Bluemont Industry Report - Juli 2024

Erfolgsbarrieren im Change Management

Typische Fehler und wie man sie erfolgreich überwindet.

BLUEMONT

Erfolgsbarrieren im Change Management

Typische Fehler und wie man sie erfolgreich überwindet

In der heutigen dynamischen Weltwirtschaft treiben Megatrends wie Digitalisierung, technologische Innovationen Klimawandel, demografischer Wandel sowie Globalisierung die Notwendigkeit kontinuierlicher Anpassungen in Geschäftsprozessen und –modellen voran. Diese Entwicklungen erhöhen die Häufigkeit und Komplexität von Transformationen in Unternehmen. Trotz des wachsenden Bewusstseins für die Notwendigkeit des Change Managements, scheitern etwa 70% aller Transformationsprozesse. Dies wirft die Frage auf, warum Transformationsprozesse trotz der Anwendung von Change Management Maßnahmen scheitern, welche Folgen dies hat und welche kritischen Aspekte berücksichtigt werden müssen, um den Transformationsprozess in Ihrem Unternehmen erfolgreich umzusetzen.

Konsequenzen von gescheitertem Change Management

Gescheitertes Change Management hat schwerwiegende Auswirkungen, sowohl innerhalb des Unternehmens, als auch im externen Geschäftsumfeld, dargestellt in Abbildung 1. Wenn Transformationsprozesse schlecht umgesetzt werden, leidet die Motivation der Mitarbeiter erheblich. Verwirrung, Unsicherheit und Frustration führen dazu, dass die Arbeitsmoral sinkt und vermehrt Widerstände gegen Veränderungen auftreten. Misslungenes Change Management kann weiterhin zu Produktivitätsverlusten von bis zu 25% führen. Unterbrechungen der Arbeitsabläufe und Schwierigkeiten bei der Anpassung an neue Prozesse führen dazu, dass Mitarbeiter ineffektiv arbeiten und zusätzliche Zeit benötigen, um sich an die neuen Verfahren zu gewöhnen, was schlussendlich zu finanziellen Verlusten durch erhöhte Prozesskosten sowie Qualitätsverlusten führt. Gelangen die schlechte Stimmung der Mitarbeiter oder die Prozessprobleme in die Öffentlichkeit, hat dies gravierende Auswirkungen auf das Unternehmensimage, was zu Schwierigkeiten bei der Rekrutierung und Kundenbindung führt. Darüber hinaus gefährdet die nicht erfolgreiche Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen die Wettbewerbsfähigkeit und die Nachhaltigkeit des Unternehmens.

Abbildung 1: Folgen gescheiterter Transformationen

Wahrnehmung von Change Management Erfolgsfaktoren in der Praxis

Das Change Management umfasst fünf wesentliche Erfolgsfaktoren, die Unternehmen dabei unterstützen, Unternehmensprozesse, -strukturen und Geschäftsmodelle effektiv zu transformieren: Kommunikation, Beteiligung, Führung, Qualifizierung und Motivation (Abbildung 2).

