



DER WAKE-UP CALL



Nr. 022

 Deutsche Ausgabe

25. April 2025, 6:58 Uhr

Warum scheitern 70% der Transformationen?

Die sechs Gravitationszonen des Scheiterns

Von Christian Rook

Die unbequeme Wahrheit über Change-Management

Die Zahlen sind ernüchternd: Seit Jahrzehnten scheitern 70 Prozent aller größeren Veränderungsinitiativen in Unternehmen.

Was John Kotter bereits in den 1990er Jahren als "brutale Tatsache" bezeichnete, hat sich bis heute nicht verbessert. Im Gegenteil – trotz aller Methoden, Tools und Change-Expertise investieren Unternehmen Millionen in Veränderungsprojekte, von denen statistisch gesehen drei von vier zum Scheitern verurteilt sind.

Ein typisches Beispiel: Bei einem Automotive-Zulieferer, bei ich unter Vertrag genommen wurde, war ein hochkarätiges Change-Programm mit beeindruckenden PowerPoint-Präsentationen, präzise definierten Arbeitspaketen und ambitioniertem Zeitplan gestartet worden. Sechs Monate später - als ich mein Mandat antrat - war das Projekt faktisch tot – ohne formellen Abbruch, aber mit allen Symptomen eines stillen Scheiterns. Die Regeltermine fanden statt. Die Präsentationen und KPI-Berichte sahen nett aus. Aber, es bewegte sich quasi nichts mehr.

Die Analyse offenbarte ein in vielen Unternehmen wiederkehrendes Muster:

Die Projektverantwortlichen tauschten sich innerhalb des Projektteams aus. Man hatte eine ganze Anzahl von Regelmeetings installiert.

Aber, Kommunikation fand nur innerhalb eines sehr kleinen Kreises stat - und , natürlich „nach oben“.

Warum scheitern 70% der Transformationen?



Der von diesem Team entworfene Plan entsprach zwar den eigenen Vorstellungen, lief aber an der Realität der Organisation krachend vorbei.

Die sechs Gravitationszonen, die Veränderungsprojekte in die Tiefe ziehen

Basierend auf Forschungsergebnissen der letzten 30 Jahre und umfangreicher Praxiserfahrung lassen sich **sechs zentrale Felder** identifizieren, die wie Gravitationszonen wirken und Veränderungsprojekte zum Scheitern bringen:

1. Die Vernebelung des Ziels

Diffuse Zielbilder sind der Tod jeder Transformation. In einem Technologieunternehmen sollte beispielsweise ein "Digitalisierungsprojekt" umgesetzt werden – mit bemerkenswert vagen Konturen.

Der Vorstand sprach von Effizienzgewinnen, das

mittlere Management interpretierte es als Automatisierung, die Basis fürchtete Stellenabbau.

Praxisregel: Wenn drei Führungskräfte eines Projekts drei unterschiedliche Antworten auf die Frage geben, wohin die Reise geht, wird das Projekt scheitern – nicht an den benötigten Ressourcen, sondern an fundamentaler Orientierungslosigkeit.

2. Das Kommunikationsvakuum

Kommunikation ist nicht die Begleitmusik zur Veränderung – sie ist ihr Herzschlag. Fast 80% der Change-Verantwortlichen sehen in mangelhafter Kommunikation den Hauptgrund für das Scheitern. Bei einem Pharmaunternehmen scheiterte eine reibungslose Standortverlagerung trotz immenser Investitionen, weil ein Informationsvakuum die wichtigsten Umsetzer im Dunklen ließ.

Praxisregel: Echte Veränderung braucht nicht nur große Ankündigungen, sondern die tägliche, kleinteilige Kommunikation über Updates, Herausforderungen und konkrete nächste Schritte, sowie Vereinbarungen und synchronisierte Handlungspläne.

3. Die Führungsbivalenz

Transformation beginnt at the Top – oder sie beginnt gar nicht. Bei gescheiterten Projekten war in **32% der Fälle** mangelndes Commitment der oberen Führung der Grund für das Scheitern. Vorstandsvorsitzende, die vor dem Management eine Strategie verkünden, aber im Vier-Augen-Gespräch Zweifel äußern, schaffen eine toxische Ambivalenz, die durch alle Ebenen diffundiert.

Praxisregel: Ein Weltmarktführer im Maschinenbau scheiterte an seiner Neuausrichtung, weil der Vorstand bei ersten Widerständen einknickte – ein Signal, das jeder im Unternehmen verstand: "So ernst ist es nicht gemeint."

4. Die Stakeholder-Blindheit

Veränderung betrifft nie nur eine Gruppe, sondern ein komplexes Geflecht aus Interessen und Erwartungen.

Ein Energieversorger startete ein Effizienzprogramm ohne Einbindung der Betriebsräte und war überrascht von deren Widerstand – ein Kardinalfehler, der Zeit, Geld und Vertrauen kostete.

Praxisregel: McKinsey-Daten unterstreichen: Ohne aktive **Unterstützung des mittleren Managements** und **der operativen Ebene** scheitern nur **97% der Transformationsprojekte**. Erfolgreiche Transformation braucht systematisches Stakeholder-Management von Beginn an.

