

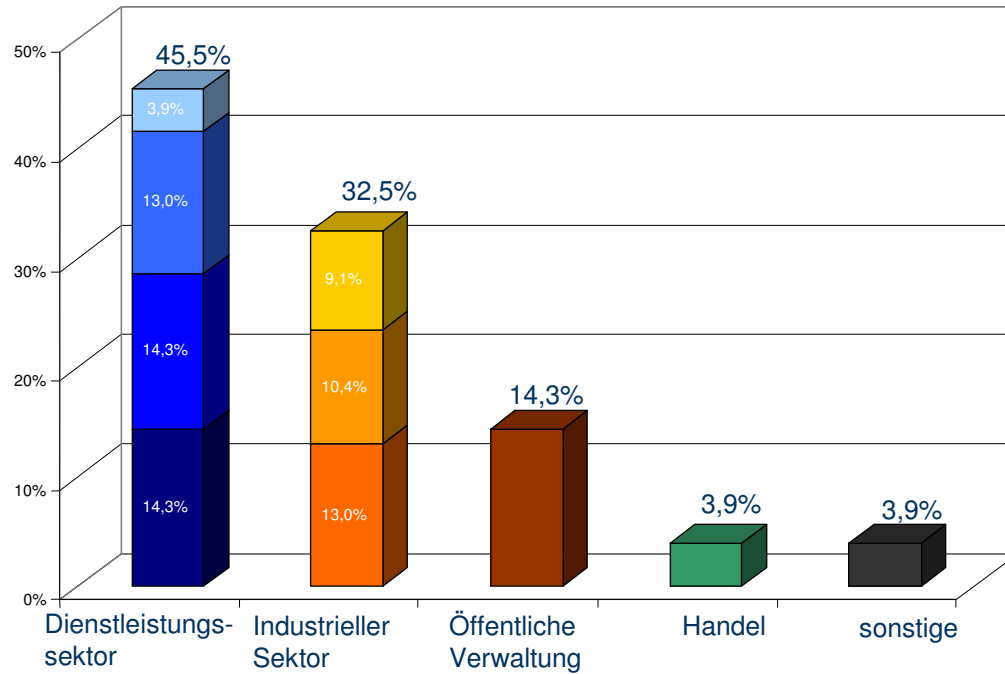
Was macht Change Manager erfolgreich?

Eine empirische Studie von Hannah Horneff am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Mannheim

Heidelberg, 28.09.2006

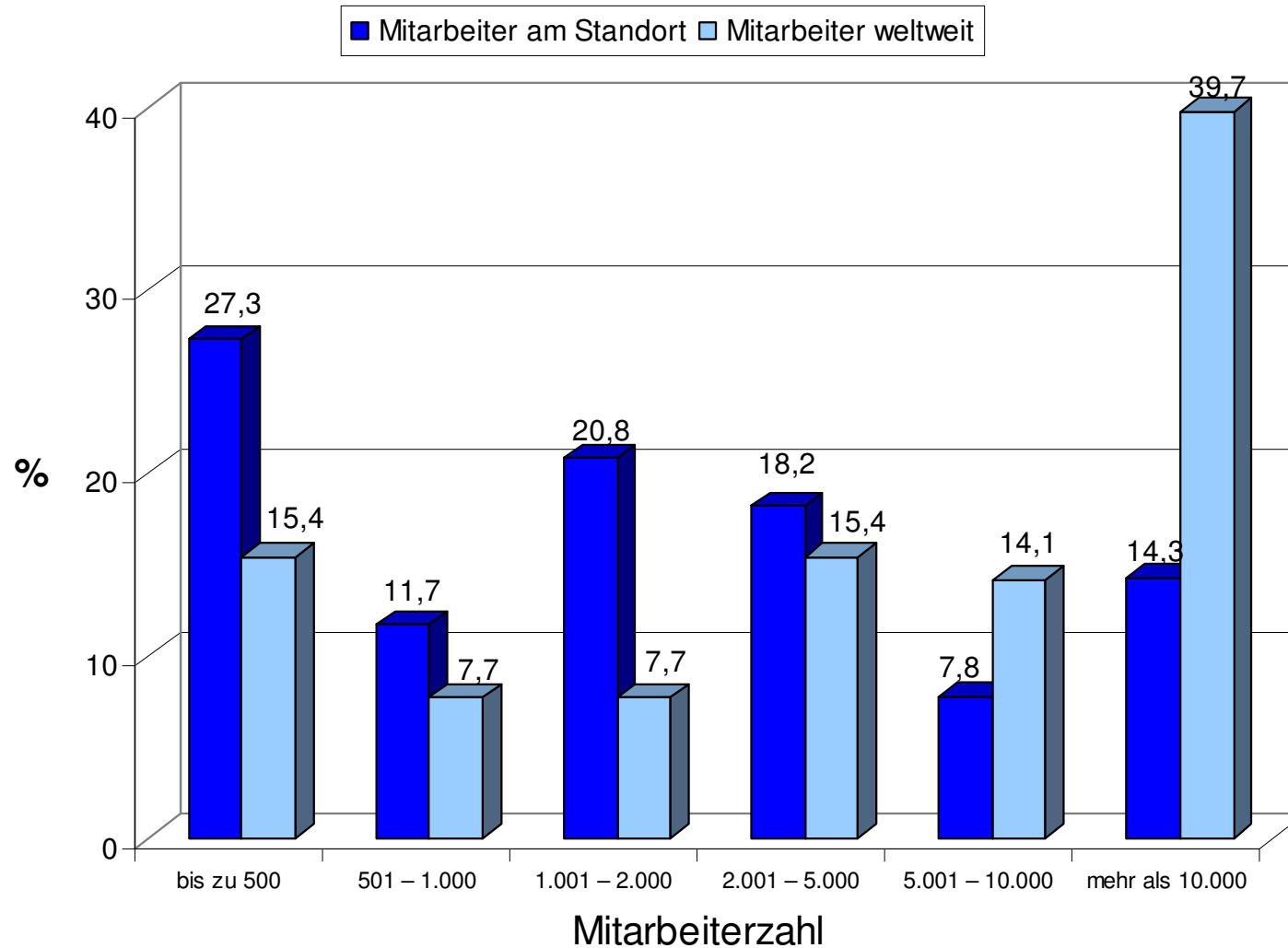
© O&P Consult AG
Organisations- und Personalentwicklungsberatung
Thomas Frey
thomas.frey@op-consult.de
www.op-consult.de
Waldhofer Straße 102
69123 Heidelberg
Tel.: +49 (0) 6221 / 433 37 - 0

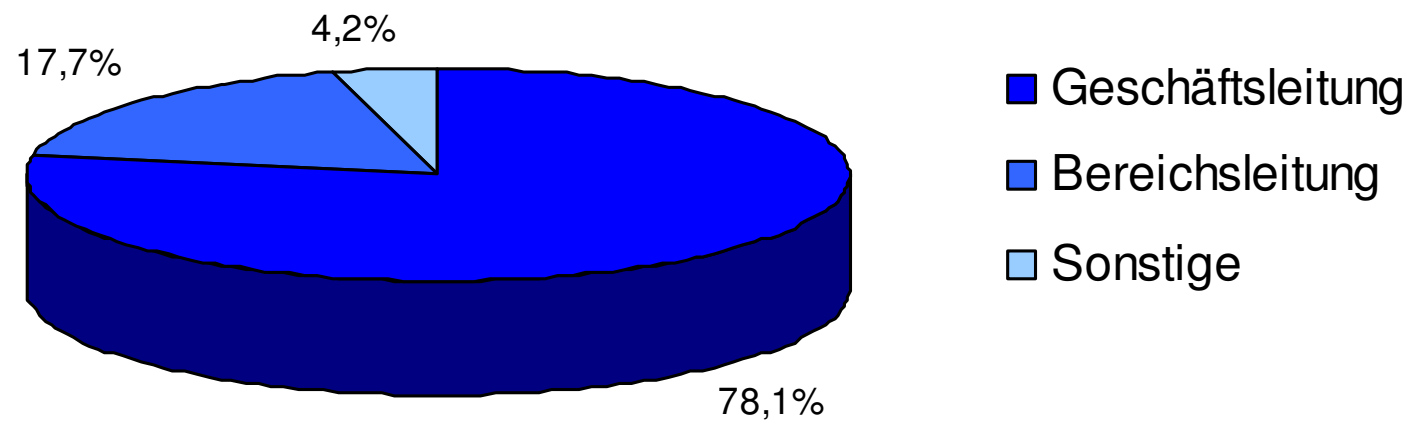
Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen

