



Management
& Technology
Consultants

White Paper | Change Management

Status-Quo des Change Managements in Deutschland

Der Stellenwert von
Change Management und dessen
Einfluss auf den Erfolg von
Veränderungsprojekten

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	3
Change Management ist ein kritischer Erfolgsfaktor für erfolgreiche Veränderungsprojekte	4
Methodik der Studie	5
Einsatz von Change Management-Maßnahmen	7
Reorganisation/Restrukturierung als Hauptgrund für Veränderungen	7
Unternehmen haben positive Erfahrungen mit Change Management	7
Frühe Einbindung der Mitarbeiter und Transparenz als zentrale Erfolgsfaktoren	8
Die Führungsebene muss vom Nutzen des Change Managements überzeugt sein	9
„Klare Zielsetzung und Projektbeschreibung“ sowie „effizientes Projektmanagement“ als dominante Parameter des Change Managements	10
Bewertung der Akzeptanz von Change Management im Unternehmen	11
Mitarbeiter werden weitgehend in Veränderungsprojekte eingebunden	11
Change Management-Maßnahmen werden mit internen und/oder externen Beratern umgesetzt	11
Große Differenzen in Change Management Budgets erkennbar	12
Tendenz zur Erhöhung des Change Management Budgets	12
Change Management hat positive Effekte auf den Projekterfolg	13
Change Management-Maßnahmen wirken positiv auf den Projekterfolg	13
Vernachlässigtes Change Management führt zu sinkender Mitarbeitermotivation und erzeugt Widerstand	14
Folgerungen für die Praxis	16
Trends und zukünftige Entwicklungen des Change Managements	17
Schlussbetrachtung	17
Die Autoren	18
BearingPoint-Kontakte für Change Management	18

Executive Summary

„Die einzige Konstante ist der Wandel“ – diese Aussage trifft heute auf nahezu alle Unternehmen zu. Unternehmen werden zunehmend mit neuen Anforderungen und Veränderungen (z. B. strategische Neuausrichtung oder Systemumstellung) konfrontiert. Zur Umsetzung dieser Veränderungen nutzen sie die Techniken des Change Managements in sehr unterschiedlichen Ausprägungen.

Ziel dieser Studie ist es, den aktuellen Stellenwert des Change Managements in Deutschland, die bisherigen Einsatzfelder und -arten sowie die Einschätzung der Unternehmen zu Change Management zu dokumentieren. Hierzu wurden Führungskräfte, Entscheider und Projektleiter in 180 Unternehmen per Online-Fragebogen um ihre Meinung gebeten.

Für die Mehrzahl der befragten Unternehmensvertreter ist Change Management positiv besetzt. Diese Unternehmen sehen ein gut ausgestaltetes Change Management als eine zentrale Komponente für die langfristig erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprojekten. Die Unternehmensvertreter sehen dabei eine direkte Korrelation zwischen der Qualität des Change Managements und des Projektergebnisses.

Ein schlechtes, vernachlässigtes Change Management führt nicht nur zu Widerständen in den Reihen der betroffenen Mitarbeiter und zu sinkender Motivation, sondern gefährdet vielmehr das Projekt in seiner Gesamtheit.

Der Einsatz von Change Management-Techniken ist allerdings stark abhängig von der Überzeugung des Unternehmensmanagements und muss, wie andere Aspekte eines Projektes durch einen positiven Business Case gerechtfertigt sein.

Eine klar kommunizierte Projektbeschreibung, inklusive teilweise individueller Zielsetzungen, ein effizientes Projektmanagement und die frühe Einbindung der betroffenen Mitarbeiter sind die am häufigsten angewandten Change Management-Techniken.

Change Management wird meist mit Hilfe von internen oder externen Beratern durchgeführt, wobei die heutige Bereitschaft der Unternehmen zur Zeit gering ist, im Rahmen von Veränderungsprojekten ein Change Management Budget explizit einzuplanen. Die Befragten sehen aber die Tendenz, dass für Change Management-Aktivitäten in zunehmendem Maße Budget bereitgestellt wird.

Langfristig genügt es nicht, Change Management weiterhin als Bestandteil des Projektmanagements zu sehen. Vielmehr muss Change Management integraler Bestandteil der Unternehmenskultur werden. Das bedeutet, dass sich eine bisher starre und auf Beständigkeit basierende Unternehmenskultur ändern und anpassen muss, um neuen und innovativen Aufgaben gerecht zu werden. Der hierfür notwendige grundlegende Wandel der Unternehmenskultur ist jedoch ein langwieriger und schwieriger Prozess. Um diese Dynamik des Wandels bewältigen zu können, müssen Unternehmen diesen Veränderungsgedanken zunehmend in ihrer Organisation verankern. Unternehmen, die sich bereits in der Vergangenheit häufig an veränderte Marktbedingungen (Innovation, Kostendruck) anpassen mussten, werden diese neuen Herausforderungen voraussichtlich einfacher und erfolgreicher meistern als Unternehmen, die bisher in einem sich nur langsam ändernden Marktsegment aktiv waren.

Change Management ist ein kritischer Erfolgsfaktor für erfolgreiche Veränderungsprojekte

Sich schnell ändernde Marktbedingungen sind für zahlreiche Unternehmen zu einem dauerhaften Begleiter der Unternehmensentwicklung geworden. Diese Flexibilisierung und Beschleunigung des wirtschaftlichen Umfelds zwingt Unternehmen, ihre Strategie, Organisation, Strukturen, Prozesse oder operative Systeme regelmäßig auf ihre zukünftige Wettbewerbs- und Konkurrenzfähigkeit zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Einige Unternehmen, die Lücken zwischen ihrer derzeitigen Entwicklung und den zukünftigen Anforderungen ihrer Märkte erkennen, stoßen große Transformationsprojekte an, um für kommende Herausforderungen besser gerüstet zu sein. Große Transformationsprojekte sind oft Resultate von Merger & Acquisition-Aktivitäten oder als Turn-around durch wirtschaftliche Probleme des Unternehmens bedingt.

