

Change Management - Veränderungsprozesse aus der Sicht des Personalmanagements

Befragungsergebnisse

PraxisPapier 1/2010

Bearbeitung: Bronia Sedlacek

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Leiter Forschung & Themen
Dr. Sascha Armutat
Fon +49 211 5978-124
Fax +49 211 5978-29124
E-Mail: armutat@dgifp.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	4
2	Ergebnisse auf den Punkt gebracht	7
3	Ergebnisse im Detail.....	8
	3.1 Verständnis von Change Management in der Praxis.....	8
	3.2 Auslöser und Ziele von Change-Prozessen.....	9
	3.3 Projektausmaß und Projektdauer	10
	3.4 Vorabmaßnahmen und Schwierigkeiten beim Change-Prozess	12
	3.5 Rolle von HR und anderen beteiligten Personen- gruppen.....	13
	3.6 Instrumente und Kommunikation.....	25
	3.7 Zielerreichung, Evaluation und (Miss-) Erfolgs- faktoren.....	27
4	Methodischer Hintergrund	32
5	Zusammenfassung	34
6	Abbildungsverzeichnis	36

1 Einleitung

Change Management, Veränderungsmanagement oder auch Management of Change – all diese Begriffe bezeichnen dasselbe: die Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Doch Change Management konkret zu definieren und aus der HR-Perspektive zu erfassen, ist ein schwieriges Unterfangen, wie ein DGFP-Arbeitskreis mit Change-Experten aus der Praxis festgestellt hat.¹ Um die Annahmen und Thesen des Arbeitskreises auf ihre Praxisrelevanz zu prüfen, wurde eine Online-Befragung unter DGFP-Mitgliedsunternehmen durchgeführt. Die empirischen Ergebnisse liegen mit diesem PraxisPapier vor.

Ziel dieser eher explorativen Untersuchung ist es, Anhaltspunkte für eine personalspezifische Betrachtungsweise des Themas Change Management zu entwickeln. Dazu wurden Personalmanager der DGFP-Mitgliedsunternehmen gebeten, zu dem von ihnen als am bedeutsamsten erlebten Change-Prozess der letzten drei Jahre Einschätzungen abzugeben - unter anderem zu den Themen Zielsetzung, eingesetzte Instrumenten, aufgetretene Schwierigkeiten und Probleme. Ein besonderer Schwerpunkt lag auf den Fragen nach der Rolle von Personalmanagern in Change-Prozessen sowie nach den Kompetenzen, über die ein Personalmanager in Veränderungsprozessen verfügen sollte. Konkret wurden die folgenden Aspekte eines Veränderungsprozesses untersucht:

¹ Um das Lesen zu vereinfachen, wird nur die männliche Form bei Positionen oder Funktionen verwendet, es sind aber immer Frauen und Männer gleichermaßen gemeint.

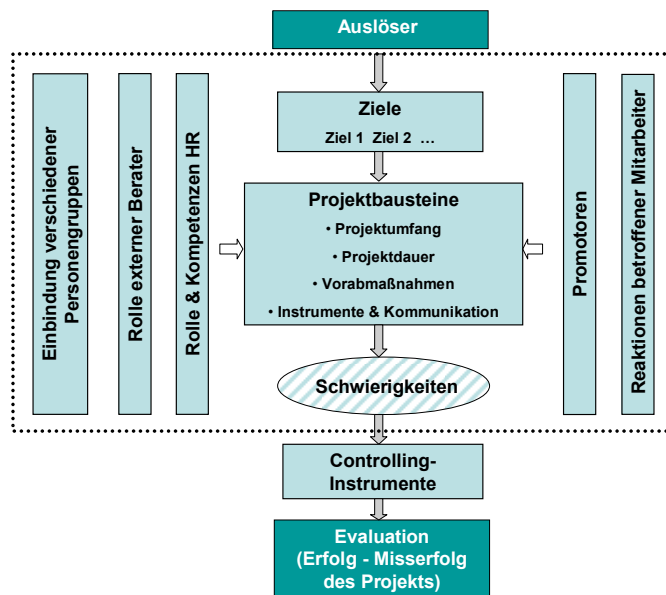


Abb. 1: Aspekte von Change-Prozessen

Ausgangspunkt sind die unterschiedlichen Auslöser, die in der Befragung auf sechs beschränkt wurden: strategische Neuausrichtung, organisationale Veränderungen (z.B. Outsourcing, Insourcing, Einführung Shared Service Center), M&A (Fusion, Übernahme), Turnaround, regulatorische Veränderungsprozesse (z.B. gesetzliche Änderungen, neue Standards im Rechnungswesen) und Einführung technischer Innovationen.

Diese unterschiedlichen Auslöser ziehen verschiedene Ziele nach sich, die bei der Umsetzung des Change-Prozesses verfolgt werden. Im Rahmen eines Projektmanagements werden Komponenten wie Projektumfang und -dauer festgelegt, Vorabmaßnahmen getroffen, unterschiedliche Instrumente (vor allem zur Kommunikation) bei der Durchführung angewandt.

Im Rahmen der Projektdurchführung können bestimmte Schwierigkeiten auftreten, die den Erfolg des Veränderungsprozesses negativ beeinflussen können. Zudem wird nach den Controlling-Instrumenten sowie nach den Erfolgs- bzw. Misserfolgskriterien der Prozesse (d.h. heißt nach den wichtigsten Aspekten, die für einen erfolgreichen bzw. nicht erfolgreichen Prozess relevant sind) gefragt.

Bei der Planung, Durchführung und Erfolgskontrolle sind verschiedene Personengruppen eingebunden, deren Rolle im Prozess und deren Einbindungsgrad in den Prozess in der vorliegenden empirischen Untersuchung analysiert wird.

Im Online-Fragebogen sind die Probanden nach dem „wichtigsten Change-Prozess, der in den letzten drei Jahren in Ihrem Unternehmen durchgeführt wurde“ gefragt worden. Insofern ist in dieser Studie der Fokus auf größere, oftmals die Gesamtorganisation betreffende Veränderungsprozesse gerichtet worden, weshalb es sich bei den Ergebnissen nicht um einen repräsentativen Überblick über Change-Prozesse in DGFP-Mitgliedsunternehmen handelt. Diesen Aspekt gilt es in Erinnerung zu behalten, wenn es beispielsweise um den Projektumfang (die meist genannte Antwortkategorie ist: gesamte Organisation) oder die Übernahme der Promotorenrolle (häufigste Antwortkategorie: Top-Management) geht.

Die meisten (ca. 60 Prozent) der untersuchten Change-Prozesse sind nach Angaben der Befragten erfolgreich verlaufen – nur einige wenige waren nicht erfolgreich (9 Prozent, n=9). Um im Rahmen einer statistischen Analyse zuverlässige Berechnungen über die Unterschiede zwischen den Merkmalen von erfolgreichen versus nicht erfolgreichen Change-Prozessen anzustellen, ist die Stichprobe zu klein. Daher sehen wir von diesen Berechnungen ab und werten die Ergebnisse rein deskriptiv aus. Zusätzlich erfolgt eine Auswertung der zahlreichen qualitativen Daten.

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen befragten Personalmanagern bedanken, die sich die Zeit genommen haben, unsere Fragen so ausführlich zu beantworten. Auch danken wir sehr den Experten unseres Arbeitskreises Change Management für ihre Mitarbeit und das Einbringen ihres Fachwissens bei der Erstellung des Fragebogens – dies sind in alphabetischer Reihenfolge:

- Dr. Pantaleon Fassbender, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- Uwe Hartmann, KIRCHHOFF Automotive GmbH
- Elke Humpert, ThyssenKrupp Nirosta GmbH
- Dr. Uwe Klein, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- Dr. Christoph Kuth, TMD Friction Services GmbH
- Karlheinz Scherer, Voerde Aluminium GmbH
- Dirk Tischer, TRW Automotive - Lucas Automotive GmbH

Düsseldorf, im Januar 2010

2 Einige Ergebnisse auf den Punkt gebracht

Die in der Befragung untersuchten Change-Prozesse sind vorwiegend strategisch oder organisatorisch motiviert und zielen in der Mehrheit darauf, die Markt- und Kundenorientierung zu erhöhen, Kosten zu senken oder Prozesse und Abläufe effizienter zu gestalten.

Nach Einschätzung der Mehrheit der Befragten haben Change-Prozesse Projektcharakter, sind zielorientiert, langfristig angelegt, intern motiviert und terminiert.

Kommunikation spielt eine entscheidende Rolle bei Veränderungsprozessen als Instrument, als Erfolgsfaktor und als Kompetenz von Personalmanagern, die in Veränderungsprozesse involviert sind.

Die im untersuchten Change-Prozess aufgetretene Schwierigkeit, die am häufigsten genannt wurde, waren Interessens- bzw. Zielkonflikte der Beteiligten.

Die am häufigsten besetzte Rolle des Personalbereichs ist in den untersuchten Prozessen die des Personalexperten, d.h. desjenigen, der die Anpassung des personalwirtschaftlichen Instrumentariums sicherstellt.

Wurde ein externer Berater hinzugezogen, zeigt sich die Mehrheit der Befragten zufrieden mit dessen Leistung. Die Aufgaben des externen Beraters waren hauptsächlich die fachliche Unterstützung im Prozess.

Eine vollständige, systematische Evaluation des Change-Prozesses hat in nur einem geringen Anteil der Prozesse stattgefunden. Auch zeigt sich, dass in weniger als der Hälfte der Projekte im Vorfeld Evaluationskriterien festgelegt wurden.

