



Change-Management

Die Herausforderungen des permanenten Wandels

Was bedeutet das Modewort «Zeitenwende» für Unternehmen? Neue Technologien verdrängen bestehende, neue Wettbewerber kommen in den Markt und definieren neue «Rules of the Game», Geschäftsmodelle wandeln sich, und eine neue Führungsgeneration übernimmt in den Unternehmen. Der Fachkräftemangel zwingt zur Digitalisierung und zum Einsatz von KI. Überall haben die Unternehmen Baustellen. Der Zwang zur Veränderung wächst – ein professionelles Praktizieren von Change-Management ist unerlässlich.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

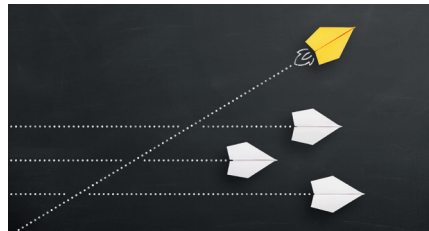
Change-Management ist entscheidend, um Unternehmen dabei zu unterstützen, sich an neue Bedingungen anzupassen und wettbewerbsfähig zu bleiben. Es hilft, die Auswirkungen von Veränderungen zu minimieren und die Beteiligten effektiv durch den Wandel zu führen. Change-Management wird zu einem permanenten Prozess, der angestossen werden und begleitet werden muss. Es wird zu einer zentralen Rolle der Führung und ein bedeutender Erfolgsfaktor.

Change-Management umfasst alle Massnahmen, die zur Einführung und Implementierung nachhaltiger sowie oftmals einschneidender Veränderungen in der Organisation dienen. Diese Veränderungen können die gesamte Organisation oder nur Prozesse, Strukturen und Abläufe betreffen.

Die grosse Bedeutung von Change-Management bei Veränderungsprozessen in Unternehmen zeigt sich darin, dass tiefgreifende Veränderungen in der Organisation stets auch negative Folgen und neue Herausforderungen nach sich ziehen. Neben technischen, organisatorischen und finanziellen Aspekten sind es vor allem die Mitarbeiter eines Unternehmens, die Change-Prozessen skeptisch gegenüberstehen. Unternehmen sollten den Change-Prozess daher stets mit zielführenden Massnahmen des Change-Managements begleiten und unterstützen.

Ziele des Change-Managements

Zu den Hauptzielen des Change-Managements gehören die Verbesserung der or-



ganisatorischen Effizienz, die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, die Sicherstellung der Einhaltung von Vorschriften und die Förderung einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung. Ganz wichtig ist die permanente Kundenfokussierung. Innovationen dürfen nicht mehr allein nach der Push-Strategie entwickelt werden, sondern unter Einbezug des Kunden als Pull-Strategie. Push und Pull sind sinnvoll zu kombinieren.

Das Change-Management verfolgt primär das Ziel, Prozesse tiefgreifender Veränderungen in Unternehmen zielgerichtet zu steuern, zu vereinfachen sowie zu beschleunigen und letztlich den definierten Zielzustand zu erreichen. Die Prozesslandkarte wird neu definiert.

Untergeordnete Ziele des Change-Management-Prozesses sind:

- die Aufrechterhaltung von Kommunikation und Transparenz während des Wandels
- die Kommunikation mit dem Kunden
- die Überzeugung der Belegschaft von den Veränderungen
- die Problemanalyse und -bewältigung
- die Konsolidierung der Veränderungen und
- die Verankerung der Veränderungen in der Unternehmenskultur

Vorgehen im Change-Prozess

Der Change-Prozess kann in mehrere Phasen unterteilt werden, darunter die Vorbereitung, die Planung, die Implementierung und die Nachbereitung. Jede Phase beinhaltet spezifische Aktivitäten und Aufgaben, die sorgfältig koordiniert werden müssen, um den Erfolg des Wandels sicherzustellen.