Obwohl erfolgreiche Unternehmen verstärkt in der Lage sein müssen, Veränderungen erfolgreich zu bewältigen, ist die Erfolgsrate von Veränderungsprojekten nach wie vor erschreckend gering. Laut aktuellen Studien scheitern bis zu 70 % aller Veränderungsprojekte¹, wobei als häufigster Grund für den Misserfolg das fehlende oder falsch eingesetzte Change Management angeführt wird.

Deshalb befasst sich die vorliegende Studie mit dem Stellenwert des Change Managements in Unternehmen in Deutschland und versucht, Charakteristika/Indizien für erfolgreiche Change Management-Projekte zu identifizieren.

¹ Vgl. Peterke, J. (2006), S. 64.

Methodik der Studie

Die Studie wurde mittels einer Online-Befragung im November/Dezember 2006 durchgeführt. Die Umfrage war in vier aufeinander aufbauende Themenbereiche unterteilt:

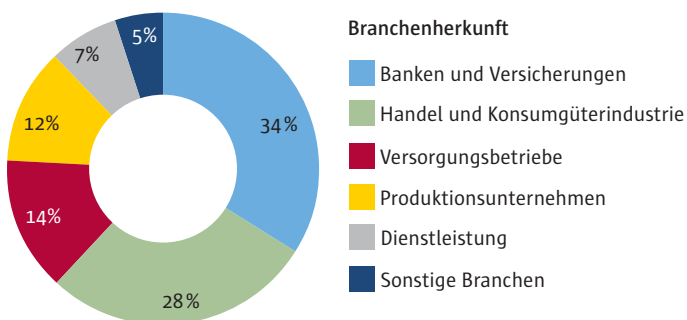
- Allgemeine Daten und Einleitung
- Beweggründe für den Einsatz von Change Management
- Organisation von Change Management
- Budgetierung von Change Management

Jede Frage war mit Hilfe von fest vorgegebenen Antwortmöglichkeiten, in Form von Ratingskalen und Multiple-Choice-Vorgaben, zu bewerten.

Die Rücklaufquote der 180 angeschriebenen Unternehmen betrug 25 %, davon entfielen 34 % auf Banken und Versicherungen, 28 % auf Produktionsunternehmen, 14 % auf Handel und Konsumgüterindustrie, 12 % auf den Dienstleistungssektor, 7 % auf Versorgungsbetriebe und 5 % auf sonstige Branchen.

Angeschrieben wurden Verantwortliche für Projektmanagementaktivitäten, Geschäftsführer sowie Mitarbeiter in leitenden Positionen. Die Befragung wurde anonym durchgeführt.

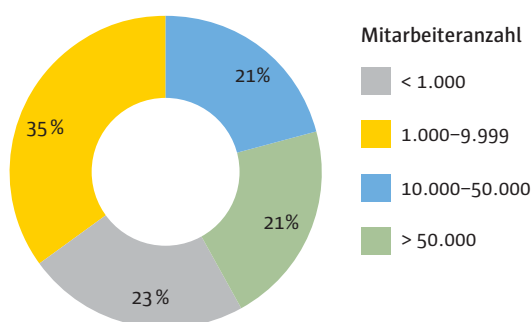
Abbildung 1: Teilnehmende Unternehmen aufgegliedert nach Branchen



Insgesamt 63 % der befragten Unternehmen befinden sich laut eigener Einschätzung in einem dynamischen Marktumfeld. Dies ist insofern von Bedeutung, da gerade dynamische Märkte stark von Veränderungen betroffen sind.

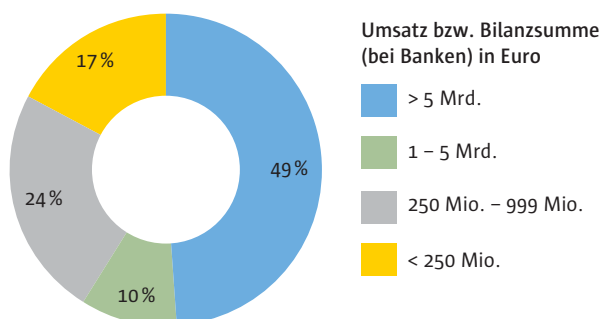
Mit einem Anteil von 35 % stellen Unternehmen mit 1.000 – 9.999 Mitarbeitern die größte Gruppe der Studienteilnehmer dar, Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern (23 %) die Zweitgrößte. Unternehmen mit 10.000 – 50.000 Mitarbeitern und diejenigen mit mehr als 50.000 erreichen jeweils einen Anteil von 21 %.

Abbildung 2: Unternehmen aufgliedert nach Mitarbeiteranzahl



Bei knapp der Hälfte der Unternehmen beläuft sich der Umsatz, bzw. bei Banken die Bilanzsumme, auf über 5 Milliarden Euro. Weitere 10 % der teilnehmenden Unternehmen geben einen Umsatz zwischen 1 – 5 Milliarden Euro an. Jedes vierte Unternehmen erreicht einen Umsatz zwischen 250 – 999 Millionen Euro und 17 % erwirtschaften einen Umsatz von weniger als 250 Millionen Euro.

Abbildung 3: Umsatz- bzw. Bilanzsummenstruktur in Euro der teilnehmenden Unternehmen



Einsatz von Change Management-Maßnahmen

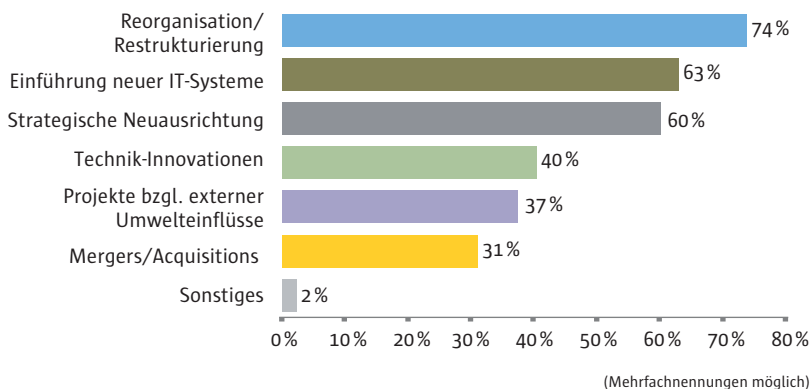
Change Management ist ein theoretisches Konzept und umfasst Techniken, die sich gezielt mit den menschlichen Aspekten und deren Auswirkung auf ein Veränderungsprojekt befassen, damit die gewünschten Veränderungen effektiv, effizient und dauerhaft umgesetzt werden können. Das bedeutet, dass zunächst die Veränderungsursache geklärt werden muss, damit geeignete Change Management-Maßnahmen abgeleitet und erfolgreich durchgeführt werden können.

