

Change Management: Professionalität trifft Einfühlungsvermögen.



Change Management als Erfolgsfaktor, um die Chancen von sich ändernden Kundenbedürfnissen zu nutzen

Wandel ist ein Vorgang, dem sich kein Unternehmen entziehen kann. Wird er mit Professionalität und Einfühlungsvermögen umgesetzt, eröffnet er grosse Chancen. Ganzheitliche Transformation betrifft immer Strategie, Struktur sowie Kultur eines Unternehmens. Wichtig ist, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Mittels ganzheitlichem Change Management kann die Chance von Wandel genutzt werden.

Von Daniela Zimmermann, Christina Wagner und Fabrice Braun Manella

Transformation ist für Unternehmen heute fast schon alltäglich. Kein Unternehmen kann es sich leisten, mittel- bis langfristig stillzustehen. Oft wird der Wandel durch externe Impulse ausgelöst, z.B. durch Trends wie zunehmende Globalisierung oder Digitalisierung, welche sich in den Kundenbedürfnissen niederschlagen. Auch interne Gründe wie eine kulturelle Neuausrichtung können die treibende Kraft sein. Durch die Reaktion auf sich verändernde Kundenbedürfnisse oder pro-aktives Vorantreiben von Veränderungen bieten sich unternehmerische Chancen, u.a. durch die Verbesserung der Wettbewerbsposition.

Nichtsdestotrotz ist Transformation nicht Alltagsgeschäft, sondern ein oft ungewohnter sowie komplexer Vorgang. Wandel betrifft immer drei untereinander abhängige Dimensionen eines Unternehmens: Strategie, Struktur und Kultur. Zu oft werden diese vernachlässigt und Transformationsprojekte gelingen nicht. Damit aus der vermeintlichen Chance nicht ein Risiko wird, müssen Transformationen ganzheitlich angegangen werden, d.h. Strategie, Struktur und Kultur umfassen.

Zusammenspiel Strategie, Struktur und Kultur bei Transformationen



Die Fähigkeit zum Wandel ist zentral für Unternehmen, der Change Prozess jedoch immer komplex und von Schwierigkeiten begleitet. Nach innen gewandte Kulturen, lähmende Bürokratie oder ein niedriges Vertrauensniveau aber auch Angst, ein Mangel an Zusammenarbeit oder (gefühlte) Arroganz sind dabei nur einige der Hindernisse, die erfolgreiche Transformation verhindern. Allzu oft endet der Wandel deshalb mit verschwendeten Ressourcen und verängstigten oder frustrierten Mitarbeitenden.

Das muss nicht sein. Viele Hürden im Transformationsprozess sind zwar herausfordernd, aber völlig natürlich. Sie können überwunden werden, wenn der Change Prozess aktiv gestaltet und begleitet wird. Dazu folgende Beispiele:

- Widerstand gegen Veränderung liegt in der Natur des Menschen. Kaum jemand verabschiedet sich gerne von Gewohnheiten. Das Unbekannte löst oft Unbehagen aus. Diese Sorgen der Mitarbeitenden müssen ernst genommen werden. Im Change Management darf deshalb nicht nur das Hirn führen. Das Herz und die Emotionen sollten genauso weit vorne stehen.
- Veränderung ist komplex und läuft immer anders als gedacht. Kein noch so detaillierter Plan kann alle Eventualitäten vorsehen. Somit ist es zentral, dass die Transformation nicht nur von Oben angestossen wird, sondern im ganzen Prozess eine klare Führung besteht. So kann auf Unvorhergesehenes reagiert und Unsicherheiten abgebaut werden.
- Eine Veränderung ist nie linear, sondern durchläuft immer verschiedene Phasen. Während diesen ändern sich Aufgaben und Emotionen aller Beteiligten. Diese Belastung ist für jeden Einzelnen umso leichter zu bewältigen, je stabiler sein sonstiges Umfeld ist. Deshalb ist es wichtig, gute Rahmenbedingungen für den Wandel zu schaffen und für Ruhe sowie Struktur zu sorgen, wo immer das möglich ist.

Der Ansatz von Concreda basiert auf dieser aktiven Gestaltung des Change Prozesses. Das Vorgehen beinhaltet drei Schritte: Rahmenbedingungen schaffen, Veränderung gestalten und Veränderung verankern.