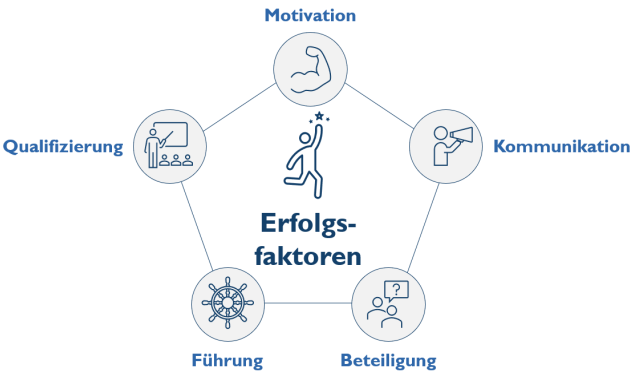

Abbildung 2: Haupterfolgsfaktoren im Change Management

Jedoch lässt sich beobachten, dass die von Transformationsprozessen betroffenen Mitarbeiter häufig berichten, dass sie unzureichende Kommunikation, mangelnde Einbindung, ungenügende Schulungen und unzureichende Führungskompetenz als Hauptgründe für das Scheitern von Transformationsprozessen empfinden. Eine von Bluemont Consulting durchgeführte Umfrage, zu finden auf folgender Seite auf Abbildung 3, zeigt auf, dass Kommunikationsprobleme die dominierende Herausforderung in Transformationsprozessen darstellen. Mangelnde Kommunikation wurde dabei mit 17% als das häufigste Problem identifiziert. Diesem folgen unklare Verantwortlichkeiten und Prozesse, eine problematische Übergangsphase sowie eine Überlastung durch zu viele Veränderungen. All diese Schwierigkeiten lassen sich weitgehend auf Defizite in Kommunikation, Qualifizierung und Führung zurückführen.