Reorganisation/Restrukturierung als Hauptgrund für Veränderungen

Häufigster Beweggrund für Veränderungen innerhalb der Unternehmen in den letzten Jahren, und zwar in drei von vier Unternehmen, ist die Reorganisation/Restrukturierung. Weitere bedeutende Anlässe sind die Einführung neuer IT-Systeme (63 %) und die strategische Neuausrichtung (60 %) der Unternehmen. Veränderungen auf Grund von Technik-Innovationen (40 %), externer Umwelteinflüsse (37 %), z. B. Basel II, sowie Mergers/Acquisitions (31 %) finden in jeweils weniger als der Hälfte der Unternehmen statt.

Diese Zahlen belegen, dass Unternehmen in den letzten Jahren häufig Veränderungen umsetzen mussten. erinnert man sich hierbei an die oben erwähnte Zahl, dass 70 % der Veränderungsprojekte in Unternehmen scheitern und hierfür häufig ein fehlendes Change Management als Ursache angeführt wird, so unterstreicht dies die Bedeutung und Notwendigkeit eines projektbegeleitenden Change Managements.

Abbildung 4: Durchgeführte Veränderungsprojekte der letzten Jahre



Unternehmen haben positive Erfahrungen mit Change Management

Rund 30 % der Befragten erklärten, dass in ihrem Unternehmen bei allen Projekten Change Management-Maßnahmen bewusst eingeplant werden. Weitere 63 % wenden Change Management-Techniken gelegentlich im Rahmen ihrer Projekte an. Keine Beachtung findet dieses bei 7 % der befragten Unternehmen.

Die größte Gruppe (61 %) der Studienteilnehmer steht auch persönlich dem Thema Change Management positiv gegenüber, wobei keiner der Befragten Change Management explizit ablehnt.

Diese äußerst positive Resonanz der Studienteilnehmer gegenüber Change Management im Zusammenhang mit dem hohen Anwendungsgrad von Change Management unterstreicht, dass der Einsatz von Change Management-Methoden mit hoher Wahrscheinlichkeit zu besseren Projektergebnissen führt als ohne Change Management.

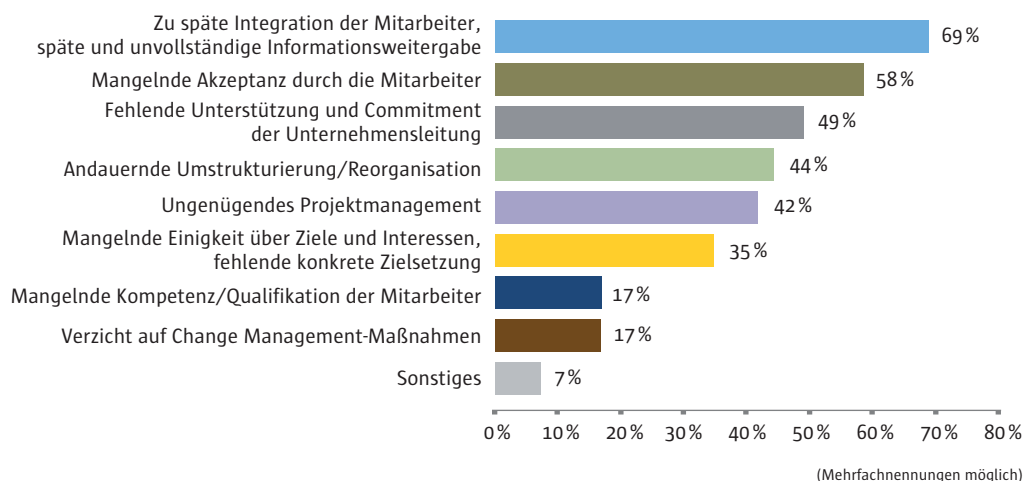
Frühe Einbindung der Mitarbeiter und Transparenz als zentrale Erfolgsfaktoren

Trotz der positiven Einstellung gegenüber Change Management verlaufen nicht alle Veränderungsprojekte erfolgreich. Aus Sicht der Studienteilnehmer verhindert bei zwei von drei Unternehmen sowohl eine zu späte Einbindung der Mitarbeiter als auch eine späte und unvollständige Informationsweitergabe den erfolgreichen Verlauf von Veränderungsprojekten.

Die mangelnde Akzeptanz der geplanten Veränderung durch die betroffenen Mitarbeiter ist in über der Hälfte der Fälle ein weiteres grundlegendes Problem. Knapp die Hälfte der Befragten sieht zudem im Mangel an Unterstützung und Commitment der Unternehmensführung ein hohes Risikopotenzial. Ebenso werden andauernde Restrukturierung sowie ungenügendes Projektmanagement als kritische Faktoren betrachtet.

In der mangelnden Kompetenz der Mitarbeiter wird nur in Ausnahmefällen ein Problem gesehen. Diese Ergebnisse belegen, dass Veränderungsprojekte zwar häufig an den Mitarbeitern scheitern, diese allerdings nicht der Auslöser sind. Vielmehr haben Projektverantwortliche und Führungskräfte versäumt, die Mitarbeiter frühzeitig von der Notwendigkeit der angestrebten Veränderungen zu überzeugen.