Aktive Gestaltung des Change Prozesses



A. Rahmenbedingungen schaffen

Die natürlichen Hürden des Wandels können umso leichter überwunden werden, je besser die folgenden Rahmenbedingungen für den Veränderungsprozess ausgestaltet sind:

1. **Setzen von klaren Zielen:** Dies beinhaltet eine Vision, die verständlich aufzeigt, wohin die Transformation die Unternehmung und die Mitarbeitenden bringen soll.
2. **Sense of urgency:** Die Chancen, welche sich durch die Transformation ergeben, und die Krisen, die bei Nichtstun drohen, müssen klar aufgezeigt werden.
3. **Führungscoalition bilden und Winning Team zusammenstellen:** Tiefgreifender Wandel ist nur möglich, wenn er breit abgestützt ist. Sowohl die höchste Management-Ebene als auch weitere tragende Positionen auf allen Stufen des Unternehmens müssen das Vorhaben unterstützen.
4. **Bereitschaft zur Veränderung:** Die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden wird gestärkt durch den Aufbau einer Vertrauenskultur. Dies bedeutet u.a. Lern- und Konfliktbereitschaft, Feedbackmechanismen und die Förderung der Eigenverantwortung.
5. **Umsetzungsplanung:** Ein einzelner Change Zyklus sollte spätestens nach 18 Monaten abgeschlossen sein, sowie Quick Wins beinhalten, welche bereits während dem Prozess erreicht werden.

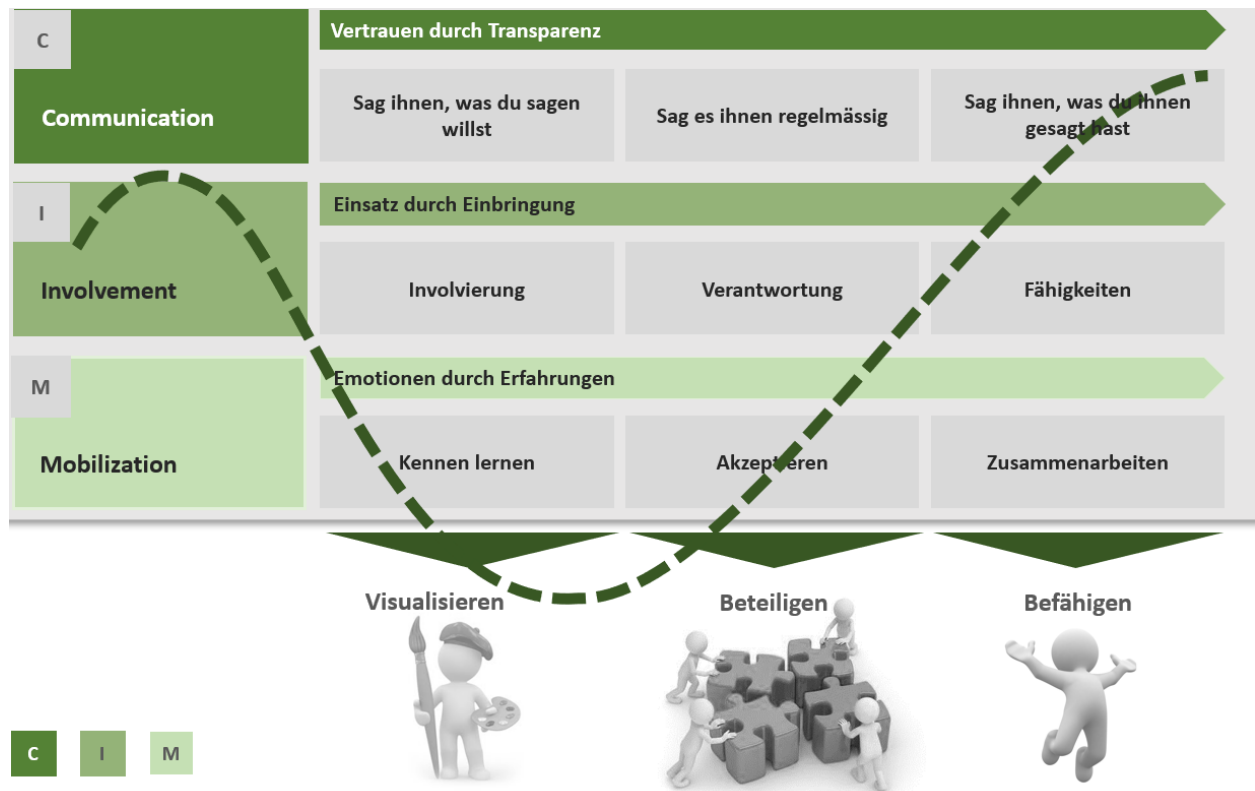
B. Veränderung gestalten

Ein Transformationsprozess durchläuft verschiedene Phasen, in denen die Mitarbeitenden im Change Prozess durch Visualisieren, Beteiligen und Befähigen unterschiedlich unterstützt werden müssen.

Der CIM-Ansatz von Concreda baut auf diesen drei interdependenten Ebenen auf, wobei CIM für Communication, Involvement und Mobilization steht.

- **Communication:** Durch regelmässige, transparente Kommunikation gegenüber allen Mitarbeitenden wird Vertrauen geschaffen.
- **Involvement:** Zunächst werden die Mitarbeitenden in Entscheide involviert, bevor ihnen zunehmend mehr Verantwortung im Change Prozess übergeben wird.
- **Mobilization:** Durch gezielte Massnahmen wird erreicht, dass die Beteiligten die Transformation nicht nur akzeptieren, sondern bereit sind, sie aktiv voranzutreiben.