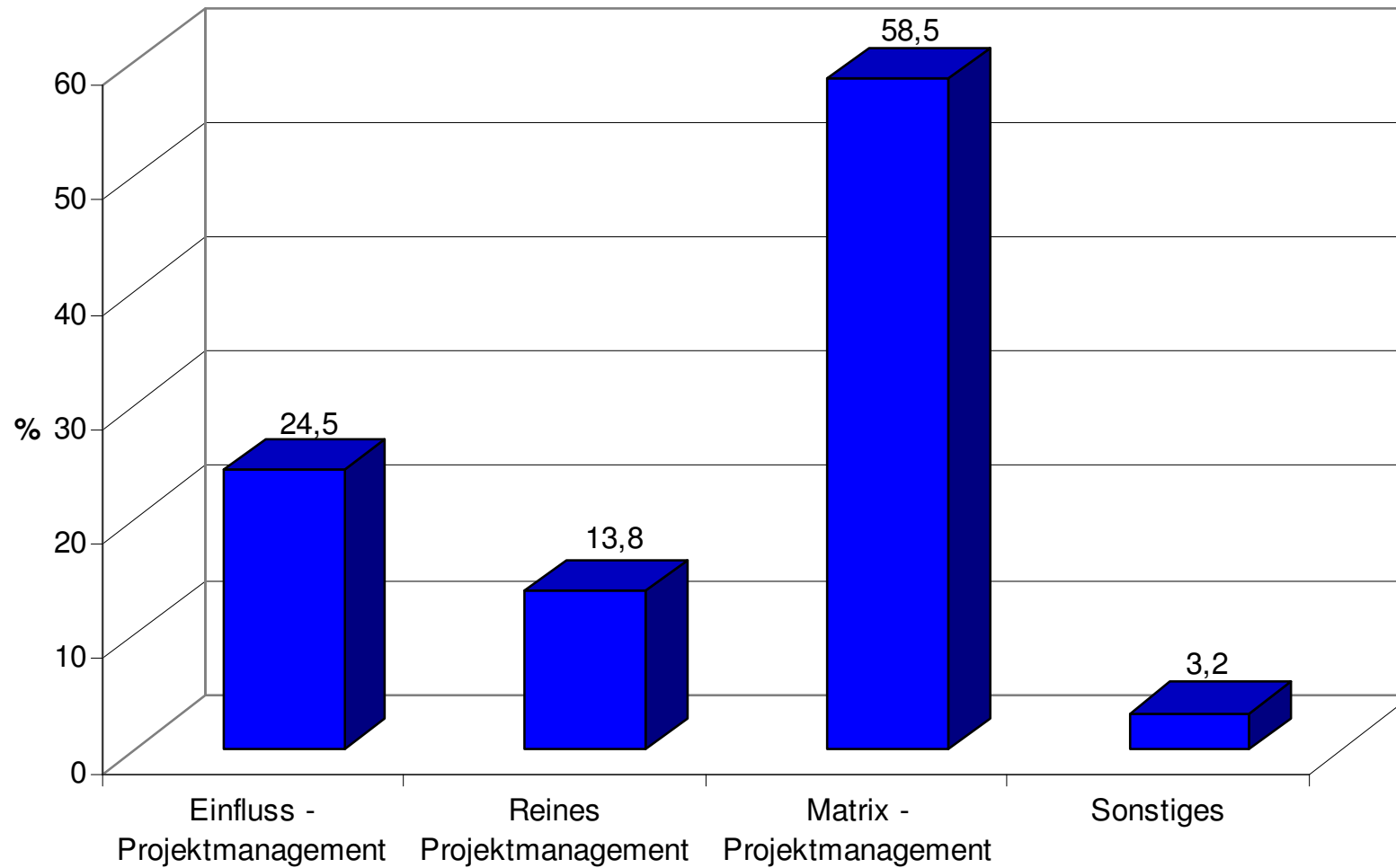


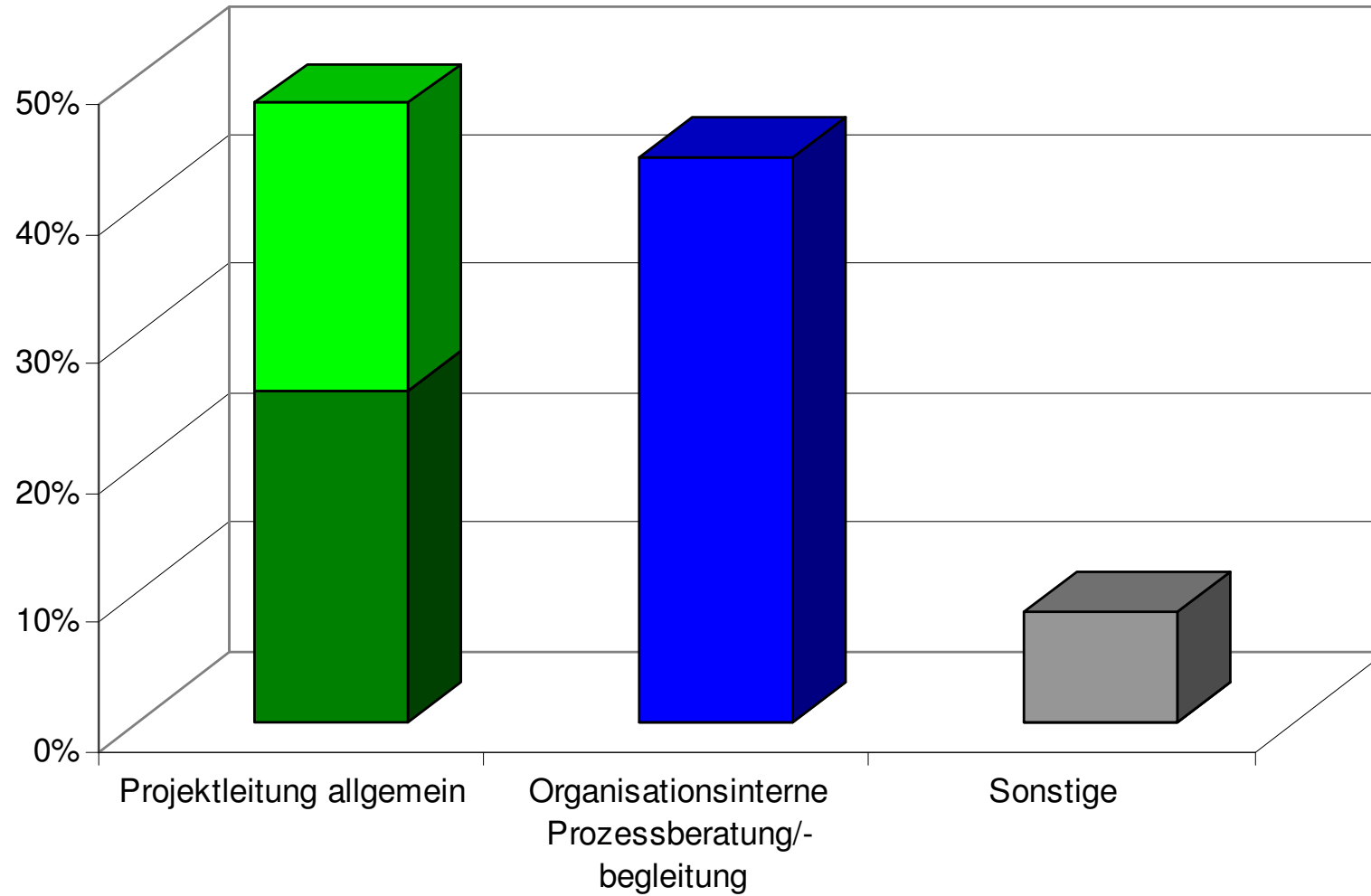
Dienstleistungssektor (45,5%)			Industrieller Sektor (32,5%)		
■	Sonstige Dienstleistungen	14,3%	■	Automobil und -zulieferung	13,0%
■	IT, Telekommunikation & Medien	14,3%	■	Maschinen-/ Metall-/ Elektroindustrie	10,4%
■	Finanzdienstleistungen & Versicherung	13,0%	■	Chemie- & Pharmaindustrie	9,1%
■	Energieversorgung	3,9%			