Abbildung 5: Häufige Umsetzungsbarrieren bei Veränderungsprojekten



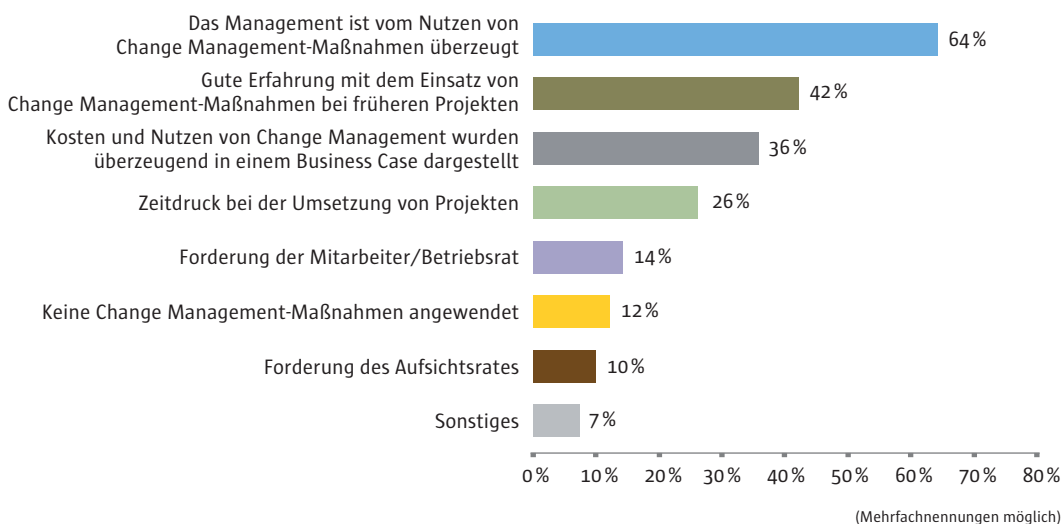
In 17 % der befragten Unternehmen wird der vollständige Verzicht auf Change Management als ein Grund für die nicht erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprojekten angesehen. Dies unterstreicht, dass nur der gezielte Einsatz von Change Management-Techniken zielführend ist. Eine verspätete Kommunikation und Mitarbeitereinbindung können auch durch spätere Change Management-Aktivitäten kaum aufgewogen werden.

Die Führungsebene muss vom Nutzen des Change Managements überzeugt sein

Die Umfrage ergibt, dass der Einsatz von Change Management-Maßnahmen wesentlich von den Entscheidungsträgern im Unternehmen abhängig ist. So erklären zwei von drei Teilnehmern (64 %) als Grund für die Durchführung von Change Management-Maßnahmen, dass das Management des Unternehmens von Change Management überzeugt ist. Zudem wurden in 42 % der Fälle bereits in früheren Projekten gute Erfahrungen mit Change Management-Aktivitäten gemacht. Wer einmal von derartigen Maßnahmen überzeugt wurde, verzichtet auch bei kommenden Neuerungen nicht auf deren Einsatz. In weiteren 36 % der Unternehmen werden die Maßnahmen aufgrund ökonomischer Gesichtspunkte angewandt.

Diesbezüglich können die Kosten und Nutzen überzeugend in einem Business Case dargestellt werden, wobei hierbei eine objektive Kosten-Nutzen-Schätzung nur schwer darstellbar ist. Die zentrale Abwägung im Rahmen eines solchen Business Case müsste zwischen den Kosten eines professionellen Change Managements und dem Risiko des Misserfolgs des Projektes erfolgen. Ein Viertel der Teilnehmer gibt an, dass der Zeitdruck bei der Umsetzung von Projekten der ausschlaggebende Grund für den Einsatz von Change Management ist. Forderungen nach die Veränderungen begleitenden Maßnahmen seitens der Mitarbeiter und des Betriebsrates sind mit 14 % eher weniger ausschlaggebend, noch seltener seitens des Aufsichtsrates.

Abbildung 6: Gründe für die Durchführung von Change Management-Maßnahmen



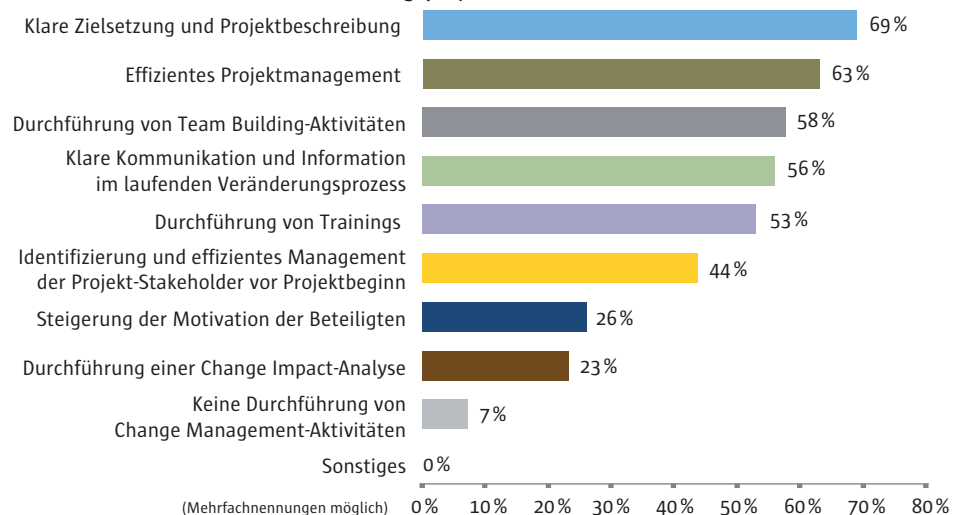
„Klare Zielsetzung und Projektbeschreibung“ sowie „effizientes Projektmanagement“ als dominante Parameter des Change Managements

Unternehmen setzen eine große Zahl an möglichen Change Management-Techniken für Veränderungsprojekte ein. Jedoch werden eine klare Zielsetzung, teilweise auch auf Mitarbeiterenebene, gemeinsam mit einer expliziten Projektbeschreibung, sowie der Einsatz eines effizienten Projektmanagements als die wichtigsten Maßnahmen für Veränderungsprojekte angesehen.

