

Anabel Houben | Carsten Frigge
C4 Consulting GmbH

Rainer Trinczek | Hans J. Pongratz
Technische Universität München

Veränderungen erfolgreich gestalten

Repräsentative Untersuchung über Erfolg
und Misserfolg im Veränderungsmanagement

Die wichtigsten Ergebnisse



Liebe Leserin, lieber Leser,

Sie halten eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse einer umfassenden und bislang einzigartigen Studie in Händen. Erstmals wurde in Deutschland die Frage der erfolgreichen Veränderungsprozesse in einer repräsentativen Vollerhebung aller Großunternehmen untersucht. Alle gewonnenen Daten wurden mit den wissenschaftlichen Methoden der empirischen Sozialforschung ausgewertet und analysiert. Auf diese Weise übersteigt der Erkenntniszugewinn dieser Studie herkömmliche Hitlisten von Erfolgs- oder Misserfolgskriterien deutlich.

Diese Studie wurde ermöglicht durch die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen dem Lehrstuhl für Soziologie der Technischen Universität München und der auf Fragen des Veränderungsmanagements spezialisierten Unternehmensberatung C4 Consulting aus Düsseldorf. Diese Zusammenarbeit verbindet den wissenschaftlichen Erkenntnisstand aus Soziologie und Psychologie mit den umfassenden praktischen Erfahrungen im Management komplexer Veränderungsprozesse.

Als Unternehmensberater haben wir in den vergangenen 10 Jahren zahlreiche Veränderungsprojekte in großen deutschen Konzernen durchgeführt. Gemeinsam mit unseren internationalen Beratungspartnern – mit denen wir in der Global Change Alliance zusammengeschlossen sind – waren wir darüber hinaus in vielfältigsten Veränderungssituationen des Top-Managements internationaler Großunternehmen in mehr als 30 Ländern beraterisch tätig. Alle diese Erfahrungen haben wir bei der Entwicklung der vorliegenden Studie einbringen können.

Gerade zu Fragen des »richtigen« Managements von Veränderungsprozessen existieren in Unternehmen sehr unterschiedliche Annahmen. Was im Bereich Human Resources akzeptiertes Wissen sein mag, wird beispielsweise von Teilen des Linienmanagements durchaus kritisch betrachtet. Die Ergebnisse dieser Studie schaffen eine neue Grundlage zur Objektivierung der Diskussion um den »richtigen« Ansatz und zielführende Vorgehensweisen im Veränderungsmanagement.

Die nachfolgenden Seiten geben Ihnen einen kurzen Überblick über wichtige Ergebnisse unserer Studie. Aufgrund der Vielfalt und Tiefe der Ergebnisse mussten wir jedoch eine Auswahl treffen.

Die umfassenden Studienergebnisse entnehmen Sie bitte dem vollständigen Studienband, den Sie unter »www.veraenderungen-erfolgreich-gestalten.de« bestellen können.

Anabel Houben
Geschäftsführerin
C4 Consulting

Carsten Frigge
Geschäftsführer
C4 Consulting

Die wichtigsten Ergebnisse

Die Studie gibt wichtige Antworten auf die zentralen Fragen:

- Wann sind tief greifende Veränderungen erfolgreich?
- Welches sind die wesentlichen Gründe für einen Misserfolg?
- Wie wichtig sind tief greifende Veränderungsprozesse insgesamt für Unternehmen?

Untersucht wurden im Rahmen einer Vollerhebung alle Unternehmen in Deutschland mit mehr als 1.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Die Antworten stammen zum größten Teil direkt aus dem Top-Management von Großunternehmen und führenden Konzernen in Deutschland. **Mehr als die Hälfte der Befragten sind Vorstände, Geschäftsführer oder Bereichsleiter.** Damit berichten überwiegend jene Top-Manager über ihre Erfahrungen, die die tief greifenden Veränderungen selbst verantworten.

