

## Change Management: Professionalität trifft Einfühlungsvermögen.



### Change-Management als Erfolgsfaktor für die digitale und agile Transformation

*Der Erfolg von Transformationen wird von den Menschen in der Unternehmung bestimmt. Ganzheitliches Change-Management stellt deshalb den Menschen in den Mittelpunkt. Durch eine strukturierte und durchgängige Begleitung der Geschäftsleitung, der Führungskräfte und der Mitarbeitenden, werden die Voraussetzungen für nachhaltige Veränderungen geschaffen. Erprobte Instrumente und Erfahrungen auf den Ebenen Kommunikation, Involvierung und Befähigung unterstützen beim gemeinsamen Erreichen der ambitionierten Ziele.*

*Von Daniela Zimmermann und Fabrice Braun Manella*

### Das Verlassen der Komfortzone - eine Herausforderung für die Menschen und die Unternehmung

Viele Unternehmen befinden sich aktuell in der einen oder anderen Form in digitalen und agilen Transformationen. Aus Erfahrung wissen wir, dass der Erfolg solcher Transformationen zu 80% vom Menschen abhängt. Dennoch wird vor dem Hintergrund ambitionierter Unternehmens- und Wachstumsziele sowie voller Agenden dem Faktor Mensch oft zu wenig Zeit und Aufmerksamkeit gewidmet. Führungskräfte räumen dem Thema Change-Management zwar in der Theorie hohen Stellenwert ein, in der Praxis erhält es leider oft nicht die gleiche Priorität.

### Die Herausforderung mit einem professionellen Change-Management meistern

Die Begleitung der Transformation durch ein professionelles, ganzheitliches Change-Management ist für den nachhaltigen Erfolg des angestrebten Wandels wesentlich. Ein Erfolg, der sich nur einstellt, wenn gleichzeitig mit der Einführung neuer Strategien, Organisationsstrukturen, Prozesse und Technologien auch kulturelle Werte, Verhaltensweisen und neue Arbeitsmodelle adressiert werden. Beim Thema Change-Management geht es somit um weit mehr als nur um Kommunikation, die meistens zuoberst auf der Agenda steht.

Ganzheitliches Change-Management involviert die Mitarbeitenden und Führungskräfte, die später umsetzen sollen, von Anfang an in der Erarbeitung der Lösungen. Dies umso mehr, als eine solide, breit verankerte Lösung auch hilft, die Akzeptanz und den Umsetzungswillen in der Belegschaft zu erhöhen. In einem nächsten Schritt geht es um die Befähigung der Mitarbeitenden und Führungskräfte, den Wandel umzusetzen. Dies umfasst u.a. das Verständnis für die verfolgten Zielsetzungen, das Annehmen neuer Verhaltensweisen und das Erlernen neuer Fähigkeiten.

### Schlüssel zum Gelingen der Transformation

Eine fundamentale Voraussetzung, dass Mitarbeitende sich auf den Wandel einlassen, ist ein gemeinsames Verständnis von CEO und Geschäftsleitung zu Notwendigkeit und Dringlichkeit des Wandels sowie Vision, Zielen und Grundsätzen für die Umsetzung. Wir stellen oft fest, dass sich Geschäftsleitungen auf den ersten Blick und im Prinzip einig sind. Wenn man jedoch tiefer gräbt und es insbesondere um die Umsetzung geht, kommen unterschiedliche Meinungen und Prioritäten zu Tage. Das Erarbeiten und Festhalten eines gemeinsamen Verständnisses ist deshalb der erste Schritt für eine überzeugende, durchgängige und einheitliche Kommunikation der Ziele und des Umsetzungsfahrplans der Transformation. Auf dieser Basis können die Mitarbeitenden in die Lösungsentwicklung und in die Gestaltung der Umsetzung involviert und so von Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden.

Ein weiteres, wichtiges Element ist die Befähigung der Führungskräfte. Teilweise liegt der Fokus bei Transformationen stark auf den Mitarbeitenden und nicht den Führungskräften. Dabei sind die Anforderungen an diese oft höher und deren Ausgangslage schwieriger. Führungskräfte müssen die gewünschten Verhaltensweisen vorleben. Dies erfordert neben dem Willen auch die Fähigkeit. Letzteres ist bei Führungskräften oft die grössere Herausforderung. Im Unterschied zu neueren Mitarbeitenden sind sie noch in der «früheren Welt» gross geworden. Im Rahmen eines effektiven Change-Management-Programm sollten die Führungskräfte auch unterstützt werden, neue Verhaltensweisen zu erlernen und neue Fähigkeiten zu erwerben.

### Der Concreda Change-Management-Ansatz – das Plus des Einfühlungsvermögens



Inhaltlich sollte ein professionelles und ganzheitliches Change-Management auf drei Ebenen ansetzen und u.a. folgende Instrumente bereitstellen:

1. **Kommunikation:**

- Visualisierung des gemeinsamen Verständnisses zu Sinn und Zweck der Veränderungen
- Instrumente für einfache, regelmässige und zielgruppenorientierte Kommunikation (z.B. via Videos, Comm Cells)
- Transparenter und abgestimmter Umsetzungsfahrplan («Roadmap»)

2. **Involvierung:**

- Definition von «Change Agents», welche die Sicht der Organisation einbringen und gleichzeitig als Multiplikatoren und Ambassadoren für den Wandel dienen
- Einbindung von Führungskräften z.B. via Sounding Boards oder Resonanzgruppen
- Implementierung von Feedback-Kanälen z.B. via Kurzumfragen, Stimmungsbarometern oder kollaborativen Plattformen

3. **Motivation und Befähigung:**

- Erkenntnisse und Erfolgserlebnisse durch schrittweise Umsetzung, z.B. via «minimum viable products», Piloten, Test & Learn
- Massnahmen für Befähigung von Mitarbeitenden und Führungskräften z.B. Workshops, Erfahrungsaustausche
- Persönliche Kontakte (z.B. Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, Karten, Geschenke)

Viele Hürden im Transformationsprozess sind zwar herausfordernd, aber überwindbar durch die aktive Gestaltung und Begleitung des Change Prozesses. Der Change-Management-Ansatz von Concreda basiert auf dieser aktiven Gestaltung und professionellen Begleitung. Er stellt sicher, dass die digitale oder agile Transformation des Unternehmens erfolgreich umgesetzt werden kann – strukturiert, durchgängig und mit dem Menschen im Mittelpunkt.