Anzahl der Mitarbeiter der befragten Unternehmen

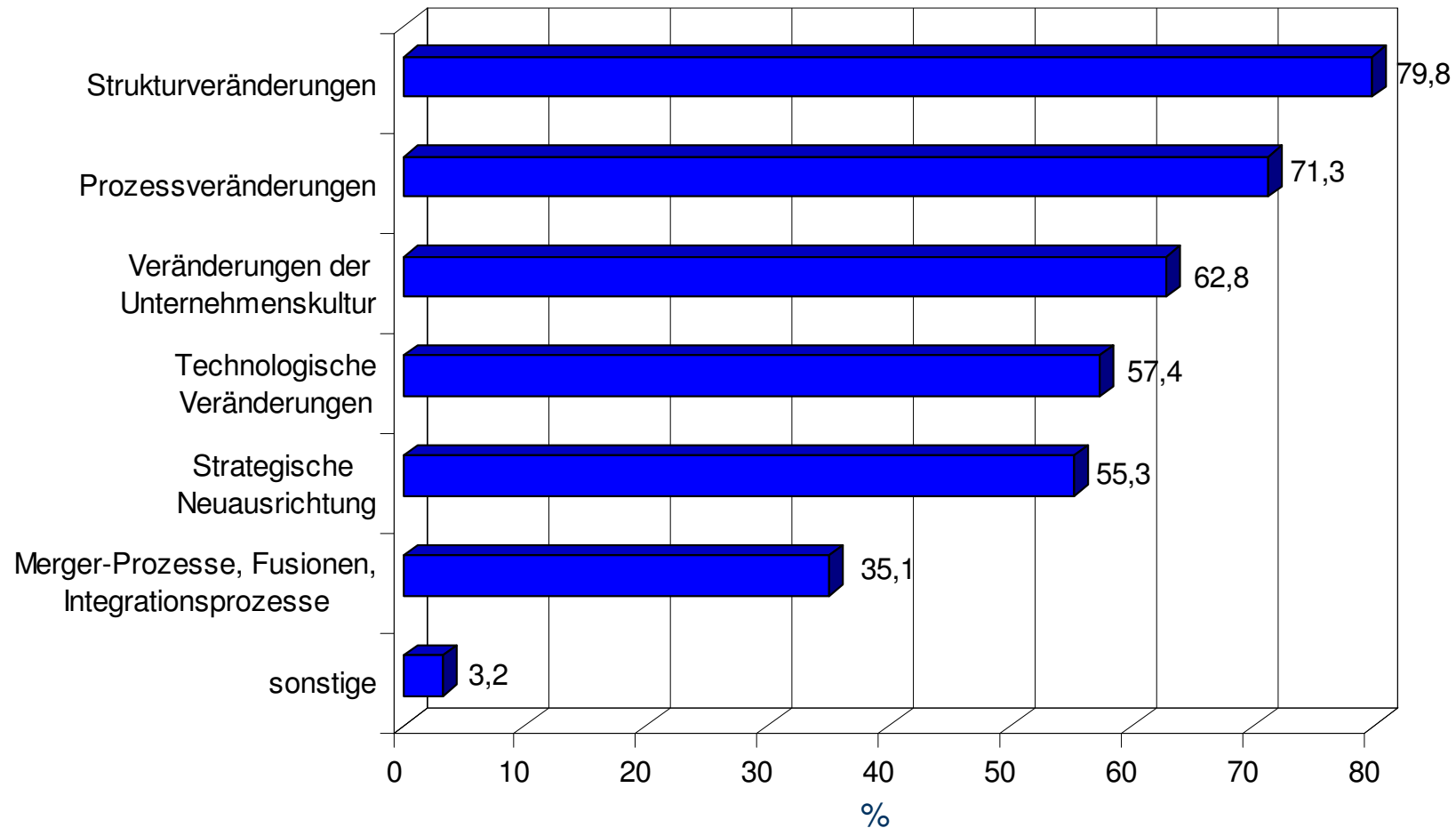




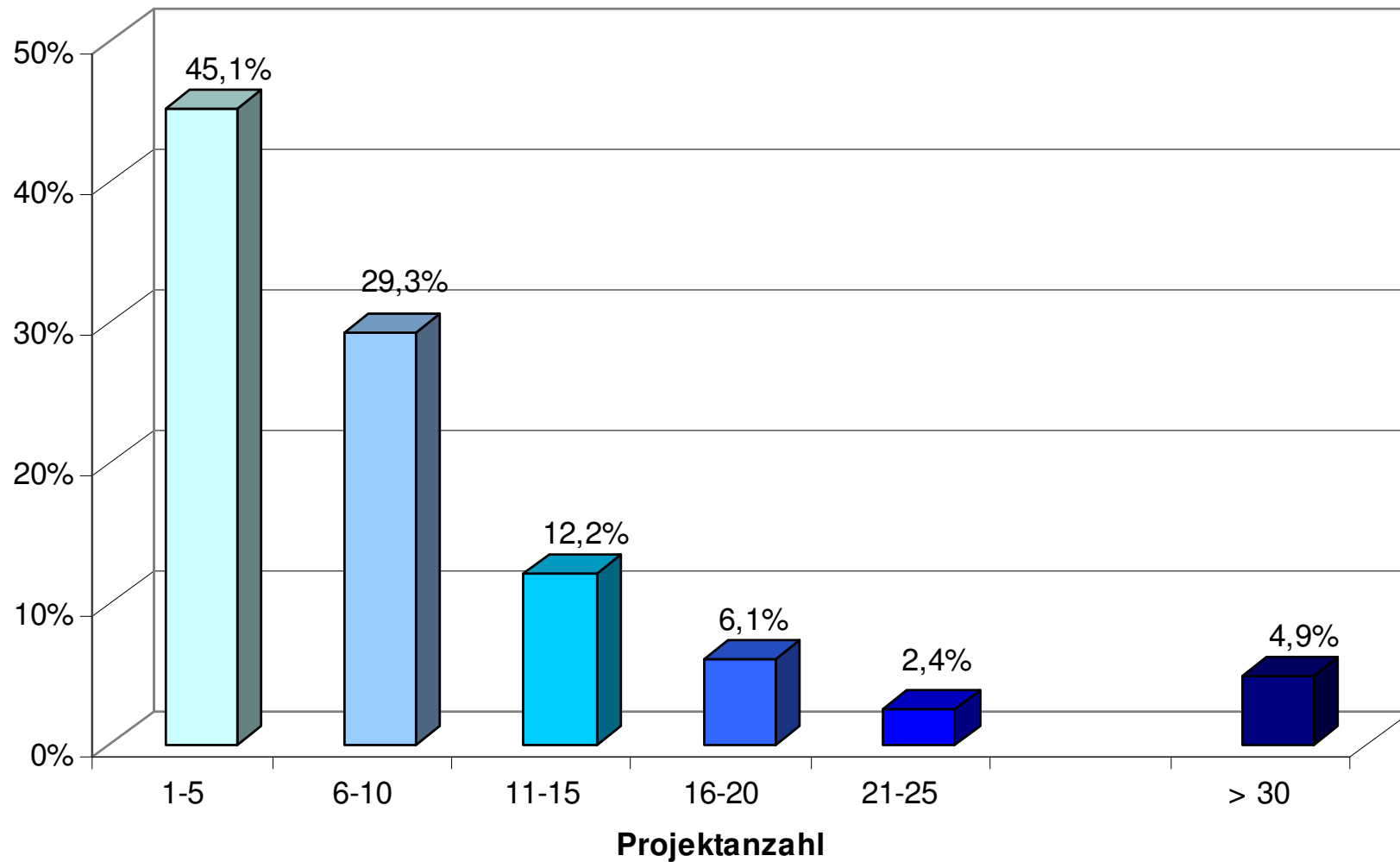




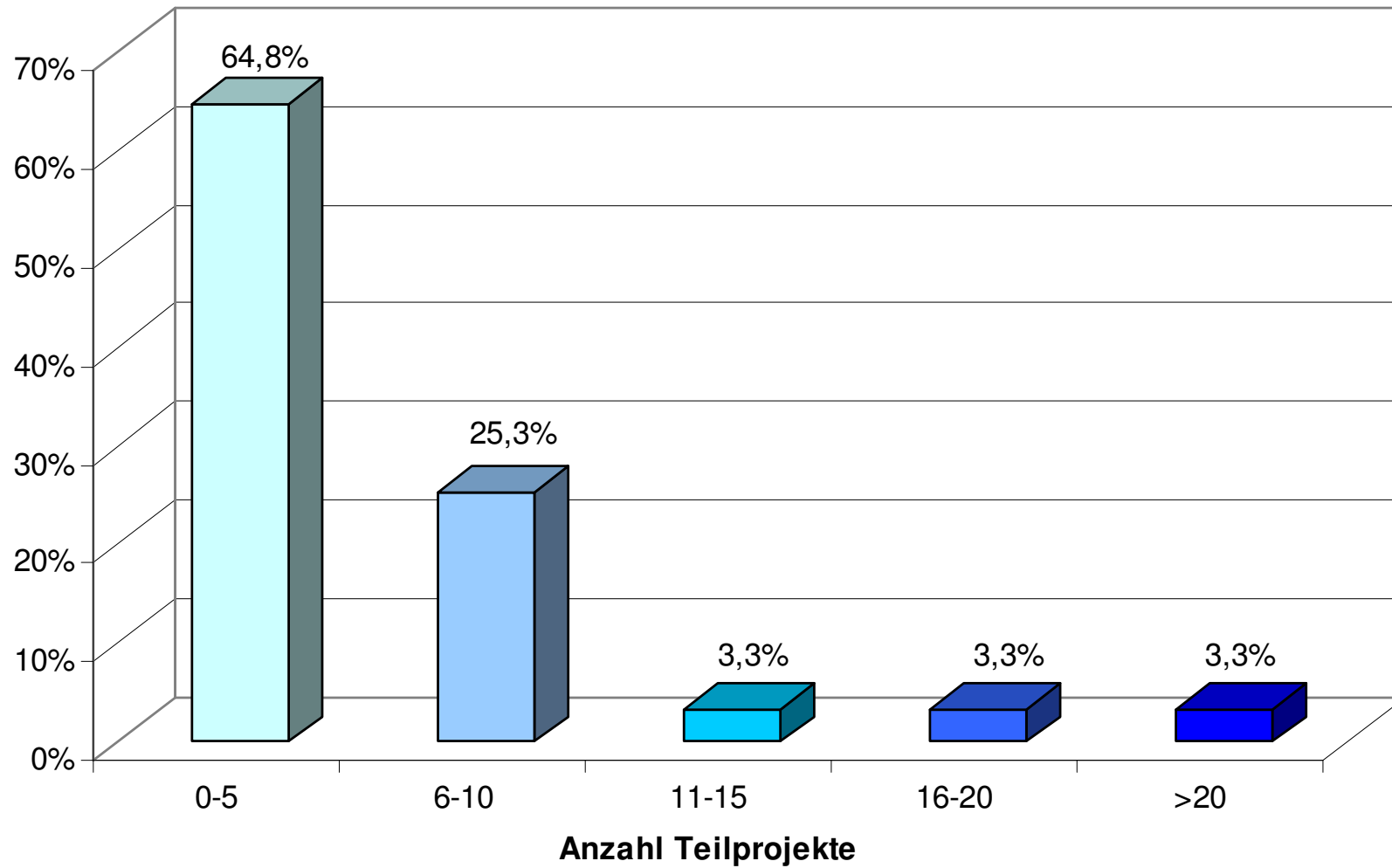
Erfahrung der Befragten mit Veränderungsprojekten