Die Untersuchungsergebnisse lassen aufhorchen:

Sie zeigen, dass die herkömmlichen Ansätze zur Bewältigung von tief greifenden Veränderungen längst nicht ausreichen, um den Erfolg sicherzustellen. Deutsche Unternehmen betreiben keine konsequente, systematische Minimierung des mit Veränderungsprozessen verbundenen Risikos, obgleich die Veränderungsvorhaben oftmals für ihre Zukunft von entscheidender Bedeutung sind. Immer wieder scheitern Veränderungsprojekte, ohne dass sich für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen ein verbessertes Vorgehen herausgebildet hätte. **Die Studienergebnisse machen deutlich, dass ein neues Denken im Management tief greifender Veränderungen erforderlich ist!** Die Studie zeigt konkret auf, welche Faktoren wirklich im Veränderungsmanagement berücksichtigt werden müssen.

Zu diesen Faktoren zählt auch die in der Theorie bereits vielfach geforderte, aber in der Praxis selten beachtete Notwendigkeit, so genannte weiche Faktoren stärker zu berücksichtigen. Die Studie liefert auch – ebenfalls erstmalig – den Beweis, dass sie zu einer systematischen Verbesserung der Erfolgsquote von Veränderungsprozessen beitragen. Bis heute negieren Unternehmenslenker allzu oft die Bedeutung weicher Faktoren für den Erfolg von Veränderungsprozessen. Sie vertrauen allein auf die Kraft der faktischen Veränderungen. Diesen Ansatz widerlegen nun die verantwortlichen Top-Manager selbst: **Sie zeigen auf, dass nur die Berücksichtigung harter und weicher Faktoren der Schlüssel zu erfolgreich umgesetzten Veränderungen ist!**

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick:

1. Wann sind tief greifende Veränderungen erfolgreich?

Drei Determinanten wurden als zentral für den Erfolg von Veränderungsprozessen ermittelt. Sie sind in den herkömmlichen Herangehensweisen jedoch bislang nicht systematisch und umfassend abgebildet. Diese Determinanten sind:

MOTIVATION – ORIENTIERUNG – KONGRUENZ

Motivation

Eigentlich keine Überraschung, aber in der Praxis häufig nur sehr oberflächlich betrachtet, hat der Motivationsgrad der Mitarbeiter den stärksten Einfluss auf den Erfolg von tief greifenden Veränderungsprozessen. Ist die Motivation der Mitarbeiter für Veränderungsprozesse generell niedrig, so ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die angestrebte Veränderung nur geringen Erfolg zeitigt. Je stärker hingegen die Motivation für Veränderungsprozesse auf Seiten der Mitarbeiter ausfällt, umso höher ist auch die Erfolgsquote im Unternehmen.

Erschreckend sind dabei die Ergebnisse der Studie in Bezug auf die Verteilung von Motivation in der Belegschaft: **Fast die Hälfte der Mitarbeiter hat sich von Veränderungsanforderungen zurückgezogen und wird tendenziell zu »Bremsern«.** Diese Gruppe ist damit doppelt so groß wie die Gruppe derjenigen Mitarbeiter, die den Veränderungsprozess aktiv vorantreiben. Stellt man dieses Motivationsgefälle der überragenden Bedeutung von Motivation für den Veränderungserfolg gegenüber, wird schnell deutlich, dass das professionelle Veränderungsmanagement dieser Frage in Zukunft deutlich mehr Aufmerksamkeit widmen muss! Und: **Entgegen der gängigen Auffassung in der Praxis ist Kommunikation kein ausreichendes Mittel, um Motivation zu erzeugen.**