Als Faktoren für den erfolgreichen Prozessabschluss wurden zahlreiche Aspekte von Veränderungsprozessen genannt, die sich zu folgenden Punkten zusammenfassen lassen:

- Projektmanagement
- Umsetzung/Prozessgestaltung
- Mitarbeiter und Motivation
- Einbindung und Zusammenarbeit
- Kommunikation
- Führung und Management
- Promotoren
- Rolle HR
- professioneller externer Berater

3 Ergebnisse im Detail

3.1 Verständnis von Change Management in der Praxis

Definitionen des Begriffes „Change Management“ gibt es viele. Der Arbeitskreis hat sich dazu entschlossen, auf den eigenen Erfahrungen aufbauend selbst einen Definitionsversuch zu wagen. Zur Überprüfung dieser Definition wurden die Probanden der Befragung um eine Einschätzung und Gewichtung der als wichtig erachteten Aspekte gebeten. Die folgenden fünf Gegensatzpaare wurden den Befragten vorgegeben, um das Verständnis von „Change Management“ zu erfassen:

Zielorientiert	–	Offen gestaltet
Kurzfristig	–	Langfristig
Intern motiviert	–	Extern motiviert
Terminiert	–	Nicht terminiert
Ein Projekt	–	Tagesgeschäft

Die Probanden hatten die Möglichkeit, auf einer 5er-Skala ihre Tendenz anzuklicken. Die Mittelkategorie (in der Abbildung unten orange gekennzeichnet) steht für diejenigen, für die Change Management den mittleren Weg zwischen den beiden Extremen bedeutet (beispielsweise sind 21 Prozent der Befragten der Ansicht, dass ein Change-Prozess gleichermaßen kurz- wie langfristig ist). Die Abbildung zeigt, dass die Mehrheit der Befragten dazu tendiert, Change Management als zielorientiert, langfristig, intern motiviert und terminiert zu begreifen und ihm einen Projektcharakter zuzuschreiben.

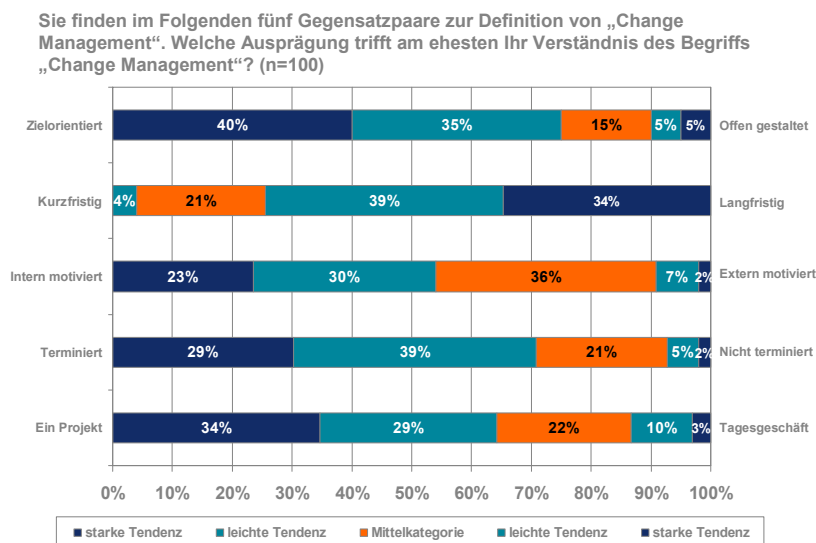


Abb. 2: Begriffsbestimmung Change Management

3.2 Auslöser und Ziele von Change-Prozessen

Der von den befragten Unternehmen am häufigsten genannte Auslöser für ihren Change-Prozess war die strategische Neuausrichtung (35 Prozent), gefolgt von organisationalen Veränderungen (28 Prozent). Andere Auslöser wie M&A, Turnaround/Sanierung, regulatorische Veränderungsprozesse und die Einführung technischer Innovationen wurden von den Befragten nicht so häufig als der wichtigste Change-Prozess angegeben.²

Welchen Auslöser hatte dieser Change-Prozess? (n=100)

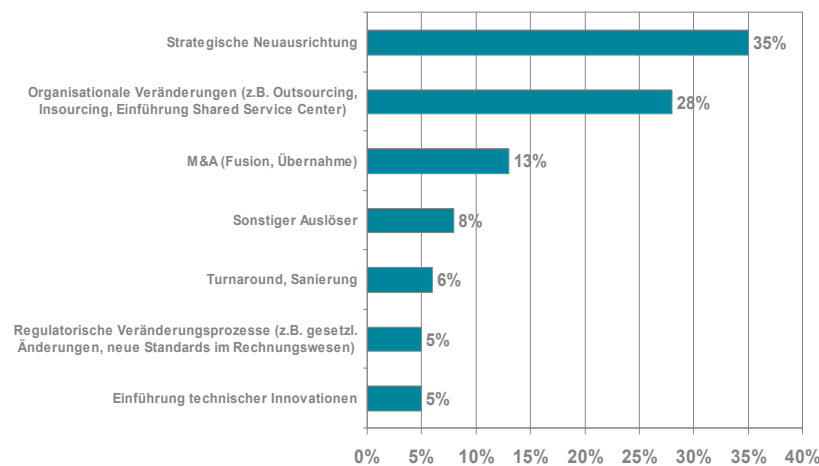


Abb. 3: Auslöser von Change-Prozessen

Was waren nun die Ziele dieser Change-Prozesse? Die meisten gaben als wichtigstes Ziel die erhöhte Kunden- und Marktorientierung bzw. die Kostensenkung an (jeweils 23 Prozent). Bei über der Hälfte der Befragten waren effizientere Geschäfts- und Produktionsprozesse entweder wichtigstes oder zweitwichtigstes Ziel. Eine weniger große Bedeutung hatten die Ziele Veränderung der Unternehmenskultur, Anpassung an veränderte (technische) Bedingungen und die Qualitätsverbesserung.

² Unter „Sonstiger Auslöser“ wurden unter anderem genannt: internationale Einführung von SAP in mehreren Modulen, Einführung des ERA-Tarifwerkes, personelle Veränderungen im Rahmen von Austritten langjähriger Mitarbeiter in Schlüsselpositionen.

Welches waren die Ziele dieses Change-Prozesses? (n=100)

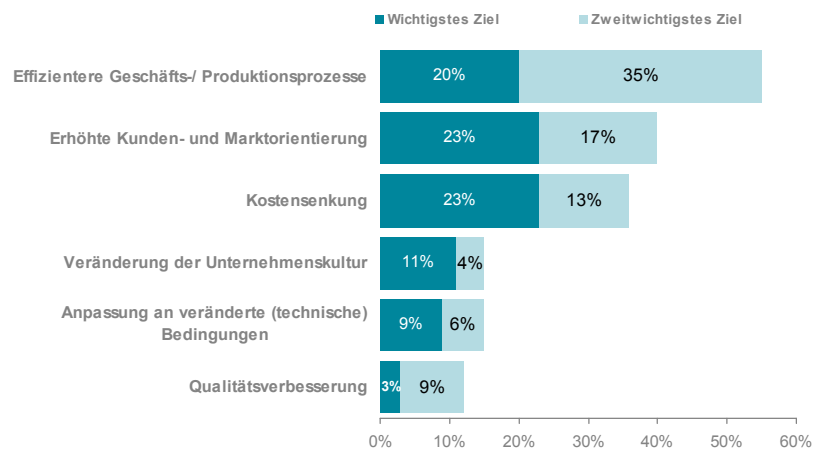


Abb. 4: Ziele von Change-Prozessen

Anhand der offenen Antworten, welche weiteren Ziele im Change-Prozess von Bedeutung waren, lässt sich die Liste der vorgegebenen Ziele um ein weiteres ergänzen: Internationalisierung der Geschäfts-/Produktionsprozesse.

3.3 Projektausmaß und Projektdauer

Entsprechend der Betonung auf die Wichtigkeit des Change-Prozesses, den sich die Befragten bei der Beantwortung des Online-Fragebogens vor Augen halten sollten, gaben über die Hälfte (57 Prozent) der Befragten an, dass der Change-Prozess die gesamte Organisation betraf. Ein weiterer großer Teil der Prozesse wurde über mehrere Abteilungen oder Schnittstellen durchgeführt, während nur wenige einen einzelnen Teilbereich oder einzelne Teams betraf.

Betraf dieser Change-Prozess die gesamte Organisation oder einen Teilbereich?
(n=100)

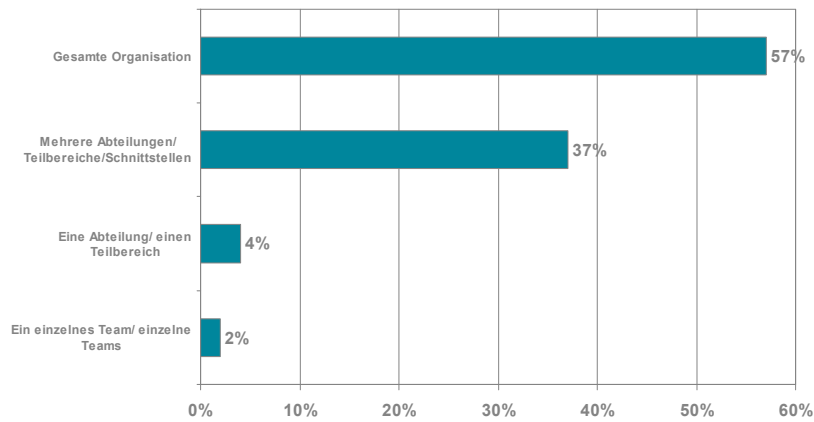


Abb. 5: Projektausmaß

Es zeigte sich, dass der größere Anteil der untersuchten Change-Prozesse zwischen einem halben Jahr und zwei Jahren dauert/gedauert hat. Jeder fünfte Change-Prozess dauerte länger als zwei Jahre, und 17 Prozent gaben an, dass der Prozess nur bis zu einem halben Jahr angedauert hat.

Wie lange hat der Prozess insgesamt gedauert? (n=99)

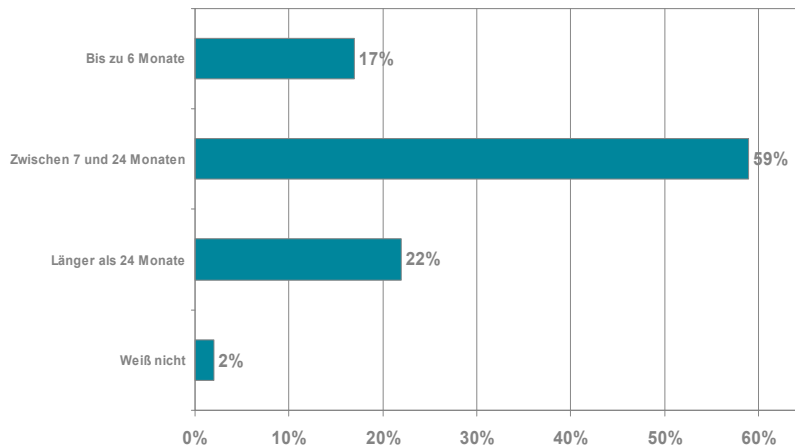


Abb. 6: Prozessdauer

3.4 Vorabmaßnahmen und Schwierigkeiten beim Change-Prozess

Welche Maßnahmen wurden im Vorfeld bei den untersuchten Change-Prozessen getroffen, und welche Schwierigkeiten traten bei der Umsetzung auf?

