

22.11.2005 - 09:52 Uhr

## Schlechtes Change Management kostet Unternehmen Produktivität und Mitarbeiter / Wenn Mitarbeiter nicht wollen wie sie sollen

Zürich (ots) -

Unternehmen schätzen, dass unzulänglich durchgeführte Veränderungsprozesse einen Produktivitätsrückgang von durchschnittlich 21 Prozent verursachen. Jeder fünfte Mitarbeiter wird damit rein rechnerisch zum Totalausfall. So ein Ergebnis der zweiten Change Management Studie von Capgemini. Für die Untersuchung wurden 114 Führungskräfte aus grossen Unternehmen befragt, davon ein Drittel aus der Schweiz. Ineffizientes Arbeiten aufgrund der Unkenntnis über den Veränderungsprozess (82 Prozent Nennungen) oder unzureichender Informationen über das erwartete Ergebnis (41 Prozent) sind dabei wesentliche Punkte. Auch die bewusste Opposition wird häufig beobachtet (77 Prozent). Die letzte Konsequenz in Form von Kündigung wird von rund einem Viertel der Unternehmen als Folge genannt. Auf im Schnitt neun Prozent schätzen die Unternehmen die Fluktuation bei schlecht gemanagten Change Prozessen. Im Ländervergleich kündigen die Schweizer überproportional häufiger oder ziehen sich in den Krankenstand zurück, während in Deutschland gerne opponiert wird.

Change Management wird wichtiger - die Probleme bleiben

"Change Management lebt davon, dass viele Menschen nicht so wollen wie sie sollen", so Martin Classen, Vice President bei Capgemini. Dementsprechend ist und bleibt der bewusst gesteuerte Veränderungsprozess eine wichtige Aufgabe im Unternehmen - mit zunehmender Bedeutung: 29 Prozent halten Change Management aktuell für sehr wichtig und weitere 55 Prozent für wichtig. Für das Jahr 2010 steigt der Wert für "sehr wichtig" auf 42 Prozent, bei 54 Prozent Nennungen für "wichtig". Recht ähnliche Bedeutungszuwächse für die Zukunft ergab bereits die Befragung vor zwei Jahren. Gleich geblieben sind auch die genannten Hindernisse: An der Spitze der Probleme bei Change Massnahmen stehen zu viele Aktivitäten ohne Priorisierung. Platz zwei nehmen die Interessens- und Zielkonflikte ein, gefolgt von mangelnder Unterstützung aus dem Linienmanagement.

Weniger "harte Hunde" im Management

"Grundsätzlich leidet Change Management daran, dass das unbekannte Morgen anders ist als das vertraute Heute. Wie man damit umgeht - daran scheiden sich die Geister", so Classen. Etwa 40 Prozent der ersten Führungsebene in einem Unternehmen wird das Motto zugeschrieben: "Wenn der Leidensdruck für die Mitarbeiter nur gross genug ist, passen sich diese an die erforderlichen Veränderungen an." Der Wert in der Umfrage im Jahr 2003 betrug 45 Prozent. Auf der anderen Seite vertreten 64 Prozent die Ansicht, "wir müssen die Betroffenen zu Beteiligten machen und den Veränderungsprozess aktiv unterstützen" (Wert 2003 = 56 Prozent; Summe >100 Prozent ergibt sich durch die Berechnungsmethode mit gewichteten, indexierten Werten). In der Gesamtschau hat damit die Zahl der mitarbeiterorientierten Manager zu- und die der "harten Hunde" abgenommen. Für die befragten Führungskräfte entspricht das Idealbild eines Change Managers dabei wohl eher dem mitarbeiterorientierten Chef: Kommunikationsfähig (64 Prozent), zielorientiert (49 Prozent), konflikt- (45 Prozent) und motivationsfähig (44 Prozent) sollte er sein. Eigenschaften, die man nach Meinung von drei von fünf Befragten nicht lernen kann, sie seien in der Persönlichkeit verankert. "Der Paulus lässt sich nicht noch einmal zum Paulus bekehren und beim Saulus ist es wahrscheinlich vergebene Liebesmüh. Er wird es trotz Schulung niemals begreifen", so Martin Classen.

Die vollständige Untersuchung und Bild von Martin Classen unter  
<http://www.ch.capgemini.com/pressed>

Pressekontakt:

Capgemini  
Pressesprecher: Thomas Becker  
World Trade Center  
Leutschenbachstrasse 95  
8050 Zürich

Tel.: +49/30/88703-730

Fax: +49/30/88703-739

E-Mail: [thomas.becker@capgemini.com](mailto:thomas.becker@capgemini.com)

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100005449/100500442> abgerufen werden.