

## **“Warum Veränderungsprojekte scheitern”**

**Die Ziele von Veränderungen sind häufig nicht klar –  
Veränderungen auf den Gebieten Technik, Organisation und  
Produkte überwiegen**

### **Ergebnisse der Akademie-Studie 1999**

Befragung von insgesamt 350 Führungskräften durch die  
kybernetika Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH, Linz  
im Auftrag der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH,  
Bad Harzburg

## Methode, Kriterien

Befragt wurden insgesamt 350 Führungskräfte verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen aus Österreich und Deutschland, großteils im Rahmen von Seminaren der **Akademie Bad Harzburg**. Den Teilnehmern wurden zwanzig Kriterien für Veränderungsprozesse vorgelegt, deren Ausprägung auf einer Skala von 1 bis 5 eingeschätzt werden konnte (je höher die Bewertung, desto ausgeprägter wurde das Kriterium als Problem empfunden).

Die Befragung wurde in zwei Teilen durchgeführt. Teil 1 mit zehn Fragen beschäftigte sich mit den Gründen, die Veränderungen verhindern. In Teil 2, ebenfalls mit zehn Fragen, wurde nach Maßnahmen gefragt, die für Veränderungen förderlich sind. Die Teilnahme war freiwillig.

## Resümee

### Der Wandel scheitert oft an Denkblockaden

Wenn das Mitarbeiter-Potential zu wenig Berücksichtigung findet, sind Veränderungsprojekte zum Scheitern verurteilt. Als größtes Problem beklagten die befragten Manager, daß „Sinn und Zweck der geplanten Veränderungen der Belegschaft nicht klar“ seien (83 %). Das Ideenpotential der Mitarbeiter wird entsprechend wenig bis gar nicht genutzt. Die meisten Veränderungsvorhaben beziehen sich zudem „ausschließlich auf technische, produktmäßige und organisatorische Vorgaben“ (76 %). Bei ausschließlicher Konzentration auf die ‚harten Faktoren‘ werden die Menschen, die ja die Träger dieser Veränderung sein sollen, übersehen. Logische Folge: Die meisten Mitarbeiter fühlen sich überfordert, wie 75,5 % der Befragten beklagten.

## Kommentar

### Was verhindert Veränderungen?

Die meisten Veränderungsvorhaben – so das eindeutige Ergebnis der Befragung, scheitern an unzureichender und ungenauer Information der Mitarbeiter. *“Sinn und Zweck von Veränderungen sind der Belegschaft nicht klar“* beklagten die meisten befragten Manager.

Weitere Mängel entstehen, wenn sich Veränderungsvorhaben ausschließlich auf technische, produktmäßige organisatorische Veränderungen beziehen und den wichtigsten Faktor im Produktions- und Vertriebsgeschehen vernachlässigen – den Menschen. Diese beiden Kriterien wurden auf der fünfteiligen Skala mit jeweils 3,46 Punkten bewertet und nehmen so die Spitzenposition unter den abgefragten ‘Veränderungsblockaden’ ein.

Wenn man die Einstufungen “trifft teilweise” zu bzw. “trifft stark zu” zusammenzählt, dann haben beim Punkt *“Veränderungsvorhaben beziehen sich ausschließlich auf technische, produktmäßige organisatorische Vorhaben”* 76 % der Befragten zugestimmt, beim Punkt *“Sinn und Zweck von Veränderungen sind der Belegschaft nicht klar”* insgesamt 83 %. An der dritten Stelle steht der Punkt *“Die Ziele, in welche Richtung die Veränderungen gehen sollen, werden nicht präzise genug formuliert”*. 78 % der Befragten sehen auch hier gewaltige Probleme.

## Weitere Hürden für Veränderungen

Problem	Mittelwert
“Veränderungsvorhaben werden mit zuviel Zeitdruck vorgenommen”	3,29
“Viele Mitarbeiter fühlen sich von der ständigen Zunahme an Veränderungsvorhaben überfordert”	3,25
“Das Ideenpotential der Mitarbeiter für Veränderungen wird zuwenig genutzt”	3,24
“Veränderungen werden von oben nach unten eingeführt, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter wird keine Rücksicht genommen”	3,18
“Die prinzipielle Bereitschaft der Mitarbeiter für Veränderungen ist eher gering”	2,84
“Veränderungsvorhaben bringen nur selten den Erfolg, den man sich davon erwartet”	2,72
“Veränderungsvorhaben sind bei uns bürokratisch sehr aufwendig und kommen daher selten über die Ideen-Phase hinaus”	2,30

Aufgrund der Befragungsergebnisse ergibt sich ganz klar folgender logischer Zusammenhang:

Wenn Veränderungsvorhaben sich ausschließlich auf technische (produktmäßige oder organisatorische) Aspekte – auf die sogenannten harten Faktoren – beziehen, werden die täglichen Ansprüche und Herausforderungen der Mitarbeiter, die ja die Träger dieser Veränderungen sein sollen, übersehen. Jede Reform und jede anspruchsvolle Veränderung läuft dann Gefahr, vor der endgültigen Umsetzung bereits gescheitert zu sein. Mit fataler Konsequenz: Nicht nur der Sinn und Zweck des aktuellen Projektes wird verkannt, sondern der Vorteil jeglicher Veränderung überhaupt. Die verschiedensten Veränderungsprojekte – vom spezifischen Eingriff bis zur Umwandlung einer kompletten Unternehmenskultur – stützen sich auf das Wissens-Potential und die Umsetzungsmotivation der Mitarbeiter. Insofern haben alle Veränderungsprojekte in einem Unternehmen – unabhängig von ihrem tatsächlichen Aufwand und dem Ausmaß der Konsequenzen – ihren gemeinsamen Kristallisationspunkt: In den Köpfen aller Mitarbeiter.