Bei der großen Mehrheit der Change-Prozesse wurde in der Planungsphase die Festlegung der Verantwortlichkeiten berücksichtigt. Eine konkrete Zielformulierung gab es bei drei Vierteln der untersuchten Prozesse. Alle anderen Vorabmaßnahmen (beispielsweise die Festlegung des Vorgehens bei der Ergebniskommunikation oder die Analyse der Risikofaktoren) wurden in maximal jedem zweiten Unternehmen durchgeführt. Kriterien, wann der Prozess als gescheitert gelte und abzubrechen sei, wurden in nur fünf Prozent der Prozesse festgelegt.

Welche der Maßnahmen wurden bei der Planung des Change-Prozesses ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich, n=98)

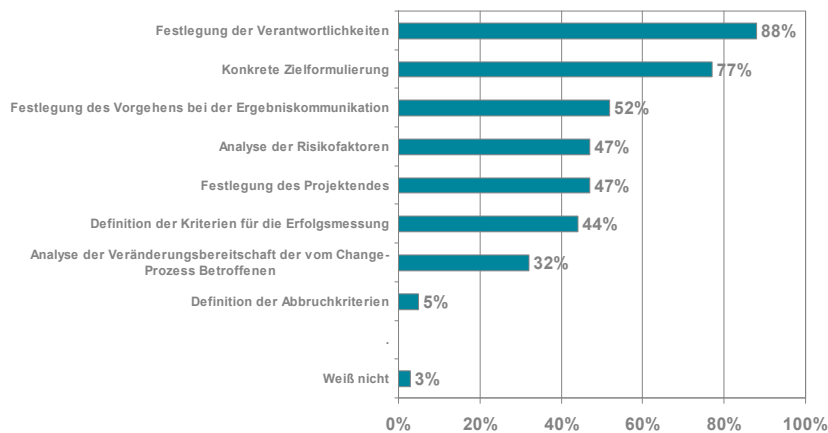


Abb. 7: Vorabmaßnahmen

Von besonderer Bedeutung für weiterführende Überlegungen waren die Schwierigkeiten, die in Change-Prozessen auftraten, um eventuell bei der Planung eines zukünftigen Projektes präventiv entgegenzuwirken. Auffällig ist bei den untersuchten Unternehmen der hohe Prozentsatz an Interessens- und Zielkonflikten der Beteiligten. In zwei Dritteln der Change-Prozesse traten diese Konflikte auf. Auch als problematisch, aber nicht in dem Ausmaß, wurden unzureichende Ressourcen, unzureichendes Rollenverständnis der umsetzenden Personen und unzureichende Kommunikation erachtet. Des Weiteren wurden die unzureichende Qualifikation und das unzureichende Commitment der Führungskräfte genannt.

Welche Schwierigkeiten traten bei der Umsetzung dieses Change-Prozesses auf?
(Mehrfachantworten möglich, n=98)

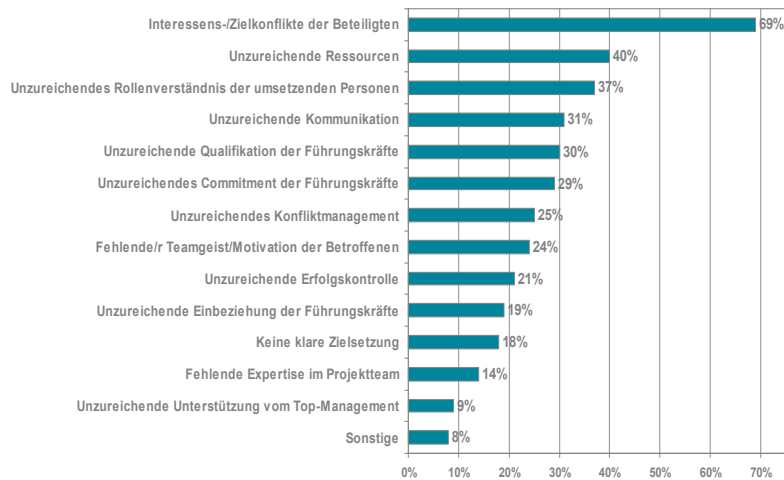


Abb. 8: Schwierigkeiten in Change-Prozessen

Nur selten wurde die unzureichende Unterstützung durch das Top-Management angeführt. Die Nennungen unter „Sonstige Gründe“ lassen sich zu folgenden Punkten zusammenfassen:

- Faktor Zeit – Prozess zu langsam/Zeitverzug
- Systemumstellung zu schnell und weitgehend
- durch kurzzeitige, massive Veränderung musste auf manche Hygiene-Elemente verzichtet werden
- geographische/kulturelle/sprachliche Distanzen zwischen Projektleitung und Ort der Umsetzung des Change-Prozesses
- fehlende/r Akzeptanz und Einsatz eines fundierten Projektmanagements
- Motivationseinbruch zu Beginn der Umsetzung (allerdings Besserung der Situation im Laufe des Prozesses)

3.5 Rolle von HR und anderen beteiligten Personengruppen

Der Arbeitskreis hat im Vorfeld der Befragung verschiedene Rollen erarbeitet, die ein Personalmanager in einem Change-Prozess innehaben kann. In der Befragung wurden diese Rollen kurz anhand eines bestimmten Aspekts charakterisiert, und zwar wie folgt:

- Projektmanager: ist verantwortlich für den Gesamtablauf des Prozesses
- Projektinitiator: identifiziert Change-Bedarfe
- Projektbegleiter: moderiert einzelne Prozessschritte

Personalexperte:	stellt die Anpassung des personalwirtschaftlichen Instrumentariums sicher
Promotor:	unterstützt das Projekt und sorgt für Akzeptanz bei den wichtigen Stakeholdern
Administrativer Experte:	sorgt für das Backoffice des Prozesses

Welche dieser Rollen übernahm nun der Personalbereich in dem jeweiligen Change-Prozess? Zunächst fällt auf, dass 11 Prozent der befragten Personalmanager angaben, dass der Personalbereich gar nicht in den Change-Prozess eingebunden war. Die Gründe hierfür sind unklar, jedoch schrieb einer derjenigen, die diese Antwort angekreuzt hat, dass der Prozess über den Bereich Organisationsentwicklung begleitet wurde. Eine Nicht-Einbeziehung des Personalbereichs heißt also nicht per se, dass dem Personalbereich im Change-Prozess von Seiten der Entscheider nicht genügend Bedeutung zugemessen wird, sondern es kann auch sein, dass diese Rollen von einer anderen Abteilung wahrgenommen werden, die auf Veränderungen spezialisiert ist.

Die vom Personalbereich am häufigsten ausgefüllte Rolle ist mit zwei Dritteln die des Personalexperten. Am zweithäufigsten wird die Rolle des Projektbegleiters eingenommen – in der Hälfte der untersuchten Change-Prozesse war dies der Fall.

Welche Rolle übernahm der Personalbereich in diesem Change-Prozess?
(Mehrfachnennungen möglich, n=100)

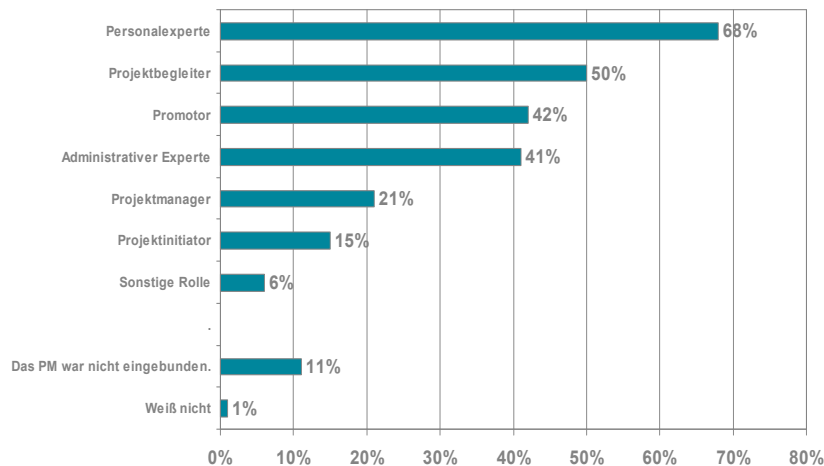


Abb. 9: Rolle des Personalbereichs

Unter „Sonstige Rolle“ wurden von den Befragten folgende Ergänzungen vorgenommen:

- Experte für Veränderungsmanagement (direkt den Projektmanagern zugeordnet)
- Sparringspartner für die Ressortleiter
- Coach
- Kommunikation, Prozessbegleiter für den HR-Anteil im Projekt

Neben den eingenommen Rollen im konkreten Change-Prozess wurde nach den Kompetenzen gefragt, über die ein Personalmanager generell für die Durchführung von Change-Prozessen verfügen sollte. Oberste Priorität haben demnach die Kommunikationsfähigkeit und die Vertrauenswürdigkeit des Personalmanagers. Auch strategisches Denken, Konfliktfähigkeit und Erfahrung im Change Management wurden hervorgehoben.

