

Leitfaden Change Management

Das Management der digitalen Transformation war schon immer ein wichtiger Teil der Organisation von Unternehmen. Im digitalen Zeitalter hat es noch mehr an Bedeutung gewonnen.

Diese Herausforderung kann mit einer soliden Strategie für die digitale Transformation und das Change-Management bewältigt werden.

Change-Management und digitale Transformation werden oft so dargestellt, als ob sie dasselbe wären. Das ist nicht der Fall, aber sie sind eng miteinander verbunden, und eine digitale Transformation erfordert häufig ein Change-Management.

Ein Artikel von Victor Reyna Vargas, Senior Consultant für Innovation und Transformation bei der advisio GmbH

Inhaltsverzeichnis

1. Definition von Change Management	2
2. Über Change-Management.....	3
3. Veränderung vs. Change-Management.....	4
4. Change-Management und digitale Transformation.....	7
5. Ebenen des Change-Managements.....	8
6. Wert des CM bei der digitalen Transformation.....	11
7. Modelle für das Change-Management	12
8. Best Practices für das Change-Management	14
9. Schlussfolgerung.....	18

1. Definition von Change Management

Das Change-Management (CM) ist die Identifizierung erforderlicher Änderungen innerhalb eines Unternehmens und deren kontrollierte Umsetzung. Es ist das Management der Veränderung und Entwicklung in einem Unternehmen oder einer Organisation.

Das Management der digitalen Transformation hat im digitalen Zeitalter an Bedeutung gewonnen. Unternehmen stehen unter dem Druck, sich kontinuierlich an neue Technologien, Marktchancen und Verbraucherpräferenzen anzupassen.

Dies kann eine Herausforderung sein, die jedoch mit einer soliden Strategie für die digitale Transformation und das Change-Management bewältigt werden kann.

Change-Management und digitale Transformation werden oft für dasselbe gehalten. Das ist aber nicht der Fall, sie sind nur sehr eng miteinander verbunden, und eine digitale Transformation erfordert häufig ein Veränderungsmanagement.

Bei der Entwicklung einer Strategie für das Change-Management sind wichtige Fragen zu berücksichtigen, zum einen die Frage nach den Zielen und dann auch die Frage danach, wie der Erfolg aussieht, wie man ihn also messen kann.

Sobald Sie eine klare Vision haben, können Sie einen Plan entwickeln, um diese zu verwirklichen.

2. Über Change-Management

In vielen Unternehmen besteht CM oft einfach aus einem Kommunikationsplan, in dem Führungskräfte oder Leiter von Initiativen dem Unternehmen mitteilen, dass eine Veränderung bevorsteht (meist kurzfristig). Change-Management ist jedoch viel mehr als nur die Mitteilung, was sich ändern wird, es hat sich als Disziplin im letzten Vierteljahrhundert weiterentwickelt und ist gereift.

Das Change-Management ist die Anwendung eines strukturierten Prozesses und -zur Bewältigung des menschlichen Aspekts der Veränderung- einer Reihe von Instrumenten, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen.

Es ist auch

- ein Prozess zur Steuerung von Veränderungen in Systemen, Prozessen und Organisationen.
- eine Führungskompetenz zur Erleichterung von Veränderungen innerhalb einer Organisation.
- eine strategische Fähigkeit zur Steigerung der Veränderungsfähigkeit und Reaktionsfähigkeit

Erfahrungen aus Veränderungsprozessen haben ergeben, dass Veränderungen nur dann erfolgreich sein können, wenn wir die Menschen, die sie umsetzen sollen, darauf vorbereiten, sie ausrüsten und unterstützen, damit sie sie erfolgreich annehmen. Ohne deren Akzeptanz werden Veränderungen nicht gelingen und wir werden nicht die gewünschten Ergebnisse erzielen.

Unternehmen müssen ihre Mitarbeiter beim Übergang vom gegenwärtigen Zustand zum zukünftigen Zustand unterstützen. Sie müssen verstehen, was nötig ist, damit jeder Einzelne die Veränderung annimmt.

Auf diese Weise können Unternehmen die Wahrscheinlichkeit deutlich erhöhen, dass die Umstellung erfolgreich verläuft und sich die Investitionen in die Umstellung auszahlen.

