

REFLECT Whitepaper

CHANGE-MANAGEMENT

Stellen Sie sich vor, in Ihrer Organisation wäre Change-Management eine natürliche, im Unternehmen verankerte, Wandlungsfähigkeit, die Ihnen die Anpassung an dynamische Märkte jederzeit erlaubt.



Agenda3

ABSTRACT	3
KLASSISCHES CHANGE-MANAGEMENT	4
1) Dringlichkeit ermitteln.....	4
2) Bildung eines Change Teams.....	4
3) Entwicklung eines Zielbildes	5
4) Kommunikation der Strategie.....	5
5) Förderung von Fehlertoleranz und Handlungsfreiheit	5
6) Realisierung von „Quick Wins“	5
7) Ausbau erreichter Veränderungen.....	5
8) Verankerung der Veränderungen im Betriebsalltag	5
CHANGE-MANAGEMENT IN DER VUCA-WELT	7
WIDERSTAND UND GEGENMAßNAHMEN	9
ERFOLGSFAKTOREN IM CHANGE-MANAGEMENT	11
UNSERE LEISTUNGEN.....	13

Abstract



Ingo Kallenbach

Geschäftsführer REFLECT GmbH & Co. KG

Change-Management – aus der **REFLECT Whitepaper Serie** – erforscht die Grundlagen, Methoden, Abläufe und Erfolgsfaktoren des Change-Managements.

Change – was bedeutet das eigentlich noch in einer Arbeitswelt, die dem täglichen Wandel unterliegt?

Jeder Veränderungsprozess wirft bei den Mitarbeitern und Führungskräften Fragen nach der Notwendigkeit und den Zielen der Veränderung auf. Durch die gemeinsame Formulierung einer Vision wird das Management zum Initiator der Veränderung und gibt den Startschuss für den Prozess. Dadurch werden auch insbesondere emotionale Aspekte positiv beeinflusst. Der daraus generierte, emotionale Nutzen fördert nicht nur das Gemeinschaftsgefühl einer Organisation, sondern auch die Bedeutsamkeit jedes Einzelnen.

In einem Unternehmensumfeld, das von Volatilität und Komplexität geprägt ist, müssen wir auch unser Verständnis von Change-Management hinterfragen – denn Veränderungsfähigkeit und Agilität werden zu wettbewerbsentscheidenden Kompetenzen. Change ist nicht mehr die Ausnahme, sondern wird zur täglichen Herausforderung und Chance.

In diesem Whitepaper werden wir daher erläutern, was Change-Management in einer VUCA-Welt bedeutet, warum klassische Change-Management Modelle oft keine adäquaten Vorgehensweisen mehr repräsentieren, wie Sie Change-Widerstand in Veränderungsenergie transformieren und welche Erfolgsfaktoren effektives Change-Management in einer VUCA-Welt auszeichnet.

Erkenntnisreiche und vielseitige Perspektiven wünscht Ihnen,



Klassisches Change-Management

Traditionell kann man Change-Management Prozesse nach John Kotter in acht Phasen unterteilen:



Abbildung 1: Die typischen acht Change-Management-Phasen nach Kotter

1) Dringlichkeit ermitteln

Erzeugen Sie unter den Führungskräften und den Mitarbeitern ein Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels. Entwickeln Sie beispielsweise Szenarien, die eintreten könnten, wenn sich keine Veränderung vollzieht. Diskutieren Sie mit Ihren Führungskräften und Mitarbeitern und bringen Sie starke Argumente vor.

2) Bildung eines Change Teams

Bauen Sie eine gute Führungskoalition auf, indem Sie richtungsweisende Personen für Ihre Idee gewinnen und zusammenbringen. Stellen Sie sicher, dass Sie einen guten Mix aus verschiedenen Abteilungen mit diversen Kompetenzen haben.

3) Entwicklung eines Zielbildes

Entwickeln Sie eine starke Vision und konkrete Strategien, mit denen Sie das Ziel erreichen wollen und vermitteln Sie diese in einer gut vorbereiteten und starken Rede. Ein übergeordnetes Ziel für das Unternehmen hilft bei der Umsetzung des Wandels.

4) Kommunikation der Strategie

Scheuen Sie sich nicht davor, die Vision gegenüber den Führungskräften und den Mitarbeitern immer wieder zu kommunizieren. Das schafft Vertrauen und stärkt die Motivation.