## **Zu viel soll zu schnell erreicht werden....**

Weiterhin belegt die Untersuchung, daß viele Veränderungsvorhaben nicht zuletzt auf Grund zu großen Zeitdrucks scheitern: Zu viel soll zu schnell erreicht werden. Die Umsetzungsphase soll von den Menschen eingeleitet und ausgeführt werden, denen kaum Zeit eingeräumt wird, Zielrichtung und Ausmaß der Maßnahmen zu erfahren und zu begreifen. Viele Mitarbeiter fühlen sich überfordert, weil eine Veränderung nach der anderen von ihnen verlangt wird. Das Ergebnis: Veränderungsmüdigkeit durch Veränderungsübersättigung.

Diese 'Krankheit' muß aufgrund unserer Befragung für weite Teile der deutschen Wirtschaft diagnostiziert werden. So wurde in jüngster Zeit in vielen Unternehmen die Methode des „Lean-Management“ eingeführt. Oft wurde dieser Ansatz noch vor seiner umfassenden Verwirklichung bereits von der „Business-Reengineering-Welle“ und diese wiederum vom „Total-Quality-Management“ abgelöst. Diese Managementmethoden überschneiden sich nicht selten in ihren Zielsetzungen und Strategien. Unterschiedliches Vokabular und abweichende Definitionen verwirren nicht nur, sie ermüden ebenso:

Anstatt die Bedeutung von Veränderungsprozessen im Unternehmen hervorzuheben, stellt die Ablösung von „Managementmoden“ in kurzer Folge den Sinn und den Nutzen von Veränderungsprojekten in Frage. Zwangsläufige Folge ist die stumme oder ausgesprochene Verweigerung der Mitarbeiter, die ihre Mühe und ihren Elan nie mit Erfolg gekrönt wissen: Stets wird die Zielgerade durch den Start neuer Maximen verlängert. Die Mitarbeiter fühlen ihre Kräfte erschöpft und sind nicht bereit, weitere Anläufe zu unternehmen, ohne ein klares Ziel vor Augen zu haben – vor allem dann, wenn sie Geschwindigkeit und Richtung nicht mitbestimmen können und insgeheim damit rechnen, in Kürze wieder neu starten zu müssen, ohne das erste Etappenziel erreicht zu haben.

## **Viele Unternehmen nutzen aus den genannten Gründen das Ideen-Potential ihrer Mitarbeiter zu wenig.**

Stattdessen sollen externe Berater, die das Unternehmen nicht besser kennen können als die Mitarbeiter, den Erfolg der Projekte sichern. Man begibt sich überwiegend in die Abhängigkeit externer Berater und sucht in ihnen das Heil. Dementsprechend werden viele Veränderungsvorhaben von oben nach unten eingeführt. Auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter wird keine Rücksicht genommen, wie die Befragung deutlich aufzeigt. Fehlende Information, bürokratische Versteifung und unzureichende Transparenz ergeben in ihrer Gesamtheit ein nahezu unüberwindbares Hindernis für jedes auch noch so engagierte Veränderungsprojekt.



## Was fördert Veränderungen?

Die Befragung wollte nicht nur festhalten, warum Veränderungsprojekte scheitern (müssen). Ebenso wurden die 'Erfolgsfaktoren' für Veränderungsprojekte in der Praxis abgefragt. Es überrascht nicht, daß Erfolgsfaktoren und 'Veränderungs-Blocker' im gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis stehen. Auffallend – und jetzt auch mit Zahlen belegbar – ist die Tatsache, daß die umfassende Berücksichtigung des "Faktors Mensch" von den befragten Führungskräften als Voraussetzung für jedes erfolgreiche Veränderungsprojekt gesehen wird. Die befragten Führungskräfte erkennen die Ursachen der von ihnen beklagten Mängel bei Veränderungsprojekten also sehr genau.

