

Gute Konzepte, warum werden sie nicht umgesetzt?

Artikel von Gunter Hemmer

Leider ist es kein Einzelfall, dass Unternehmen viel Geld und Zeit für neue Konzepte aufwenden und sich der erwartete Erfolg gar nicht bzw. nicht in dem erhofften Umfang einstellt. Dabei sind die Konzepte und Ideen in der Regel sehr gut, die Umsetzung gestaltet sich aber oftmals schwierig.

Bevor ich mich entschlossen habe als Berater tätig zu werden war ich viele Jahre im Management verschiedener Unternehmen tätig. Dort habe ich zahlreiche Veränderungsprozesse initiiert und auch erfolgreich umgesetzt. Die Erfahrung hat mir gezeigt, dass es erheblich mehr Kraft und Energie in Anspruch nimmt Dinge erfolgreich umzusetzen, als all die Konzepte auszuarbeiten.

Am Anfang einer geplanten Veränderung steht meistens ein wie auch immer geartetes Problem - die Umsätze bleiben aus, Marktanteile sinken oder das operative Ergebnis bleibt hinter den Erwartungen zurück. Da das Know-how oder öfter noch einfach die Ressourcen fehlen, entschließt sich das Management externe Hilfe in Anspruch zu nehmen. Zu Beginn des Projektes sind die Euphorie und das Engagement gerade im Management groß, was häufig zu sehr hohen Erwartungen führt.

Blickt man einige Zeit nach der Entscheidung für einen Veränderungsprozess im Detail in das Unternehmen und hinterfragt die tatsächlichen Resultate, stellt sich häufig große Ernüchterung ein. Um zu verstehen warum das so ist, muss man sowohl den Hintergrund der geplanten Veränderung als auch die eigentliche Umsetzung im Unternehmen betrachten.

Warum und vom wem werden Veränderungsprozesse initiiert?

Hierzu muss man sich zuerst einmal die Frage stellen warum und von wem ein Beratungsauftrag initiiert wird. In der Literatur (Forschungsbericht Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum (WWZ) der Universität Basel 10/2005 ¹) werden die folgenden Kliententypen beschrieben:

Ω Typ1: Der Getriebene

hat einen hohen Problemdruck bei gleichzeitig geringer Veränderungsbereitschaft. Er möchte eine schnelle und einfache Lösung ohne sich selbst einem Veränderungsprozess zu unterziehen.

Ω Typ 2: Der Krisenbewältiger

ist im Unterschied dazu bereit, gemeinsam mit einem Berater an einer nachhaltigen Problemlösung auch zu arbeiten.

Ω Typ 3: Der kooperative Problemlöser

ist quasi der Idealfall. Dieser Kliententyp strebt eine partizipative Vorgehensweise an und ist dazu bereit auch selbst neuartige Problemlösungstechniken und Verhaltensweisen zu übernehmen.

Ω Typ 4: Der Imagepfleger

stellt die Aufwertung seiner eigenen Reputation am Markt durch die Zusammenarbeit mit einer bekannten Beratungsfirma in den Vordergrund. Er hat weder ein wirkliches Problembewusstsein noch einen wirklichen Willen zur Veränderung.

Nach Untersuchungen von Hoffmann² zählt nur etwa die Hälfte der Klienten zu Typ 3. Schon aus dieser Betrachtung heraus kann ein Veränderungsprozess von vornherein zum Scheitern verurteilt sein.

Sowohl während meiner Zeit im Management als auch in meiner heutigen Tätigkeit habe ich genau diese Art von Managern / Klienten angetroffen. Bis hin zum CEO, der die Zusammenarbeit mit einer sehr renommierten Beratung intensiv unterstützte, obwohl er den Sinn und die Notwendigkeit der Veränderung gar nicht vor Augen hatte. Das Projekt wurde initiiert, aber auch Jahre später nicht erfolgreich umgesetzt.

Die Analysen und Konzepte, die schließlich entwickelt werden sind häufig sehr gut, gerade von renommierten Beratungen werden stapelweise Hochglanzunterlagen geliefert, die den erwarteten Erfolg zum Greifen nah dokumentieren.

Was behindert die Umsetzung in der Praxis?

Selbst wenn das Management voll hinter einer geplanten Veränderung steht scheitern dennoch viele Projekte sobald diese im Unternehmen umgesetzt werden sollen.

Vom Grunde her sind es immer wieder die gleichen Themen, die am Ende die Umsetzung in der Praxis behindern:

Ω Zu viele Themen auf einmal:

Häufig werden in Veränderungsprozessen zu viele Initiativen gleichzeitig gestartet. Die Unternehmung und die Mitarbeiter können mit der immer schneller werdenden Veränderungsgeschwindigkeit teilweise nicht schritthalten. Durch zu viele parallel angeschobene Maßnahmen geht die konsequente Umsetzung der wirklich wichtigen Themen verloren.