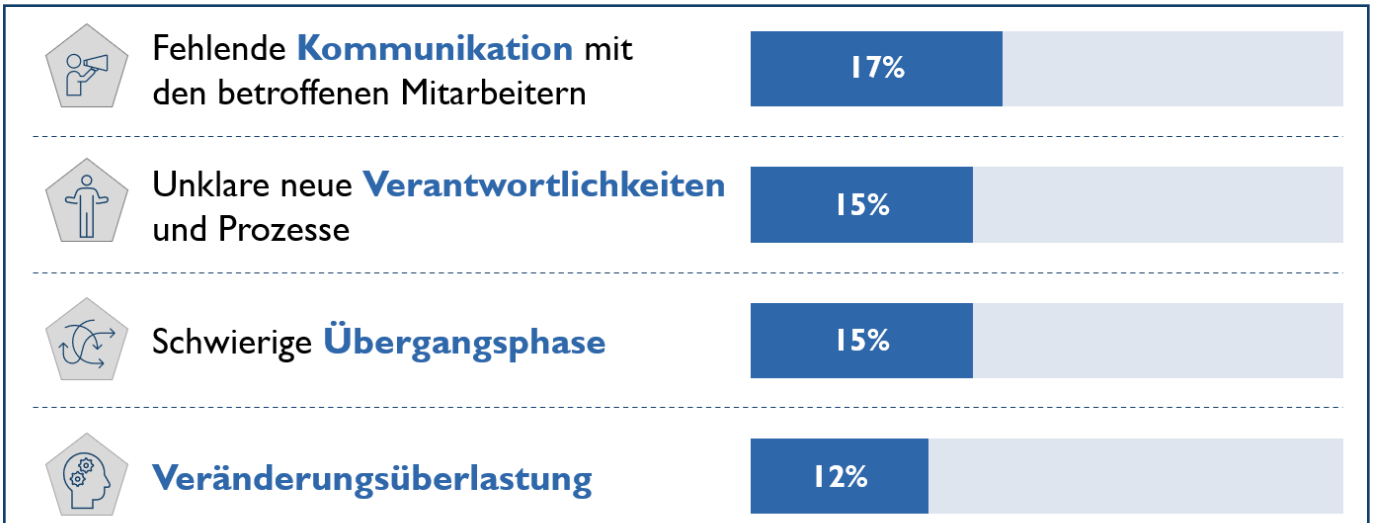

Abbildung 3: Probleme bei Transformationsprozessen - Umfrage Bluemont Consulting

Falsche Umsetzung von Change Management als Hauptgrund für das Scheitern

Dementsprechend stellt sich die Frage, wieso die aus der Theorie und Praxis hervorgehobenen Erfolgsfaktoren unter den betroffenen Mitarbeitern als problematisch in Transformationsprozessen angesehen werden. Aus der langjährigen Projekterfahrung von Bluemont Consulting hat sich als einer der Hauptgründe herauskristallisiert, dass viele Unternehmen das Change Management fälschlicherweise als einen standardisierten Prozess betrachten, der auf alle Transformationsprojekte gleichermaßen anwendbar ist. Trotz des Bewusstseins für agile Vorgehensweisen werden Transformationsprozesse weiterhin zum größten Teil aus dem oberen Management initiiert. Hierbei wird davon ausgegangen, dass eine standardisierte Vorgehensweise bei der Einbeziehung der betroffenen Personen, Kommunikation, Schulung und dem Einbezug einer Führungskraft als Projektleiter sie ausreichend motiviert, die neuen Umstände zu akzeptieren. Doch oft überschätzt das Management die Fähigkeiten und Kompetenzen der betroffenen Mitarbeiter zur Bewältigung der Veränderungen. Die unzureichende Anpassung von Change Management Maßnahmen und -instrumenten an die spezifischen Bedürfnisse einzelner Mitarbeitergruppen führt zu Widerständen und erzeugt nicht die gewünschten Effekte im Transformationsprozess (Abbildung 4). Die Widerstände resultieren aus einer fehlenden Anpassungsbereitschaft (wollen) und einem fehlenden Anpassungsvermögen (können). Sie basieren auf emotionalen Empfindungen, die eine normale Begleiterscheinung im jedem Transformationsprozess darstellen. Sie treten bei den betroffenen Personen in unterschiedlicher Dauer und Intensität auf. Nur durch die Wahrnehmung und Abschwächung der negativen Empfindungen einzelner Mitarbeitergruppen lassen sich Transformationsprozesse erfolgreich umzusetzen.

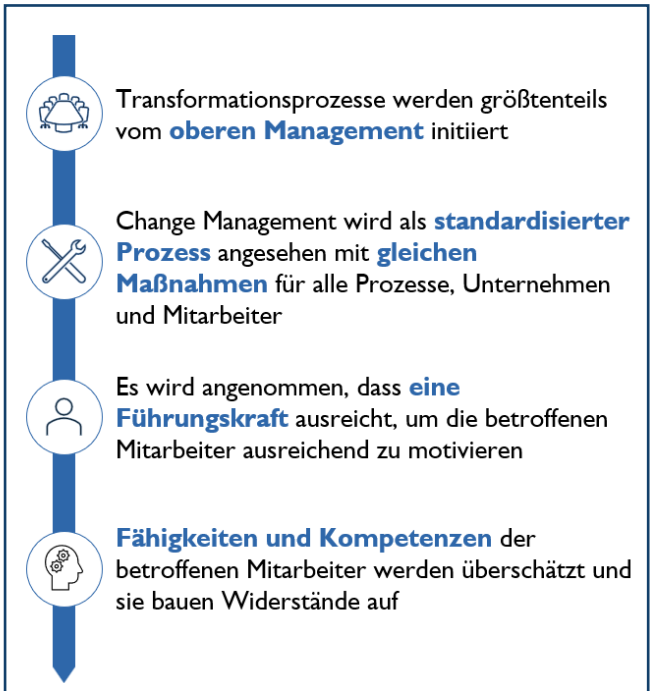

Abbildung 4: Fehler bei der Umsetzung von Change Management Erfolgsfaktoren

Daher ist es essenziell, frühzeitig Gruppierungen unter den betroffenen Mitarbeitenden eines Transformations-prozesses zu identifizieren und Change Management Maßnahmen insbesondere aus den Bereichen der Erfolgsfaktoren Kommunikation, Beteiligung, Führung, Qualifizierung und Motivation auf die unterschiedlichen Gruppen zuzuschneiden. Folglich ist die Implementierung von Change Management in Transformationsprozessen ein anspruchsvoller Vorgang, der nicht im gleichen Umfang auf jedes Unternehmen und jeden Mitarbeitenden anwendbar ist. Vielmehr bedarf es eine detaillierte Analyse der spezifischen Unternehmensbedingungen und eine sorgfältige Abstimmung der möglichen Maßnahmen in unterschiedlicher Intensität auf die Bedürfnisse einzelner Mitarbeitergruppen über den Transformationsprozess hinweg. Dies setzt umfassendes Change Management Fachwissen seitens der Projektverantwortlichen voraus.

