

Change Management – mehr als das Salz in der Suppe

Ausgewählte Ergebnisse der Change
Management Studie 2008 von PA Consulting
Group – durchgeführt in Zusammenarbeit mit
der Gesellschaft für Organisation

September 2008

Faruk Caglar, Managing Consultant

In Kooperation mit



gesellschaft für organisation e.v.



Positive Resonanz und sehr gute Rücklaufquote zeigen, dass das Thema Change Management von hoher Bedeutung ist

„Sehr gut erstellter Fragebogen! Viele neue Fachwörter kennen gelernt.“

„Das Ausfüllen des Fragebogens hat sehr viel Aufmerksamkeit und Zeit gefordert – aber für den Einsatz wurde man definitiv entlohnt.“



„Ihren Fragebogen auszufüllen, hat Spaß gemacht. Zudem dient er als ausgezeichnete Checkliste.“

„Gerade für das Thema Change Management fand ich die Kombination aus Fragebogen und Broschüre gelungen. Ich fühlte mich nicht einfach nur „ausgefragt“, sondern auch umfassend informiert.“

Die Menüfolge...

Gliederung der Auswertung

Das Menü umfasst sechs Gänge:

1. Zielsetzung und Teilnehmer der Studie
2. Anlässe für Veränderungsprojekte und deren Erfolgsquote
3. Die Bedeutung von Change Management für den Veränderungserfolg
4. Die drei Change Management Erfolgsfaktoren
Zeit, Methoden und Ressourcen
5. Zukünftige Herausforderungen im Change Management
6. Rezeptvorschläge:
Was gutes Management von Veränderungsprojekten ausmacht



Von der Auswahl der Zutaten bis zur perfekten Kombination der Gewürze ...

Zielsetzung der Studie

Diese Studie sollte aufzeigen, dass Change Management den Erfolg von Veränderungsprojekten nachhaltig beeinflussen kann – und zwar dann, wenn die folgenden drei Faktoren zielbezogen eingesetzt werden:

„Unternehmen mit erfolgreichen Veränderungsprojekten zeichnen sich dadurch aus, dass sie weichen Faktoren wie Partizipation und Kommunikation bei Veränderungen hohen Stellenwert geben.“



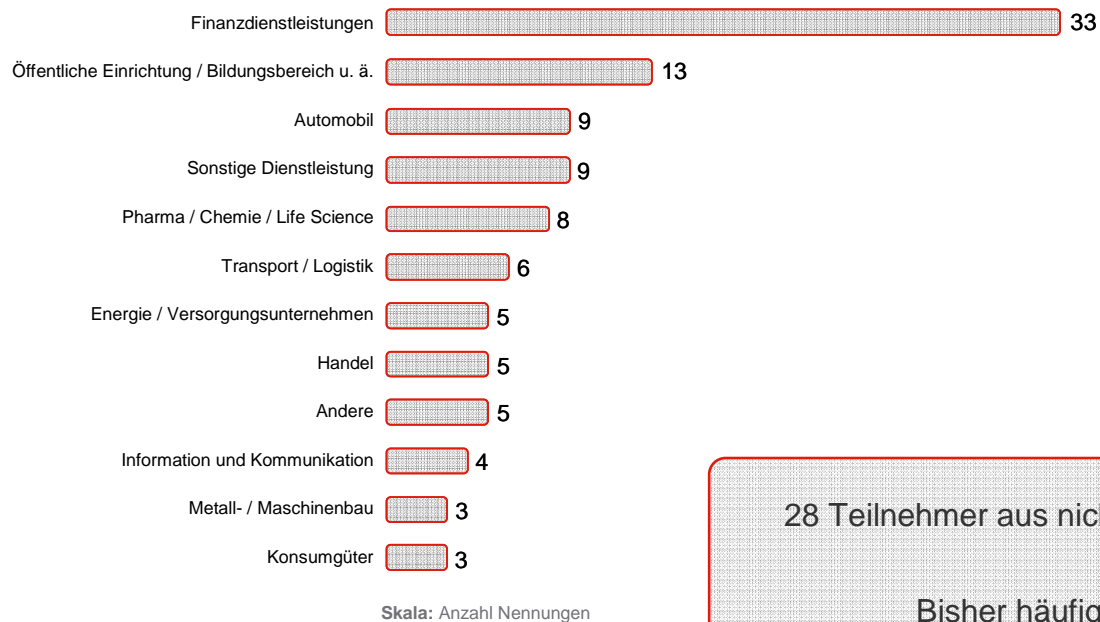
„Unternehmen mit erfolgreichem Change Management zeichnen sich durch höhere Investitionen in die Quantität und Qualität der Change Manager aus.“

„Unternehmen mit erfolgreichen Veränderungsprojekten zeichnen sich durch frühes, kontinuierliches und systematisches Change Management aus.“