Ω Unrealistische Erwartungshaltung:

Die Zeiträume für die Wirksamkeit von Veränderungsprozessen sind häufig zu kurz angesetzt. Reorganisations- oder Optimierungsprogramme werden häufig zu optimistisch bewertet. Die Erwartungshaltung - qua Anweisung – Veränderungsprojekte erfolgreich einführen zu können ist im höheren Management weit verbreitet, entspricht aber selten der Realität.

Ω Fehlendes Commitment des Managements:

Die Umsetzung von Veränderungskonzepten erfordert, dass alle betroffenen Führungskräfte die Veränderungen nachhaltig und dauerhaft begleiten und einfordern, dazu gehört auch die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Geht die Aufmerksamkeit aufgrund anderer Prioritäten für die Umsetzung verloren, kann dies den Erfolg maßgeblich negativ beeinflussen.

Ω Unzureichende Kommunikation:

Offene und klare Kommunikation ist ein entscheidender Faktor für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Die Kommunikationsaktivitäten nehmen nach dem Beginn der Implementierung häufig stark ab. Wird unzureichend oder gar inkonsistent kommuniziert sinkt die Akzeptanz der geplanten Veränderung deutlich.

Ω Verhaltensänderung wird unterschätzt:

Veränderungsprozesse erfordern häufig weitreichende Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern. Das erlernte und eingeübte Verhalten zu ändern fällt gerade langjährigen, aber auch erfolgreichen Mitarbeitern sehr schwer.

Viel zu oft verfallen selbst Führungskräfte in eingeübte Verhaltensweisen und fordern die Veränderung nicht wirklich ein. Bringt ein Vertriebsmitarbeiter gute Zahlen fällt es oft schwer eine Verhaltensänderung konsequent einzufordern. „Möchten Sie, dass ich mich mit dem neuen CRM-System beschäftige oder möchten Sie gute Verkaufszahlen“.

Ω Widerstände werden unterschätzt:

Persönliche Vorbehalte gegenüber der Veränderung sind Hauptgründe für Widerstände in Veränderungsprozessen. Das Aufbrechen dieser Widerstände gelingt nur, wenn die Mitarbeiter die Notwendigkeit der Veränderung verstehen und ein grundsätzliches Vertrauen in die Führung besteht.

Wie kann dieser Teufelskreis durchbrochen werden?

Ohne Frage muss ein Veränderungskonzept wirklich gewollt, durchdacht, klar und verständlich sein. Vor allen Dingen muss es praktikabel und auch umsetzbar sein. Wenn Veränderung funktionieren soll

muss die Organisation in die Konzeptionierung mit eingebunden werden und den Veränderungsprozess zumindest in Teilen mitgestalten.

Auch wenn ein Veränderungsprozess sicherlich kein Wunschkonzert ist, sollte das Management nicht dogmatisch an einmal getroffenen Entscheidungen festhalten. Manchmal zeigt sich, dass die operative Umsetzung einfach nicht praktikabel ist. Getroffene Entscheidungen dann gezielt nachzujustieren kann wahre Wunder bei der Akzeptanz und der Veränderungsbereitschaft im Unternehmen bewirken.

Dem Management muss klar sein, dass nachhaltige Veränderung einen langen Atem benötigt und sich die Erfolge häufig später einstellen als ursprünglich angenommen. Daher ist eine realistische Zielsetzung Grundvoraussetzung für den Erfolg. Prinzipiell eher weniger, aber das richtig und mit aller Konsequenz.

Am Ende lassen sich neben einem wirklichen Willen des Managements zur Veränderung drei wesentliche Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen festhalten:

Focus	- die wirklich wichtigen Dinge tun
Management Attention	- die Dinge nachhaltig ernst meinen
Leadership	- jeden mitnehmen, der sich bewegt

Die Unterstützung von Unternehmen bei der nachhaltigen Implementierung von Veränderungsprojekten stellt einen der wesentlichen Beratungsschwerpunkte der ANXO MANAGEMENT CONSULTING dar. Unser Ansatz ist sehr praxis- und umsetzungsorientiert und beruht auf nachweislich erfolgreich realisierten Beratungsprojekten sowie der langjährigen, praktischen Erfahrung des Autors und seiner Kollegen.

Möchten Sie mehr erfahren oder haben Sie Fragen? Dann sprechen Sie uns gern an. Sie erreichen uns per Mail unter gunter.hemmer@anxo-consulting.com oder unter Telefon 06192 40 269 15.

ANXO. Wir verändern Ihre Welt.

Quellen:

¹: Zinkler, Michael, (2005): **State-of-the-art der Forschung zur Organisationsberatung: Zusammenfassung und Analyse von Forschungsergebnissen der letzten Jahre**, Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum (WWZ) der Universität Basel

²: Hofmann, Michael (Hrsg.) (1991): **Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven**. Physica-Verlag, Heidelberg.