Die Durchführung von Team Building-Aktivitäten, z. B. Workshops wird genauso praktiziert wie die klare, fortlaufende Kommunikation und Information im laufenden Veränderungsprozess. Hierbei hat die Projektleitung gemeinsam mit der Führungsebene eines Unternehmens die in manchen Projekten diffizile Aufgabe, eine klare und offene Kommunikation sicherzustellen. Jedes zweite Unternehmen gibt zudem an, den Mitarbeitern neue Fähigkeiten mit Hilfe von Trainingsprogrammen zu vermitteln. Diese sollen die Mitarbeitern dabei unterstützen, sich zu verändern und mit den Veränderungen umzugehen. Ein Viertel der Unternehmen führt Aktivitäten mit dem Ziel der Motivationssteigerung der Mitarbeiter durch. Das kann unter anderem mit Hilfe von Incentive-Programmen oder Retention Management erreicht werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass, je nach Projektphase, unterschiedliche Maßnahmen durchgeführt werden. Dies verdeutlicht, dass jede Phase eines Projektes auch aus Change Management-Sicht ihren eigenen Schwerpunkt hat. Aus den Antworten geht hervor, dass die eingesetzten Maßnahmen sehr eng mit Projektmanagement-Aktivitäten verbunden sind und diesen auch häufig implizit zugeordnet werden. Sehr spezifische, anspruchsvollere Change Management-Aktivitäten wie zum Beispiel eine Change Impact-Analyse werden hingegen eher selten angewendet. Jedoch bilden gerade diese anspruchsvolleren Change Management-Maßnahmen (z. B. Identifizierung der Stakeholders, Change Impact Analysis) die Basis für eine weitere Ableitung geeigneter Change Management-Aktivitäten.

Abbildung 7: Durchgeführte Change Management-Aktivitäten im Rahmen von Veränderungsprojekten



Bewertung der Akzeptanz von Change Management im Unternehmen

Auch Change Management-Maßnahmen müssen sich für die Unternehmen rechnen. Für den Projekterfolg sind verständlicherweise „harte“, messbare Faktoren ausschlaggebend und diese Haltung wird auch gegenüber dem „weichen“, quantitativ schwer greifbaren Change Management vertreten. Die Studie verdeutlicht, dass Change Management in Unternehmen als Investment gesehen wird, das sich rechnen muss. Nur in Ausnahmefällen ist das Management der Unternehmen vom Nutzen der begleitenden Maßnahmen derart überzeugt, dass es keines Business Case bedarf. Kostendruck, festgelegte ROI-Zielwerte, und die hohe Visibilität der meisten Veränderungsprojekte erlauben es den Projektleitern nicht, ohne positive Kosten-Nutzen-Betrachtung Ressourcen zu binden.

Mitarbeiter werden weitgehend in Veränderungsprojekte eingebunden

In zwei Drittel der befragten Unternehmen werden die Mitarbeiter voll oder teilweise in die Veränderungsprojekte einbezogen. Die Erfahrung zahlreicher Unternehmen zeigt, dass Veränderungsprojekte nur mit aktiver Beteiligung der Mitarbeiter umgesetzt werden können. Hierfür sind neben Kostengründen vor allem das vorhandene, oftmals kritische Detailwissen der Mitarbeiter ausschlaggebend.

Change Management-Maßnahmen werden mit internen und/oder externen Beratern umgesetzt

Die Hälfte der befragten Unternehmen setzt Change Management-Maßnahmen mit Hilfe von internen und externen Beratern um. Bei 20 % der Unternehmen erfolgt die Umsetzung ausschließlich durch interne Berater und weitere 14 % bedienen sich vorwiegend der Hilfe von externen Spezialisten. Jedes zehnte Unternehmen führt Change Management-Maßnahmen ohne beratende Hilfe durch. In diesen Unternehmen wird der Aufgabenbereich von der Projektleitung oder durch von ihr delegierte Personen übernommen.

Insgesamt halten somit 80 % der befragten Unternehmen interne Ressourcen für Change Management bereit. Daraus lässt sich schließen, dass das Change Management zum unternehmenseigenen Trainingsprogramm gehört.

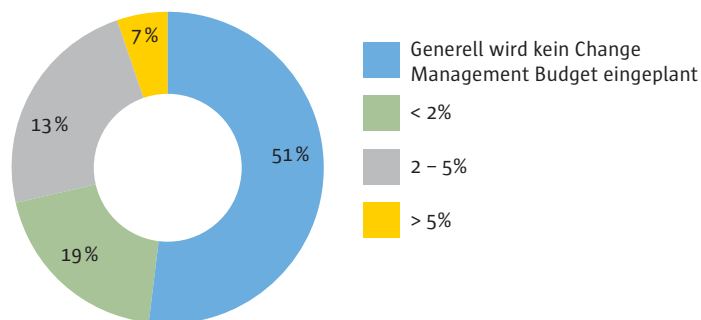
Diese Ergebnisse sind als sehr positiv zu bewerten, da der Veränderungsprozess vom Unternehmen selbst getragen werden muss und gegebenenfalls durch die Expertise von externen Beratern unterstützt werden sollte. Die Umsetzung von Veränderungsprojekten darf auf keinen Fall ein „Berater“-Projekt werden, in dem Lösungen nur durch externe Spezialisten entwickelt und implementiert werden. Akzeptanz ist ein wichtiges Kriterium für den Erfolg eines Veränderungsprojektes und kann nur erreicht werden, wenn interne Mitarbeiter in die jeweiligen Projekte eingebunden werden bzw. diese unterstützen.

Große Differenzen in Change Management Budgets erkennbar

Weiterhin wird von der Mehrzahl der Unternehmen kein Budget für Change Management-Maßnahmen eingeplant. Jedes Fünfte der befragten Unternehmen berücksichtigt diese begleitenden Maßnahmen mit weniger als 2 % des Gesamtprojektbudgets in der Projektplanung und jedes vierte Unternehmen bedenkt Change Management mit einem Anteil von 2–5 % des Gesamtprojektbudgets. Einen Anteil von mehr als 5 % des Gesamtprojektbudgets rechnen lediglich 7 % der Unternehmen in die Planung ein.