Die richtige Umsetzung von Erfolgsfaktoren in Transformationsprozessen

Binden Sie einen Kreis von Multiplikatoren mit hoher Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit intensiv und kontinuierlich von Beginn an in das gesamte Projekt ein. Die frühzeitige Integration dieser Mitarbeitergruppe ermöglicht es, Personen mit geringerer Anpassungsfähigkeit oder -bereitschaft effektiver zu identifizieren und gezielt zu unterstützen. Insbesondere zu Beginn eines Veränderungsprozesses hat das unmittelbare berufliche Umfeld einen hohen Einfluss auf die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit eines Transformationsprozesses. Zudem ermöglicht ein divers zusammengesetztes Projektteam das Einholen von Feedback aus verschiedenen Bereichen und erleichtert die Anpassung des Prozesses an unterschiedliche Bedürfnisse und Gegebenheiten.

> Nicht alle Mitarbeiter können gleichermaßen eingesetzt werden. Beschäftigte mit mangelnder Anpassungsbereitschaft oder -fähigkeit gestalten sich schwieriger in der Integration und zeigen oft eine geringere Bereitschaft zur aktiven Beteiligung.

Stellen Sie Ihren Führungskräften Unterstützung durch Multiplikatoren zur Verfügung. Diese Unterstützung entlastet die Führungskräfte und ermöglicht es ihnen, intensiver auf einzelne Mitarbeiter einzugehen und dadurch Vertrauen zu fördern – ein wichtiger Aspekt, da das Vertrauen in Vorgesetzte oft geringer ist als das in Arbeitskollegen. Zudem sollten Führungskräfte regelmäßig persönliche Gespräche mit ihren Mitarbeitern führen, um eine offene und effektive Kommunikationskultur zu etablieren. Diese persönlichen Gespräche sind entscheidend, um Missverständnisse zu klären und die Beziehung zu stärken, was einen positiven Einfluss auf das Vertrauen und die Akzeptanz hat.

Beginnen Sie frühzeitig mit der Kommunikation und passen Sie den Fokus der Kommunikation im Verlauf des Projekts entsprechend an. Zu Beginn des Projekts sollte der Schwerpunkt darauf liegen, den Mehrwert und die Notwendigkeit der Transformation zu kommunizieren. Dies ist entscheidend, um Mitarbeiter zu motivieren und eine Bereitschaft zur Veränderung zu schaffen. Im weiteren Verlauf der Kommunikation sollte der Fokus auf die Anwendbarkeit der Veränderungen gelegt werden, um eine kontinuierliche Leistungssteigerung über den gesamten Prozess hinweg sicherzustellen. Zusätzlich ist es wichtig, erste Erfolge und positive Erfahrungen zu vermitteln, um die Motivation der Mitarbeiter zu fördern , sowie sich regelmäßiges Feedback einzuholen und die Umstände kontinuierlich auf die Bedürfnisse der betroffenen Mitarbeitenden anzupassen.

Passen Sie die Kommunikationsmedien gezielt an die Bedürfnisse einzelner Mitarbeitergruppen an. Die eingesetzten Kommunikationsmedien sollten anschließend konsequent und konsistent über den gesamten Verlauf des Transformationsprozesses eingesetzt werden, wobei der Fokus ausschließlich darauf liegen sollte, relevante Informationen verständlich zu übermitteln. Diese klare und zielgerichtete Kommunikationsstrategie hilft, die Inhalte effektiv zu verbreiten und gleichzeitig eine Informationsüberlastung der Mitarbeiter zu vermeiden. Durch solche Maßnahmen stellen Sie sicher, dass alle Beteiligten kontinuierlich und klar informiert werden, was zur Akzeptanz und zum Erfolg des Transformationsprozesses beiträgt.