5. Die kulturelle Immunabwehr

Unternehmenskultur ist das unsichtbare Betriebssystem jeder Organisation – und ihre stärkste Abwehrkraft gegen Veränderung. **58%** der Change-Leader sehen **das Verändern von Mindsets** als größte Hürde, **49% die bestehende Unternehmenskultur** selbst. Bei einer Fusion zweier sehr unterschiedlicher und sehr verfeindeter Wettbewerber wurde monatelang über Strukturen und Prozesse diskutiert – aber niemand adressierte die tiefgreifenden kulturellen Unterschiede.

Praxisregel: Veränderung muss Kultur als Schlüsselfaktor begreifen, nicht als weiches Randthema.

6. Die Ressourcenselbsttäuschung

"Change by PowerPoint" – so kann man das verbreitete Phänomen nennen, Transformation zu proklamieren, ohne die nötigen Ressourcen bereitzustellen. Ein produzierendes Unternehmen erklärte Lean Management zum Programm, erwartete aber, dass Führungskräfte dies "nebenbei" umsetzen.

Praxisregel: In 33% der Fälle scheitern Projekte an Ressourcenmangel. Echter Wandel verlangt echte Investitionen – in Zeit, Geld, Personal und Freiräume. Sonst wird Veränderung zur Zusatzbelastung und erzeugt das Gegenteil des Gewünschten: Zynismus und Erschöpfung. Es sind immer die besten und deshalb bereits vor dem Projekt voll ausgelasteten Mitarbeiter, die eine Zusatzaufgabe bekommen.

Der blinde Fleck: Die Stakeholder-Dimension

Was diese sechs Gravitationszonen verbindet, ist ein roter Faden, der durch praktisch alle gescheiterten Transformationsprojekte läuft:

die fehlende oder unzureichende Stakeholder-Orientierung.

In einem globalen Fertigungsunternehmen in dem ich maidatiert arbeitete, beschloss der Vorstand eine neue Strategie mit Fokus auf Nachhaltigkeit und Innovation.

Die Präsentation vor Investoren war beeindruckend, die interne Kommunikation durchdacht.

Doch es fehlte etwas Entscheidendes: Man hatte nicht gefragt, was die Kunden unter "Innovation" verstehen.

Man hatte nicht erkundet, welche Kompetenzen die Mitarbeiter für diese Transformation benötigen. Man hatte nicht analysiert, wie Lieferanten in diese Neuausrichtung eingebunden werden müssen.

Hier zeigt sich der fundamentale Unterschied zwischen Shareholder- und Stakeholder-Denken:

- Im **Shareholder-Paradigma** wird Transformation von innen nach außen gedacht: Die Führung entscheidet, was gut für das Unternehmen (und damit die Eigentümer) ist, und kommuniziert dies dann nach unten und außen.
- Im **Stakeholder-Paradigma** hingegen wird Transformation als Balanceakt verstanden – als bewusste Orchestrierung unterschiedlicher, teils widersprüchlicher Erwartungen.

Von der Diagnose zur Methode: Der Stakeholder-Ansatz

Diese Erkenntnis ist nicht nur analytisch wertvoll, sondern praktisch nutzbar.

Wenn wir Transformation konsequent aus Stakeholder-Perspektive denken, schärfen wir nicht nur unseren Blick für potenzielle Widerstände und Hindernisse.

Wir erschließen auch neue Quellen der Energie und Unterstützung.

Ein Erfolgsbeispiel: Ein mittelständischer Industriebetrieb stand vor einer tiefgreifenden Prozessumstellung.

Statt den üblichen Top-down-Ansatz zu wählen, identifizierte die Geschäftsführung systematisch die relevanten Stakeholder – und ihre jeweiligen Erwartungen an die Veränderung:

- Für die Mitarbeiter bedeutete dies Arbeitsplatzsicherheit und verbesserte Arbeitsbedingungen, aber zuerst Unsicherheit und Ängste.
- Für die Kunden schnellere Lieferzeiten und höhere Qualität - aber zuerst die Anpassung auf sich verändernde Prozesse beim Lieferanten.
- Für die Region Investitionen in Ausbildung und lokale Wertschöpfung

Indem diese verschiedenen Erwartungen explizit adressiert wurden, entstand ein Narrativ der Veränderung, das nicht als abstrakte Vision von oben kam, sondern als gemeinsames Projekt mit konkret benennbarem Nutzen für alle Beteiligten.

Die Transformation gelang – nicht trotz, sondern wegen der bewussten Einbeziehung unterschiedlicher Stakeholder-Perspektiven.

Fazit: Transformation neu denken

Transformationsprojekte scheitern nicht primär an handwerklichen Fehlern, sondern an ihrem einseitigen Blickwinkel.

Sie berücksichtigen oft nicht die komplexe Stakeholder-Landschaft, in der Unternehmen heute agieren. Sie ignorieren, dass Wandel nur dann nachhaltig gelingt, wenn er für alle relevanten Beteiligten – von Mitarbeitern über Kunden bis zu Gesellschaft und Umwelt – einen erkennbaren Mehrwert schafft.

Der systematische Stakeholder-Ansatz bietet einen neuen Weg, Veränderung nicht isoliert zu betrachten, sondern in ihren vielfältigen Wechselwirkungen mit allen relevanten Anspruchsgruppen. Dies ist das Fundament erfolgreicher Unternehmensführung im 21. Jahrhundert – der Wandel vom Shareholder- zum Stakeholder-Value als grundlegendes Paradigma.



Christian Rook

info@christianrook.com

www.christianrook.com