

Change Management Leitfaden

Eine Übersicht von Aktivitäten, um
Betroffene zu Beteiligten zu machen

**Betroffene sind alle Personen, auf die sich die
Veränderung direkt oder indirekt auswirkt.**

Sie ...

- ... erfahren oft als Letzte von der Veränderung
- ... werden meist nur informiert, nicht gefragt
- ... sollen sich anpassen oder umorientieren
- ... können jede Veränderung scheitern lassen

**Beteiligte sind aktiv im Veränderungsprozess
eingebunden und übernehmen Verantwortung.**

Sie ...

- ... sind informiert, motiviert und engagiert
- ... sind positiver, produktiver und kreativer
- ... gestalten den Prozess und Zielzustand mit
- ... entwickeln den Zielzustand nachhaltig weiter

**Fazit: Binden Sie die Betroffenen bereits beim
Projektstart ein und übertragen Sie ihnen zu-
nehmend mehr Verantwortung für eine breite
Unterstützung und nachhaltige Entwicklung.**

Informieren

Die zielgruppengerechte Aufbereitung und Weitergabe von Informationen erzeugt Interesse und beugt Gerüchten und Vorurteilen vor. Richten Sie weiterführende Informationsquellen ein und benennen Sie Kontaktpersonen, um die geweckte Neugier nicht direkt wieder einzubremsen.

Begründen

Verdeutlichen Sie, warum die Veränderung zwingend notwendig ist. Argumentieren Sie hierfür aus verschiedenen Perspektiven, damit die Betroffenen auch Veränderungsgründe für sich und ihre Arbeit ableiten können.

Erläutern

Beugen Sie Unsicherheiten vor, indem Sie den anstehenden Wandel bereits im Vorfeld skizzieren. Beschreiben Sie diesen nicht aus der Vogelperspektive und setzen Sie eine breite Beteiligung für den Erfolg voraus.

Einordnen

Ordnen Sie die Veränderung im Kontext der Unternehmensstrategie und Organisationsentwicklung ein, damit Zusammenhänge deutlich werden und die Veränderung nicht als losgelöster Störfaktor interpretiert wird.

Orientieren

Geben Sie Rahmenbedingungen vor und eine klare Richtung, in die sich Betroffene entwickeln können. Beugen Sie dabei unrealistischen Erwartungen vor und bringen Sie die Veränderung mit der Unternehmensvision in Einklang.

Motivieren

Motivierte Mitarbeiter sind positiver, produktiver, kreativer und engagierter. Motivieren Sie die Betroffenen, sich aktiv im Veränderungsprozess einzubringen, um den Mehrwert der Veränderung für sich, ihre Abteilung und das Unternehmen zu maximieren.

Personalisieren

Berücksichtigen Sie in der Kommunikation stets die Sicht und die Ziele der Betroffenen und evaluieren Sie einzelne Teilaspekte der Veränderung im Kontext tatsächlicher komplexer Arbeitsabläufe und Aufgabenstellungen.

Perspektive geben

Unterstützen Sie die Betroffenen dabei, Herausforderungen im Zusammenhang mit der Veränderung zu meistern, und zeigen Sie auf, welche Chancen die Veränderung für den Einzelnen, seine Abteilung und das Unternehmen birgt.

Vorbilder schaffen

Identifizieren Sie Personen mit hohem Ansehen bei den Betroffenen und gewinnen Sie sie als aktive Unterstützer der Veränderung. Bewerben Sie Erfolgsgeschichten dieser oder ähnlicher Veränderungen in vergleichbaren Abteilungen.

Erfolge teilen

Planen Sie plakative Quick Wins in regelmäßigen Intervallen im Projektverlauf. Achten Sie dabei darauf, dass diese kommunizierten Teilerfolge der Veränderung einen tatsächlichen Mehrwert für die Zielgruppe darstellen.

Beteiligen

Eine Veränderung wird dann zum Erfolg, wenn die Betroffenen sie befürworten, unterstützen, mitgestalten und zukunftsorientiert weiterentwickeln. Dieser systemische Ansatz erhöht neben der Zufriedenheit und dem Engagement im Projekt auch die generelle Veränderungsbereitschaft.