Passen Sie die Qualifizierungsmaßnahmen gezielt auf die verschiedenen Mitarbeitergruppen an, um Ihren individuellen Bedürfnissen gerecht zu werden. Insbesondere Gruppen mit geringerer Anpassungsbereitschaft oder –fähigkeit benötigen eine intensivere Betreuung. Viele Mitarbeiter bevorzugen Präsenzschulungen, die den direkten Austausch mit Kollegen ermöglichen und durch ergänzende Schulungsmaterialien für die spätere Vertiefung unterstützt werden. Eine einmalige Schulung ist jedoch nicht ausreichend; vielmehr sind kontinuierliche Nachbereitung und Reflexion am Arbeitsplatz entscheidend, um die Lerneffekte nachhaltig zu stärken und fest zu verankern.

Die vorgeschlagenen Anwendungen der Erfolgsfaktoren im Change Management bieten Ihnen die Möglichkeit, Ihr Transformationsprojekt erfolgreich zu gestalten. Abbildung 5 auf der folgenden Seite illustriert, welche Aspekte in den jeweiligen Phasen des Projektes zur Anwendung kommen sollten. Es ist jedoch wichtig zu beachten, wie bereits hervorgehoben, dass jeder Transformationsprozess sowie jedes Unternehmen individuell ist und eine gründliche Analyse für den gezielten Einsatz der Maßnahmen unerlässlich ist. Sollten Sie hierbei Unterstützung benötigen, stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

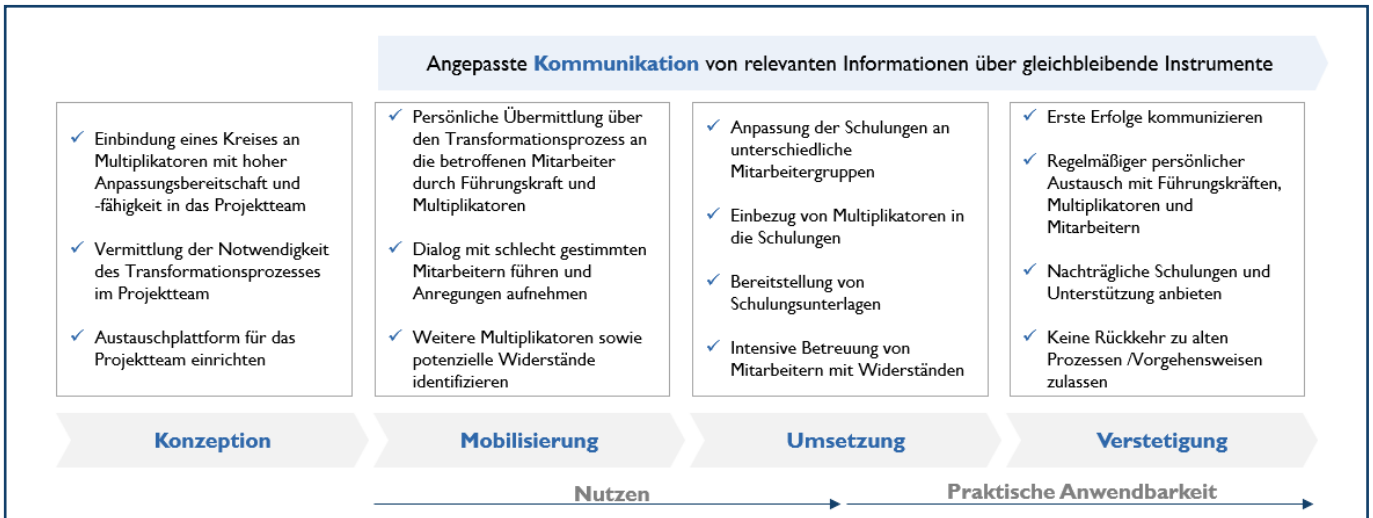

Abbildung 5: Bluemont Consulting Change Modell

ÜBER BLUEMONT CONSULTING

Bluemont Consulting ist eine unabhängige, internationale Managementberatung.