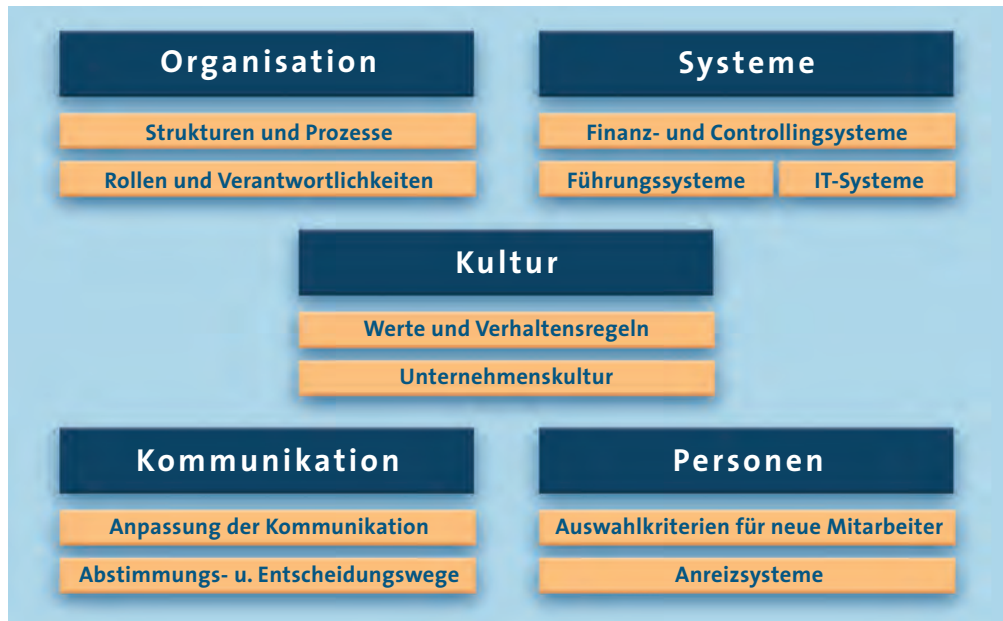
Orientierung

Von ebenfalls außerordentlich hoher Bedeutung ist der Faktor »Orientierung«. Dieser war bislang deutlich unterschätzt worden. In Umbruchsituationen brauchen Führungskräfte wie Mitarbeiter jedoch eine klare Perspektive, die ihnen Sicherheit gibt. **Veränderungsanliegen müssen für die Mitarbeiter nachvollziehbar gemacht werden – sowohl rational als auch emotional.** Diese wichtige Führungsaufgabe im Veränderungsmanagement nehmen in der Praxis nur die wenigsten Führungskräfte wahr. Die Studie belegt, dass es gerade diese »Transportschwierigkeiten« bei der Vermittlung von Zielen und Visionen durch die Führungskräfte sind, die einem Erfolg des Veränderungsprozesses entgegenstehen.

Als entscheidend für den Veränderungserfolg haben sich überaus deutlich das Engagement und die Einigkeit der oberen Führungsebenen sowie die Unterstützung durch das Linienmanagement herausgestellt. Und von großer Bedeutung ist ihnen zufolge auch, inwieweit die Führungskräfte bereits über Erfahrung im Umgang mit Verunsicherung und Ängsten der betroffenen Mitarbeiter verfügen.

Kongruenz

»Kongruenz«, also die Übereinstimmung der Veränderungsziele über verschiedene Gestaltungsfelder hinweg, ist ebenfalls ein bislang wenig beachteter Erfolgsfaktor. Je umfassender Veränderungsprozesse alle relevanten Komponenten (Organisation, Systeme, Kommunikation, Personen und Kultur) berücksichtigen, umso häufiger führen sie zum Erfolg. Konkret heißt das, dass beispielsweise nicht nur Prozesse und Strukturen auf mögliche Veränderungsziele ausgerichtet werden müssen, sondern situativ etwa auch die Auswahlkriterien für Beförderung oder Neueinstellung von Mitarbeitern, die Führungs- und Mitarbeiterkommunikation oder auch die Unternehmenskultur, um nur eine Auswahl zu nennen. **Das herkömmliche Vorgehen, nur die als unmittelbar relevant angesehenen Gestaltungsfelder zu verändern, reicht für einen Veränderungserfolg nicht aus.** Obwohl diese Erkenntnis eigentlich nahe liegt, wird sie in bisherigen Veränderungsansätzen kaum beachtet.