3. Veränderung vs. Change-Management

Zwischen Veränderung und Change-Management gibt es signifikante und wichtige Unterschiede. Eine deutliche Abgrenzung kann den Menschen Klarheit darüber verschaffen, was nötig ist, um eine Veränderungsinitiative voranzubringen.

Je besser wir Veränderung und Change-Management getrennt voneinander definieren und angehen, desto besser sind wir als Experten für Change-Management dazu in der Lage, einen klaren Rahmen und eine gemeinsame Richtung und Zielsetzung zu bieten.

Während es bei Veränderungen darum geht, einen zukünftigen Zustand zu erreichen, geht es beim Change-Management darum, die Mitarbeiter bei ihren individuellen Übergängen vom derzeitigen Zustand zum zukünftigen Zustand zu unterstützen.

Schauen wir uns die Unterschiede zwischen Wandel und Change-Management genauer an.

Veränderung

Bei der Veränderung geht es darum, sich von einem aktuellen Zustand (wie die Dinge heute sind) über einen Übergangszustand in einen zukünftigen Zustand (wie die Dinge in Zukunft sein werden) zu bewegen. Dieses Konzept der drei Zustände des Wandels ist in der Literatur zum Change-Management und anderen Verbesserungsdisziplinen weit verbreitet.

Veränderungen finden überall um uns herum statt: zu Hause, in der Gemeinschaft und am Arbeitsplatz. Der Wandel kann intern oder extern motiviert sein. Er kann eine drastische Abkehr von dem, was wir kennen, bedeuten, oder er kann geringfügig sein. Der Wandel kann erwartet oder unerwartet sein.

Normalerweise nehmen wir, wenn wir über Veränderungen sprechen, eine organisatorische Perspektive ein:

- Umstellung von Ad-hoc-Prozessen auf dokumentierte und verwaltete Prozesse.
- Umstellung von zahlreichen Altsystemen auf ein integriertes System.
- Zusammenschluss zweier Organisationen.
- Einführung eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung auf dem Markt.
- Einführung einer neuen Ausrüstung in die Fertigungsprozesse.
- Übergang von einem Generalistenmodell zu einem Spezialistenmodell in einem Call Center.

Jedes dieser Beispiele hat einen klaren Ist-Zustand und einen klaren Soll-Zustand.

Wenn wir eine Initiative in der Organisation ergreifen, strukturieren wir die Bemühungen, den zukünftigen Zustand zu entwerfen und eine Lösung für den Übergangszustand zu entwickeln.

Jede organisatorische Veränderung hat jedoch individuelle Auswirkungen auf Dutzende, Hunderte oder Tausende von Mitarbeitern, die ihre Arbeit anders erledigen müssen, wenn die Lösung eingeführt wird.

An dieser Stelle kommt das CM ins Spiel.

Change-Management

Beim CM geht es darum, Menschen bei ihren individuellen Veränderungen zu unterstützen.

Change Management ist notwendig, weil organisatorische Veränderungen - der Übergang von einem gegenwärtigen zu einem zukünftigen Organisationszustand - letztendlich die Art und Weise beeinflussen, wie (wahrscheinlich viele) Menschen ihre Arbeit tun. Zum Beispiel führt jemand die neu dokumentierten und verwalteten Prozesse aus, jemand greift auf die neue integrierte Datenbank zu.

Die Mitarbeiter in der veränderten Organisation müssen anders arbeiten. Auch ein neues Produkt hat Auswirkungen auf die Art und Weise, wie jemand seine Arbeit verrichtet.

Während es bei der Veränderung darum geht, einen zukünftigen Zustand zu erreichen, geht das CM noch weiter, indem es die von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter bei der Umstellung unterstützt, sie ausrüstet und in die Lage versetzt, vom aktuellen Zustand in den zukünftigen Zustand zu wechseln.

Einige Mitarbeiter werden sich schnell auf den Wandel einlassen. Andere werden zögerlich sein. Einige werden mit der Veränderung zufrieden sein, andere werden sie ablehnen. Einige Mitarbeiter werden sich schnell ändern, andere brauchen einige Zeit, und es gibt eine Gruppe, die sich überhaupt nicht auf die Veränderung einlassen wird.