Der CIM-Ansatz zur Gestaltung der Veränderung



C. Veränderung Verankern

Wenn die letzte Phase im Change Prozess erreicht wird, scheint der Prozess abgeschlossen. Die Verlockung ist gross, sich über das Erreichte (verdientermassen) zu freuen und sich darauf auszuruhen. Dies ist jedoch eine grosse Gefahr für den nachhaltigen Erfolg der Transformation.

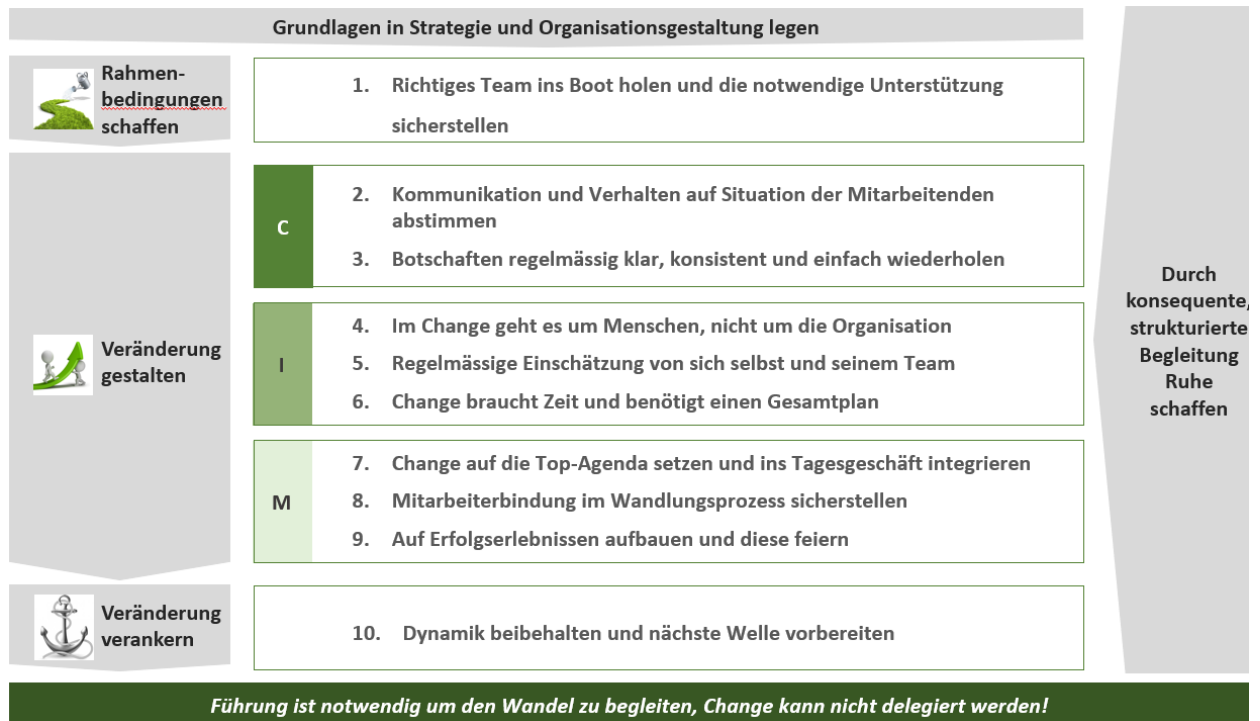
Nach einem stets anstrengenden und turbulenten Change Prozess ist es zwar wichtig, dass den Mitarbeitenden eine Pause gegönnt wird. Ruhe und Stabilität sollen für Beruhigung sorgen, die Kräfte wieder mehr auf das Tagesgeschäft konzentriert werden. Doch sollte dabei nicht verpasst werden, die Dynamik beizubehalten, die neuen Werte bewusst zu leben und die Ziele weiter zu verfolgen. Dies umfasst die Anpassung von Systemen, Strukturen, inklusive Fähigkeiten, und Prozessen im Unternehmen, die nicht zusammenpassen oder nicht der Vision des Wandels entsprechen.

Regelmässige und abgestimmte interne Kommunikation unterstützt den Kulturwandel. Dabei hilft es, den Zusammenhang zwischen den erzielten Leistungsverbesserungen und den neuen Praktiken aufzuzeigen. Auch das Management muss die neue Kultur offen vorleben und sicherstellen, dass Entscheide nicht aufgrund der alten Werte getroffen werden.

Die Zielerreichung der Transformation muss schliesslich durch regelmässiges Controlling überprüft werden.

Wichtigste Erfolgsfaktoren für Wandel

Zusammenfassend die 10 wichtigsten Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Transformationen nach dem CIM-Ansatz:



Nichts in der Geschichte des Lebens ist beständiger als der Wandel, erkannte einst Charles Darwin. Nutzen Sie für Ihre Kunden und Ihr Unternehmen die Chancen, welche der Wandel bietet!