Die Vielzahl der teilnehmenden Köchinnen und Köche zeigt: Change Management ist noch immer in aller Munde

103 Teilnehmer der Studie

Branche



Umsatz (in €)

- 18% bis zu 10 Millionen
- 55% zwischen 10 Millionen und 1 Milliarde
- 27% über 1 Milliarde

Mitarbeiter

- 41% bis zu 1.000 Mitarbeiter
- 49% zwischen 1.000 und 100.000 Mitarbeiter
- 10% über 100.000 Mitarbeiter

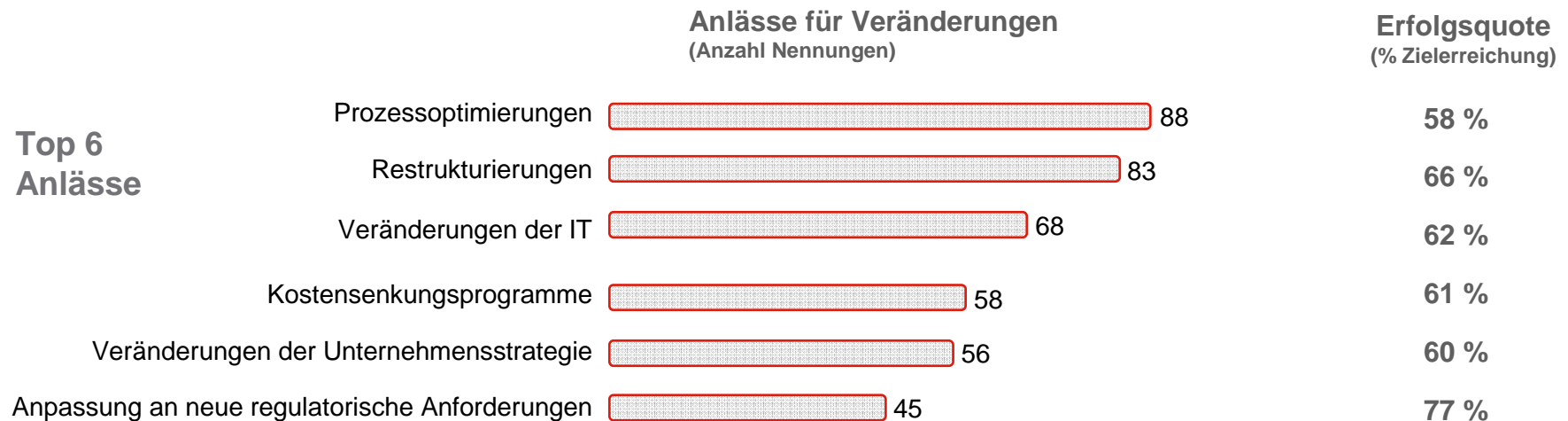
28 Teilnehmer aus nicht leitenden und 71 Teilnehmer aus leitenden Positionen (4 Personen machten keine Angabe)

Bisher häufiger als Change Leader (Projektleiter) oder Sponsor in allen Phasen von Veränderungsprojekten eingebunden

Teilnehmer aus nicht leitenden Positionen: Bisher am häufigsten als Spezialist in der Planung und Umsetzung von Veränderungsprojekten involviert

Die Anlässe für Veränderungen sind so verschieden wie die Geschmäcker, wobei ein Großteil der Ziele nicht erreicht wird

Welche Veränderungsprojekte wurden in Ihrem Unternehmen in den letzten drei Jahren durchgeführt (Mehrfachnennungen möglich)



Die durchschnittliche Zielerreichung liegt mit 64 % höher als in bisherigen Studien – jedoch bleiben noch immer viele Veränderungsprojekte weit hinter ihren Zielen zurück

