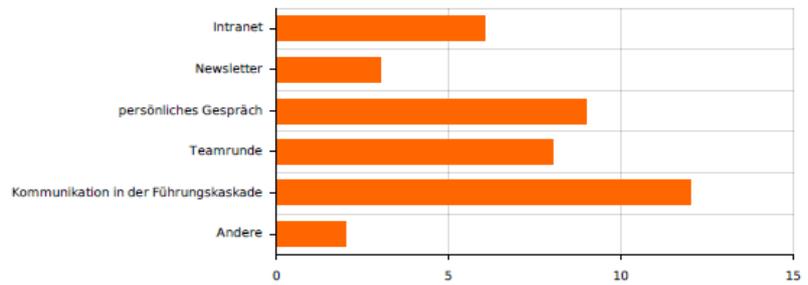
	stimme voll und ganz zu (1)		stimme zu (2)		stimme eher zu (3)		stimme eher nicht zu (4)		stimme nicht zu (5)		stimme überhaupt nicht zu (6)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
Offen	1x	6,25	3x	18,75	3x	18,75	7x	43,75	-	-	2x	12,50	3,50	1,37
Klar	-	-	1x	6,25	6x	37,50	7x	43,75	1x	6,25	1x	6,25	3,69	0,95
Einheitlich	-	-	1x	6,67	4x	26,67	6x	40,00	2x	13,33	2x	13,33	4,00	1,13
Transparent	-	-	1x	6,67	6x	40,00	5x	33,33	2x	13,33	1x	6,67	3,73	1,03
Frühzeitig	-	-	5x	31,25	-	-	7x	43,75	2x	12,50	2x	12,50	3,75	1,39
Adressatengerecht	-	-	3x	18,75	8x	50,00	1x	6,25	3x	18,75	1x	6,25	3,44	1,21



8. 8. Welche der folgenden Kommunikationsmaßnahmen wurden im letzten Veränderungsprozess hauptsächlich genutzt?

Anzahl Teilnehmer: 16

- 6 (37.5%): Intranet
- 3 (18.8%): Newsletter
- 9 (56.3%): persönliches Gespräch
- (0.0%): Mitarbeiterzeitung
- (0.0%): Yammer
- (0.0%): Scrum
- (0.0%): Videobotschaften
- (0.0%): Weblog
- (0.0%): Jams
- (0.0%): Wiki
- (0.0%): Info-Markt
- 8 (50.0%): Teamrunde
- 12 (75.0%): Kommunikation in der Führungskaskade
- 2 (12.5%): Andere



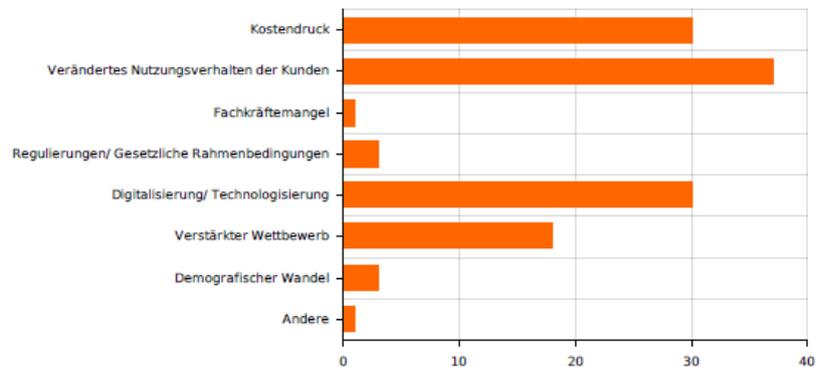
Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- Mitarbeiterversammlungen
- Workshop für den Verlag

9. 9. Welche Herausforderungen erwarten Sie in den nächsten fünf Jahren, bei denen Change Management in Ihrem Verlg eine Rolle spielen wird?

