

Change Management: Woran Veränderungsprozesse scheitern

Change Management hat die Aufgabe, fundamentalen Wandel in Organisationen und Unternehmen zu gestalten. Ob der Wandel gelingt, hängt dabei von einem fundierten Fachkonzept und von dessen Akzeptanz ab. Häufig sind die Ursachen für das Scheitern von Neuerungen in der fehlenden emotionalen Akzeptanz zu suchen. Aufgabe des Change Managements ist es daher auch, die Widerstände zu überwinden, die durch Befürchtungen, Vorbehalte und Vorurteile der Mitarbeiter entstehen. Warum Veränderungsprozesse dennoch häufig scheitern, hat Dr.-Ing. Claudia Kostka zusammengefasst.



Dr.-Ing. Claudia Kostka,
Change- und Prozessberaterin
und Trainerin der Haufe Akademie

Capgemini Consulting wertete in seiner Change-Management-Studie 2010 Fragebögen von 116 Unternehmen aus. Die Befragten waren u. a. aufgefordert, aus einem Set von 15 unterschiedlichen Anlässen für Change Management die drei häufigsten Ursachen für erwartete Veränderungen in ihrem Unternehmen im Zeitraum bis 2012 anzugeben. Daraus resultierte folgende Verteilung:



Mehr als die Hälfte aller Veränderungsprojekte scheitern. John P. Kotter, Professor an der Harvard Business School, analysierte zahlreiche Veränderungsprozesse von Unternehmen und stellte fest, dass im Wesentlichen sieben Fehler für das Scheitern von Veränderungen verantwortlich sind.

Fehler Nr. 1: Zu geringes Verständnis für die Dringlichkeit
Veränderungsvorhaben scheitern vor allem aufgrund von Fehlern ganz am Anfang. Kotter sieht die fehlende Dringlichkeit als Ursache für nahezu die Hälfte aller gescheiterten Veränderungsprojekte. Es wird nicht genügend Zeit darauf verwendet, allen Betroffenen die Notwendigkeit für den Wandel und die Bedeutung des unmittelbaren Handelns zu vermitteln. Ohne sichtbare Krise kommt keine Identifikation mit der Zielsetzung des Vorhabens zustande. Die Macht der Gewohnheit erstarkt und Widerstände stoppen die Initiative.

Fehler Nr. 2: Keine kompetente und glaubwürdige Führungskoalition
Veränderungsvorhaben müssen von der obersten Führung initiiert werden. Häufig werden solche Vorhaben aber an Personen delegiert, die nicht die notwendige Akzeptanz im Unternehmen genießen. Dadurch wird die Glaubwürdigkeit des Vorhabens untergraben und schließlich kann es nicht durchgesetzt werden.

Fehler Nr. 3: Unterschätzen der Kraft der Vision
Viele Führungskräfte unterschätzen die richtungweisende Kraft einer Vision. Die Vision zeichnet ein Bild für die Zukunft. Hat die oberste Führung den Prozess des Vorausschauens aber nicht durchlaufen, kann sie der Belegschaft die Veränderungsmaßnahmen nicht glaubwürdig vermitteln – denn das Bild, wohin es gehen soll, fehlt. Fehlt eine klare verständliche und überzeugende Vision, so fehlt dem gesamten Veränderungsvorhaben das wegweisende Ziel. Folge davon ist die Aneinanderreihung zeitintensiver Einzelprojekte, die zu versanden oder sich zu verselbstständigen drohen.

Fehler Nr. 4: Mangelnde Kommunikation der Vision

Es wird zwar viel Energie und Zeit darauf verwendet, Vision und Strategie zu entwickeln, aber häufig wird der Planung und Durchführung der Kommunikation nicht der entsprechende Stellenwert beigemessen bzw. eine Kommunikationsstrategie fehlt völlig. Viele Veränderungsvorhaben scheitern bzw. verzögern sich, weil die Kommunikation der Vision und Strategie nicht bei allen Mitarbeitern ankommt oder für viele Mitarbeiter nicht nachvollziehbar ist. Es kommt nicht selten vor, dass Mitarbeiter großer Unternehmen die geplanten Umstrukturierungen sogar erst aus der Zeitung erfahren. Tief greifender Wandel ist jedoch unmöglich, wenn die Mehrheit der Beschäftigten die Vision nicht verstanden und verinnerlicht hat.

Fehler Nr. 5: Visionsblockierende Hindernisse

Motivierte Mitarbeiter werden schnell entmutigt, wenn sie bei ihren Veränderungsbemühungen auf organisatorische Grenzen stoßen oder mit Soll-Prozessen konfrontiert werden, die nur auf dem Papier gut funktionieren. Wird zu viel Kraft in das Verfassen von Soll-Prozessbeschreibungen gesteckt, ohne die Betroffenen in die Prozessgestaltung zu integrieren, führt das zu Verunsicherung statt Veränderungsbereitschaft bei den Beschäftigten.

Fehler Nr. 6: Verfrühte Erklärung des Wandels

Der Veränderungsprozess wird oft verfrüht für abgeschlossen erklärt. Nach den ersten Leistungsoptimierungen und Erfolgen wird zur gewohnten Verhaltensweise zurückgekehrt. An neu etablierten Prozessen wird nicht konsequent weitergearbeitet, erreichte Standards werden nicht konsequent verfolgt, erlahmen so und alte Gewohnheiten gewinnen wieder die Ober-

hand. Noch bevor alle im Projektplan beschriebenen Schritte überhaupt durchgeführt wurden, wird der Erfolg verkündet und alles läuft wieder wie bisher.

Fehler Nr. 7: Keine dauerhafte Verankerung von Veränderungen in der Unternehmenskultur

Ein Veränderungsprozess ist nur stabil, wenn neue Verhaltensweisen in sozialen Normen und gemeinsamen Werten manifestiert sind. Entfällt dies und, damit verbunden, die regelmäßige Überprüfung des Erreichten und das Planen neuer Verbesserungen, so verdrängen die alten Gewohnheiten die noch nicht stabilen Prozesse und Verhaltensweisen.

Um diese Fehler zu vermeiden, gilt es im Change Management drei Ebenen zu berücksichtigen:

- Ein kluges und konsistentes Konzept, das die Stufen von Veränderungsprozessen nach John Kotter gezielt und schlüssig ausgestaltet.
- Eine exzellente Kommunikation des Veränderungsprozesses.
- Eine herausragende Führungspersönlichkeit, die über ein tiefes inneres Verständnis der Psychologie von Veränderungsprozessen verfügt. ■

Mehr zum Thema Change Management erfahren Sie in folgenden Weiterbildungsangeboten der Haufe Akademie:

■ **Schriftlicher Lehrgang Management und Führung**

www.haufe-akademie.de/7622

■ **Change Management**

www.haufe-akademie.de/9663

■ **Intensivprogramm Change Management**

www.haufe-akademie.de/7581

■ **Veränderungsprozesse aktiv steuern**

www.haufe-akademie.de/8108

Kontakt

Haufe Akademie GmbH & Co. KG

Lörracher Straße 9 · 79115 Freiburg

E-Mail: service@haufe-akademie.de

Telefon: 0761 898-4422

www.haufe-akademie.de