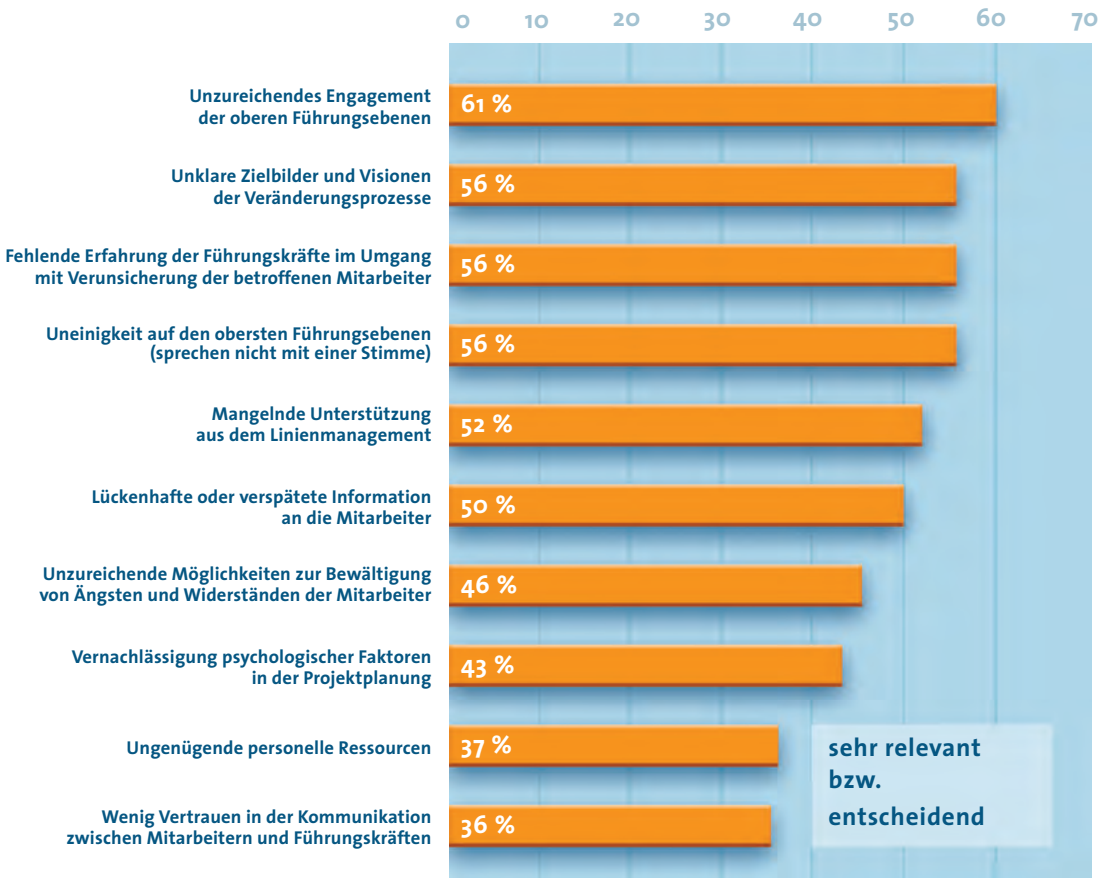
Übersicht ausgewählter Unternehmensfaktoren mit Anpassungserfordernissen an das Veränderungsvorhaben

Überraschend deutlich zeigen die Ergebnisse: **Die in der Veränderungspraxis oft vernachlässigten »weichen« Komponenten sind für den Erfolg von tief greifenden Veränderungsprozessen mindestens ebenso maßgeblich wie die in der Regel eher im Fokus stehenden »harten« Komponenten.** Straffes Projektmanagement und der hinreichende Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen allein garantieren also noch keinen Umsetzungserfolg. Vielmehr müssen die so genannten weichen Komponenten (Kommunikation, Personen, Kultur) hinzutreten. Erst das Zusammenspiel harter und weicher Komponenten in einem kongruenten Zielsystem schafft die Voraussetzungen, damit Veränderungsvorhaben gelingen.