Das Change-Management bietet den Prozess, die Instrumente und die Grundsätze zur Unterstützung der Übergänge in den zukünftigen Zustand der Organisation.

Der Zusammenhang zwischen Veränderung und Change-Management kann wie folgt charakterisiert werden.

Veränderungen in unserer Organisation schaffen neue Rahmenbedingungen für unseren Betrieb. Um dies zu erreichen, muss jeder Mitarbeiter seine Arbeit anders machen. Das Erreichen des gewünschten Zukunftszustands der Organisation hängt davon ab, dass jeder Einzelne seinen persönlichen Zukunftszustand erreicht. Change Management ist ein strukturierter und bewusster Ansatz, der es den Mitarbeitern ermöglicht, die von den Initiativen geforderten Veränderungen zu übernehmen.

Wenn die Ergebnisse einer Initiative davon abhängen, dass die Mitarbeiter den Wandel annehmen und ihre Arbeit anders machen, ist das CM für das Erreichen dieser Ergebnisse unerlässlich.

4. Change-Management und digitale Transformation

Change Management und digitale Transformation sind nicht dasselbe, bedingen sich aber häufig gegenseitig um die digitale Transformation eines Unternehmens erfolgreich umzusetzen.

In einem modernen Unternehmen kann eine Veränderung oder Transformation nicht ohne den Einsatz von Daten und digitalen Technologien erfolgen. Bei einer digitalen Transformation werden digitale Technologien und Tools eingesetzt, um das Geschäftsmodell zu verändern.

Das CM unterstützt den digitalen Transformationsprozess durch seinen systematischen Ansatz für Planung, Ausführung und Implementierung der erforderlichen Änderungen im gesamten Unternehmen.

Die Idee hinter dem CM ist es, Probleme vorherzusehen, Fehler abzumildern, Widerstände zu bewältigen, Auswirkungen zu messen und die Einführung zu koordinieren, damit der Übergang für alle Nutzer reibungslos verläuft, damit die negativen Auswirkungen der digitalen Transformation minimiert werden.

Bei der digitalen Transformation werden digitale Technologien in allen Geschäftsbereichen eingesetzt, was zu grundlegenden Veränderungen in der Art und Weise führt, wie das Unternehmen geführt wird und wie den Kunden ein Mehrwert geboten wird. Damit hat die digitale Transformation tiefere und umfassendere Auswirkungen auf die Menschen, die mit den Veränderungen verbunden sind, nicht nur hinsichtlich der Arbeit mit den neuen Systemen und Prozessen.

Wenn Unternehmen Initiativen zur digitalen Transformation ergreifen, ziehen sie in der Regel Experten für organisatorisches CM hinzu, um sie zu unterstützen. Organisatorisches Change-Management kann dabei helfen, den menschlichen Aspekt der mit den vorgeschlagenen Änderungen verbundenen Risiken zu bewältigen.

5. Ebenen des Change-Managements

CM findet auf der individuellen und der organisatorischen Ebene statt.

Individuelles Change-Management

Beim individuellen CM geht es darum, den Wandel von Mensch zu Mensch zu bewältigen. Organisatorische Veränderungen können nur stattfinden, wenn sich Einzelpersonen ändern.

Es gibt fünf Elemente oder Ergebnisse, die als aufeinander folgende Bausteine der individuellen Veränderung dienen.

Das ADKAR-Modell von Prosci (Professional Science) definiert die fünf Ergebnisse, die ein Individuum erreichen muss, damit eine Veränderung erfolgreich ist.

- **Bewusstsein** - für die Notwendigkeit einer Veränderung.
- **Wunsch** - sich an der Veränderung zu beteiligen und diese zu unterstützen.
- **Wissen** - darüber, wie man sich verändert.
- **Fähigkeit**, die gewünschten Fähigkeiten und Verhaltensweisen umzusetzen.
- **Verstärkung** - Um die Veränderung aufrechtzuerhalten.

Dieses Modell wird verwendet, um Menschen durch eine bestimmte Veränderung zu führen und Hindernisse oder Barrieren, die auf dem Weg dorthin auftreten, zu beseitigen. Wenn sichergestellt ist, dass alle fünf Elemente vorhanden sind, kann der Einzelne die Veränderung annehmen und nutzen.

