

Scheitern in Changeprozessen



Meisterstück WiLi

Systemisch beraten intensiv 2011-2012

Aufbau des Meisterstücks

1) Empirischer Teil : 4 x 2 Interviews

- Gesprächsführung anhand eines Interviewleitfadens
- unterschiedlicher systemischer Background
- verschiedene Branchen: IT, Maschinenbau, Kunststoff, öffentlicher Dienst, Handel, FH, Steuerberatung
- Unternehmensgrößen von 1 bis 9300 Mitarbeitern



2) Auswertung der Gründe fürs Scheitern in den einzelnen Veränderungsprozessen

3) Reflexion der Ergebnisse:

- Hypothesenbildung
- Verdichtung einzelner Hypothesen

Bilder zu Veränderungsprozessen



„Ohnmacht“



„Eine Türe geht auf und ich weiß nicht,
wo es hingeh“



„Zurück an den Start“



„Es ist wie eine Hochschaubahn - man
weiß nicht was danach kommt –
wo bin ich gerade „

Gründe fürs Scheitern

- **Keine Unterstützung durch Führungskräfte**
- **Mangelhaftes Projektmanagement**
- **Zu wenig freie Ressourcen**
- **Zu wenig Verständnis für Notwendigkeit**
- **Mangelhafte Kommunikation**
- **Angst vor Veränderung/Neuem**

Frustration: Alter Hut

- **Ergebnis frustrierend**
- **Gefühl, mit einem alten Hut zu tun zu haben**
- **Hypothesen zum Ergebnis: Warum haben wir das Ergebnis erhalten?**



Hypothesen

- **Hypothesen zum Inhalt der Interviews**

- Es scheitert immer an den selben Stellen
- Sind es die Allmachtsphantasien der Manager- Unterschätzung der Dimension von Projekten - ich kann alles – kann ich das?
- Ich muss einmal scheitern, damit ich es in Zukunft kann - Jeder muss das Scheitern einmal überleben.
- Leiter von Changeprojekten sehen es mehr als persönliches Scheitern als in den Prozess unmittelbar involvierte Leute, die es eher als „Prozess-Scheitern“ erachten.
- Interviewte haben ein klares Bild, warum sie in diesem Projekt gescheitert sind. Trotzdem schützt Wissen nicht vor Scheitern.

Vorsetzung: Hypothesen

- Die Interviewpartner finden Kommunikation sehr wichtig.
 - Scheitern ist einfach, bekanntes Wissen, Scheitergründe sind bekannt - es ist kein Geheimwissen! Aber es schützt nicht vor dem Scheitern.
 - Das Thema Haltung ist nicht bewusst.
- **Hypothesen zur Vorgangsweise**
 - Unsere Wahrnehmung leitet uns zu ähnlichen Ergebnissen.
 - Die Ergebnisse sind stark geprägt durch persönliche Beziehungen zum Interviewten.

Blitzlichter: Vertiefung zum Thema Scheitern

- Wir sind in unserer Wahrnehmung im Maschineparadigma und erwarten uns/hoffen auf Kochrezepte
- Die Komplexität ist immer sehr hoch, es ist schwierig diese zu erfassen. Dadurch ist Scheitern/Gelingen oft nicht planbar/vorhersehbar
- Norme, Werte, Haltungen beeinflussen unser Verhalten in Veränderungsprozesse und unseren Umgang mit Krisen
- Kommunikation ist der zentrale Erfolgsfaktor bei Veränderungen
- Wir fokussieren zu sehr auf die Dualität Scheitern/Gelingen und sehen scheitern oft nicht als Teil des Prozesses
- Interventionstechniken bei vermutetem Misslingen /Scheitern

Den richtigen Hut finden

- **Alte Hüte passen oft nicht weil**
 - Sich die Mode ändert
 - Köpfe unterschiedlich groß sind
 - Anforderungen unterschiedlich sind: Sonnenhut – Fahrradhelm
- **Veränderungsprozesse aufsetzen heißt somit immer wieder neue Hüte zu kreieren die zu den Trägern und zur Anforderung passen**