Und nun ganz allgemein gefragt: Was sind Ihrer Meinung nach wichtige Kompetenzen, über die ein Personalmanager in Change-Prozessen auf jeden Fall verfügen sollte? (Mehrfachantworten möglich, n=99) (I/II)

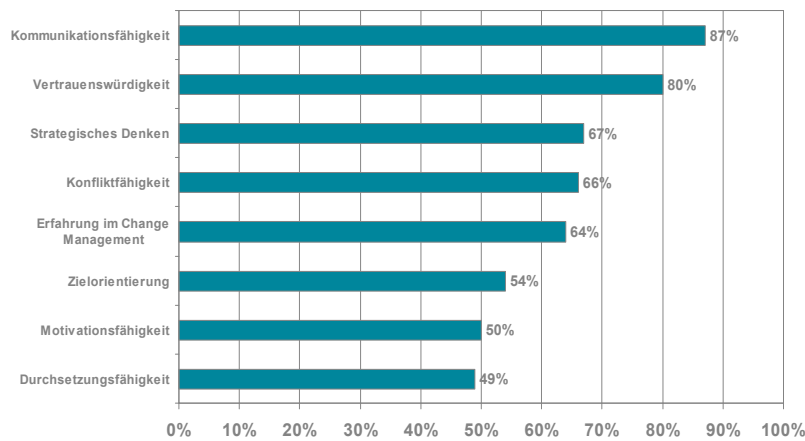


Abb. 10: Kompetenzen von Personalmanagern (Teil 1 von 2)

Und nun ganz allgemein gefragt: Was sind Ihrer Meinung nach wichtige Kompetenzen, über die ein Personalmanager in Change-Prozessen auf jeden Fall verfügen sollte? (Mehrfachantworten möglich, n=99) (II/II)

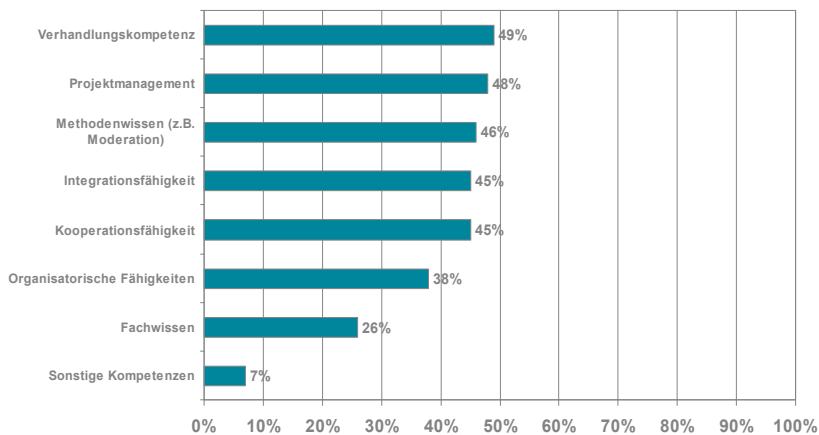


Abb. 11: Kompetenzen von Personalmanagern (Teil 2 von 2)

Was im Change-Prozess als nicht so relevant erachtet wurde, war das Fachwissen des Personalmanagers. Einige der Befragten merkten ergänzend an, dass eigentlich alle in der Befragung aufgelisteten Eigenschaften wichtige Kompetenzen eines Personalmanagers im Change-Prozess seien.

Unter „Sonstige Kompetenzen“ wurden von den Befragten die folgenden genannt:

- Prozess- und Geschäftsverständnis, Businessverständnis
- Einschätzungs- und Beurteilungsvermögen der Konsequenzen/Auswirkungen
- Frustrationstoleranz, Ambiguitätstoleranz, Stressresistenz
- perfektes Zeit- und Selbstmanagement (da meist zusätzlich zum Tagesgeschäft zu bewältigen), Embedded Change
- Methodenkompetenz in Bezug auf Coaching-Methoden

In vier Fünfteln der untersuchten Change-Prozesse hat das Top-Management die Promotorenrolle übernommen. Der hohe Prozentsatz ist sicherlich in Verbindung nach der Ausgangsfrage nach dem wichtigsten Change-Prozess zu sehen. Das untere Management hat in keinem der untersuchten Veränderungsprozesse die Promotorenrolle übernommen.

Welche Hierarchieebene hat die Promotorenrolle in diesem Change-Prozess übernommen? (n=100)

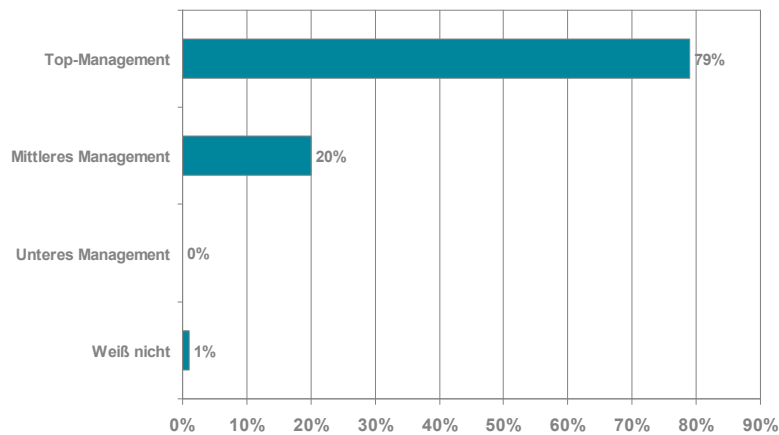


Abb. 12: Promotorenrolle

Doch wie sieht es nun mit der Einbeziehung der verschiedenen Funktionen in den Change-Prozess aus? Welche Personengruppen werden in welcher Phase des Prozesses einbezogen? Um das herauszufinden, wurden die Befragten um eine Einschätzung der Einbeziehung unterschiedlicher Funktionsgruppen in den Prozess gebeten, und zwar nach denjenigen Funktionsgruppen, die am stärksten in den Prozess einbezogen waren. Hierbei wurde unterschieden nach Planungsphase, nach Umsetzungsphase und nach Phase der Erfolgskontrolle.

Die folgende Grafik ist sortiert nach der Gesamtbeteiligung, das heißt, dass die Funktionsgruppen, die insgesamt oft genannt wurden, oben in der Grafik stehen. Demnach war die Geschäftsführung insgesamt in die meisten Change-Prozesse eingebunden, unabhängig von der Phase des Prozesses. Aber auch wenn man sich die drei unterschiedlichen Phasen ansieht, zeichnet sich ab, dass die Geschäftsführung in der Mehrheit der Prozesse stark in die Planungsphase eingebunden war (84 Prozent). Ihre Beteiligung an den Veränderungen sank mit Fortlaufen des Prozesses. Anders bei der Personalabteilung: Die Personalabteilungen der befragten Unternehmen waren zu zwei Dritteln (66 Prozent) stark in die Planungsphase einbezogen, doch in der Umsetzungsphase stieg ihre Beteiligung noch mal an (82 Prozent). An der Phase der Erfolgskontrolle des Prozesses war jedoch nur noch jede zweite Personalabteilung stark beteiligt (51 Prozent).

Offensichtlich werden Berater (intern wie extern) gerne in die Planungsphase einbezogen, vor allem die externen. In 43 Prozent der Unternehmen wurde ein externer Berater stark in die Planungsphase einbezogen, jedoch in lediglich jedem vierten Unternehmen (27 Prozent) war ein externer Berater in der Umsetzungsphase dabei. Auch bei den internen Beratern lässt die starke Beteiligung am Prozess im Laufe des Prozesses nach, jedoch nicht so sehr wie bei den externen Beratern.

Bitte wählen Sie die Personengruppen aus, die am stärksten in den Change-Prozess eingebunden waren, differenziert nach Phase. (Mehrfachantworten möglich, n=100) (I/II)

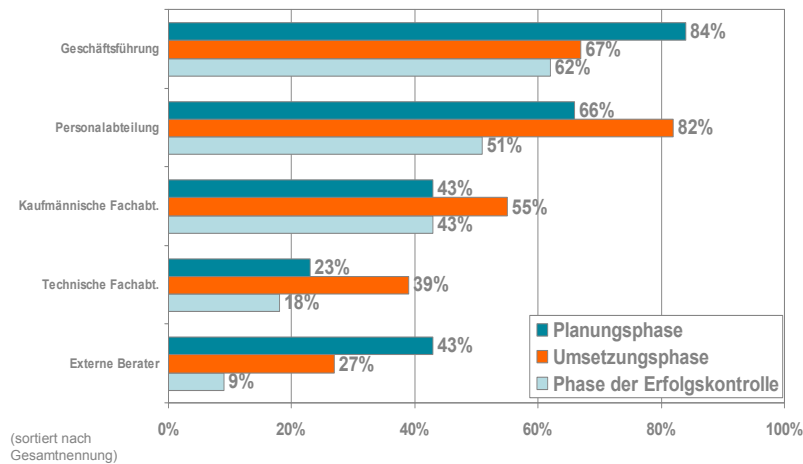


Abb. 13: Einbindung Funktionen (Teil 1 von 2)

Bitte wählen Sie die Personengruppen aus, die am stärksten in den Change-Prozess eingebunden waren, differenziert nach Phase. (Mehrfachantworten möglich, n=100) (II/II)

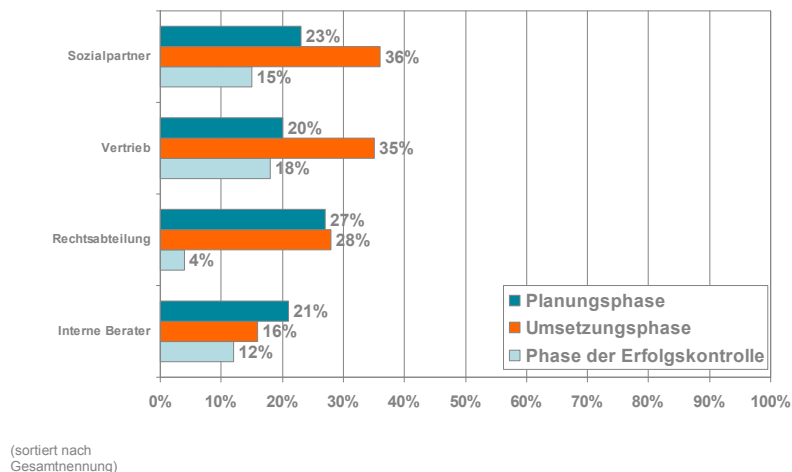


Abb. 14: Einbindung Funktionen (Teil 2 von 2)

Bei der Interpretation dieser Daten ist zu beachten, dass nicht alle der untersuchten Change-Prozesse zum Zeitpunkt der Be-

fragung abgeschlossen waren, so dass noch nicht alle Befragten sich zur Einbindung in der Phase der Erfolgskontrolle äußern konnten.

Was war die Rolle des externen Beraters in diesen Change-Prozessen? Zwei Drittel der Befragten gaben an, dass die fachliche Unterstützung der Auftrag des externen Beraters gewesen sei. In jedem zweiten Prozess war auch die moderative Begleitung seine Aufgabe. Was offensichtlich nicht in vielen Prozessen eine Rolle spielt, war, dass der externe Berater Kommunikationsaufgaben übernahm. Dies war lediglich in 17 Prozent der Change-Prozesse der Fall. Ein Personalmanager äußerte sich hierzu wie folgt: „Externe Berater für den technischen Input, aber nicht für die Soft Skills.“ Aufgaben wie Kommunikation und Einbindung/Coaching der Mitarbeiter sind in den meisten Unternehmen also interne Aufgaben.