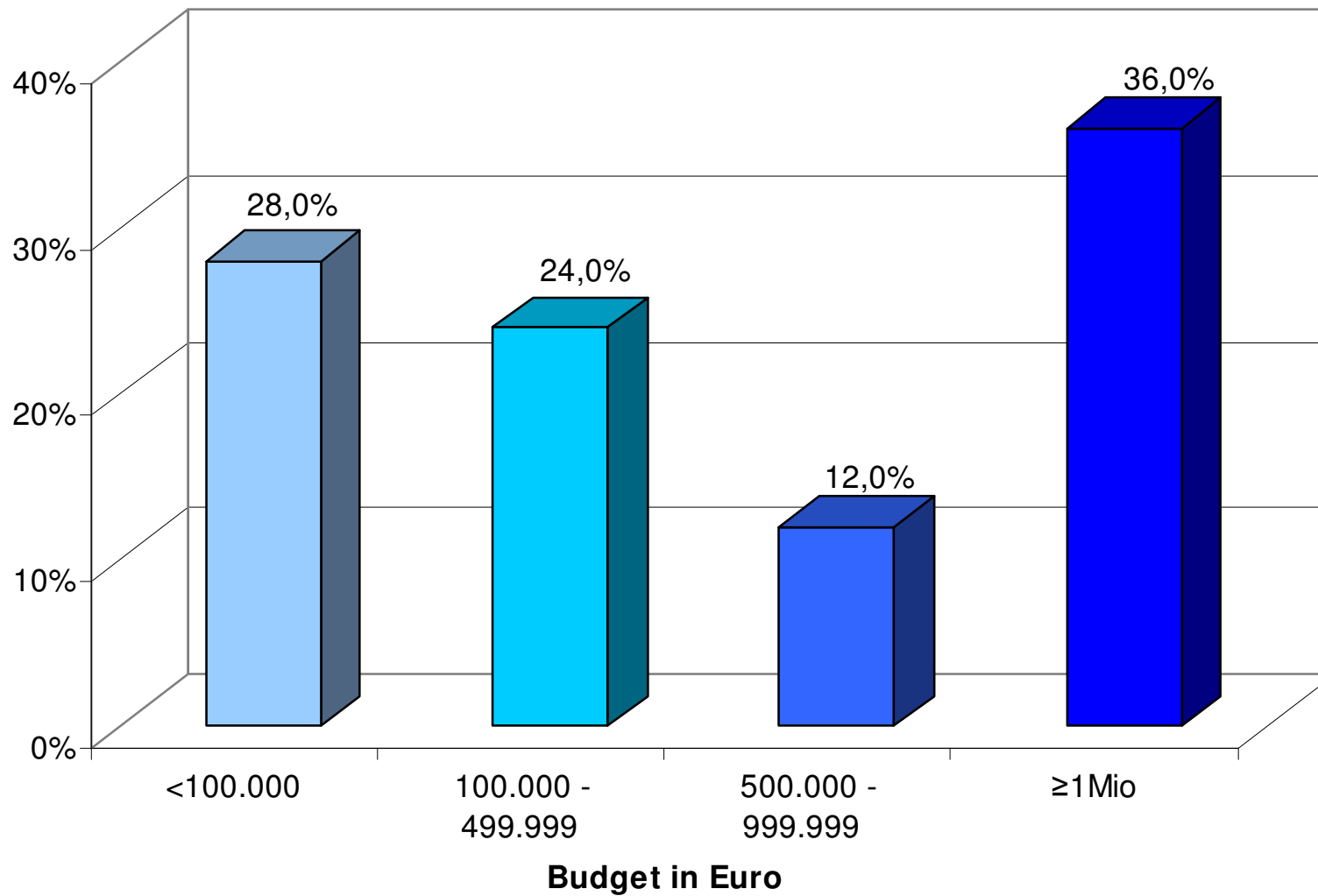
Anzahl der begleiteten / geleiteten Veränderungsprojekte