5) Förderung von Fehlertoleranz und Handlungsfreiheit

Gibt es Strukturen im Unternehmen, die den Wandel bremsen oder sogar hemmen? Werfen Sie einen genauen Blick auf den Status Quo und räumen Sie ungünstige Organisationsstrukturen, Arbeitsabläufe und Routinen aus dem Weg.

6) Realisierung von „Quick Wins“

Achten Sie darauf, dass Sie nicht zu aufwands- und kostenintensive Ziele für den Anfang festlegen, sondern definieren Sie auch schnell erreichbare Zwischenziele.

7) Ausbau erreichter Veränderungen

Analysieren Sie nach jedem erreichten Ziel, was positiv gelaufen ist und was hätte besser laufen können. Entwickeln Sie stets neue Ideen, Impulse und Ziele und bringen Sie neue Mitarbeiter in Ihre Führungsriege.

8) Verankerung der Veränderungen im Betriebsalltag

Verankern Sie die erreichten Ziele fest in Ihrer Unternehmenskultur. Erst wenn dies gelungen ist, kann nach Kotter von einem erfolgreichen Change-Management-Prozess gesprochen werden. Es dient als Instrument, mit dem Sie den Wandel stufenweise umsetzen können.



i

Früher war man der Ansicht, dass Change-Management, wenn man alle Schritte des Modells richtig durchführte, funktionieren sollte wie eine komplizierte, aber kontrollierbare Maschine. Das Problem dabei: die Komplexität des Menschen und der Organisationskultur.

Natürlich ist der Mensch nicht das eigentliche Problem, sondern vielmehr die vereinfachende Systematik, die man dem Wandlungsprozess überzustülpen versuchte. Heute weiß man, dass Change vielschichtiger gedacht und umgesetzt werden muss, denn Wandel beeinflusst Emotionen, Verhalten und Werte und wird von diesen Faktoren selbst beeinflusst. Change muss daher beim Menschen beginnen.

Change-Management in der VUCA-Welt

In der heutigen Arbeitswelt, die von hoher Dynamik, Komplexität und Volatilität geprägt ist, greifen solche Vorgehensweisen allerdings immer weniger. „Change“ wird zum Alltagsgeschäft und Unternehmen tun gut daran, sich flexibel und anpassungsfähig aufzustellen, so dass Veränderungen „business as usual“ werden. Volatile und dynamische Märkte verlangen nach **agilen Organisationsdesigns**. Dabei hilft zum Beispiel der Aufbau einer responsiven Organisation mit **adaptiven Strukturen und agilen Prozessen** oder die Neudefinition von Führung als ‚Unterstützung zur Selbstführung‘. Nur so können Unternehmen dynamikrobust werden.

Organisch, flach und adaptiv – so sehen die **Organisationsmodelle der Zukunft** aus. Da sind sich die meisten Experten einig. Die hierarchischen Organisationsstrukturen des Industriezeitalters funktionierten gut in planbaren Unternehmensumfeldern; in den dynamischen, komplexen und digitalisierten Kontexten der Neuzeit sind sie jedoch nicht nur dysfunktional, sondern kontraproduktiv.

Während andere Unternehmen die Pyramide auf den Kopf stellen, den Mitarbeitern Freiraum bieten und sich am Kunden orientieren, knirscht es im Getriebe der Kommando- und Kontrollzentralen vieler konservativer Konzerne und Mittelständler.

Die Bewegung „**Responsive Organisation**“ (also „antwortende Organisation“, im Sinne von Reaktionsfähigkeit) will gerade diese Unternehmen beim strukturellen Wandel unterstützen.

Der Begriff des Responsiven verweist zurück auf die „Response“, die in verschiedenen Verhaltenstheorien eingehend untersucht wurde. Das Bedeutungsspektrum von Responsivität umfasst vielfältige Interpretationen, welche von Reaktionsfähigkeit, Reagibilität, Antwortbereitschaft, bis hin zu Anregbarkeit oder Empfänglichkeit reichen.

Um in den dynamischen Umwelten bestmöglich zurechtzukommen, sollten Unternehmen neue Fähigkeiten und Steuerungsmuster entwickeln, um agiler handeln zu können. Agilität zu entwickeln bedeutet dabei nicht nur, einen Wandel zu akzeptieren, sondern den Wandel zu fordern, der sinnvoll erscheint. Dabei gilt es, eine Organisationsstruktur zu finden, welche situative Adaptionen zulässt und die den Wandel auch bewältigen kann, damit dieser ausgelöste Wandel auch zum Vorteil der Organisation genutzt werden kann.