Falls externer Berater angekreuzt: Was war konkret der Auftrag des externen Beraters in diesem speziellen Change-Prozess? (Mehrfachantworten möglich, n=48)

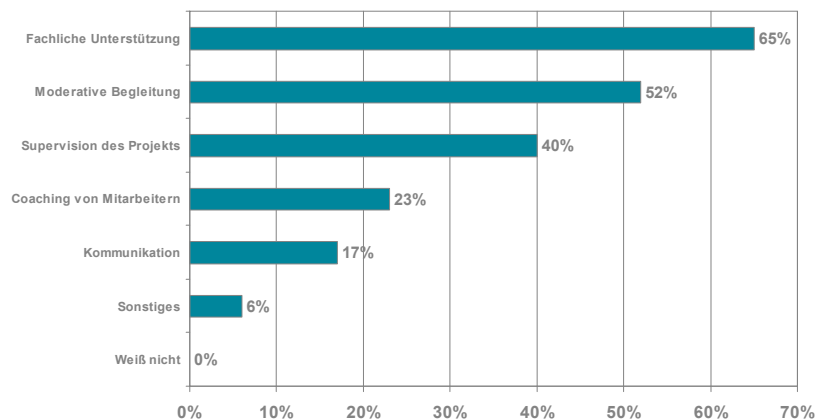


Abb. 15: Auftrag des externen Beraters

Als weitere Aufgaben des externen Beraters wurde unter „Sonstiges“ genannt:

- Projektleitung, Marktuntersuchungen, Entscheidungsvorlagen
- Benchmarking mit anderen Unternehmen, Sparringspartner
- Ist-Analyse
- Program Management

Um zu erfahren, wie die Zusammenarbeit und Zufriedenheit mit der Arbeit der externen Berater war, wurden die Personalmanager gefragt, ob sie für einen vergleichbaren Change-

Prozess wieder einen externen Berater hinzuziehen würden. Die überwiegende Mehrheit bejahte dieses (84 Prozent). Das zeigt, dass die Arbeit der externen Berater in den meisten Prozessen als erfolgreich eingeschätzt wird. Lediglich ein Personalmanager gab an, er würde nicht wieder auf einen externen Berater zurückgreifen, nennt hierfür aber keinen Grund. 13 Prozent der Befragten sind unentschlossen.

Falls externer Berater angekreuzt: Würden Sie für einen vergleichbaren Change-Prozess wieder einen externen Berater hinzuziehen? (n=45)

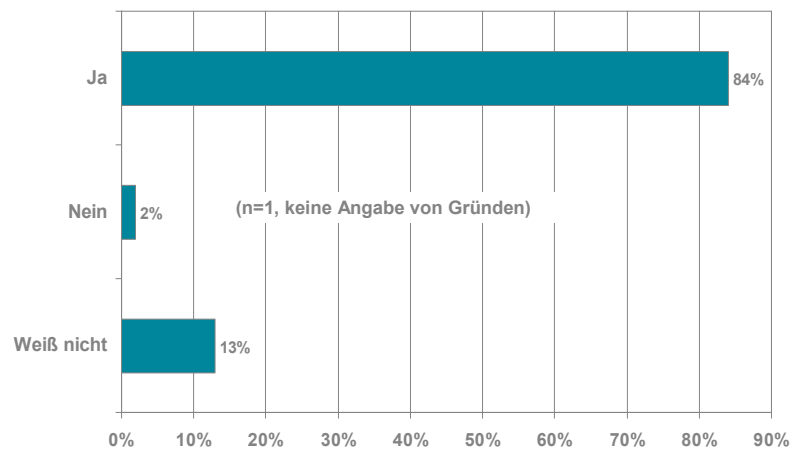


Abb. 16: Wiederholte Integration externer Berater in zukünftige Change-Prozesse

Ein Blick auf die Fallzahlen zeigt, dass in etwas weniger als der Hälfte der befragten Unternehmen ein externer Berater in den Change-Prozess einbezogen war (n=45) und in etwas über der Hälfte kein externer Berater an den Veränderungen beteiligt war (n=54).

Würden diejenigen Personalmanager, die keinen Berater hinzugezogen haben, dies beim nächsten Mal tun? Jeder fünfte beantwortete die Frage positiv (19 Prozent), 44 Prozent verneinten dies. Ein relativ hoher Prozentsatz (37 Prozent) ist sich hinsichtlich dieser Frage unsicher und antwortete mit „Weiß nicht“. Einige Personalmanager äußerten hierzu, dass die Hinzuziehung eines externen Beraters situationsabhängig sei. Es käme auf die Veränderung selbst an und die Folgen für das Unternehmen, und es hänge ab vom im Unternehmen vorhandenen Know-how, dem Budget und dem Zeitrahmen.

Falls externer Berater nicht angekreuzt: Würden Sie beim nächsten Change-Prozess einen externen Berater hinzuziehen? (n=54)

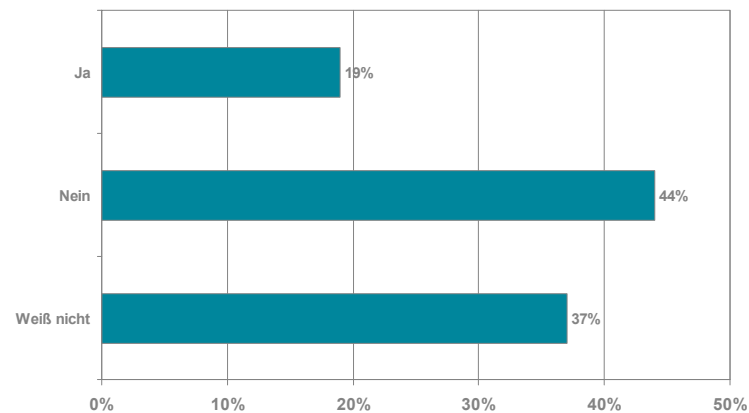


Abb. 17: (Erstmalige) Integration externer Berater in zukünftige Change-Prozesse

Change-Prozesse betreffen immer Menschen – und von ihnen und ihrer Motivation hängt der Erfolg bzw. Misserfolg des Veränderungsprozesses entscheidend ab. Gleichzeitig vermutet der Arbeitskreis, dass daneben auch die Intensität des Leidensdrucks als Einflussfaktor eine Rolle spielt. Daher wurden die Personalmanager zum einen nach der Veränderungsbereitschaft der vom Change-Prozess betroffenen Mitarbeiter im Unternehmen gefragt und zum anderen nach deren Leidensdruck.

Die erste Grafik zeigt, dass die Veränderungsbereitschaft der Betroffenen in der Hälfte der Unternehmen im Mittelfeld eingeschätzt wurde, und zwar sowohl vor Beginn des Prozesses als auch nachher. Interessant ist, dass der Anteil der Prozesse, in denen es eine hohe Veränderungsbereitschaft gab, sich im Verlauf des Prozesses mehr als verdoppelt (von 12 Prozent auf 27 Prozent). Hier stellt sich die Frage: Woher kommen die zusätzlichen 15 Prozentpunkte? Gab es tatsächlich so viele Prozesse, in denen die Veränderungsbereitschaft zu Beginn niedrig war (im Gegenteil zur hohen Veränderungsbereitschaft sinkt der Anteil hier im Verlauf der Prozesse stark ab), und bei Abschluss hoch, oder ist bei denjenigen die Veränderungsbereitschaft am Ende hoch, die zuvor als mittelmäßig eingeschätzt wurde?

Wie schätzen Sie die Veränderungsbereitschaft der von diesem Change-Prozess Betroffenen in Ihrem Unternehmen ein ... (n=98)

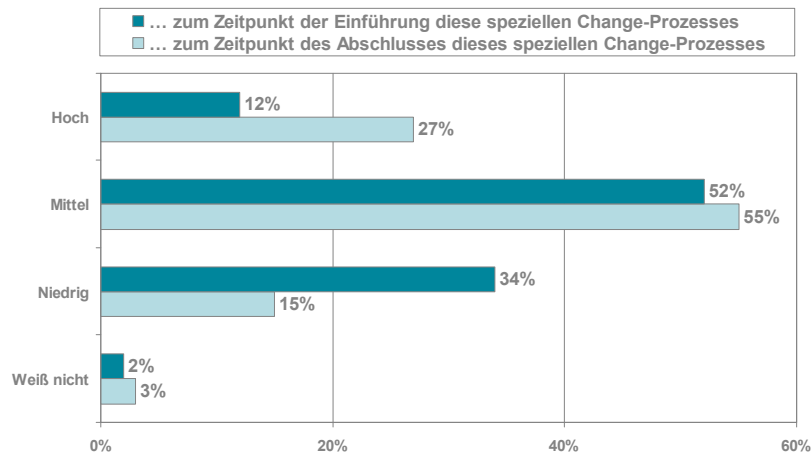


Abb. 18: Veränderungsbereitschaft der Betroffenen

Bei genauerer Analyse der Daten zeigt sich, dass es wenig Sprünge zwischen hoher und niedriger Veränderungsbereitschaft gibt, sondern die Veränderungsbereitschaft meistens über die Mittelkategorie (mittlere Veränderungsbereitschaft) wechselt (das heißt, „niedrig“ wechselt zu „mittel“ und „mittel“ zu „hoch“). Der Anstieg bei der hohen Veränderungsbereitschaft (von 12 auf 27 Prozent) ergibt sich zu einem Großteil aus einem Anstieg von mittlerer zu hoher Veränderungsbereitschaft. Und die meisten derer, die für den Zeitpunkt der Einführung des Prozesses eine niedrige Veränderungsbereitschaft angaben, schätzten für den Zeitpunkt des Abschlusses des Prozesses eine mittlere Veränderungsbereitschaft ein.

Insgesamt betrachtet zeigt sich, dass in der Hälfte der Prozesse die Veränderungsbereitschaft im Verlauf gestiegen ist. In 37 Prozent blieb die Veränderungsbereitschaft der Betroffenen gleich, in 14 Prozent sank sie sogar ab.