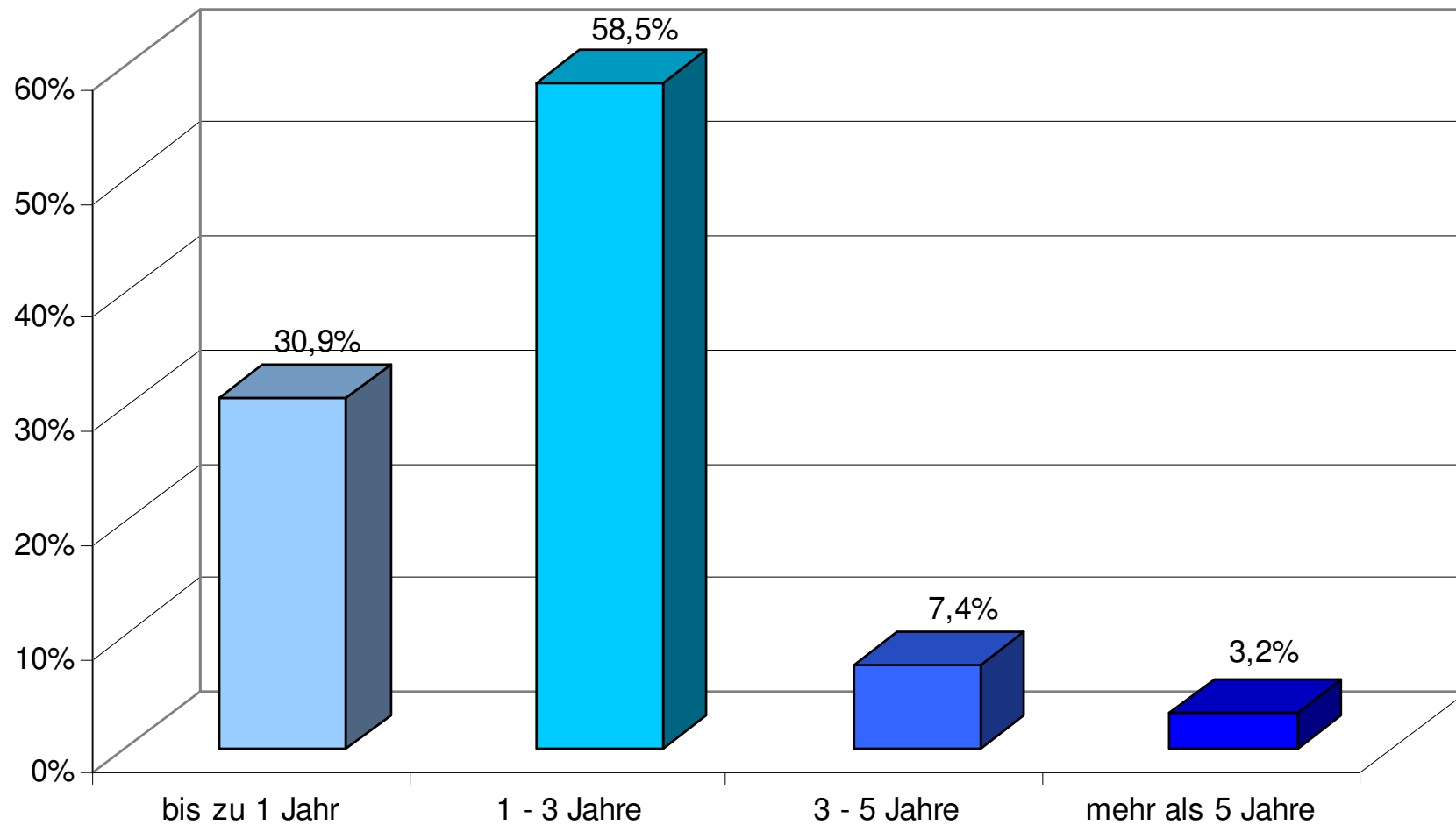


Projektgröße – Anzahl der Teilprojekte

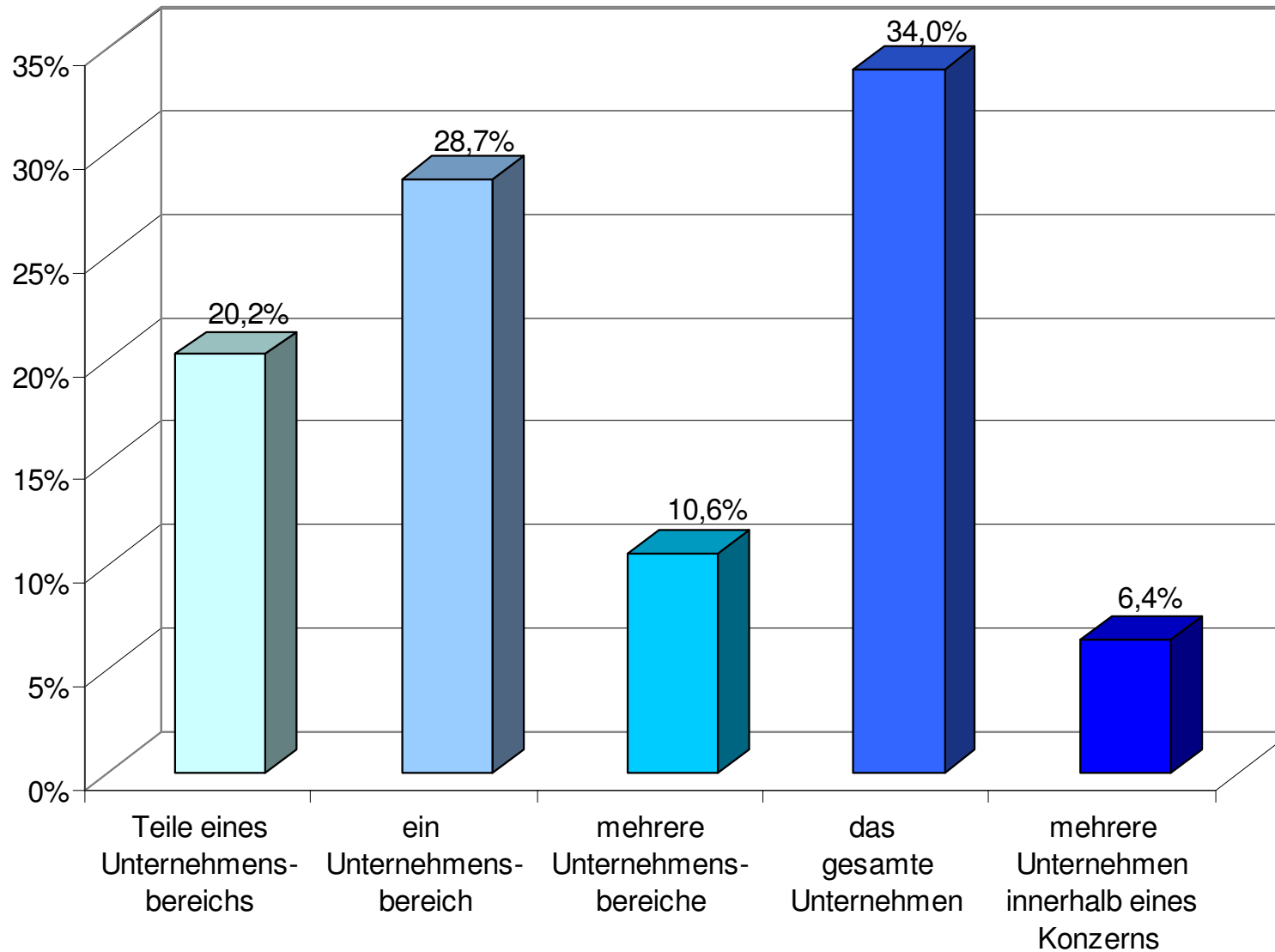


Projektbudget in EURO

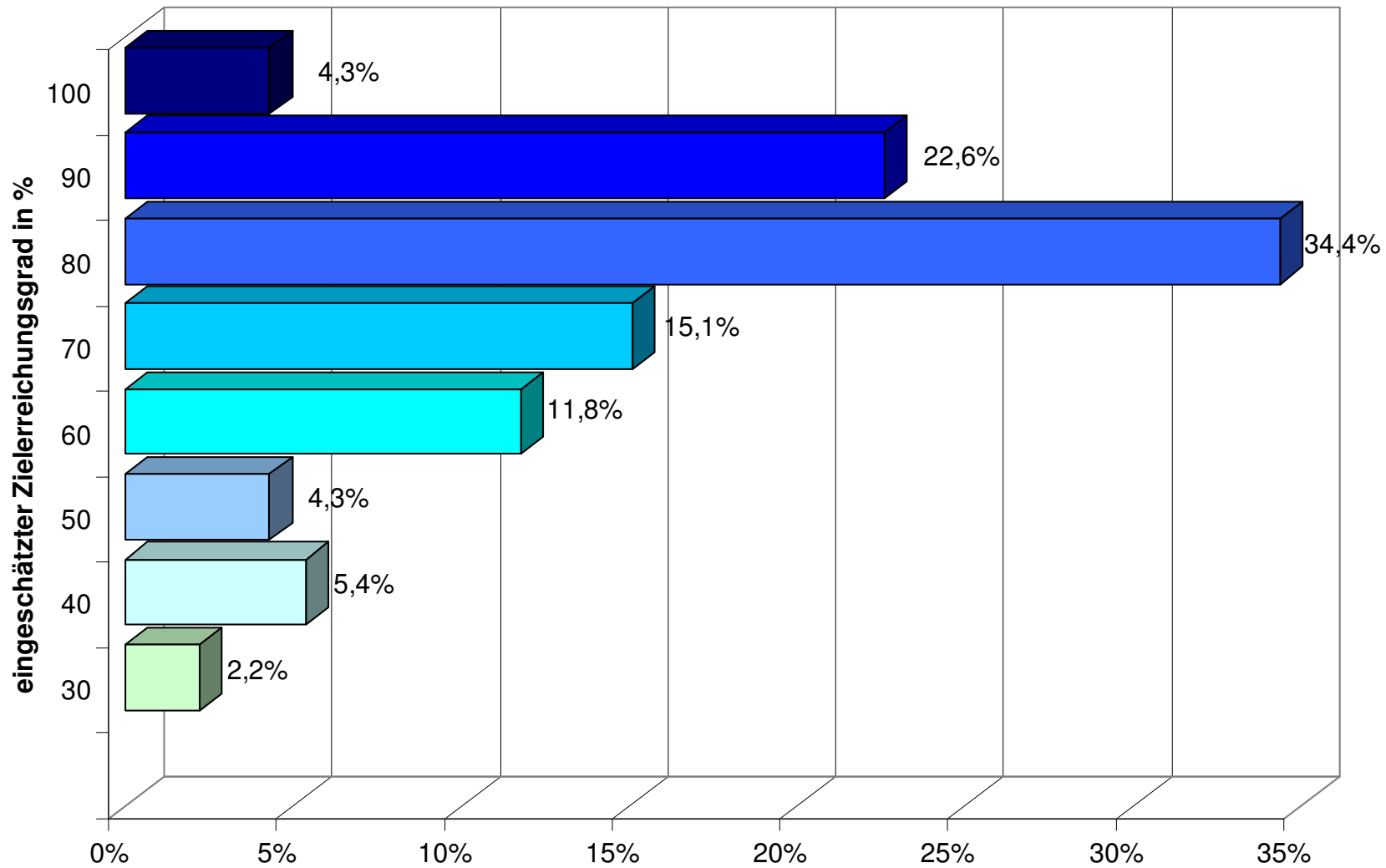


