

Factsheet

Studie „Veränderungen erfolgreich gestalten“ – erste empirische deutschlandweite Untersuchung Veränderungsmanagement

Übersicht Key-Daten der Vollerhebung
durch die Technische Universität München und C4 Consulting Düsseldorf

Die Top10 der wichtigsten Gründe für das Scheitern von Veränderungsprozessen in deutschen Großunternehmen:

1. Unzureichendes Engagement der oberen Führungsebenen (61%)
2. Unklare Zielbilder und Visionen der Veränderungsprozesse (56%)
3. Fehlende Erfahrung der Führungskräfte im Umgang mit Verunsicherung der betroffenen Mitarbeiter (56%)
4. Uneinigkeit auf den obersten Führungsebenen (56%)
5. Mangelnde Unterstützung aus dem Linienmanagement (52%)
6. Lückenhafte oder verspätete Information an die Mitarbeiter (50%)
7. Unzureichende Möglichkeiten zur Bewältigung von Ängsten und Widerständen der Mitarbeiter (46%)
8. Vernachlässigung psychologischer Faktoren in der Projektplanung (43%)
9. Ungenügende personelle Ressourcen (37%)
10. Wenig Vertrauen in der Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften (36%)

Kongruenz im Veränderungsprozess erfolgsentscheidend:

Die Studie belegt erstmals den zentralen Einfluss der Kongruenz im Veränderungsmanagement. Die Kongruenz der Veränderung über verschiedene Gestaltungsfelder hinweg, der Einklang harter (Organisation und Systeme) und weicher (Kultur, Kommunikation, Personen) Faktoren ist erfolgsentscheidend im Veränderungsprozess: Je umfassender und übergreifender Veränderungsprozesse angelegt sind, umso häufiger führen sie zum Erfolg. (Beta=0,209)

Orientierung – als Erfolgsfaktor unterschätzt:

Veränderungsanliegen müssen für die Mitarbeiter nachvollziehbar gemacht werden – sowohl rational als auch emotional. Die Studie belegt, dass es „Transportschwierigkeiten“ bei der Vermittlung von Zielen und Visionen sind, die einem Erfolg des Veränderungsprozesses entgegenstehen. (Beta=-0,221)

Motivation einflussreichste Determinante im Veränderungsprozess:

Je stärker die Motivation für Veränderungsprozesse bei den Mitarbeitern ausfällt, desto höher die Erfolgsquote im Unternehmen. Die statistischen Auswertungen belegen einen engen Zusammenhang zwischen Erfolgsquote und Motivationsgrad: er ist hoch signifikant und besitzt die überaus bemerkenswerte Stärke von 0,384 (Regressionskoeffizient Beta).

Motivationsbilanz Mitarbeiter:

mehr als die Hälfte bremst, ein Fünftel treibt

Während nur ein knappes Fünftel der Mitarbeiter [19%] Veränderungsprozesse aktiv vorantreibt, ist die Gruppe der Bremsler mehr als doppelt so groß [45%]:

- Nicht motiviert: 16%
- Wenig motiviert: 29%
- Eher motiviert: 37%
- Hoch motiviert: 19%

[Durchschnittliche Prozentangabe]

Voller Veränderungserfolg Ausnahme in deutschen Unternehmen:

In der Mehrheit deutscher Großunternehmen ist voller Veränderungserfolg eine Ausnahme, die lediglich mit einer Wahrscheinlichkeit von 20% und weniger eintritt:

- 0-20% voller Veränderungserfolg im Unternehmen: Zustimmung 57%
- 21-40% voller Veränderungserfolg im Unternehmen: Zustimmung 15%
- 41-60% voller Veränderungserfolg im Unternehmen: Zustimmung 12%
- 61-80% voller Veränderungserfolg im Unternehmen: Zustimmung 12%
- 81-100% voller Veränderungserfolg im Unternehmen: Zustimmung 4%

Erfahrungen im letzten selbst verantworteten Veränderungsprozess

In der Hälfte aller Fälle werden die wesentlichen Ziele der Prozesse nicht erreicht:

- Grad der Zielerreichung im eigenen Prozess bis 70%:
Zustimmung 23%
- Grad der Zielerreichung im eigenen Prozess bis 71-80%:
Zustimmung 29%
- Grad der Zielerreichung im eigenen Prozess bis 81-90%:
Zustimmung 28%
- Grad der Zielerreichung im eigenen Prozess bis 91-100%:
Zustimmung 21%

Bewertung der bisherigen Erfahrungen im letzten eigenen Veränderungsprozess:

Die Manager sind mit ihrem letzten eigenen Veränderungsprozess

- voll zufrieden (26%),
- eher zufrieden (60%),
- eher nicht zufrieden (13%),

und nur zu 1 Prozentpunkt völlig unzufrieden.

Response Top Management mit langjähriger Führungserfahrung:

Mehr als die Hälfte der Befragten nehmen Positionen des Top Management ein: Geschäftsführung (25%) und Bereichsleitung (30%). Gefolgt von Stabsstellen (23%), Abteilungsleitungen (16%) und sonstigen Positionen (6%). Die meisten Befragten kennen ihr Unternehmen bestens, da sie seit mehr als 10 Jahren dort beschäftigt sind (58%). 28% der Befragten sind erst in den letzten 5 Jahren in das Unternehmen eingetreten. Die übrigen 15% weisen eine Betriebszugehörigkeit zwischen 5 und 9 Jahren auf.