Organisatorisches Change-Management

Obwohl alle Veränderungen von Mensch zu Mensch stattfinden, verwalten Organisationen diese individuellen Übergänge kollektiv. Organisatorisches CM besteht aus der Gestaltung und Umsetzung von Änderungsaktivitäten, die es den betroffenen Personen und Gruppen ermöglichen, die Veränderungen anzunehmen und zu nutzen.

Der Prozess des organisatorischen CM ist das entscheidende Bindeglied zwischen individuellem Wandel und organisatorischem Wandel.

Der **Drei-Phasen-Prozess von Prosci** ist ein strukturierter und wiederholbarer Ansatz, der es den an der Veränderung beteiligten Personen ermöglicht, erfolgreich zu sein und einen Mehrwert für die Organisation zu schaffen:

- Phase 1 - **Vorbereiten des Ansatzes**; Unterstützung von Veränderungs- und Initiativteams bei der Entwicklung ihrer CM-Strategie, und zwar mit dem Ziel vor Augen.
- Phase 2 - **Verwalten der Veränderung**; die Change-Management-Strategie zum Leben erwecken.
- Phase 3 - **Aufrechterhaltung der Ergebnisse**; legen Sie den Ansatz fest, mit dem sichergestellt werden soll, dass die Veränderung angenommen wird und dass die Organisation sich verpflichtet, alles Notwendige zu tun, um sie aufrechtzuerhalten.

Jede Phase umfasst eine Reihe von einfachen Fragen, die für eine bestimmte Veränderung zu beantworten sind, sowie ein Ergebnis, das den Abschluss der Phase dokumentiert.

Change-Management im Unternehmen

Enterprise Change Management ist die strukturierte und gezielte Einführung von Change Management im gesamten Unternehmen.

Im Gegensatz dazu ist das Change-Management im Unternehmen in die Struktur der Organisation eingebettet:

Die Organisation wendet das CM systematisch auf Initiativen an. Die Organisation integriert das CM in Funktionen, Strukturen, Prozesse, Initiativen und Führungskompetenzen.

Führungskräfte und Manager verfügen über die Ausbildung und die Fähigkeiten, ihre Teams durch den Wandel zu führen.

Die Mitarbeiter wissen, was zu tun ist, um bei einer Veränderung erfolgreich zu sein.

Durch die Institutionalisierung von CM-Praktiken, -prozessen, -fähigkeiten und -kompetenzen im gesamten Unternehmen wird die Umsetzung von CM zur Norm, zu einem Teil der Unternehmenswerte und zur DNA Ihres Unternehmens.

Wenn das Change-Management im Unternehmen gut gemacht ist, wird die Fähigkeit, Veränderungen vorzusehen und effektiv umzusetzen, zu einer Kernkompetenz und zu einer Quelle strategischer Vorteile.

6. Wert des CM bei der digitalen Transformation

Auch wenn die spezifischen Ziele und Strategien des Change-Managements von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein können, hat jedes effektive CM für digitale Transformationspläne vier Hauptziele.

a. ROI der Belegschaft verbessern

Alle Änderungen, insbesondere die, die mit der digitalen Transformation verbunden sind, sollten mit dem Ziel implementiert werden, die Effizienz und Produktivität Ihrer Mitarbeiter zu verbessern. Ganz gleich, ob es sich um Technologien zur besseren Kommunikation zwischen Abteilungen oder um Tools zur effektiven Durchführung qualifizierter Konstruktionsarbeiten handelt, alle Änderungen sollten Ihren Mitarbeitern helfen, ihre Arbeit besser und schneller zu erledigen.

b. Einen Wettbewerbsvorteil schaffen

Unternehmen entwickeln und verändern sich, um besser zu werden. Durch die Strukturierung des Veränderungsprozesses kann das CM Unternehmen helfen, Möglichkeiten zur Kostensenkung, Spezialisierung, Innovation oder Verbesserung der Servicequalität zu erkennen.