Wird kein explizites Change Management Budget vorab eingeplant, wird häufig implizit angenommen, dass diese Aktivitäten von der Projektleitung, den Beratern oder delegierten Personen parallel zu deren eigentlichen Aufgaben erledigt werden. Dies birgt allerdings das erhebliche Risiko, dass dieser Personenkreis in hohem Maße Change Management-Aktivitäten betreiben muss und die ursprünglich geplanten Aktivitäten in den Hintergrund rücken. Um ein Projekt kostengünstig abzuwickeln, fallen zunächst geplante Change Management-Aktivitäten häufig dem Rotstift zum Opfer. Hierbei wird oftmals einer kurzfristigen Kostenminimierung der Vorzug gegeben, wobei die mit dem fehlenden Change Management verbundenen Risiken in den Hintergrund gedrängt werden.

Abbildung 8: Anteil des berücksichtigten Change Management Budgets am Gesamtprojektbudget



Tendenz zur Erhöhung des Change Management Budgets

Die Mehrheit der befragten Teilnehmer (51 %) erwartet zukünftig wachsende oder stark wachsende Change Management Budgets. Dieser Anstieg wird von allen Befragten, unabhängig von der aktuellen Budgetpolitik hinsichtlich Change Management, erwartet. Keiner der Befragten rechnet mit einem Rückgang des Budgets.

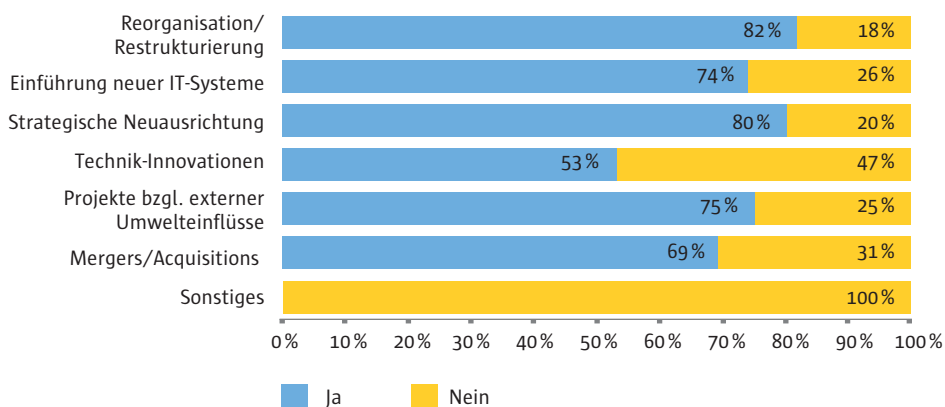
Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass das Gros der Projektverantwortlichen einen strukturierten Change Management-Ansatz als wertsteigernd für Projekte ansieht und bereit ist, hierfür auch das notwendige Budget freizugeben.

Change Management hat positive Effekte auf den Projekterfolg

Change Management-Maßnahmen wirken positiv auf den Projekterfolg

In den letzten Jahren wurden im Durchschnitt bei drei von vier durchgeführten Veränderungsprojekten in den befragten Unternehmen Change Management-Techniken als begleitende Maßnahmen angewandt. Allerdings konnten bei der Intensität des Change Management-Einsatzes bei einzelnen Projekten erhebliche Unterschiede festgestellt werden. Die untenstehende Abbildung verdeutlicht, dass Veränderungen, die fundamentale Eingriffe in die Organisationsstruktur und -kultur erfordern, in weit höherem Maße von Change Management-Aktivitäten begleitet werden als weniger tief greifende Veränderungen, wie z. B. technische Innovationen. Dieses Ergebnis bestätigt, dass Unternehmen sehr gezielt Change Management einsetzen. Hierbei werden allerdings augenscheinlich die mit den Change Management-Maßnahmen verbundenen Kosten sehr differenziert mit dem sich durch den Widerstand der Mitarbeiter erhöhenden Projektrisiko abgewogen.

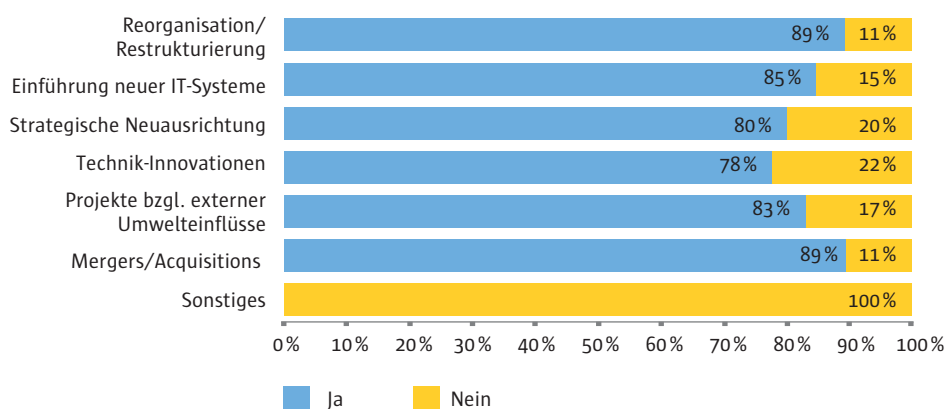
Abbildung 9: Einsatz von Change Management-Maßnahmen



Dennoch stellt sich die Frage, ob und wie die Befragten den Einfluss des durchgeführten Change Managements auf den Projekterfolg wahrnehmen. Die Ergebnisse veranschaulichen, dass die Befragten mehrheitlich überzeugt sind, dass der Einsatz von Change Management in 86 % der Projekte den Projekterfolg positiv beeinflusst hat. Lediglich in 14 % der Projekte bemerken die Studienteilnehmer keine positiven Auswirkungen

der Change Management-Aktivitäten. Basierend auf diesen Ergebnissen kann Change Management die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen in Unternehmen zu einem hohen Grad positiv beeinflussen und sollte daher zukünftig von Unternehmen als kritischer Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Projektumsetzung angesehen werden. Besonders signifikant sind diese Werte für sehr große Veränderungsprojekte wie Merger & Acquisitions oder Reorganisation/Restrukturierung.