2. Welches sind die wesentlichen Gründe für einen Misserfolg?

Erstmals liefert diese Studie auf repräsentativer Basis eine Analyse der Ursachen des Misserfolgs von Veränderungsprozessen. Bei einer genaueren Untersuchung der Erfolgsrelevanz rückt vor allem ein Einflussfaktor in den Mittelpunkt: die **Widersprüchlichkeit von Veränderungszielen**. Dort, wo ausgeprägte Widersprüche innerhalb der Veränderungsziele beobachtet werden, fällt die Erfolgsquote der Veränderungsprozesse besonders niedrig aus.

Die zehn wichtigsten Gründe für das Scheitern von tief greifenden Veränderungsprozessen in deutschen Großunternehmen im Einzelnen:



Einflussfaktoren nach der Rangfolge ihrer Erfolgsrelevanz

Damit zeigt sich, dass auch psychologische Faktoren erfolgskritisch sind.

3. Wie wichtig sind tief greifende Veränderungsprozesse insgesamt für Unternehmen?

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass tief greifende Veränderungsprozesse nicht nur in Krisenphasen ein Thema für Unternehmen sind, sondern mindestens ebenso in Zeiten des Erfolges. Die Studie konnte einen eindeutigen Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Erfolg und erfolgreichem Veränderungsmanagement nachweisen. Dass Veränderungen wesentlich zum Erfolg eines Unternehmens beitragen, wurde immer wieder behauptet, kann jedoch nun durch diese Studie belegt werden:

Je erfolgreicher tief greifende Veränderungsprozesse in einem Unternehmen verlaufen, umso besser stellt sich dessen wirtschaftliche Lage dar.

Doch wie viele Veränderungsprozesse sind erfolgreich? Den bislang zitierten Quoten von Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsprozessen lagen höchst selektive Erfahrungswerte zugrunde. Diese Studie dagegen analysiert erstmalig auf repräsentativer Datenbasis für Deutschland Erfolgsquoten von Veränderungsprozessen.

Obwohl die einzelnen Erfolgsquoten in den untersuchten Unternehmen sehr unterschiedlich ausfallen, zeigt sich eines ganz klar: Bei der Mehrheit der deutschen Großunternehmen ist der volle Erfolg von Veränderungsprozessen die Ausnahme: **Voller Veränderungserfolg stellt sich lediglich mit einer Wahrscheinlichkeit von weniger als 20 Prozent ein. Mehr als jeder dritte Veränderungsprozess gilt als gescheitert beziehungsweise als wenig erfolgreich!** Dies ist ein hohes unternehmerisches Risiko, das bislang wenig Beachtung fand und noch weniger Konsequenzen im Umgang mit Veränderungsprozessen nach sich zog.

Umso bedeutender erscheint daher die genaue Analyse von Erfolgs- und Misserfolgskennzeichen in dieser Studie und der Ableitung von zielführenden Vorgehensweisen.

C4 CONSULTING

Die C4 Consulting GmbH wurde 1997 in Düsseldorf 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, setzt das Unternehmen ausschließlich erfahrene Senior Experts ein, 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. Darüber hinaus arbeitet die Beratungsgesellschaft aber auch für Institutionen und Non-Profit-Organisationen sowie für große mittelständische Unternehmen.