c. Sicherstellen, dass sich die Mitarbeiter wertgeschätzt und ermutigt fühlen

Die Zustimmung der Mitarbeiter ist für den Erfolg jeder Veränderungsinitiative unerlässlich, aber Veränderungen können einschüchternd wirken, vor allem, wenn die Benutzer die Dinge lange Zeit

auf eine bestimmte Weise gemacht haben. Change-Management hilft den Mitarbeitern, sich anerkannt und unterstützt zu fühlen, was sie dazu befähigt, Veränderungsinitiativen zu unterstützen.

d. Kunden besser verstehen und bedienen

Indem sie die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Kunden vorhersehen, können Unternehmen der Zeit voraus sein und sich so positionieren, dass sie die bestmöglichen Produkte und Dienstleistungen anbieten können.

Wenn es effektiv eingesetzt wird, kann das Veränderungsmanagement ein leistungsfähiges Instrument zur Sicherung des Unternehmenserfolgs sein.

7. Modelle für das Change-Management

Alte Gewohnheiten lassen sich nur schwer ablegen, wir zögern, unsere Gewohnheiten zu ändern, vor allem, wenn uns der Wunsch nach Veränderung aufgezwungen wird.

Aus diesem Grund gibt es formale Techniken des CM. Sie erleichtern eine reibungslose und störungsfreie Einführung neuer Praktiken, gehen mit Widerständen um und minimieren die Turbulenzen während der Veränderungsphase.

Da der Wandel jedoch unterschiedliche Formen annimmt (und sich als Reaktion auf verschiedene Stressfaktoren manifestiert), gibt es eine Reihe von Change-Management-Tools, die Führungskräfte einsetzen können.

7.1 Kotter's Theorie des Veränderungsmanagements

Dr. John Kotter, Autor und Professor für Leadership an der Harvard Business School, entwickelte einen 8-stufigen Rahmen für die Führung von Veränderungen:

- Schaffen Sie ein Gefühl der Dringlichkeit.

- Koalitionen bilden.
- Entwickeln Sie eine Vision und eine Strategie.
- Kommunizieren Sie die Vision für den Wandel.
- Arbeitnehmer befähigen.
- Erarbeiten Sie kurzfristige Ziele.
- Konsolidieren Sie Ihre Erfolge und schaffen Sie Anreize für weitere Veränderungen.
- Verankerung des Wandels in der Unternehmenskultur.

Jeder der vorgeschlagenen Schritte des Veränderungsmanagements zielt darauf ab, die Menschen für den Zweck der Veränderung zu mobilisieren, eine einheitliche Zustimmung zu erreichen und schnelles Handeln zu gewährleisten.

7.2 McKinsey 7-S Rahmen

Dieses Modell des Veränderungsmanagements identifiziert 7 strategische Bereiche, auf die sich Organisationen konzentrieren müssen, um sich nachhaltig zu verändern.

Dazu gehören:

- **Strategie** - ein schrittweiser Fahrplan für die Durchführung der vorgeschlagenen Änderungen.
- **Struktur** - die aktuelle Struktur und der gewünschte zukünftige Zustand der Organisation.
- **Systeme** - neue Systeme, die zur Unterstützung der neuen Abläufe benötigt werden.
- **Shared Values** – gemeinsame Kernwerte und Grundprinzipien, an denen das Unternehmen festhält.
- **Stil** - Ansatz, mit dem der Wandel vollzogen wird.
- **Staff** - derzeitige Zusammensetzung des Personals und neue Rollen, die gefordert werden.
- **Skills** - Kompetenzen des derzeitigen Personals.

7.3 ADKAR-Modell

ADKAR ist ein Akronym für "Awareness" (Bewusstsein), "Desire" (Wunsch), "Knowledge" (Wissen), "Capability" (Fähigkeit) und "Reinforcement" (Verstärkung), die fünf Hauptkomponenten eines effektiven CM nach Jeff Hiatt.

Dieses Modell bietet einen hervorragenden Rahmen für die Formalisierung des Umfangs des Wandels und die Ermittlung von Möglichkeiten zur Unterstützung der Mitarbeiter während des Übergangs.