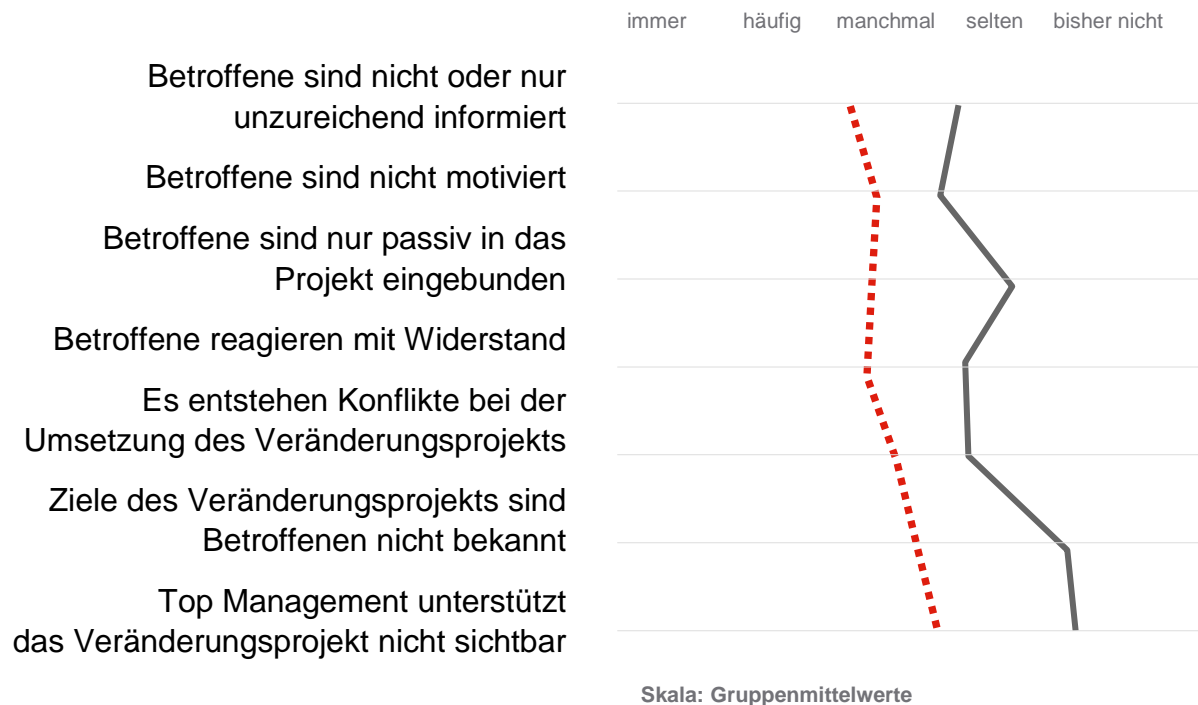
Die Erfolgsquote für Compliance-Projekte mit rechtlichem / regulatorischem Hintergrund liegt höher als für Projekte, die grundlegende Änderungen von Personalkonzepten oder internen Prozessen zum Ziel haben

Die Probleme, die in Veränderungsprojekten auftreten, sind breit gestreut – aber nach wie vor bereiten weiche Faktoren wie Motivation, Unterstützung und negative Emotionen in Veränderungsprojekten Probleme

Dies sind kritische Aspekte, die durch Projektmanagement Aktivitäten allein nicht aufgefangen werden können

Dabei trägt Change Management dazu bei, Risiken zu reduzieren – und erhöht die Wahrscheinlichkeit, Veränderungen erfolgreich zu verankern

Welche kritischen Erfahrungen traten in Ihrem Unternehmen in den letzten drei Jahren bei der Durchführung von Veränderungsprojekten auf?



.....
Geringer Anteil Change Mgmt.
 (aktuell und in den letzten 3 Jahren höchstens 25%)

—————
Hoher Anteil Change Mgmt.
 (aktuell mind. 75%, in den letzten 3 Jahren min. 50%)

Unternehmen mit einem Change Management Anteil von mindestens 50 %:

- berichten über weniger Probleme mit „weichen Faktoren“ bei Veränderungen
- sind signifikant erfolgreicher (86 % Erfolgsquote im Vergleich zu 55 % bei Unternehmen mit höchstens 25% Change Management)

Unternehmen mit einem Change Management Anteil von höchstens 25 %

- klagen häufiger über unzureichende Information und Partizipation der Mitarbeiter
- erleben häufiger Widerstand und Konflikte

Kochen kann jeder – aber die besten Köche zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Zutaten dem Anlass und den Gästen entsprechend kombinieren

Die drei Change Management Erfolgsfaktoren: Zeit, Methoden und Ressourcen ...

... können 25 % der Unterschiede in der Erfolgsquote von Veränderungsprojekten vorhersagen:

Unternehmen, die häufiger Change Management Methoden zur

- Kommunikation (z. B. Zielvereinbarungen),
- Change Controlling (z. B. Lessons Learned)
- Befähigung von Mitarbeitern (z. B. Führungskräfte-trainings)

einsetzen, geben höheren Veränderungserfolg an



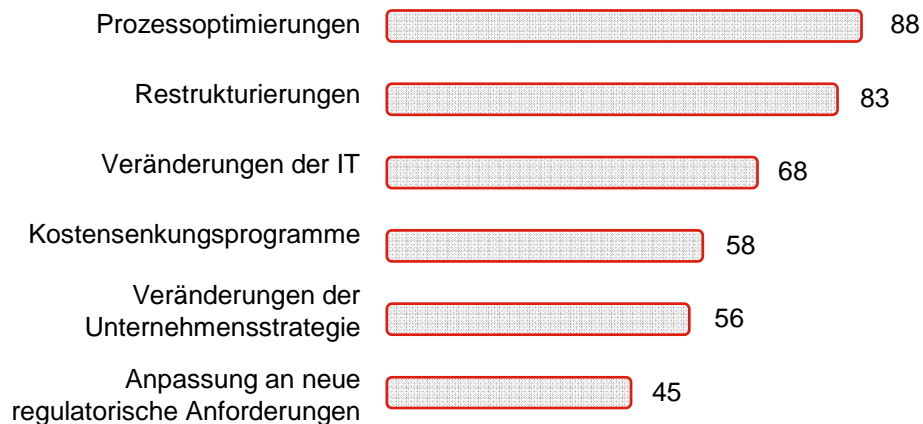
Unternehmen, die mehr Ressourcen einsetzen sowie Führungskräfte und Mitarbeiter für Veränderungsprojekte freistellen, weisen höheren Veränderungserfolg auf