Zuhören

Nehmen Sie die Bedenken der Betroffenen bzgl. der Veränderung ernst, prüfen Sie die Ursachen und geben Sie zeitnah Feedback. Nutzen Sie auch scheinbar unbegründete Bedenken als Indikatoren und zum Austausch.

Verstehen

Suchen Sie den Dialog und versetzen Sie sich in die Lage der Betroffenen, um zu verstehen, welchen Einfluss die Veränderung auf ihre Arbeitsabläufe und -aufwände sowie auf ihre soziale Situation im Unternehmen hat.

Fragen

Nutzen Sie die Expertise der Betroffenen sowohl bei der inhaltlichen Ausarbeitung als auch bei veränderungsunterstützenden Maßnahmen. Durch diese Kollaboration wird die Veränderung zum Gemeinschaftsprojekt.

Einbinden

Binden Sie motivierte Mitarbeiter aktiv als Repräsentanten in Form von temporären Arbeitsgruppen oder beständigen Communities ein und übertragen Sie zunehmend Verantwortung an diese Interessenvertretungen.

Befähigen

Neben Informieren und Motivieren ist es wichtig, die Betroffenen in die Lage zu versetzen, sich vom alten Zustand zu lösen und zunehmend mit der Veränderung auseinanderzusetzen. Räumen Sie dafür Hindernisse aus dem Weg, damit die Motivation nicht in Frustration umschlägt.

Widerstände abbauen

Berücksichtigen Sie, dass Widerstände sowohl rational als auch emotional bedingt sind. Argumentieren Sie nicht gegen Gefühle, sondern begegnen Sie ihnen mit Empathie und suchen Sie gemeinsam nach Win-Win-Potentialen.

Ziele abstimmen

Stellen Sie sicher, dass es keinen Widerspruch zwischen den Zielen der Betroffenen und denen der Veränderung gibt. Die Beteiligung im Veränderungsprojekt muss sich für die Betroffenen sowohl kurz- als auch langfristig lohnen.

Konflikte lösen

Achten Sie auf Umstände, die die Betroffenen davon abhalten, sich im Sinne der Veränderung zu engagieren. Setzen Sie Multiplikatoren aus dem Kreis der Betroffenen ein, die Konflikte identifizieren und bewerten können.

Schulen & coachen

Veränderungen benötigen in der Regel neue Fähigkeiten und Fertigkeiten. Unterstützen Sie die Betroffenen dabei, diese aufzubauen, auf ihre Arbeit anzuwenden und zu festigen. Nutzen Sie Coaches als vertrauensvolle Begleiter.

Reflektieren

Neben der Veränderung selbst ist auch der Kontext, in dem eine Veränderung stattfindet, dynamisch. Entsprechend müssen Planung und Vorgehen periodisch im Sinne der Moving Targets angepasst werden. Dies betrifft ebenso das Change Management und die Kommunikation im Projekt.

Feedback fordern

Fordern Sie aktiv Feedback bzgl. der Veränderung und dem Vorgehen bei den Betroffenen ein. Nutzen Sie Resonanzveranstaltungen und lassen Sie Diskussionen zu, um den konstruktiven Austausch zu fördern.

Erfolg messen

Werten Sie periodisch den Einfluss Ihres Change Managements und Kommunikationsansatzes aus. Unterscheiden Sie dabei gezielt zwischen Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit der Betroffenen.

Vorgehen anpassen

Passen Sie Ihren Change Management-Ansatz unter Berücksichtigung des Feedbacks und der Erfolgsmessung an. Lassen Sie sich dabei nicht von harten Projektzielen beeinflussen und konzentrieren Sie sich auf die weichen Faktoren.

Lehren ziehen

Berücksichtigen Sie positive und negative Erfahrungen der Betroffenen mit früheren Veränderungsprojekten. Entwickeln Sie Ihre Lessons Learned zu Best Practice-Ansätzen zur Unterstützung neuer Veränderungen weiter.