Der Begriff ‚Change-Management‘ ist irreführend, denn er lässt uns glauben, dass Veränderung absolut kontrollier- und organisierbar ist.

Die heutige Unternehmensumwelt aber ist komplex – ebenso ist Change. Wer Change-Management zu vereinfachen, zu schematisieren versucht, der wird daran scheitern, das System ‚Organisation‘ und das System ‚Mensch‘ wirklich nachhaltig zu ändern.

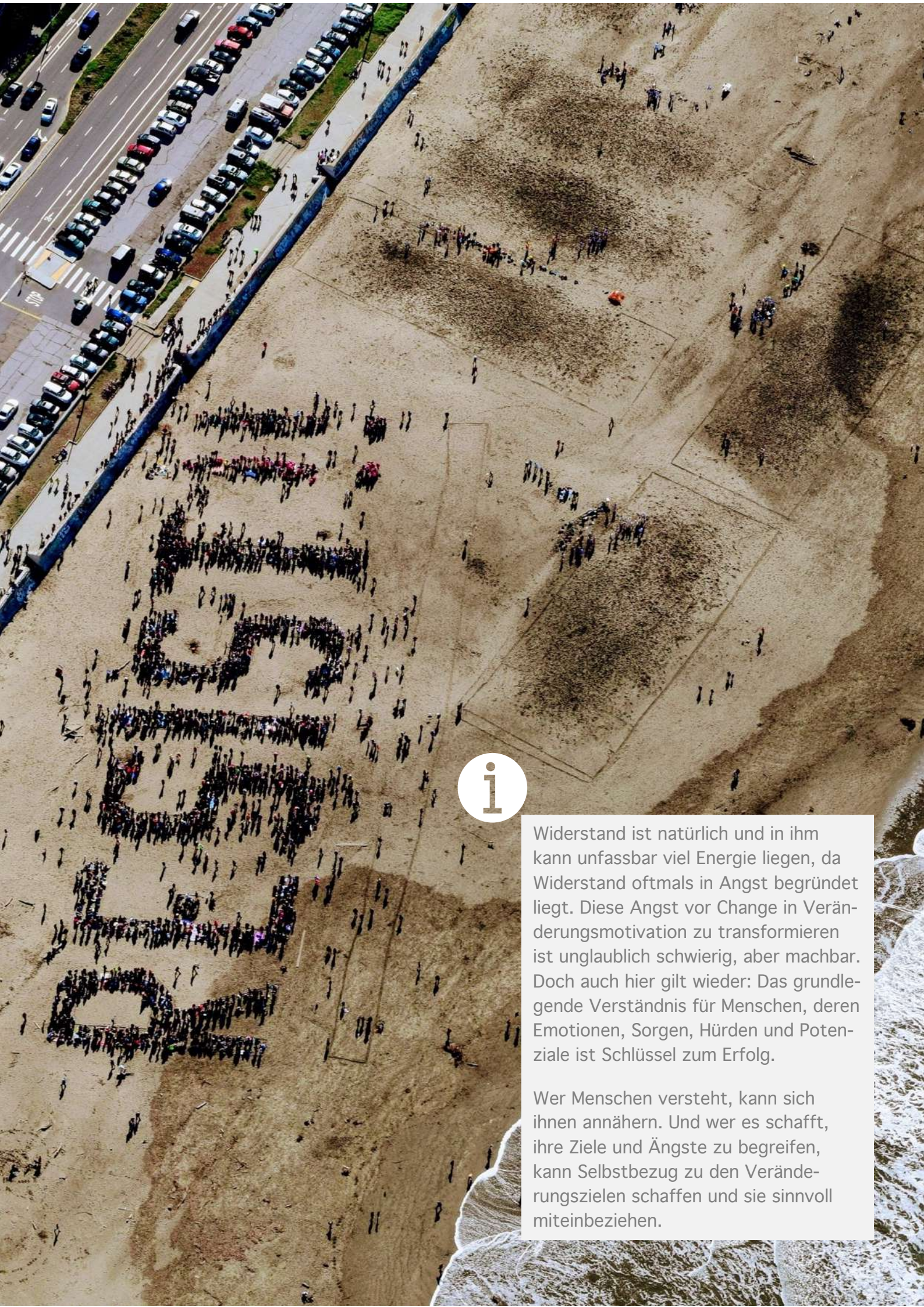
Gutes Change-Management beginnt daher mit der richtigen Geisteshaltung, dem Verständnis für menschliches Denken und Fühlen sowie für Kultur und Gemeinschaft, und der Akzeptanz von Komplexität.