Abbildung 10: Auswirkung der Change Management-Maßnahmen auf Veränderungsprojekte

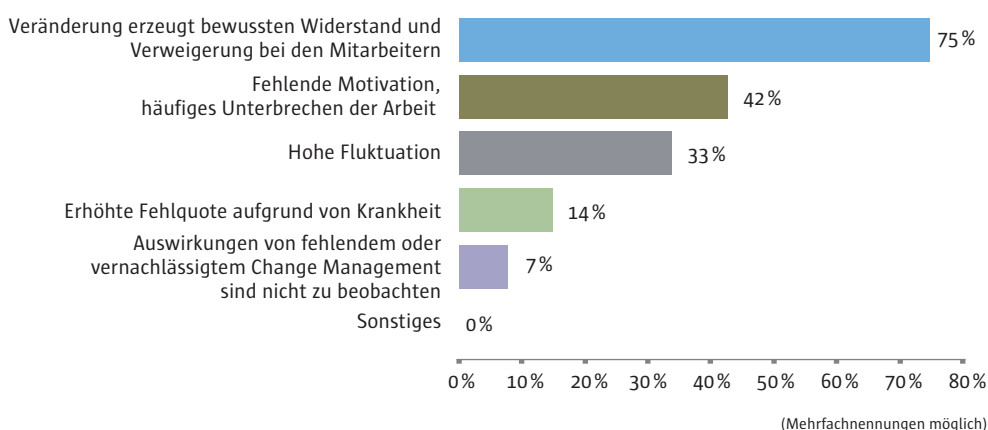


Vernachlässigtes Change Management führt zu sinkender Mitarbeitermotivation und erzeugt Widerstand

Betrachtet man hingegen die Auswirkungen von fehlendem oder vernachlässigtem Change Management bei Veränderungen, so nehmen besonders die daraus resultierende Bildung bewussten Widerstands und die Verweigerung der Mitarbeiter größere Ausmaße an. 93 % der Erhebungsbeteiligten ist es bewusst, dass ein Vernachlässigen des Themas negative Auswirkungen auf das Projekt und den Projekterfolg haben kann. Das zeigt den hohen Stellenwert der begleitenden Maßnahmen in den Veränderungsprojekten.

Drei von vier der Erhebungsbeteiligten sehen in aufkommendem Widerstand und in der bewussten Verweigerung der Mitarbeiter die schwerwiegendste Folge von vernachlässigtem Change Management. Dies ist besonders hervorzuheben, da die Mehrzahl der Veränderungsprojekte auf die aktive Unterstützung der Mitarbeiter im Rahmen der Projektarbeit angewiesen sind. Eine Weigerung geht somit nicht nur mit einer schlechteren Akzeptanz der Projektergebnisse einher, sondern löst auch signifikante Verzögerungen in der Projektarbeit aus. Weitere negative Auswirkungen äußern sich in fehlender Motivation und dem damit einhergehenden häufigen Unterbrechen der Arbeit (42 %) durch zum Beispiel private Internetnutzung und lange Kaffee- bzw. Zigarettenpausen. Diese häufigeren Pausen aufgrund der von den Mitarbeitern verspürten Unsicherheit führen automatisch auch zu einer erhöhten Verbreitung von Gerüchten, die wiederum die Unsicherheit der Mitarbeiter vergrößern. Das Risiko, hierbei durch mangelnde Kommunikation in einen Teufelskreis zu geraten, ist somit signifikant. Ferner beobachteten die Teilnehmer der Studie eine erhöhte Fluktuation der Mitarbeiter (33 %), die häufig die Substanz des Unternehmens gefährdet. Eine erhöhte krankheitsbedingte Fehlquote registrieren lediglich 14 % der Befragten. Diese aus unserer Sicht überraschend niedrige Quote könnte dadurch bedingt sein, dass die Mitarbeiter im Rahmen von Veränderungsprojekten häufig auch um ihre Arbeitsstelle bangen und hier dem Unternehmen keinen Anlass für Entlassungen geben möchten.

Abbildung 11: Auswirkungen fehlender oder vernachlässigter Change Management-Maßnahmen



Folgerungen für die Praxis

Die Studie zeigt, dass besonders die Führungskräfte entscheidenden Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsprojekten haben. Diese fordern aber auch für weiche, schwer quantifizierbare Change Management-Aktivitäten einen positiven Business Case. Jedoch lässt sich ein Mehrwert von Change Management häufig nur über ein erhöhtes Risiko des Scheiterns des Projekts oder mit dem erhöhten Risiko der Überschreitung von Projektbudgets rechtfertigen. Zeit- und Budgetplanüberschreitungen, sinkende Arbeitsproduktivität und hohe Fluktuation sind Auswirkungen von erfolglosen Projekten und spiegeln sich in erhöhten, nicht eingeplanten Kosten wider. Demzufolge besteht der Mehrwert von Change Management darin, Veränderungsprojekte erfolgreicher umzusetzen und die vorgegebenen Projektziele zu erreichen. Hierbei muss allerdings auch die langfristige, organisatorische Wirkung, die von erfolgreichen oder erfolglosen Projekten ausgeht, betrachtet werden. Hat sich in einer Organisation aufgrund von fehlendem Change Management eine negative Einstellung der Organisationskultur gegenüber Veränderungen entwickelt, wird es zunehmend schwierig, Veränderungsprojekte erfolgreich durchzuführen.