**Nach Ansicht der befragten Führungskräfte sind dies folgende Punkte:**

Statement	Mittelwert
<i>“Unsere Vorgesetzten schalten sich aktiv in Veränderungsvorhaben ein und unterstützen diese”</i>	3,34
<i>“Im vergangenen Jahr sind die meisten Veränderungsvorhaben in unserem Unternehmen sehr erfolgreich verlaufen”</i>	3,21
<i>“Die für die Durchführung komplexer Veränderungsprojekte notwendigen Arbeitsgruppen sind sinnvoll zusammengesetzt”</i>	3,20
<i>“Bei umfassenden Veränderungsprojekten beziehen wir externe Moderatoren/Berater ein”</i>	3,12
<i>“Bei Veränderungsvorhaben gibt es keine Tabu-Themen“</i>	3,06
<i>“Der Erfolg von Veränderungsprojekten wird durch einen Vergleich mit den ursprünglich festgelegten Zielen gemessen”</i>	3,01
<i>“Bei Veränderungsprojekten gibt es bei uns ein Pflichtenheft (Ziele, Messkriterien, geplante Vorgehensschritte, Zeitachse usw.)”</i>	2,92
<i>“Wir verfügen bei Veränderungsprozessen über alle nötigen Ressourcen”</i>	2,81
<i>“In Qualitätszirkeln/KVP-Gruppen können Mitarbeiter massgeblich an Veränderungsprozessen mitwirken”</i>	2,88
<i>“Für die Mitwirkung an Veränderungsvorhaben wird ausreichend Zeit zur Verfügung gestellt”</i>	2,69

Die abgefragten Erfahrungswerte ergeben klare **Erfolgsmaximen für Veränderungsprojekte:**

Je umfangreicher die Mitarbeiter in die Maßnahmen einbezogen werden, desto erfolgreicher kann das Projekt umgesetzt werden. Externe Berater können eine beratende, moderierende Rolle einnehmen, den Erfolg aber nicht garantieren. Besonderes Gewicht kommt dem Zeitrahmen zu, den man dem Projekt gewährt. Bestimmte Entwicklungsphasen besitzen ihr eigenes Gewicht und können nicht einfach ‚übersprungen‘ werden. Hektik und Zeitdruck wirken naturgemäß kontraproduktiv. Wenn also ein Unternehmen Veränderungen erfolgreich einführen will, dann sind folgende Kriterien unbedingt erforderlich:

- ▶ Der Ausgangspunkt der Veränderungen ist meist ein Gefühl der Verunsicherung – diese Verunsicherung ist meistens zunächst nur bei einigen Mitarbeitern / Führungskräften vorhanden. Sie muß verstärkt und Allgemeingut werden: ein gemeinsames Problembewußtsein setzt neue Kräfte frei und reißt alte Denkblockaden ein. Wenn alle Führungskräfte und Mitarbeiter in einem Unternehmen kollektiv der Meinung sind, daß eine ganz bestimmte Situation problembehaftet ist, entsteht die notwendige Energie, um Veränderungen erfolgreich in Angriff zu nehmen.
- ▶ Wichtig ist eine rechtzeitig gebildete Führungskoalition aus Führungskräften und Mitarbeitern: Die „Visionäre“ und die „Fachleute für die tägliche Kleinarbeit“ müssen Hand in Hand arbeiten.
- ▶ Vision, Ziele und Strategien für den Wandel müssen klar definiert werden – und in ausgearbeiteter Form allen Mitarbeitern vorliegen.

- ▶ Umfangreiche Projekte erfordern eine eigene Projektorganisation, um z. B. durch Infomärkte ein Empowerment auf breiter Basis zu erreichen.
- ▶ Rasch zu realisierende Vorhaben sollten an den Anfang eines umfassenden Veränderungsprozesses gesetzt werden. Sie motivieren und vergrößern Energien, um auch die komplexeren und umfangreicheren Veränderungsvorhaben erfolgreich anzugehen.
- ▶ Neue Ansätze und Verfahrensweisen müssen detailliert in der bestehenden Unternehmenskultur verankert werden. Nur so lassen sich massive ‚babylonische‘ Rückschläge vermeiden.

## Fazit

Die subjektiv von vielen Führungskräften empfundenen „Veränderungsblockaden“ konnten durch die Umfrage empirisch erhärtet werden: Wer den Menschen bei Veränderungsvorhaben vergißt, kann das Projekt vergessen. Gleichzeitig konnten wichtige Erfahrungswerte und Erfolgsfaktoren für Veränderungsprojekte analysiert und dokumentiert werden: Als Richtschnur und Leitfaden für erfolgreiche Veränderungsprojekte.

## **Kontakt:**

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH  
Frau Ariane Ernst  
Hindenburgring 12a  
38667 Bad Harzburg

Tel.: (0 53 22) 7 31 15  
Fax: (0 53 22) 7 31 24

Email: [AErnst@die-akademie.de](mailto:AErnst@die-akademie.de)  
Internet: <http://www.die-akademie.de>

## **Weitere Akademie-Studien:**

„Beziehungs-Weise“ Führung und Unternehmenskultur (2001)

„Fitness im Unternehmen“ (2000)

„Anforderungen an die Sekretärin von heute“ (1999)

„Manager haben keine Zeit für innovative Ideen“ (1998)

„Schlechte Noten für Projektmanager“ (1997)

„Besprechungs(un)wesen im Unternehmen“ (1996)

**Alle Studien sind kostenlos bei der Akademie für Führungskräfte,  
Bad Harzburg erhältlich. Bestellung per Post, Telefon, E-mail  
oder Internet.**