Widerstand und Gegenmaßnahmen

Change-Management löst oftmals emotional belastende Veränderungsprozesse auf allen Ebenen eines Unternehmens aus. Solche Change-Management Prozesse benötigen Motivation und Wandlungsfähigkeit. Veränderungsprozesse bewirken aber oftmals Unsicherheit, Angst und Widerstand bei Mitarbeitern. Im Change-Management macht es daher Sinn, einen Veränderungsprozess gemeinsam mit Change-Management Experten anzugehen, die den Wandel in partnerschaftlicher Kooperation initiieren, begleiten, moderieren und zum Ziel führen. Wichtig zu verstehen: Widerstand ist nicht etwas grundsätzlich Schlechtes, sondern vielmehr eine rationale Reaktion auf die Ankündigung einer Veränderung. Es ist wichtig, den Widerstand ernst zu nehmen, zu kanalisieren und Betroffene zu Beteiligten zu machen. Daher ist es essenziell, die Ursachen für den Widerstand zu erkunden und ihn mittels gezielter Maßnahmen zu überwinden, beziehungsweise in positive Veränderungsenergie zu transformieren. Die folgende Grafik kann Ihnen dabei helfen, Ursachen für den Widerstand gegen Veränderungsprozesse zu verstehen und die Resistenz mit gezielten Maßnahmen in Veränderungsenergie umzuwandeln.



Abbildung 2: Change-Management: Auslöser von Change-Widerstand und Maßnahmen zur Transformation von Widerstand



i

Widerstand ist natürlich und in ihm kann unfassbar viel Energie liegen, da Widerstand oftmals in Angst begründet liegt. Diese Angst vor Change in Veränderungsmotivation zu transformieren ist unglaublich schwierig, aber machbar. Doch auch hier gilt wieder: Das grundlegende Verständnis für Menschen, deren Emotionen, Sorgen, Hürden und Potenziale ist Schlüssel zum Erfolg.

Wer Menschen versteht, kann sich ihnen annähern. Und wer es schafft, ihre Ziele und Ängste zu begreifen, kann Selbstbezug zu den Veränderungszielen schaffen und sie sinnvoll miteinbeziehen.

Erfolgsfaktoren im Change-Management

Um ein Change-Projekt erfolgreich abzuschließen, können Sie sich an den folgenden Erfolgsfaktoren orientieren. Sie garantieren einen effektiven Veränderungsprozess mit nachhaltiger Wirkung.

1. Systemisch denken, Ursachen, Symptome und Auswirkungen ganzheitlich und langfristig verstehen.
2. Klare Antwort auf das „Warum“ geben.
3. Ein inspirierendes und partizipatives Zielbild vermitteln, Selbstbezug herstellen.
4. Widerstand nutzen und Skeptiker sowie Kritiker miteinbeziehen.
5. Ein kompetentes Change-Team aufbauen und solange beibehalten, bis adaptive Strukturen und eine gemeinschaftliche Kultur vorhanden sind, so dass sich die Organisation immer wieder selbst erneuern kann.
6. Betroffene zu Beteiligten machen und kollektives Wissen nutzen.
7. Einen ganzheitlichen, strukturellen und kulturellen Wandel nicht einmalig anstoßen, sondern als Teil der kontinuierlichen Unternehmensentwicklung begreifen.
8. Klare Rollen, Zuständigkeiten und Strukturen etablieren.
9. Informationen vernetzen und Transparenz vorleben.

Um diese neun Erfolgsfaktoren in die Tat umzusetzen, ist eine gesunde Geisteshaltung gegenüber Change essenziell: organisationale Veränderungen, ob auf struktureller, prozeduraler, emotionaler, kognitiver oder strategischer Ebene, sind normal und notwendig. Sie täglich im Angesicht eines sich wandelnden Wettbewerbs kollektiv, mutig und zielgerichtet voranzutreiben, ist wertvoller als jede Fünf-Jahres-Strategie.