Entwicklung der Veränderungsbereitschaft (n=94)

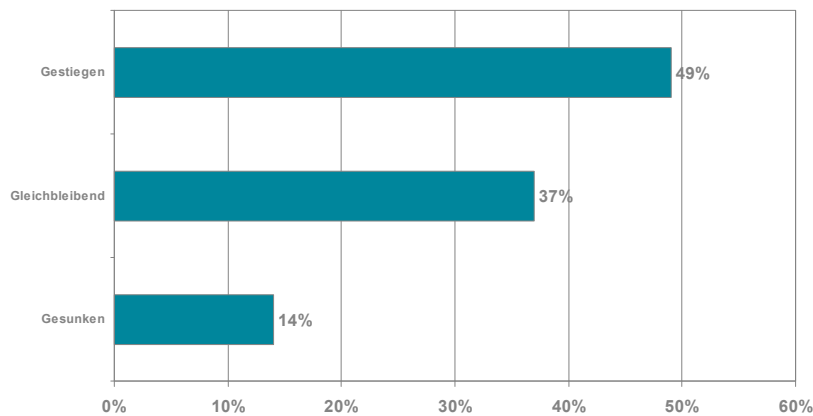


Abb. 19: Entwicklung Veränderungsbereitschaft der Betroffenen

Daraus ergibt sich die Frage: Wenn zum Zeitpunkt der Einführung des Change-Prozesses die Veränderungsbereitschaft der Betroffenen niedrig war – wie wurde damit umgegangen?

Die Antworten, wie mit der niedrigen Veränderungsbereitschaft umgegangen wurde, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Verstärkung/Intensivierung der Kommunikation, auch durch die Geschäftsführung und die Führungskräfte (Zielsetzung hierbei vor allem: Schaffung von Akzeptanz und Verständnis sowie Erklärung der Notwendigkeit der Veränderung)
- Einsatz von Kommunikationsinstrumenten (Einzelgespräche, Workshops/Schulungen, Managementforen für die 1. und 2. Ebene)
- Personalanpassung
- monetäre Anreize (Boni, Mobilitätspaket, Bleibepremie)
- verstärkte Einbindung der Führungskräfte
- Ablenkung auf erfolgreiche Prozesse (Konzentration auf andere, erfolgreiche Unternehmensvorgänge, um von den aktuellen Schwierigkeiten abzulenken bzw. den Fokus zu ändern)
- Anweisungen/Druckerhöhung
- Problem wurde nicht thematisiert
- Der Belegschaft wurde keine Wahl gelassen/kaum Zugeständnisse

Und wie groß war der Leidensdruck bei den Betroffenen in den untersuchten Veränderungsprozessen? In 42 Prozent der Prozesse wurde der Leidensdruck zu Beginn des Prozesses als hoch eingestuft, der Anteil sank zum Zeitpunkt des Abschlusses des Change-Prozesses auf 28 Prozent. Anders in der Mittelkategorie: Bei Einführung des Veränderungsprozesses herrschte in 40 Prozent der Prozesse mittlerer Leidensdruck und stieg zu Ende der Prozesse auf 53 Prozent an. Der Anteil der Prozesse, deren Betroffenen einen niedrigen Leidensdruck verspürten, veränderte sich marginal im Zeitverlauf (von 17 Prozent auf 16 Prozent). Erstaunlich ist der doch recht niedrige Anteil der Change-Prozesse, bei denen am Ende des Prozesses der Leidensdruck als niedrig eingestuft wurde. Oder anders: Waren Change-Prozesse immer mit Leidensdruck verbunden, der sich auch nur in wenigen Fällen verringern lässt? Denn immerhin war in über der Hälfte der Prozesse (53 Prozent) der Leidensdruck zum Zeitpunkt des Abschlusses des Prozesses mittelmäßig, das heißt, Leidensdruck war (immer noch?) vorhanden.

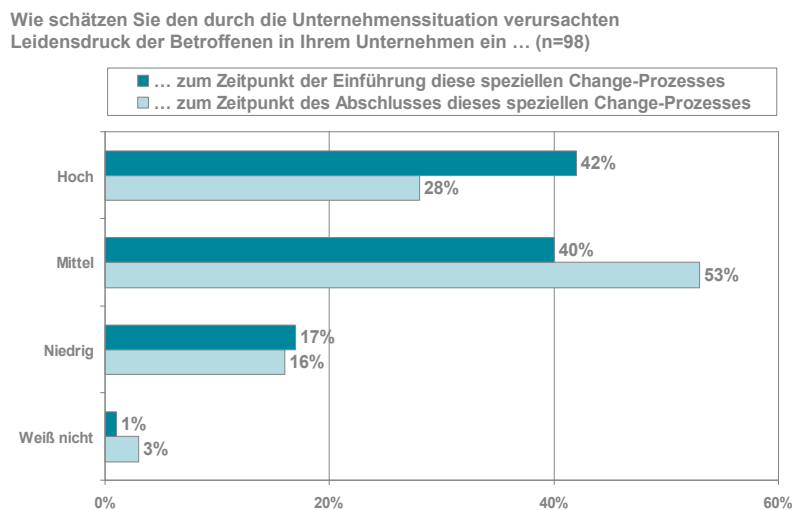


Abb. 20: Leidensdruck der Betroffenen

Die folgende Grafik zeigt, dass in fast jedem vierten Prozess der Leidensdruck der Beteiligten gestiegen ist. In 38 Prozent der Fälle ist er gleichgeblieben, und in nur 39 Prozent im Laufe des Change-Prozesses gesunken.

Entwicklung des Leidensdrucks (n=95)

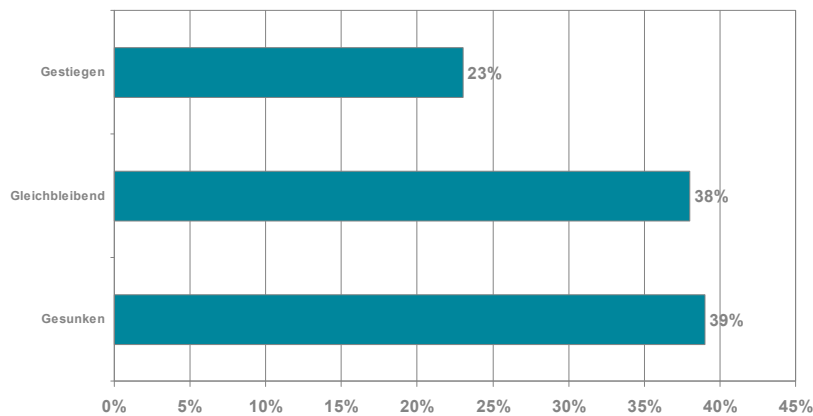


Abb. 21: Entwicklung des Leidensdrucks der Betroffenen

3.6 Instrumente und Kommunikation

Die Anzahl an Instrumenten, die sich in Change-Prozessen einsetzen lassen und zum Teil auch Instrumente des klassischen Projektmanagements sind, ist immens. Daher hat der Arbeitskreis eine Vorauswahl an Instrumenten getroffen, die sie als am wichtigsten in Veränderungsprozessen erachtet und die in der Online-Befragung als Antwortmöglichkeiten angeboten wurden. Dabei zeigte sich, dass in den meisten Change-Prozessen Kommunikationsinstrumente wie beispielsweise der persönliche Kontakt und Nachrichten via Intranet oder Print-Medien zum Einsatz (77 Prozent) kamen. Auch Workshops wurden in vielen Prozessen eingesetzt.

Welche Instrumente kamen bei der Umsetzung des Change-Prozesses zum Einsatz? (Mehrfachnennungen möglich, n=100)

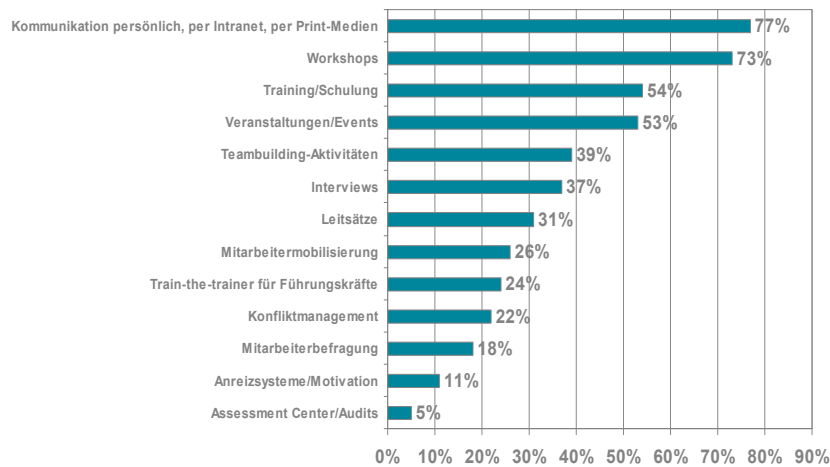


Abb. 22: Change-Instrumente

Zur Frage, welche weiteren Instrumente bei der Umsetzung des Change-Prozesses zum Einsatz kamen, wurden „Einführung Balanced Scorecard“ und „Situationsanalyse, Benchmarking, Kennzahlen, Strukturanalyse“ genannt.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass Kommunikation ein wichtiger Aspekt in Change-Prozessen ist, denn immer wieder wurde der Begriff genannt: bei den Kompetenzen für Personalmanager und bei den Instrumenten an erster Stelle, bei den Schwierigkeiten (unzureichende Kommunikation) an vierter Stelle. Doch auch Kommunikation hat unterschiedliche Aspekte: Frühzeitige Kommunikation kann in manchen Prozessen die Veränderungsbereitschaft der Betroffenen fördern, in anderen vielleicht das Gegenteil erreichen. Und muss immer jeder informiert sein, oder sollte die Kommunikation nur an die Betroffenen (das heißt adressatengerecht) erfolgen?

Die befragten Personalmanager sollten angeben, wie sie die Kommunikation insgesamt im Change-Prozess erlebt haben. War sie offen, klar, einheitlich, transparent, frühzeitig und adressatengerecht? Die Grafik zeigt, dass in den meisten Prozessen eine offene Kommunikation geführt wurde (73 Prozent). Aber nur in jedem zweiten Unternehmen erfolgte eine adressatengerechte Kommunikation.