Vorbereitung

In der Vorbereitungsphase wird die Notwendigkeit des Wandels analysiert und eine strategische Vision entwickelt. Stakeholder werden identifiziert und erste Kommunikationsmassnahmen eingeleitet. Das zukünftige Leitbild wird gemeinsam erarbeitet, sodass jeder dies nicht nur kennt, sondern sich seiner Rolle und seines Beitrags bewusst ist.

Planung

Die Planungsphase umfasst die Erstellung eines detaillierten Projektplans, die Zuweisung von Ressourcen und die Festlegung von Meilensteinen und Erfolgskriterien. Der Projektplan enthält nicht nur Zeiten und Kosten, sondern die Definition von Meilensteinen.

Die SCRUM-Methode ist dafür besonders geeignet, die erfolgreiche Umsetzung sicherzustellen.

Implementierung

Während der Implementierung werden die geplanten Massnahmen durchgeführt. Dies kann Schulungen, die Einführung neuer Technologien oder die Anpassung von Prozessen umfassen. Ebenso sind agile funktionsübergreifende Teams zu formen und zu schulen und miteinander zu vernetzen.

Nachbereitung

In der Nachbereitungsphase wird der Erfolg des Wandels bewertet, und es werden Massnahmen zur Nachhaltigkeit ergriffen. Feedbackschleifen und kontinuierliche Verbesserungen spielen hier eine wichtige Rolle. Ein Change-Prozess ist nie zu Ende und muss immer wieder angestossen und begleitet werden.

Zur Umsetzung des Change-Management-Prozesses können unterschiedliche Modelle und Methoden herangezogen werden. Zu diesen Ansätzen gehören unter anderem das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin, John Kotters 8-Phasen-Modell oder Krügers



5-Phasen-Modell. Eine tiefgründige Auseinandersetzung mit diesen Modellen ist jedem strategischen Entscheidungsträger in einem Unternehmen zu empfehlen.

Hürden im Change-Management

Typische Problemfelder im Change-Management umfassen unklare Ziele, mangelnde Kommunikation, fehlende Ressourcen und unzureichende Unterstützung des Top-managements. Diese Probleme können den Erfolg des Wandels gefährden und müssen daher frühzeitig erkannt und adressiert werden. Der Wandel muss von oben getragen und begleitet werden.

Zu den häufigsten Hürden im Change-Management gehören Widerstände der Mitarbeiter, unzureichende Kommunikation, mangelnde Ressourcen und fehlende Unterstützung des Managements. Diese Herausforderungen müssen proaktiv angegangen werden, um den Wandel erfolgreich umzusetzen. Das Mitarbeiter-Portfolio muss angepasst werden.

Beteiligte und Rollen

Im Change-Management sind verschiedene Rollen und Beteiligte involviert, darunter das Topmanagement, Change-Manager, Projektteams und die Mitarbeiter. Jede Gruppe hat spezifische Verantwortlichkeiten und Aufgaben, die zur erfolgreichen Umsetzung des Wandels beitragen. Alle müssen an einem Strang ziehen, daher ist die bilaterale Kommunikation so wichtig.

Kommunikation im Change-Management

Die fortlaufende Kommunikation zwischen Belegschaft und Führungsebene bei der Erarbeitung und Umsetzung von neuen Prozessen ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor des Change-Managements. Die Kommunikationskultur im Unternehmen sollte offen, zielorien-

tiert und wertschätzend sein. Führungskräfte sollten regelmässig mit ihren Mitarbeitern kommunizieren.

Es sollte zu den Unternehmenswerten zählen, dass konstruktive Kritik und die eigene Meinung grundsätzlich erwünscht sind. Auf diese Weise entsteht ein freundliches und professionelles Arbeitsumfeld. Diese Arbeitsatmosphäre ist notwendig, um Change-Prozesse anzustossen und erfolgreich abzuschliessen. Darüber hinaus muss sichergestellt werden, dass sich die Prozessveränderungen zu jedem Zeitpunkt mit dem Wertekodex und der Orientierung des Unternehmens vereinen lassen.