In sich schnell wandelnde Industrien helfen wir unseren Kunden, zukünftigen Herausforderungen der Märkte zu begegnen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und den Unternehmenswert zu steigern. Dabei begleiten wir unsere Kunden von der Strategieentwicklung bis hin zur erfolgreichen Umsetzung und orientieren uns dabei stets an unserer unternehmerischen Prägung. Über unser internationales Netzwerk mit eigenen Standorten und Partnerbüros können wir unsere Kunden global betreuen.

Zu unseren Kunden zählen sowohl globale Konzerne, mittelständische Unternehmen, „Hidden Champions“ als auch Startup-Unternehmen. Darüber hinaus betreuen wir Private-Equity-Unternehmen bei der Transaktionsunterstützung sowie bei der Leistungsverbesserung der Portfoliounternehmen.

Unsere Partner und Berater verfügen über einen umfangreichen Erfahrungsschatz aus Zahlreichen Beratungsprojekten, langjährige Erfahrungen in Top-Management-Beratungsunternehmen sowie durch fundierte Praxiserfahrungen aus Führungspositionen in der Industrie.

Sprechen Sie uns gerne an, wir unterstützen Sie gerne und bringen unser Branchenwissen und methodisches Know-how gerne bei Ihren Aufgaben ein.

ANSPRECHPARTNER

Jürgen Lukas
Geschäftsführer

Mobil: +49 174 30 500 30

E-Mail: juergen.lukas@bluemont-consutling.com

Sebastian Haaf
Principal

Mobil: +49 163 67 933 63

E-Mail: sebastian.haaf@bluemont-consutling.com

Toni Liang
Manager

Mobil: +49 173 256 1196

E-Mail: toni.liang@bluemont-consutling.com

Pascal Zurek
Consultant

Mobil: +49 171 260 6065

E-Mail: pascal.zurek@bluemont-consutling.com

Bluemont Consulting GmbH
Am Tucherpark 4
80538 München

QUELLEN

Bluemont Projekt-Analysen

Bundesministerium des Inneren. (2009). Change Management . Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung. Bundesministerium des Inneren.

Czechowski, P. (2021). Institut für Management Beratung. Change Management - Wie Veränderung im Unternehmen gelingt. - zuletzt aufgerufen am 26.04.2024
https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/change-management-wie-veraenderung-im-unternehmen-gelingt.html#:~:text=Change%20Management%20oder%20Ver%C3%A4nderungsmanagement%

Doppler, K., & Lauterburg, C. (2014). Change Management. 13. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Dörries, F., Wichering, M., & Kersten, W. (2021). Das Change Management weiterentwickeln - Aktuelle Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Anpassungen für die digitale Transformation. Industrie 4.0 Management, 37(1), 50-54.

expertenReport. (2022). expertenReport. Bedeutung von Change Management steigt. - zuletzt abgerufen am 18.04.2024
https://www.experten.de/2022/01/bedeutung-von-change-management-steigt/

Gärtner, C. (2022). Management Campus. 10+X Gebote für erfolgreiches Change Management - zuletzt abgerufen am 24.08.2024
https://management-campus.handelsblatt.com/2022/03/06/gaertner-change/

Gatterer, H., & Tewes , S. (2024). personal manager. Megatrends im Unternehmen: Von der Analyse zur Aktion - zuletzt abgerufen am 18.04.2024
https://personal-manager.at/megatrends-im-unternehmen-von-der-analyse-zur-aktion/

Kostka, C., & Mönch, A. (2009). Change Management. 4. Auflage. München: Carl Hanser Verlag.

Kuhle , P. (2023). Springer Professional. Wie Transformationen ganz sicher scheitern - zuletzt abgerufen am 19.04.2024
https://www.springerprofessional.de/transformation/industrie-4-0/wie-transformationen-ganz-sicher-scheitern/24062122

Litzcke Seven, & Nolte, M. (2008). Change Management - Theorie und Praxis. Brühl: Statistisches Bundesamt.