C4 Consulting ist Mitglied der Global Change Alliance, zu deren Mitbegründern das Unternehmen zählt. Dabei handelt es sich um einen Zusammenschluss von Unternehmensberatungen aus verschiedenen Ländern, 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. (www.globalchangealliance.com)

Mit dem Lehrstuhl für Soziologie an der Technischen Universität München verbindet C4 Consulting eine Forschungsk Kooperation, auf Basis derer auch diese Studie ermöglicht wurde.

LEHRSTUHL FÜR SOZIOLOGIE TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN

Der Lehrstuhl für Soziologie ist Teil der 2002 gegründeten Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der TU München (www.wi.tum.de), die zu den führenden wirtschaftswissenschaftlichen Hochschuleinrichtungen in Deutschland zählt (Ranking des Zentrums für Hochschulentwicklung CHE im Jahr 2005). Das Profil der Fakultät basiert auf einer Technologie- und Managementorientierung in Forschung und Lehre. Innovationen entstehen vor allem an den Schnittstellen der Wissenschaftsfelder. Dort erwachsen neue Chancen und damit Entwicklungs- und Erfolgspotenziale für Unternehmen und Gesellschaft.

Das Team des Lehrstuhls forscht an der Schnittstelle von Wirtschafts- und Sozialwissenschaften im Kompetenzfeld Human Resource Development & Organisationsentwicklung. Innovation ist heute nicht mehr als ein rein technischer Vorgang zu verstehen, sondern als ein komplexer sozialer Prozess, in dem ökonomische Interessen, gesellschaftliche und betriebliche Kräfteverhältnisse, kulturelle Normen und Wertvorstellungen und andere so genannte »weiche« Faktoren die entscheidende Rolle spielen. Als zentrale Forschungsaspekte des Bereichs ergeben sich die intensive Betrachtung des Einflusses der »soft factors« auf die Innovationen in Unternehmen und der Verknüpfung von ökonomischer und sozialwissenschaftlicher Expertise.

Am Lehrstuhl für Soziologie sind in den letzten Jahren empirische Forschungsprojekte unter anderem zu neuen Arbeitszeitmodellen, zu innovativen Bildungs- und Qualifizierungsprojekten und zu aktuellen Entwicklungen in der betrieblichen Mitbestimmung durchgeführt worden. Die Forschungsarbeit erfolgt in enger Kooperation mit Unternehmen und Arbeitnehmervertretungen. Weitere inhaltliche Schwerpunkte des Lehrstuhls liegen auf den Gebieten der Managementsoziologie, der betrieblichen Reorganisation und der sozialwissenschaftlichen Rationalisierungs- und Technikforschung.

Im Rahmen des Executive MBA »Communication and Leadership« der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften (www.communicate-program.de) gestaltet der Lehrstuhl das Modul »Organizational Communication and Change«.

C4 Consulting GmbH

Königsallee 86
40212 Düsseldorf

Tel.: +49 (0)211 - 51 60 22 - 0
Fax: +49 (0)211 - 51 60 22 - 22
Email: mail@c4consulting.de
www.c4consulting.de

Inhalte:

Carsten Frigge
Anabel Houben

Lehrstuhl für Soziologie

Technische Universität München
Lothstraße 17
80335 München

Tel.: +49 (0)89 - 289 - 24303
Email: soziologie@ws.tum.de
www.wi.tum.de/sociology.de

Inhalte:

Prof. Dr. Rainer Trinczek
Dr. habil. Hans Pongratz

© C4 Consulting GmbH 2007.

Alle Rechte vorbehalten.

Vertrieb: www.veraenderungen-erfolgreich-gestalten.de

Preis: 950,- EUR zzgl. Versandkosten

C4 Consulting GmbH

Königsallee 86

40212 Düsseldorf

Tel.: +49 (0)2 11 - 51 60 22 - 0

Fax: +49 (0)2 11 - 51 60 22 - 22

www.c4consulting.de

mail@c4consulting.de