Fazit

„Change is all around us“ – Change ist kein Modewort, kein Trend – in einer VUCA-Welt sind Umweltveränderungen, teilweise volatil und undurchsichtig, an der Tagesordnung. Nur Organisationen, die sich selbst, ihre Kultur, Strukturen und Strategie auf diesen täglichen Wandel einstellen (ohne grundlegende unternehmerische Werte und Ansichten zu missachten), erhalten die Möglichkeit, den äußeren Wandel auch selbst proaktiv im eigenen Sinne mitzugestalten.



Effektives Change-Management zeichnet sich häufig durch hohe Transparenz, einen klaren Plan und eindeutige Zwischenschritte aus. Nur wenn alle Beteiligten wissen, wo sie sich im Prozess befinden und welches Teilziel das nächste ist, kann das Change-Projekt systematisiert und strategisch vorangetrieben werden, im Sinne aller Change-Beteiligten.

Das bedeutet jedoch nicht, den Wandel zu rationalisieren, sondern vielmehr einen Plan zu kommunizieren, um Klarheit zu schaffen und einen Maßstab für Verhaltensänderungen und strukturell-kulturellen Wandel zur Hand zu haben

Unsere Leistungen

Nicht reden, handeln! Wir stellen Ihre Organisation auf gesunde Füße, ganz egal wo Sie stehen. Mit bewährter Methodik, aber stets offen für Neues. Mit erfahreinem Blick, aber nie betriebsblind.

Unsere Trainer und Berater verfügen über die unterschiedlichsten Hintergründe und haben Expertisen aus diversen Branchen. Sie können sich sicher sein, auch für Ihre Organisation finden wir die bestmögliche Lösung – garantiert.

[Sprechen Sie uns an!](#)

Schildern Sie uns Ihre Situation. Das Erstgespräch ist kostenfrei – und es bringt Sie einen Schritt weiter.

In diesen Bereichen helfen wir Ihnen weiter:

- **Transformation** in eine agile, gesunde Organisation
- **Führungskräfteentwicklung** – Aufsetzen eines ganzheitlichen und stimmigen Entwicklungsprogramms.
- **Gesunde Führung** – außergewöhnliche Leistung durch Potenzialentfaltung.
- **Workplace Change** – Entwicklung von kreativen und neuen Arbeitswelten
- **Werte- und Haltungsarbeit** – Bildung eines „agile mindset“
- **„Komplexithoden“** für die VUCA-Welt: Konsent, konsultativer Einzelentscheid, Agile Projektarbeit, Kompleximeetings, Lean Coffee, Kanban, Scrum
- **Führungskräftecoaching** im Rahmen der anstehenden Veränderungen
- **Expertenvorträge – auch online:** Vorträge zum Grundverständnis von agilem Führen und agiler Transformation
- **Seminare & Workshops (auch virtuell möglich)** zu den Themen Führungskräfteentwicklung, agile Transformation und weitere



Quellen

Titelseite von Satchuset Raungdessuwon auf Pixabay

<https://pixabay.com/de/photos/schatzkarte-navigation-karte-1850653/>

<https://pixabay.com/de/photos/getriebe-zahnräder-maschine-1236578/>

<https://pixabay.com/de/photos/telefon-telegraph-pole-kabel-1822040/>

<https://unsplash.com/photos/evNBt835LJk>

<https://unsplash.com/photos/fb7yNPbT0I8>

<https://unsplash.com/photos/XmMsdtiGSfo>

<https://www.shutterstock.com/de/image-photo/webcam-laptop-screen-view-many-faces-1694685346>



**GOOD
NEWS
IS COMING**

Wir teilen unser Wissen gern

Wir haben uns dem Erfolg von Unternehmen verschrieben. Deshalb gibt es bei uns zweimal im Monat sorgfältig recherchierte Artikel mit fundiertem Knowhow in Ihr Postfach.

Hier dreht sich alles rund die Themen agile Transformation, Führung und Personalentwicklung.

[Jetzt kostenlos zum Newsletter anmelden und nichts mehr verpassen](#)

Noch mehr Whitepaper?

Erhalten Sie eine gute Übersicht und gleichzeitig die notwendige Tiefe zu aktuellen Themen.

[Hier geht's zum Downloadbereich.](#)

Reflect GmbH & Co. KG
Insheimer Straße 33
D-76865 Rohrbach
Fon +49 6349 96 30 228
E-Mail info@reflect-beratung.de