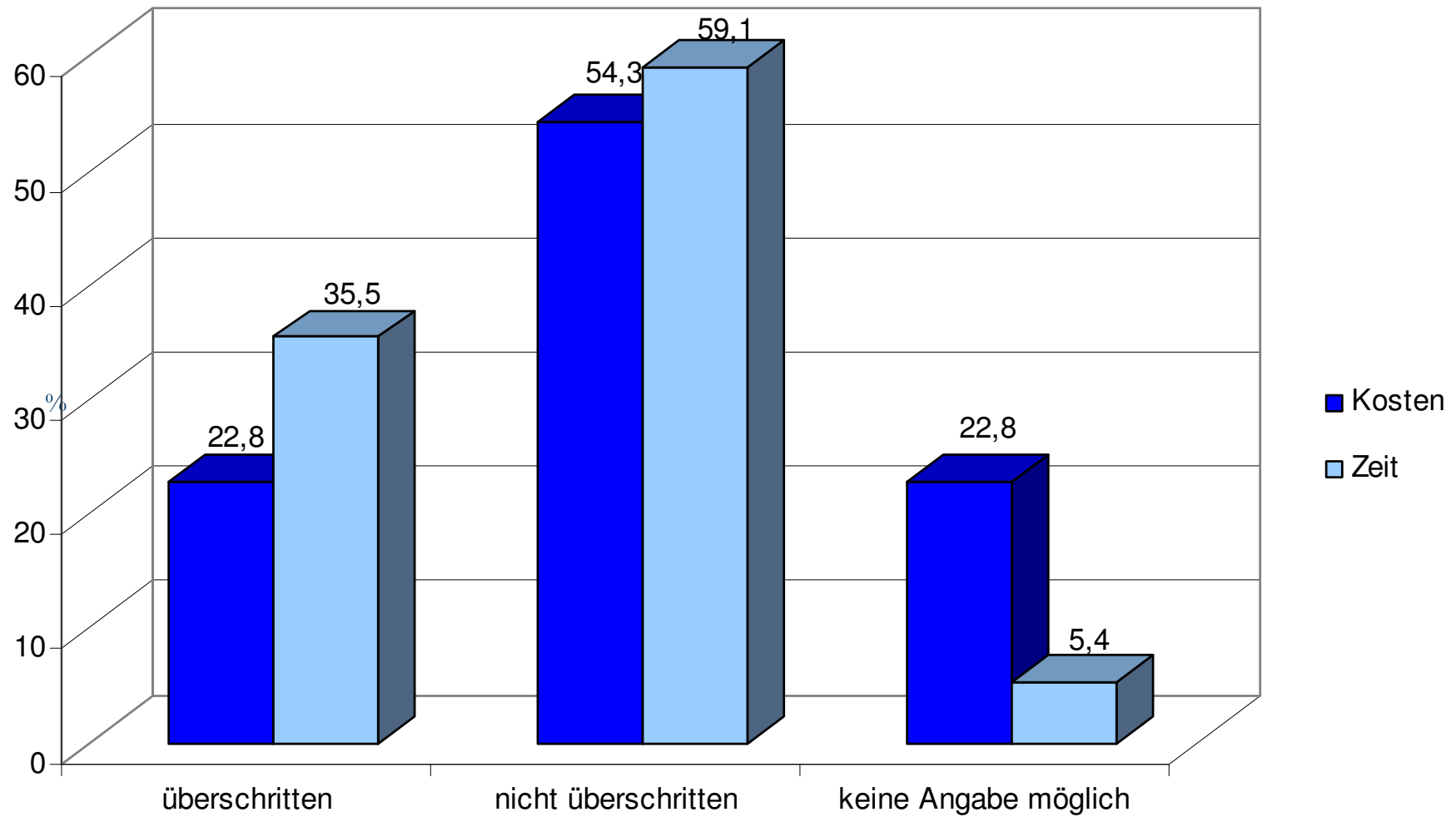


Auswirkungen der Veränderungsprojekte

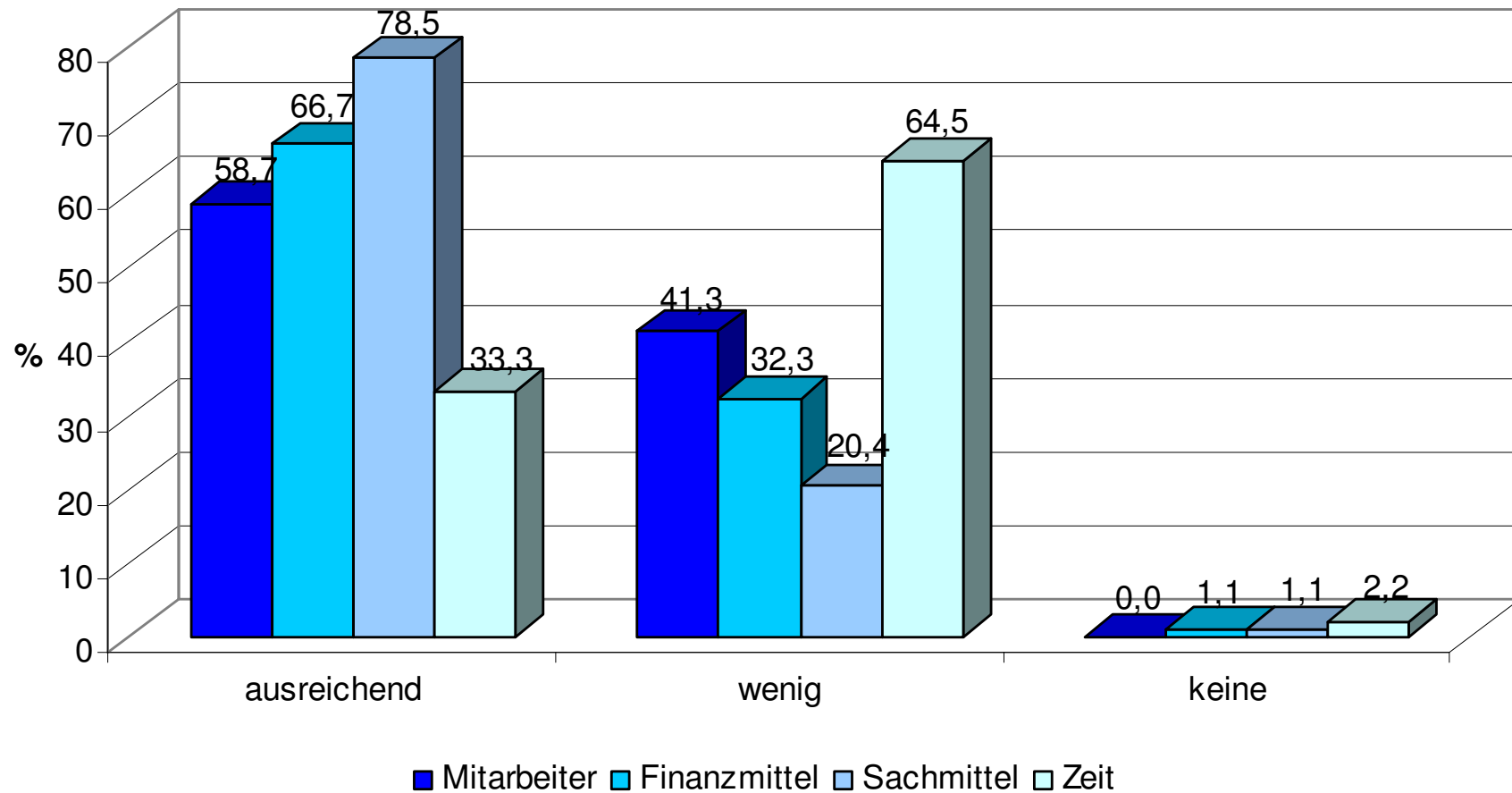


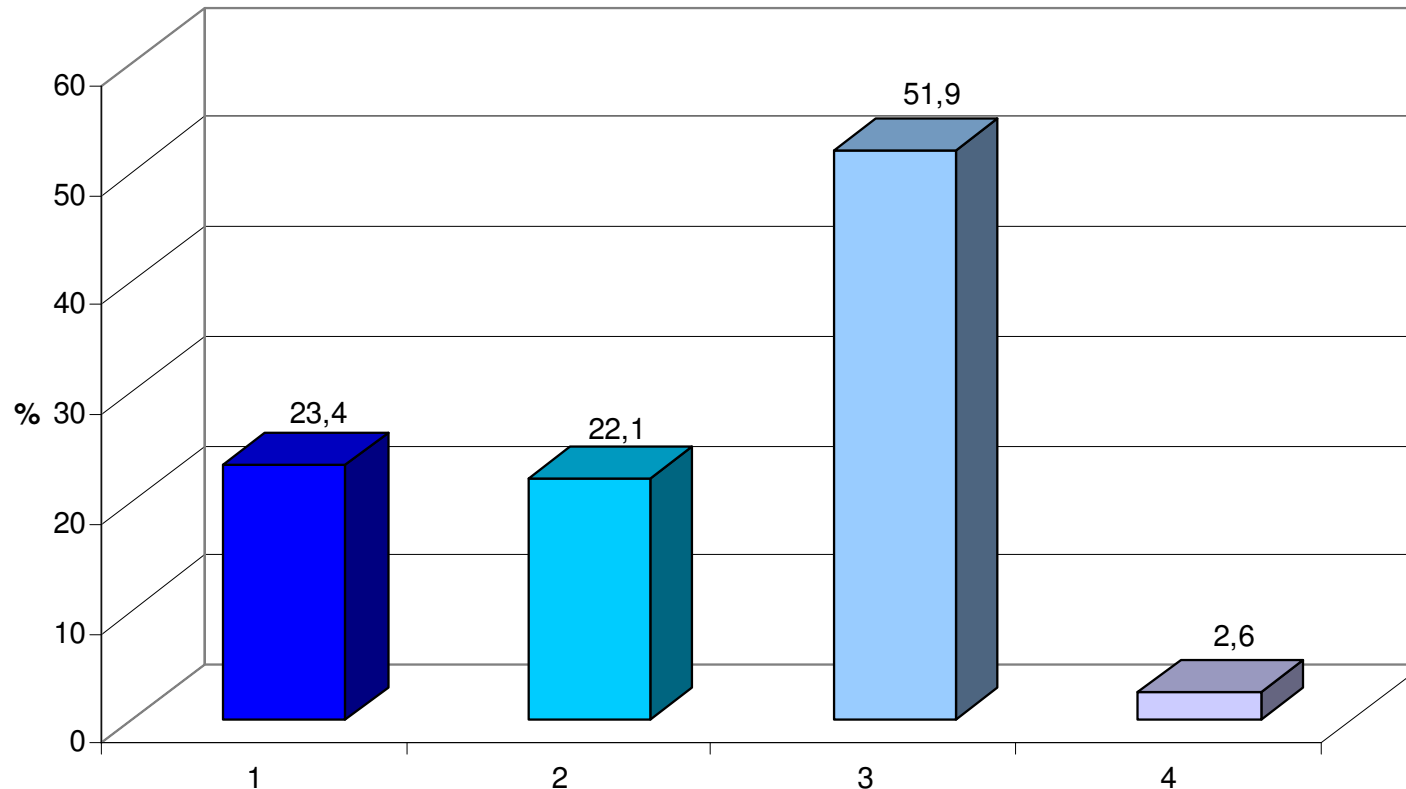
Zielerreichungsgrad der Veränderungsprojekte