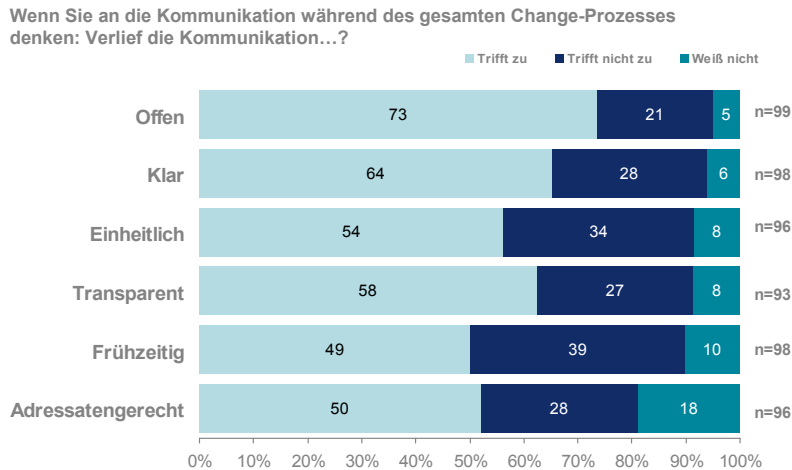


Abb. 23: Eigenschaften der Kommunikation

Ein Personalmanager merkte zu dieser Frage kritisch an: „Frage ist etwas schwierig, denn häufig besteht eine sehr hohe Erwartungshaltung hinsichtlich einer sehr frühen und vollständigen Information seitens der Mitarbeiter. Diese kann aber während den laufenden Verhandlungen so nicht gegeben werden. Mitarbeiter würden die Kreuze daher sicherlich anders setzen.“

3.7 Zielerreichung, Evaluation und (Miss-) Erfolgsfaktoren

Inwieweit wurden nun die Ziele erreicht, die hinter den Change-Prozessen steckten? Die Hälfte der Personalmanager gaben an, dass die Ziele ihres Veränderungsprozesses zu ca. 75 Prozent erreicht wurden. Nur in 17 Prozent aller Prozesse konnten die geplanten Ziele vollständig (zu 100 Prozent) erreicht werden.

In welchem Maß wurden die geplanten Ziele dieses Change-Prozesses erreicht?
(n=99)

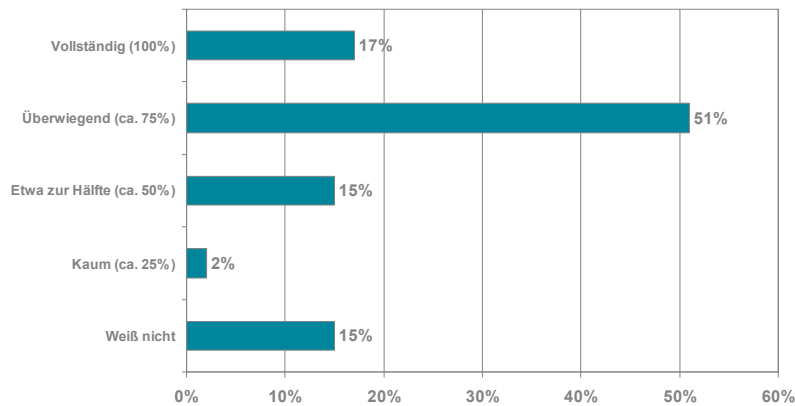


Abb. 24: Ausmaß Zielerreichung

Jedoch wurde nur jeder fünfte Change-Prozess (18 Prozent) systematisch evaluiert, 38 Prozent der Prozesse wurden teilweise evaluiert, jeder dritte Change-Prozess gar nicht.

Haben Sie den Change-Prozess systematisch evaluiert? (n=100)

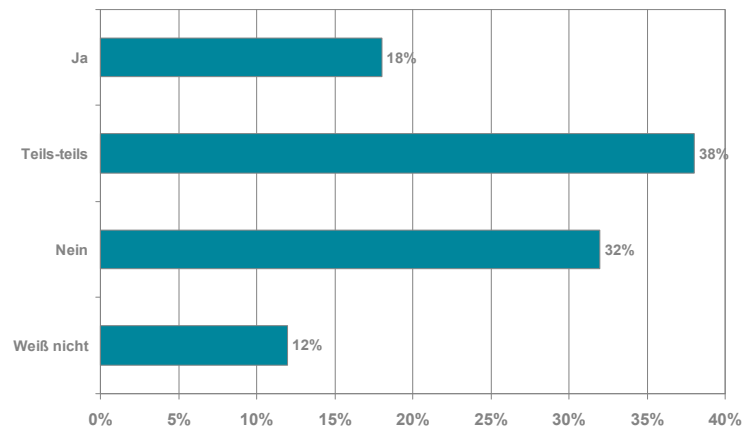


Abb. 25: Evaluation

Als Controlling-Instrumente wurden von den Befragten am häufigsten Mitarbeiterbefragung und Zeitpläne/Projektplan genannt. In der Reihenfolge der Anzahl an Nennungen lassen sich die Ergebnisse der offenen Frage nach den eingesetzten Controlling-Instrumenten wie folgt zusammenfassen:

- Mitarbeiterbefragung
- Zeitpläne, Projektplan

- Kennzahlen
- Interviews
- Change-Mentoren/-Patent
- Reporting
- Teambesprechungen
- Führungskräftemeetings
- Etablierung Kernteam Change
- Monitoring
- Analyse von Widerständen

Schlussendlich wurden die Personalmanager um eine Gesamteinschätzung gebeten, ob der Prozess ihrer Meinung nach erfolgreich oder nicht erfolgreich abgeschlossen wurde. Nur zu einer geringen Anzahl konnten die Prozesse nicht erfolgreich abgeschlossen werden (9 Prozent), während 61 Prozent als erfolgreich eingestuft wurden.

Wurde der Change-Prozess erfolgreich abgeschlossen? (n=100)

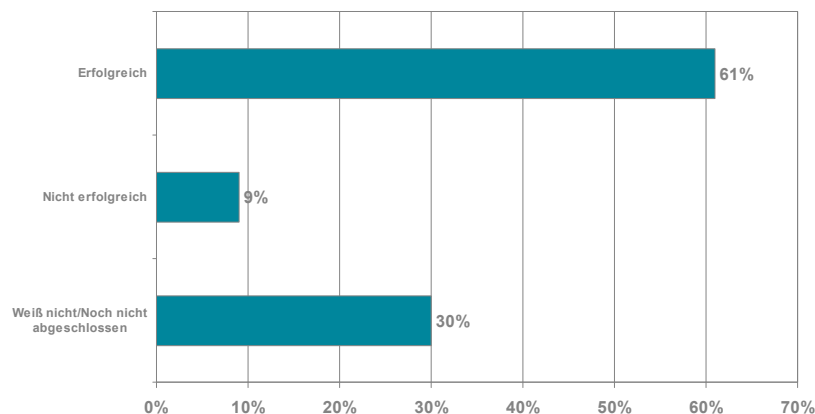


Abb. 26: Erfolg/Misserfolg des Change-Prozesses

Je nachdem, welche der beiden Antwortoptionen angekreuzt wurde, wurde nach den drei Hauptkriterien gefragt, weshalb der Prozess erfolgreich bzw. nicht erfolgreich verlaufen ist.

Die Auswertung der genannten Erfolgskriterien ergibt als Resultat die folgenden neun Aspekte bei Change-Prozessen, von deren Vorhandensein und Qualität der Erfolg abhängt:

- Projektmanagement
- Umsetzung/Prozessgestaltung
- Mitarbeiter und Motivation
- Einbindung und Zusammenarbeit

- Kommunikation
- Führung und Management
- Promotoren
- Rolle HR
- professioneller externer Berater

Diese Aspekte lassen sich konkretisieren durch die Antworten der Befragten auf die offen gestellte Frage nach den Erfolgsfaktoren für das Projekt. Genannt wurden

- zum *Projektmanagement*:

Projektorganisation/ Struktur/ Planung/ Durchführung, klare Zielsetzung und Rollenverteilung, Einhaltung des Zeitrahmens und des Budgets, Meilensteine definieren

- zur *Umsetzung/Prozessgestaltung*:

Prozessdisziplin, Zielverfolgung über langen Zeitraum, Einfordern der Einhaltung der geänderten Prozesse, Vollständigkeit, Ausdauer, ganzheitliches Verständnis von Management-Prozessen, systematisches und konsequentes Vorgehen

- zu *Mitarbeiter und Motivation*:

Erfahrung/ Motivation/ Commitment der Mitarbeiter, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Leidensdruck

- zur *Einbindung und Zusammenarbeit*:

Einbindung Betriebsrat/ Mitarbeiter/ Top-Management, Führungskräfte/ Personalmanagement/ externe Berater, Teamgeist und fairer Umgang miteinander, Stakeholder-Management, Zusammenarbeit innerhalb des Projektteams und interner Schnittstellen

- zur *Kommunikation*:

Offen/ frühzeitig/ kontinuierlich/ zeitnah/ nachvollziehbar/ transparent/ klar, positive Signale kommunizieren, Ernstnehmen von Ängsten und Widerständen

- zu *Führung und Management*:

Handlungsfähigkeit/ Bereitschaft der Führungskräfte, Führungskräfte-schulung im Vorfeld, enge Begleitung und Führung der Mitarbeiter, Definition Unternehmensstrategie

- zu *Promotoren*:

Durchsetzungsstärke/ Aufmerksamkeit/ Commitment/ Unterstützung seitens des Top-Managements, Vorbildfunktion des Top-Managements

- zur *Rolle HR*:

Projektleitung bei HR Personalentwicklung, Engagement des Personalbereichs

- zu *professioneller externer Berater*:

professionelle externe Begleitung

Als Hauptgründe, weshalb der Prozess nicht erfolgreich verlaufen ist, wurden von den Befragten die folgenden genannt:

- mangelhaftes Engagement/ Commitment seitens Führungskräfte und/oder der Geschäftsführung
- fehlende Entscheidungen der Geschäftsführung
- Kündigung des projektverantwortlichen Vorstands
- mangelhaftes Projektmanagement (unzureichende Zielsetzung, unzureichende Ergebnisabfrage, Instrumente wurden nur temporär eingesetzt)
- mangelhafte Ressourcenverfügbarkeit von Experten
- Interessenskonflikte
- Machtausübung durch Dritte
- Change Management wird nicht als Teil der Unternehmensphilosophie verstanden
- Konfliktregelung umgangen über Anteilseigner

Welche negativen Konsequenzen haben sich durch den nicht erfolgreichen Abschluss für das Unternehmen ergeben? Die Antworten auf diese Frage lauten wie folgt:

- Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit konnten nicht auf das gewünschte Niveau angehoben werden.
- Die Akzeptanz für Projektmanagement war nicht gestiegen, sondern gesunken.
- Erfolgsaussichten zukünftiger Gruppenaufgaben wurden von vornherein niedriger prognostiziert.
- Glaubwürdigkeit der Geschäftsführung war gesunken.
- Es gab Verzögerungen des unabdingbaren Prozesses, wertvolle Zeit ging verloren
- Es wurde nicht das bestmögliche Ergebnis erzielt, sondern der Prozess an bestimmter Stelle unterbrochen.