Unternehmen, die frühzeitig ab der Vorbereitungsphase Change Management in Veränderungsprojekten einsetzen, erzielen höhere Veränderungserfolge

Auch in Zukunft müssen Projekte durchgeführt werden, die schon in der Vergangenheit wenig erfolgreich verlaufen sind

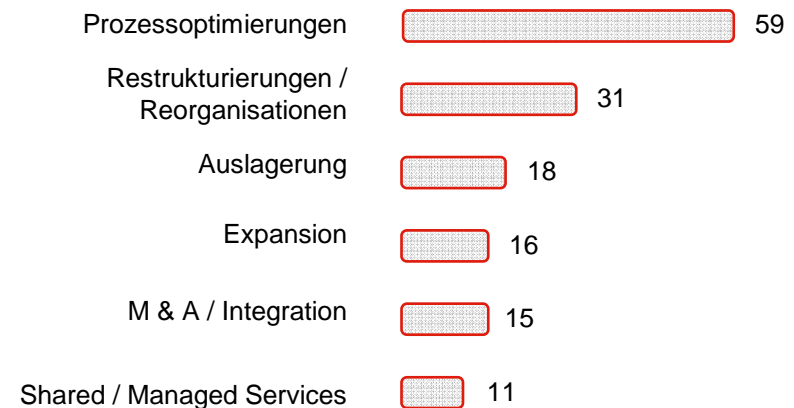
In welchen Bereichen der Organisationsentwicklung und -gestaltung sehen Sie aktuell und mittelfristig Auslöser für Veränderungen Ihres Unternehmens?

Top 6 Veränderungsprojekte in den letzten 3 Jahren



Skala: Anzahl Nennungen

Top 6 Herausforderungen aktuell und mittelfristig



Skala: Anzahl Nennungen

- Prozessoptimierungen, Reorganisationen und Restrukturierungen von Unternehmen und Geschäftsbereichen werden auch künftig das Hauptziel von Veränderungsprojekten sein
- Da gerade Prozessoptimierungsprojekte geringere Erfolgsquoten aufweisen (durchschnittlich 58 %), muss hier das Management von Veränderungen deutlich verbessert werden
- Auslagerung, Expansion und Integration stellen Unternehmen künftig vor Change Management Herausforderungen, da gerade bei diesen Projekten kulturelle und personelle Fragestellungen von großer Bedeutung für den Transformationserfolg sind

... denn das Ignorieren einer der Facetten lässt Projekte scheitern



Change Management sollte auf die situative Steuerung der „weichen“ und „harten“ Facetten in Veränderungsprojekten ausgerichtet sein...

Harte Facetten



Strategie, Vision,
Mission, Ziele,
Kennzahlen

Pläne, Prozesse,
Verfahren,
Systeme, Regeln

Strukturen,
Organisation, Rollen,
Verantwortlichkeiten

Weiche Facetten



Rollenmodelle,
Symbole, Gedanken,
Ideen, Erwartungen

Dialog, Engagement,
Wissen, Fertigkeiten,
Einstellungen

Energie, Motivation,
Zusammenarbeit,
Wettbewerb

Wir freuen uns auf das Gespräch mit Ihnen: Ihre Ansprechpartner für diese Studie



PA Consulting Group

Andreas J. Harbig

Tel.: +49 (0)69 71702 338
E-mail: Andreas.Harbig@paconsulting.com



PA Consulting Group

Faruk Caglar

Tel.: +49 (0)69 71702 282
E-mail: Faruk.Caglar@paconsulting.com



PA Consulting Group

Dr. Claudia Winter

Tel.: +49 (0)69 71702 320
E-mail: Claudia.Winter@paconsulting.com



PA Consulting Group

Deblina Bhadury

Tel.: +49 (0)69 71702 226
E-mail: Deblina.Bhadury@paconsulting.com



PA Consulting Group

Heike Heeg

Tel.: +49 (0)69 71702 310
E-mail: Heike.Heeg@paconsulting.com



PA Consulting Group

Karsten Groß

Tel.: +49 (0)69 71702 293
E-mail: karsten.gross@paconsulting.com