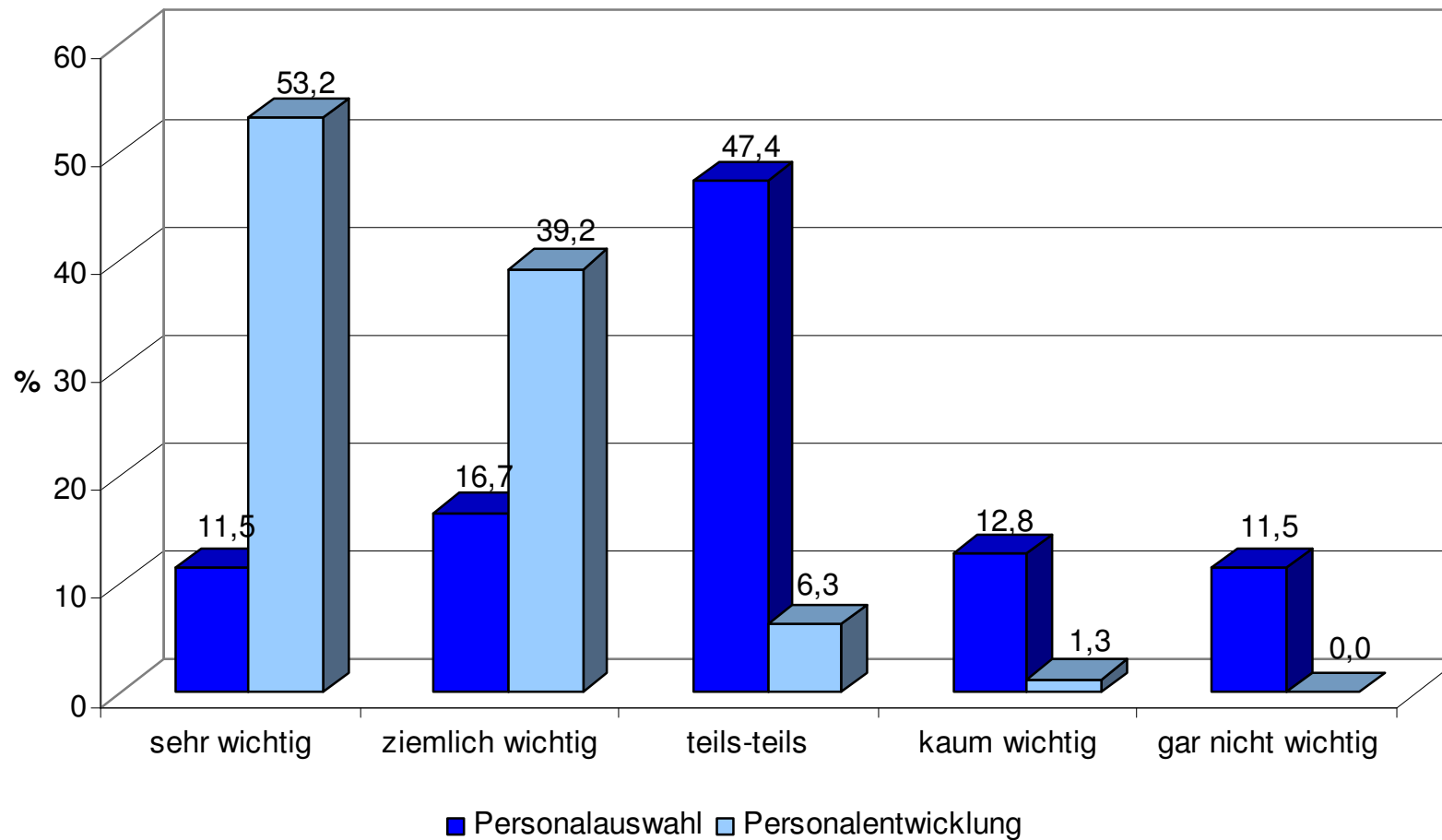
Verfügbare Ressourcen



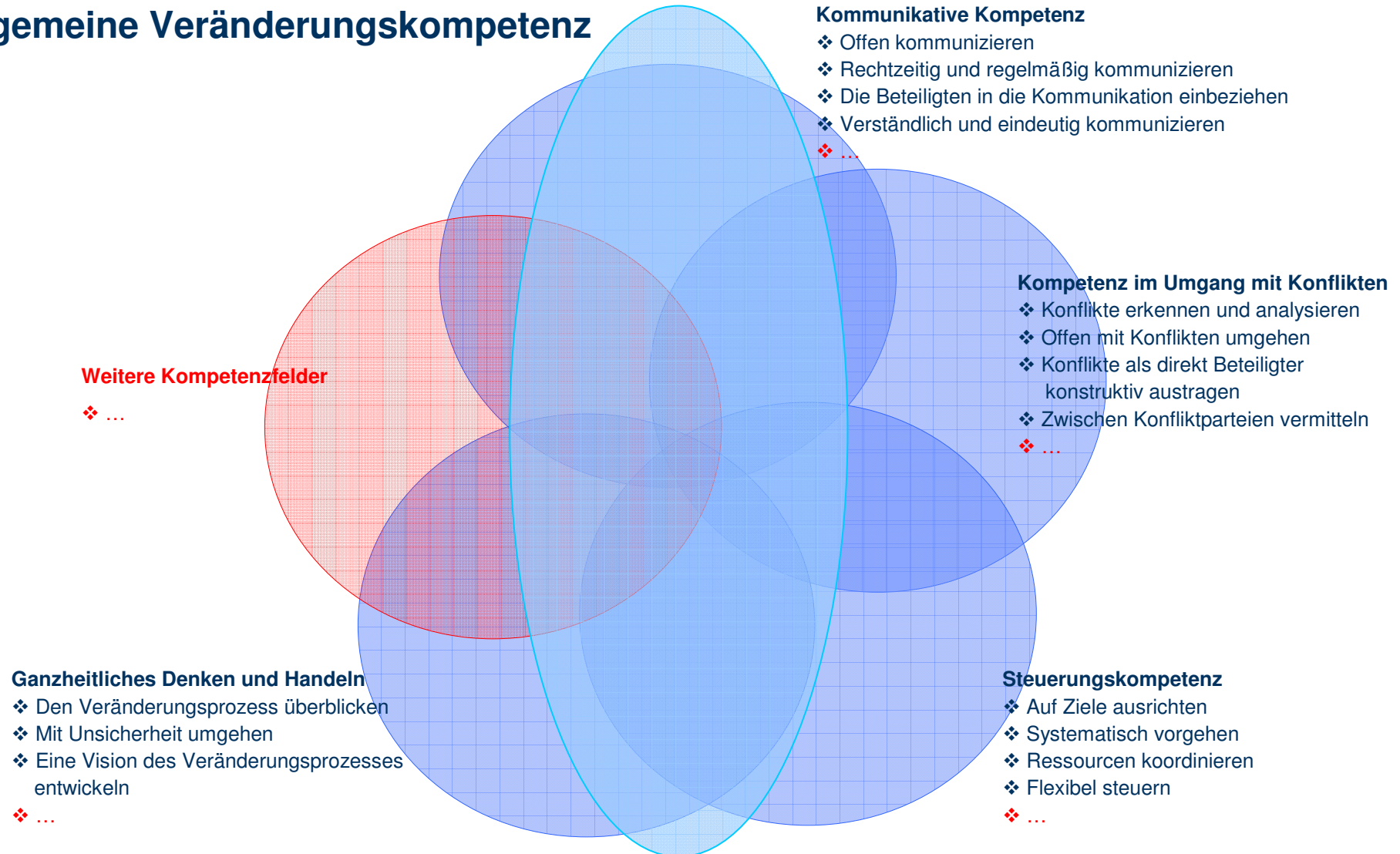


- 1) Es gibt ein grundlegendes Anforderungsprofil für Veränderungsmanager
- 2) Für das jeweilige Veränderungsprojekt wird ein spezifisches Anforderungsprofil erstellt
- 3) Es wird generell kein Anforderungsprofil für Veränderungsmanager erstellt
- 4) sonstiges

