

Warum Änderungen oft scheitern: Die häufigsten Stolpersteine im Changeprozess

Dr.Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

In der Praxis verlaufen noch immer sehr viele Projekte und Vorhaben im Sand. Bei der Frage nach den möglichen Ursachen bestätigen sich dabei meist die folgenden Faktoren, die bereits im Jahr 2003 von CapGemini in einer repräsentativen Umfrage erhoben wurden:

Stolpersteine im Changeprozess	10%	20%	30%	40%	50%
Zu viele Aktivitäten, die nicht priorisiert wurden	[Bar chart showing ~55%]				
Langfristige Maßnahmen werden für kurzfristige Ergebnisverbesserungen geopfert	[Bar chart showing ~48%]				
Kein echtes und nachhaltiges Monitoring/ keine Erfolgskontrolle der Aktivitäten	[Bar chart showing ~45%]				
Keine klare Zielsetzung	[Bar chart showing ~42%]				
Interessens-/Zielkonflikte der Beteiligten	[Bar chart showing ~40%]				
Fehlende Verknüpfung Top-down und Bottom-up	[Bar chart showing ~38%]				
Andauernde Reorganisationen lähmen die Organisation	[Bar chart showing ~35%]				
Kein Commitment des Vorstandes	[Bar chart showing ~32%]				
Keine Verknüpfung des Themas mit der Unternehmensstrategie	[Bar chart showing ~30%]				
Schwaches Projektmanagement	[Bar chart showing ~28%]				
Fehlende Unterstützung aus der Linie	[Bar chart showing ~25%]				
Mangelnde Fähigkeiten/Qualifikation/ Know-how	[Bar chart showing ~18%]				

Cap Gemini Ernst&Young 2003

An der Spitze stehen die vielen nicht priorisierten Aktivitäten als Stolperstein. Tatsächlich laufen in vielen Unternehmen Projekte wie am Fließband mit den meist gleichen Projektmitarbeitern. Das dabei eine Einbeziehung in längerfristige Strategien kaum machbar ist sondern eher „early wins“ wichtig sind, ist verständlich. Weniger wäre hier sicher mehr!

Die Faktoren Zielsetzung und Monitoring hängen eng zusammen. Wo in der Praxis als Ziel meist die Maßnahme definiert wird, unterbleibt in der Regel auch das Monitoring. Gefordert ist hier eine eindeutiges und operationales Ziel (SMART), bei dem sich das Monitoring fast von selbst ergibt.

Interessenkonflikte und hierarchische Hemmnisse bilden eine Kategorie von Stolpersteinen, deren Ursachen sehr stark von der Unternehmenskultur getragen werden. In solchen Fällen ist der Einsatz eines externen Beraters/Coaches die beste Maßnahme, um das Changevorhaben nachhaltig umzusetzen.

Götzens/C6/7-2005