Anzahl Teilnehmer: 46

- 30 (65.2%): Kostendruck
- 37 (80.4%): Verändertes Nutzungsverhalten der Kunden
- 1 (2.2%): Fachkräftemangel
- 3 (6.5%): Regulierungen/ Gesetzliche Rahmenbedingungen
- 30 (65.2%): Digitalisierung/ Technologisierung
- 18 (39.1%): Verstärkter Wettbewerb
- 3 (6.5%): Demografischer Wandel
- 1 (2.2%): Andere



Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- Verdummung der Menschen

10. 10. Verlagsgröße/ Unternehmensumsatz in Mio. Euro

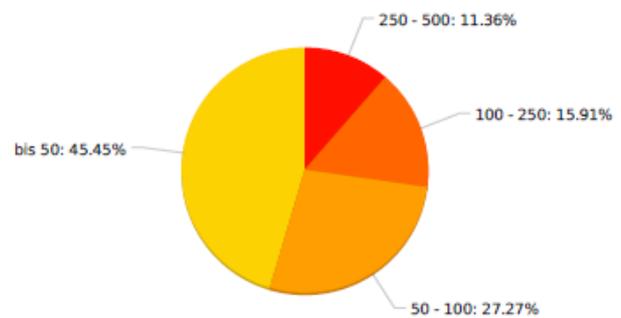
Anzahl Teilnehmer: 44

5 (11.4%): 250 - 500

7 (15.9%): 100 - 250

12 (27.3%): 50 - 100

20 (45.5%): bis 50



11. 11. Verlagsgröße/ Mitarbeiteranzahl *

Anzahl Teilnehmer: 47

19 (40.4%): bis 50

6 (12.8%): 51 - 100

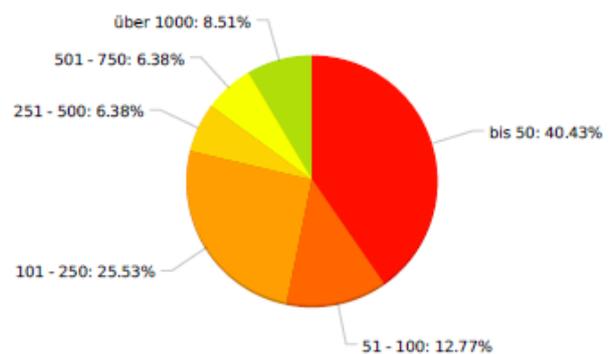
12 (25.5%): 101 - 250

3 (6.4%): 251 - 500

3 (6.4%): 501 - 750

- (0.0%): 751 - 1000

4 (8.5%): über 1000



12. 12. Verlagsart

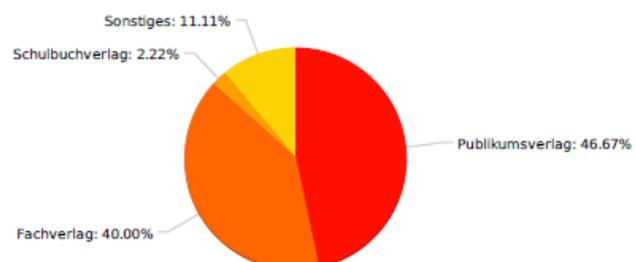
Anzahl Teilnehmer: 45

21 (46.7%): Publikumsverlag

18 (40.0%): Fachverlag

1 (2.2%): Schulbuchverlag

5 (11.1%): Sonstiges



13. 13. Funktion im Verlag

Anzahl Teilnehmer: 44

3 (6.8%): Geschäftsführung

12 (27.3%): Abteilungsleiter

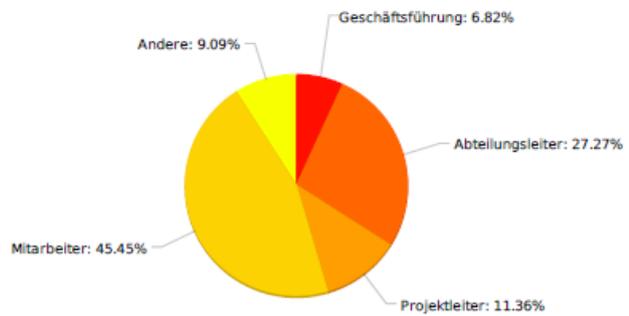
5 (11.4%): Projektleiter

20 (45.5%): Mitarbeiter

4 (9.1%): Andere

Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- Prokurist
- Verlagsleitung
- Teamleiter
- Stabsstelle