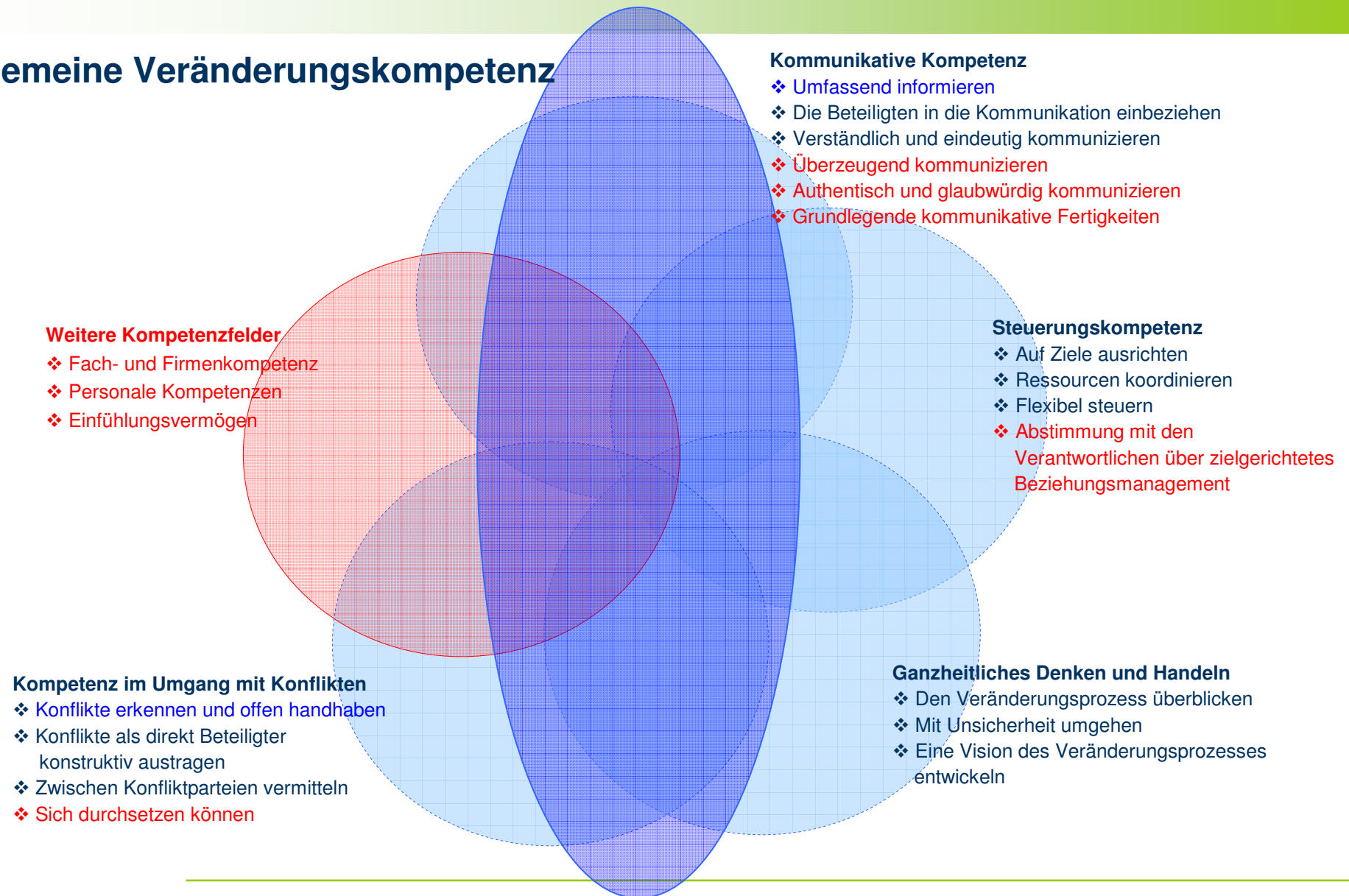
Auswahl und PE der Change Manager



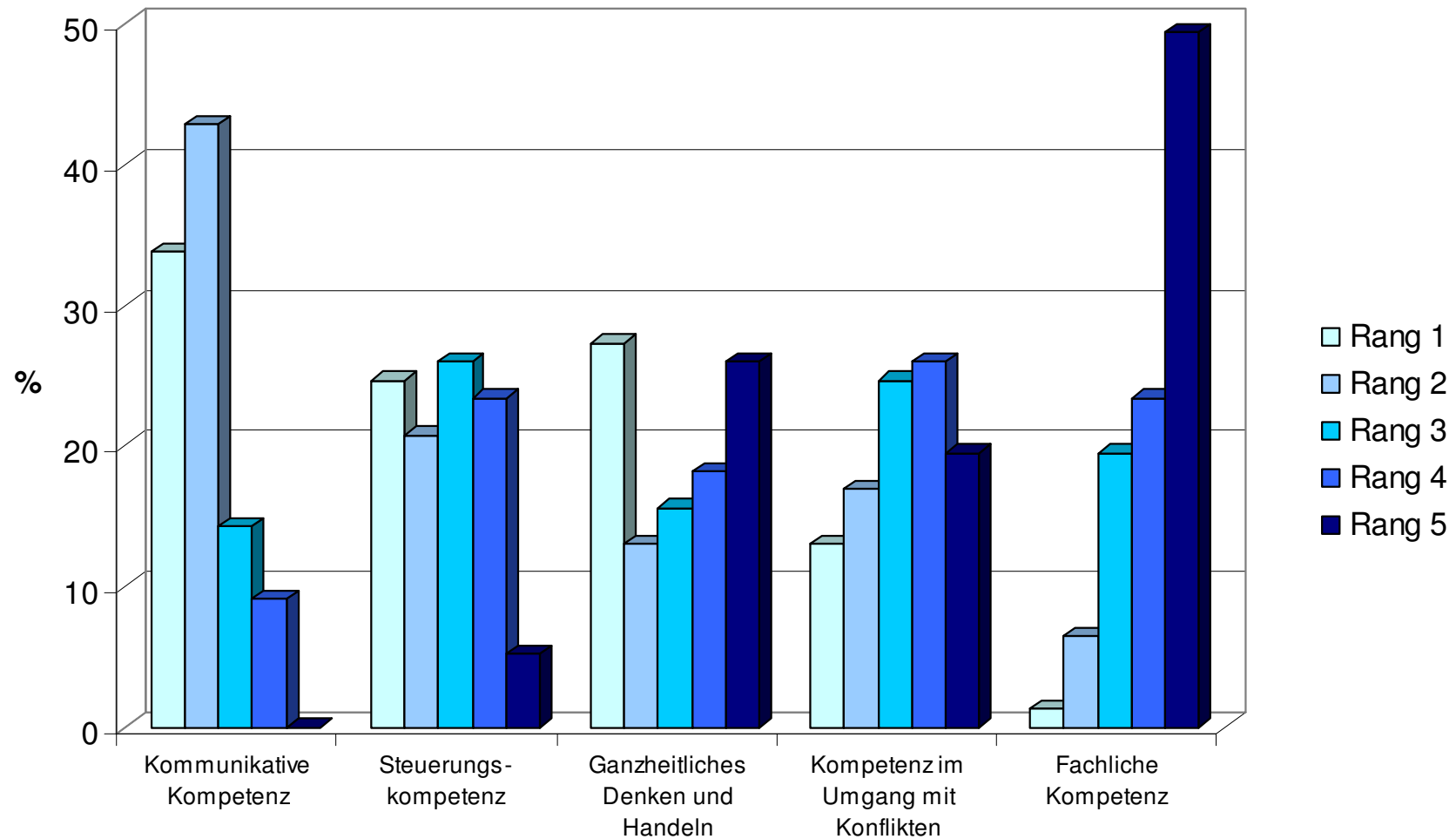
Allgemeine Veränderungskompetenz



Allgemeine Veränderungskompetenz



Kompetenzranking geordnet nach mittlerem Rang



Anforderungen in den Veränderungsphasen

	Analyse & Initiierung	Umsetzung	Erprobung & Integration	In keiner der Phasen
Kommunikative Kompetenz				
Die Beteiligten in die Kommunikation einbeziehen	41,3%	47,5%	11,3%	0%
Verständlich und eindeutig kommunizieren	32,5%	56,3%	11,3%	0%
Kompetenz im Umgang mit Konflikten				
Konflikte als direkt Beteiligter lösen	16,3%	61,3%	18,8%	0%
Zwischen Konfliktparteien vermitteln	21,5%	53,2%	17,7%	7,6%
Steuerungskompetenz				
Auf Ziele ausrichten	74,4%	20,5%	3,8%	1,3%
Ressourcen koordinieren	16,9%	77,9%	5,2%	0%
Flexibel steuern	6,4%	69,2%	23,1%	1,3%
Ganzheitliches Denken und Handeln				
Den Veränderungsprozess überblicken	60,3%	35,9%	2,6%	1,3%
Mit Unsicherheit umgehen	19,2%	57,7%	21,8%	1,3%
Eine Vision des Veränderungsprozesses entwickeln	92,3%	3,8%	1,3%	2,6%

- 1. Schaffe Möglichkeiten für einen aktiven Informationsaustausch!**
(wechselseitige Kommunikation; Raum für Austausch schaffen; persönlicher Kontakt)
- 2. Achte darauf, dass man Deine Botschaft versteht!**
(zielgruppengerecht informieren; verschiedene Medien nutzen; PL und TPL sprechen mit einer Zunge)
- 3. Nimm Konflikte nicht persönlich!**
(ruhig und sachlich reagieren; Widerstände und Konflikte aushalten)
- 4. Verstehe Dich als Mediator!**
(Konfliktparteien motivieren, aufeinander zuzugehen; horizontaler und vertikaler Vermittler sein)
- 5. Bleibe flexibel: Der direkte Weg ist nicht immer der erfolgreiche!**
(ständig Feedback aus Unternehmen einholen; den Veränderungsprozess immer neu anpassen)

6. **Sorge dafür, dass das Ziel der Veränderung klar bestimmt ist!**
(das Ziel soll messbar, realistisch erreichbar und strategisch verankert sein)
7. **Behalte konsequent die Ressourcen im Auge!**
(Überwachung der Termine und des Budgets)
8. **Unterschätze nicht die Komplexität des Veränderungsprozesses!**
(indirekt Beteiligte einbinden; Verzahnung mit anderen Projekten bedenken; Auswirkungen nach außen berücksichtigen; eine ganzheitliche Vision entwickeln)
9. **Sei ein differenzierter Kenner des Unternehmens!**
(Fach-Know-how; BWL-Kenntnisse; Prozesse, Strukturen und Mikropolitik des Unternehmens kennen)
10. **Du bist als Persönlichkeit gefragt!**
(Empathie; Humor; Flexibilität; Ausdauer; Ehrgeiz; Selbstbewusstsein; Auffassungsgabe; Mut; Lernfähigkeit)