

## Anlässe für Veränderungsprozesse

Die wichtigsten Anlässe für Veränderungsprojekte sind laut Studien

- Reorganisation bzw. Restrukturierung
- Wachstumsinitiativen des Unternehmens
- Digitalisierung von Geschäftsprozessen
- Kostensenkungsprogramme
- veränderte Unternehmensstrategie

Obwohl Veränderungsprozesse von zentraler Wichtigkeit für die Unternehmen sind – oft unternehmenskritisch – scheitern dennoch laut Umfragen über 50% der Projekte. Was ist der Grund dafür?

## Häufige Gründe für das Scheitern von Veränderungsprozessen

1. Zu viele Veränderungen auf einmal: Alle aufgemachten „Change-Baustellen“ können nicht gleichzeitig mit der nötigen Energie versorgt werden.
2. Zu hohe Veränderungsgeschwindigkeit: Die Beteiligten werden „überrollt“ und nicht „mitgenommen“.
3. Zu geringe Veränderungsgeschwindigkeit: Der Veränderung fehlt es an dauerhafter Dynamik. Ihr geht die Luft aus.
4. Zu geringe Anzahl an Promotoren (insbesondere unter den Führungskräften): Die zentralen Entscheidungs- und Umsetzungsverantwortlichen werden nicht ausreichend in die Planungs- und Umsetzungsphase einbezogen. Ihre Zustimmung ist nicht abgesichert.
5. Mangelnde Information der von den Veränderungen Betroffenen: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zu spät, zu früh und unzureichend mit Informationen versorgt oder mit Informationen überflutet. Die Reihenfolge der Informationen ist falsch und nicht konsistent.
6. Unterschätzte Konflikte und Widerstände im Change Prozesses: Ein passfähiges Konfliktmanagement wird nicht oder zu spät etabliert! Mögliche Widerstände werden in der Planungs- und Konzeptionsphase unzureichend berücksichtigt. Der Umgang mit „Verlierern“ steht nicht auf der Veränderungsagenda.
7. Fehlen von klaren Veränderungszielen und einer positiven Vision für die Veränderung: Der persönliche Nutzen von Veränderungen ist für die Stakeholder unzureichend aufgearbeitet und intransparent. Erfolgreich abgeschlossene Zwischenschritte werden zu wenig „gefeiert“ und kommuniziert.
8. Blockierung und Behinderung von Veränderungen durch das Tagesgeschäft: Es werden zu wenig personelle, zeitliche und materielle Ressourcen für den Change Prozess kalkuliert und bereitgestellt.

9. Fehlendes Controlling und Monitoring von Veränderungsprozessen: Nach durchgeführter Veränderung erfolgt ein Rückfall in alte Verhaltensweisen und Routinen.
10. Unzureichende Kenntnisse und mangelnde Sicherheit beim Einsatz von Werkzeugen des Veränderungsmanagements. Den Change Verantwortlichen fehlt es an sozialem oder methodischem Rüstzeug, zur Bewältigung der Veränderung. Die eingesetzten Werkzeuge passen nicht zur Kultur und zum Veränderungskontext der Organisation.

Für uns gilt: zentrale Aspekte eines erfolgreichen Change Projektes sind

- gemeinsame Analyse des Unternehmensumfeldes und der erfolgsrelevanten Faktoren
- sorgfältige Definition des Veränderungsprozesses hinsichtlich der Inhalte, der beteiligten Bereiche, der erforderlichen Ressourcen und des zeitlichen Rahmens
- Erarbeiten eines Beteiligungs- und Kommunikationskonzeptes und einer klaren Veränderungsbotschaft zur Kommunikation in das Unternehmen
- Identifikation und Steuerung von Risiken und Promotoren des Prozesses

Diese Faktoren reduzieren das Risiko des Scheiterns und verhelfen auch Ihrem Projekt zum Erfolg.

Holger Sdunnus  
confio Unternehmensberatung  
**Für Unternehmen.Für Unternehmer**