Art und Umfang der Change Management-Maßnahmen sollten allerdings immer unternehmens- und projektindividuell angepasst werden. Bereits beim Aufsetzen des Change Managements sollte, sofern möglich, die Projekthistorie miteinbezogen werden. Schriftlich verfasste Abschlussberichte früherer Projekte, die allerdings bisher nur selten erstellt werden, können später folgenden Veränderungsprojekten als Erfahrungsdatenbank dienen. Sind diese Erfahrungsberichte aber vorhanden, dann können sie, ähnlich wie interne Benchmarks innerhalb des Unternehmens bezüglich verschiedener Veränderungsprojekte verglichen werden. Darauf basierend ist es möglich, eventuell Verbesserungen bei der Durchführung von Change Management-Aktivitäten abzuleiten. Zudem würden die Kosten weiterer Veränderungsprojekte sukzessive gesenkt, da nicht alle notwendigen Change Management-Maßnahmen neu abgeleitet werden müssen.

Auf Basis der durchgeführten Umfrage können allgemeine Erfolgsfaktoren bei der Durchführung von Veränderungsprojekten benannt werden. Beispiele für diese Faktoren sind die frühe Einbindung der Mitarbeiter in die Veränderungsprojekte, eine vollständige und rechtzeitige Informationsweitergabe, die einhergehende Akzeptanz durch die Mitarbeiter sowie die Unterstützung und das Commitment der Unternehmensleitung. Allerdings lassen sich komplexe Veränderungen in der Praxis nicht nur durch die Einhaltung vorgegebener Erfolgsfaktoren bewältigen. Stets muss auch das Umfeld eines Unternehmens betrachtet werden. Ein alteingesessenes Unternehmen mit einer über Jahre hinweg gewachsenen Firmenkultur wird ganz andere Risiken und Widerstände der Mitarbeiter und auch der Führungskräfte bewältigen müssen als ein Unternehmen, das immer schon in dynamischen Märkten aktiv war.

Trends und zukünftige Entwicklungen des Change Managements

In zunehmend dynamischen und von Veränderungen geprägten Märkten wird Change Management als ein immer bedeutenderer Bestandteil in das Projektmanagement integriert werden.

Langfristig gesehen wird dies aber nicht genügen. Change Management und die Bereitschaft und Offenheit der Unternehmenskultur muss integraler Bestandteil der Unternehmenskultur werden. Das bedeutet, dass die bisher starre und auf Beständigkeit basierende Unternehmenskultur verändert und angepasst werden muss, um neuen und innovativen Aufgaben gerecht zu werden. Das Streben nach Flexibilität und Unvoreingenommenheit gegenüber neuen Ideen muss in Form von mitarbeiterbezogenen Leistungen und internen Prozessen integriert werden. Der hierfür notwendige grundsätzliche Wandel der Unternehmenskultur ist jedoch ein langwieriger und schwieriger Prozess. Unternehmen werden dieser Dynamik des Wandels nur dann gewachsen sein, wenn der Veränderungsgedanke langsam aber kontinuierlich in der Organisation verankert wird. Unternehmen, die bereits früh gezwungen waren, sich zu verändern und sich immer wieder neuen Gegebenheiten anpassen mussten, werden diese neuen Herausforderungen einfacher und besser meistern können als Unternehmen, die nur gelegentlich mit Veränderungen konfrontiert waren.

Schlussbetrachtung

Abschließend kann festgestellt werden, dass Unternehmen sich in zunehmend dynamischen Märkten dauerhaft in irgendeiner Form mit dem Thema Change Management beschäftigen müssen, denn ein gut geführtes Change Management ist eine Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungsprojekte. In diesem Sinne ist das Ergebnis der Studie sehr erfreulich. Die meisten Befragten haben eine positive Einstellung gegenüber Change Management, was die hohe Anzahl der bei Veränderungsprojekten durchgeführten Maßnahmen belegt. Ein Großteil der Unternehmen setzt sich, unterstützt durch die professionelle Begleitung ihrer Mitarbeiter, bei Veränderungen im Unternehmen mit Change Management auseinander. Begleitende Maßnahmen werden als wichtig angesehen, um die Mitarbeiter erfolgreich in Veränderungsprojekte einzubinden. Allerdings ist diese positive Einstellung häufig nur solange zu beobachten, bis die begleitenden Aktivitäten finanzielle Belastungen nach sich ziehen. Nur wenige Führungskräfte im Unternehmen sind vom Nutzen der Change Management-Maßnahmen so überzeugt, dass diese ohne quantitative Rechtfertigung eingesetzt werden. Auch wenn sich Change Management der Studie zufolge in den meisten Veränderungsprojekten positiv auswirkt, sieht die Mehrheit der Unternehmen Change Management als Investition, die sich rechnen oder wenigstens auf Basis eines Business Case begründen lassen muss.

Die Autoren:

Freya Böhm, Katrien Vanden Eynde und Frédéric Pirker

Wir möchten uns bei unserer Diplomandin Freya Böhm bedanken, die uns bei der Durchführung der Studie maßgeblich unterstützt hat.

BearingPoint-Kontakte für Change Management:

Robert Wagner
Managing Director
Speicherstrasse 1
60327 Frankfurt/Main
+49/172/62 12 623
robert.wagner@bearingpoint.com

Frédéric Pirker
Manager
Ganghoferstrasse 29
80339 München
+49/174/34 71 124
frederic.pirker@bearingpoint.com

Wir helfen unseren Kunden, messbare und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen

BearingPoint wendet sich als ein führendes Management- und Technologieberatungsunternehmen, an die Forbes Global 2.000-Unternehmen sowie viele der weltweit größten öffentlichen Einrichtungen. Unsere mehr als 17.000 engagierten und erfahrenen Mitarbeiter unterstützen Organisationen rund um den Globus bei der Lösung ihrer dringendsten und wichtigsten Aufgaben - und das tagein, tagaus. Durch unseren kooperativen und flexiblen Ansatz liefern wir praktische, nachhaltige und messbare Ergebnisse, die unseren Kunden helfen, die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen und die passenden Lösungen umsetzen zu können.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Webseite unter www.bearingpoint.com oder www.bearingpoint.de.

Kontakt:

fsmarketingeurope@bearingpoint.com | +49.69.13022.1565

BearingPoint GmbH
Speicherstraße 1
60327 Frankfurt am Main - Deutschland

www.bearingpoint.de | www.bearingpoint.com