Wertschätzende und zielführende Kommunikation wird essenzieller, sobald sich mögliche Veränderungen über verschiedene Abteilungen, Filialen oder Verantwortungsbereiche erstrecken. Bei einer interdisziplinären Zusammenarbeit über verschiedene Abteilungen und Hierarchiestufen sind gemeinsame Kommunikationsregeln und eine eng verzahnte Teamarbeit gefragt.

Erfolgsfaktoren im Change-Management

Die Erfolgsfaktoren im Change-Management-Prozess unterscheiden sich zwar von Projekt zu Projekt, allerdings gibt es einige Faktoren, die die Erfolgchance grosser Veränderungen erhöhen. Zu diesen Erfolgsfaktoren im Change-Prozess gehören:

- **Stakeholder miteinbeziehen:** Alle wichtigen Stakeholder, also beispielsweise Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre und Lieferanten, sollten möglichst aktiv in den Veränderungsprozess miteinbezogen werden.
- **klar kommunizieren:** Ziele und Strategien des Change-Projekts sollten den Stakeholdern klar mitgeteilt werden, um Verwirrung oder ein Gefühl der Vernachlässigung zu vermeiden.

- **Methoden kennen und nutzen:** Beschäftigen Sie sich mit der Theorie und den Modellen zum Thema Change-Management. Beispiele sind die Modelle von Krüger, Kotter und Lewin.
- **zielgerichtete Kommunikation:** Die offene und permanente Kommunikation nach innen und aussen muss Transparenz und Offenheit schaffen.
- **Erfolge feiern:** Feiern Sie auch kleine Zwischenerfolge gebührend, um die Motivation während des Change-Management-Prozesses hochzuhalten. Loben Sie Mitarbeiter für gute Leistungen.
- **Kritik ernst nehmen:** Hören Sie auf Kritik von aussen, aber auch aus den eigenen Reihen und nehmen Sie Widerstand ernst. Oftmals haben die Betroffenen gute Gründe.
- **die nötigen Ressourcen haben:** Ohne die nötigen Ressourcen wie Mitarbeiter, Platz und Finanzen sind viele Veränderungen von vornherein zum Scheitern verurteilt. Sorgen Sie dafür, dass ausreichend Ressourcen für den geplanten Wandel zur Verfügung stehen.
- **die Ergebnisse kommunizieren:** Dabei die veränderten Rollen und Verantwortlichkeiten benennen und in der Umsetzung begleiten.

QUELLEN

Nils Pfläging: Die neuen 12 Gesetze der Führung, 2022.

Hans Jürgen Warnecke: Das Fraktale Unternehmen, 2014.



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich ist Investor, Unternehmer und geschäftsführender Gesellschafter eines Familienunternehmens im Bereich Maschinenbau. Er war lange in

Vorständen verschiedener internationaler Unternehmen tätig (u. a. BASF, Adidas und Mövenpick). Als Inhaber und Partner der Gerberich Consulting AG berät er mittelständische Unternehmen in strategischen Fragen. Er hat Maschinenbau und Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT in Cambridge studiert.

IMPRESSUM

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschlostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch

Herausgeber Stephan Bernhard

Redaktion Seline Durand

Korrektur Margit Bachfischer M.A., Bobingen

Layout/Satz Tonio Schelker

Publikation 10 x jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr,
Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Als digitale Publikation erhältlich unter:
www.weka-library.ch

Bildrechte www.istockphoto.com

Bestell-Nr. 9232

Scannen und bestellen:

Dieser Newsletter ist in gedruckter Form und digital in unserem Online-Shop erhältlich.



Ihre Vorteile

- 10 Mal pro Jahr konkretes Praxiswissen zu HR-relevanten Entwicklungsthemen, New Work und Leadership.

www.weka.ch/shop

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2024 – Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.