4 Methodischer Hintergrund

Zu der Befragung waren Personalmanager aus DGFP-Mitgliedsunternehmen eingeladen worden, je Unternehmen ein Personalmanager. Der Befragungszeitraum war vom 25. September bis 05. November 2009. Angeschrieben wurden insgesamt 1.185 Personen, von denen 100 Personen den Fragebogen beantwortet haben (8 Prozent). Geantwortet haben Personalmanager vorrangig aus den Produktions- und Dienstleistungsunternehmen, aber auch aus dem Handel. Zu einem geringen Anteil vertreten sind Verbände/Vereine und Öffentliche Verwaltung.³

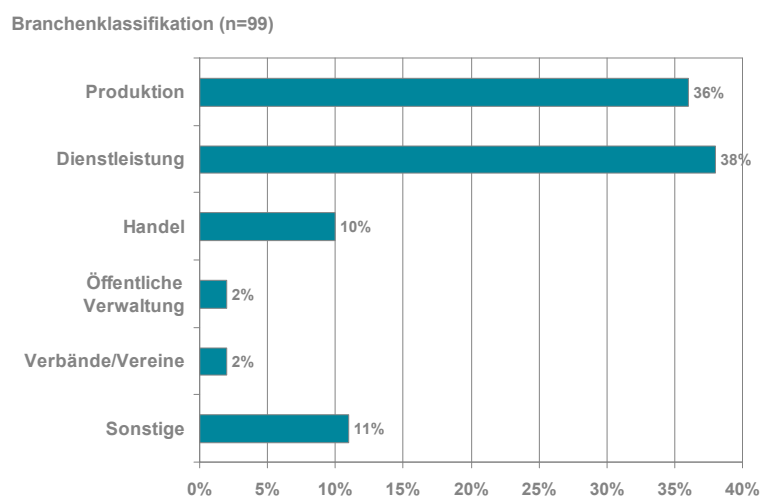


Abb. 27: Branchenklassifikation teilnehmende Unternehmen

Wie die folgende Grafik zeigt, haben Personalmanager aus allen Unternehmensgrößen (gemessen an der Mitarbeiterzahl) teilgenommen.

³ Als Antwort „Sonstige“ wählten Unternehmen aus diesen Bereichen: Anlagenbau, Banken, Energie, Forschung und Entwicklung, Marketing/Verkauf, Medien, Pharma Verkauf und Service, Verlag, Vertrieb.

Unternehmensgröße (n=91)

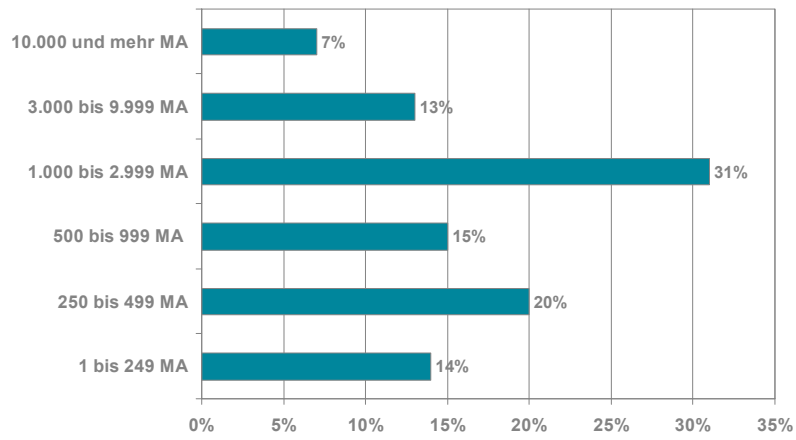


Abb. 28: Unternehmensgröße teilnehmende Unternehmen

5 Zusammenfassung

Die Befragung ermöglicht eine Annäherung an einen erfahrungsbezogenen Begriff von "Change Management", um daraus Rückschlüsse für die Gestaltung entsprechender Prozesse zu ziehen.

Drei Aspekten sollte in der Planung von Change-Prozessen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden: der Zielklärung, der Klärung der Verantwortlichkeiten und das Vorgehen bei der Kommunikation.

Von der großen Mehrheit der Befragten werden Interessens- und Zielkonflikte unter den am Change-Prozess beteiligten Personen als Schwierigkeit genannt. Soweit möglich, sollte demnach auch diese Problematik in die Vorüberlegungen eines Change-Prozesses einbezogen werden.

Insgesamt wird das Thema Kommunikation immer wieder erwähnt. Dies kommt zum einen darin zum Ausdruck, dass in einer deutlichen Mehrheit der untersuchten Prozesse Kommunikation als Instrument eingesetzt wurde. Zum anderen sehen die meisten der Befragten Kommunikationsfähigkeit als wichtige Kompetenz von Personalmanager in Veränderungsprozessen an. Auch ist Kommunikation ein Punkt, der bei den Erfolgsfaktoren oft genannt wurde.

Es überrascht nicht, dass Personalverantwortliche hauptsächlich als Personalexperten (das heißt als Experten für die personalfachlichen Themen) in Veränderungsprozesse involviert sind; in jedem zweiten Change-Prozess waren sie jedoch auch als Projektbegleiter, die einzelne Prozessschritte moderieren, gefragt.

Die Beobachtung der Entwicklung von Veränderungsbereitschaft zeigt, dass es hier keine einheitliche Tendenz gibt. Weitergehende Analysen wären interessant, um zu prüfen, wie stark ein Veränderungsprozess von der Veränderungsbereitschaft der Betroffenen abhängt und wie entscheidend sich eine Betrachtung der Veränderungsbereitschaft und entsprechender Maßnahmen bereits in der Planungsphase auf den Prozess auswirken würde.

Interessant ist die Betrachtung der Rolle externer Berater in Change-Prozessen. Sie werden vorwiegend in der Planungs-

phase einbezogen, und die meisten Befragten haben damit so gute Erfahrungen gemacht, dass sie dies auch wieder tun würden. Inhaltlich jedoch ist die Tätigkeit der externen Berater vorwiegend auf das fachliche Gebiet beschränkt; Kommunikation etc. wird nach wie vor intern abgedeckt.

Auch wenn nur bei 17% die Ziele vollständig erreicht wurden, schätzen 61% den erlebten Change-Prozess als erfolgreich ein. Interessant ist, dass die Evaluation von Change-Prozessen scheinbar nicht zum Standardprozess bei Veränderungsprojekten gehört. Das spiegelt sich bereits darin wieder, dass in nicht einmal jedem zweiten der untersuchten Prozesse vorab Kriterien für die Erfolgsmessung definiert wurden.

Die folgenden Aspekte tragen zum Erfolg eines Veränderungsprozesses bei, was es ratsam erscheinen lässt, diese bereits in der Planungsphase in die Überlegungen einzubeziehen: Projektmanagement, Umsetzung/Prozessgestaltung, Mitarbeiter und Motivation, Einbindung und Zusammenarbeit, Kommunikation, Führung und Management, Promotoren, Rolle HR, professioneller externer Berater.

Auffallend ist die vergleichsweise geringe Beteiligung an der Studie. Dies mag daran liegen, dass sich die Fragen auf einen konkreten unternehmensinternen Prozess bezogen, über den trotz sichergestellter Anonymität in der Befragung Stillschweigen gewahrt werden wollte. Eine andere Lesart könnte sein, dass das Thema den Angefragten zu komplex und nicht greifbar erschien, als dass sie sich die Zeit für die Beantwortung der Fragen nehmen wollten. Möglicherweise sind viele der Angesprochenen (z.B. aufgrund ihrer Funktion) auch nicht in die Change-Prozesse in ihren Unternehmen einbezogen und konnten die Fragen nicht beantworten.

6 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Aspekte von Change-Prozessen.....	5
Abb. 2:	Begriffsbestimmung Change Management.....	8
Abb. 3:	Auslöser von Change-Prozessen	9
Abb. 4:	Ziele von Change-Prozessen	10
Abb. 5:	Projektausmaß	11
Abb. 6:	Prozessdauer.....	11
Abb. 7:	Vorabmaßnahmen	12
Abb. 8:	Schwierigkeiten in Change-Prozessen	13
Abb. 9:	Rolle des Personalbereichs.....	14
Abb. 10:	Kompetenzen von Personalmanagern (Teil 1 von 2)	15
Abb. 11:	Kompetenzen von Personalmanagern (Teil 2 von 2)	16
Abb. 12:	Promotorenrolle	17
Abb. 13:	Einbindung Funktionen (Teil 1 von 2).....	18
Abb. 14:	Einbindung Funktionen (Teil 2 von 2).....	18
Abb. 15:	Auftrag des externen Beraters.....	19
Abb. 16:	Wiederholte Integration externer Berater in zukünftige Change-Prozesse	20
Abb. 17:	(Erstmalige) Integration externer Berater in zukünftige Change-Prozesse	21
Abb. 18:	Veränderungsbereitschaft der Betroffenen	22
Abb. 19:	Entwicklung Veränderungsbereitschaft der Betroffenen.....	23
Abb. 20:	Leidensdruck der Betroffenen.....	24
Abb. 21:	Entwicklung des Leidensdrucks der Betroffenen .	25
Abb. 22:	Change-Instrumente	26
Abb. 23:	Eigenschaften der Kommunikation.....	27
Abb. 24:	Ausmaß Zielerreichung	28
Abb. 25:	Evaluation	28
Abb. 26:	Erfolg/Misserfolg des Change-Prozesses.....	29
Abb. 27:	Branchenklassifikation teilnehmende Unter- nehmen	32
Abb. 28:	Unternehmensgröße teilnehmende Unternehmen	33

Die Ergebnisdaten zu den Grafiken können auf Wunsch zugesandt werden. Bitte wenden Sie sich in diesem Fall an studien@dgfp.de