14. 14. Abteilung

Anzahl Teilnehmer: 39

4 (10.3%): Lektorat

5 (12.8%): Redaktion

10 (25.6%): Herstellung

7 (17.9%): Marketing

1 (2.6%): Presse/Öffentlichkeitsarbeit

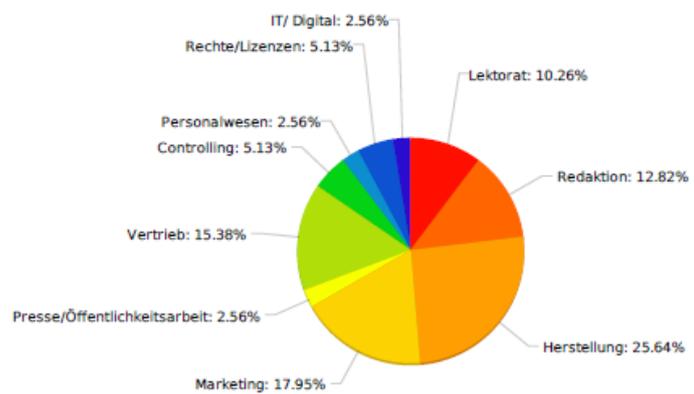
6 (15.4%): Vertrieb

2 (5.1%): Controlling

1 (2.6%): Personalwesen

2 (5.1%): Rechte/Lizenzen

1 (2.6%): IT/ Digital



15. Unternehmenszugehörigkeit

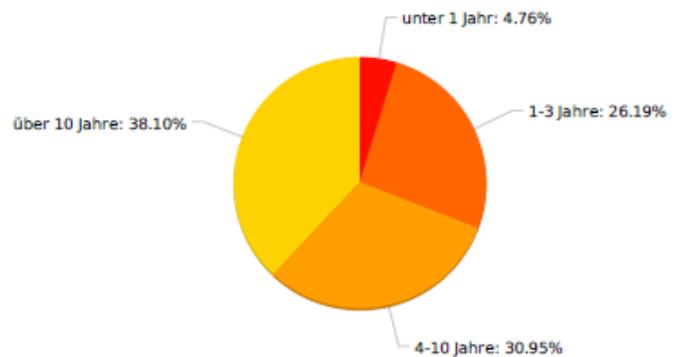
Anzahl Teilnehmer: 42

2 (4.8%): unter 1 Jahr

11 (26.2%): 1-3 Jahre

13 (31.0%): 4-10 Jahre

16 (38.1%): über 10 Jahre



16. Hier ist Platz für ergänzende Angaben, die nicht durch die Fragen abgedeckt worden sind, Sie aber für wichtig halten.

Anzahl Teilnehmer: 6

- Abteilung: IT / Digital sollte hinzugefügt werden
 - Und das soll zu einer "wissenschaftlichen" Studie werden?
 - ich bin mir nicht sicher, ob die meisten Leute (inkl. ich selbst) überhaupt wissen, was genau mit "Change Management" gemeint ist. Eine etwas ausführlicher erläuternde Definition hätte nicht geschadet. :)
 - Frage nach angewendetem Change Management ist unpräzise. Natürlich war es ein Change Prozess, allerdings war die Unterstützung der Projektleiter durch entsprechende Instrumente nur gering.
 - Bei Abteilungszugehörigkeit fehlt "Stabsstelle". Ich gehöre z.B. keiner Abteilung an sondern unterstehe nur der Geschäftsleitung.
 - Die Herangehensweise von oben war eher unpersönlich-direktiv.
Die Herangehensweise auf Abteilungsleiter-/Teamleiterebene muss dann auf persönlicher Ebene erst mal viel ausbaden.
-