Erfahrungshintergrund der Befragten:

Auf die Frage nach dem letzten eigenen Veränderungsprozess gaben die Manager mit Mehrfachnennungen folgende Bereiche an:

- Grundlegende Restrukturierung (40%)
- Strategische Neuausrichtung (34%)
- Unternehmensintegration bei Mergers & Acquisitions (17%)
- Kulturwandel (16%)
- Sonstige (13%)

Erfasstes Unternehmensspektrum:

- Unternehmen mit 1.000 – 1.500 Mitarbeitern: 45%,
- Unternehmen mit 1.501 – 2.000 Mitarbeitern: 16%,
- Unternehmen mit 2.001 – 2.500 Mitarbeitern: 12%,
- Unternehmen mit 2.501 – 3.000 Mitarbeitern: 5%,
- Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitern: 22%.

Erfasste Branchenstruktur:

Repräsentierte Branchen der Erhebung sind

- Bergbau mit 4%
- Chemie, Ernährung mit 18%
- Maschinenbau, Metall, Auto mit 18%
- IT, Elektrotechnik, Optik mit 12%
- Energie, Bau mit 6%
- Handel, Verkehr mit 11%
- Banken, Versicherungen mit 17%
- Sonstige Dienstleistungen mit 15%.

Erhebungsbasis / Studiengrundlage:

Repräsentative Vollerhebung aller privatwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland mit mehr als 1.000 sozialversicherungspflichtig beschäftigten Arbeitnehmern im Jahr 2006.

Rücklaufquote:

201 Fragebögen aus 167 Betrieben wurden zurückgesandt (Zuteilung von drei Fragebögen pro Betrieb mit der Bitte um Weiterleitung an Führungskräfte). Dies bedeutet eine Rücklaufquote von 16%, ein sehr guter Wert für eine derartige Erhebung.

Hintergrundinformation // Über C4 Consulting:

Die C4 Consulting GmbH wurde 1997 in Düsseldorf von Carsten Frigge und Anabel Houben als Spin-off einer großen internationalen Unternehmensberatung gegründet. Die Organisationsberatung ist auf die Verbindung von harten und weichen Faktoren des Unternehmenserfolgs spezialisiert. Der Beratungsschwerpunkt liegt daher auf dem Management von Veränderungsprozessen, z. B. im Zuge von organisationalen Neuausrichtungen, Restrukturierungen oder auch strategischer Veränderung, Kulturwandel und Post-Merger-Integrationen.

Die Berater von C4 Consulting arbeiten stets in kleinen, hochkarätigen Teams, die in engem Zusammenwirken mit den Klienten nachhaltig wirksame Vorgehensweisen und Lösungen erarbeiten und implementieren. Um die dafür erforderliche Qualität sicherzustellen, werden ausschließlich erfahrene Senior Experts eingesetzt, die sowohl über praktische Unternehmenserfahrung als auch über Erfahrung in der Top-Management-Beratung verfügen. Zu den Klienten von C4 Consulting zählt überwiegend das Top-Management internationaler Konzerne, wie Allianz, Deutsche Bank oder Siemens, Swiss Re und Volkswagen. Institutionen, wie die Universität Witten-Herdecke und der Rundfunk Berlin-Brandenburg, sowie große mittelständische Unternehmen, wie der Flughafen Düsseldorf.

C4 Consulting ist Mitglied der Global Change Alliance, zu deren Mitbegründern das Unternehmen zählt. Dabei handelt es sich um einen Zusammenschluss von Unternehmensberatungen, die sich auf die Unterstützung des Top-Managements in Veränderungsprozessen spezialisiert haben. Die Global Change Alliance ist derzeit in Deutschland, China, Frankreich, Großbritannien und den USA vertreten. Weitere Informationen unter: www.globalchangealliance.com. Darüber hinaus ist C4 Consulting Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) e.V.

Neben der Beratungstätigkeit sind C4 Consulting-Beraterinnen und -Berater seit vielen Jahren an Universitäten und in MBA-Programmen als Gastdozenten aktiv. Hierzu gehören die Universität des Saarlandes, die Technische Universität München oder auch die Ludwig-Maximilians-Universität. Mit dem Lehrstuhl für Soziologie an der Technischen Universität München verbindet C4 Consulting eine Forschungskoooperation, auf Basis derer auch die vorliegende Studie „Veränderungen erfolgreich gestalten – Repräsentative Untersuchung über Erfolg und Misserfolg im Veränderungsmanagement“ in Zusammenarbeit mit Prof. Rainer Trinzcek entstanden ist.

Anabel Houben und Carsten Frigge sind Verfasser zahlreicher Fachbeiträge, Buchbeiträge und Kolumnen in führenden Wirtschaftstiteln und Fachpublikationen.

Quelle: C4 Consulting-Studie „Veränderungen erfolgreich gestalten – Repräsentative Untersuchung über Erfolg und Misserfolg im Veränderungsmanagement“,
Herausgeber: C4 Consulting – Anabel Houben / Carsten Frigge //
Technische Universität München – Prof. Rainer Trinzcek / Prof. Hans J. Pongratz

Die Studie ist erhältlich unter www.veraenderungen-erfolgreich-gestalten.de für EUR 950,-- zzgl. Versandkosten