7.4 Lewins Modell des Change-Managements

Bei diesem Modell geht es darum, den Führungskräften zu helfen, drei Phasen zu durchlaufen:

- **Unfreeze** - Vorbereitungsphase, die darauf abzielt, die Mitarbeiter zu "aktivieren", damit sie für die auferlegten Veränderungen empfänglicher sind.
- **Change** - aktive Phase, in der die Veränderungen eingeführt werden.
- **Freeze** - letzte Phase, in der alle Mitarbeiter die Veränderungen angenommen haben und zu einem "passiveren" Zustand der täglichen Arbeit zurückkehren können.

8. Best Practices für das Change-Management

Organisatorischer Wandel und Entwicklung sind mehrstufige Prozesse, die eine starke Einbindung der Mitarbeiter und Interessengruppen erfordern.

Um beim CM erfolgreich zu sein, sollten sich Führungskräfte auf die folgenden 4 Maßnahmen konzentrieren.

8.1 Change Planning

Wie der Name schon sagt, analysieren die Führungskräfte in dieser Phase die aktuelle Situation, verfeinern ihre Vision, definieren künftige Ziele, analysieren die Risiken und setzen Veränderungspläne um.

Um bei der anschließenden Umsetzung erfolgreich zu sein, müssen die Führungskräfte:

- Einen detaillierten Fahrplan für die Veränderung erstellen
- Messbare und realistische Ziele festlegen
- den Maßstab für den Erfolg festlegen
- Potenzielle Risiken analysieren und angehen.
- Einen vorläufigen Zeitplan für die Umsetzung erstellen
- Meilensteine und Kontrollpunkte festlegen

Best practices

- Ehrlichkeit und Transparenz; seien Sie bereit, mit anderen Führungskräften, Interessengruppen und Mitarbeitern Gespräche über die aktuelle Situation und den zugrunde liegenden Bedarf an Veränderungen zu führen.
- Regelmäßige Gespräche mit den Mitarbeitern; kommunizieren Sie frühzeitig und häufig mit Ihren Mitarbeitern über Ihre Pläne, Ziele und den potenziellen Umfang der Veränderungen, um deren Akzeptanz sicherzustellen.
- Holen Sie die Meinung Ihrer Teams ein. Holen Sie sich Unterstützung von der Basis, indem Sie Gespräche mit Mitarbeitern auf verschiedenen Ebenen führen. Wenn Sie die Planungsgespräche außerhalb der Vorstandsetage führen, können Sie neue Perspektiven einnehmen und eine schnellere Akzeptanz sicherstellen.

8.2 Change Leadership

In den meisten Unternehmen erfolgt der Wandel von oben nach unten.

Direktiven von oben können jedoch die Mitarbeiter auf den unteren Ebenen verunsichern und zu unnötigen Spannungen oder, schlimmer noch, zu offenem Widerstand führen.

Um solche Situationen zu vermeiden, sollten Sie darauf achten, dass Sie den Mitarbeitern auf allen Ebenen zuhören und ihre Unterstützung einholen.

Zu einer herausragenden Führungsrolle gehört die Fähigkeit, angemessen mit anderen zu kommunizieren: Sie müssen die Menschen motivieren, einbinden, beeinflussen und ihnen die positiven Auswirkungen der bevorstehenden Veränderungen vermitteln.

Best practices

- Bedenken in einem frühen Stadium ansprechen und ausräumen. Es ist verständlich, dass sich einige Mitarbeiter gegen Veränderungen sträuben oder sich davon bedroht fühlen. Sprechen Sie mit ihnen. Beruhigen Sie sie und geben Sie ihnen zusätzliche Informationen über die Auswirkungen der Veränderungen.
- Informieren Sie regelmäßig über den aktuellen Stand. Um eine schnellere Akzeptanz und Anpassung zu ermöglichen, sollten Sie viele Informationen zur Verfügung stellen: Aktualisieren Sie die Praktiken Ihres Unternehmens, informieren Sie über den aktuellen Stand, planen Sie bei Bedarf Schulungen.
- Nehmen Sie eine dienende Führungsposition ein. Dienende Führungskräfte nehmen eine unterstützende Position ein und fungieren als "Ermöglicher". Sie befähigen, unterstützen und betonen ihre Mitarbeiter und versammeln sie um die gemeinsame Sache.

8.3 Change-Management

In der Phase des CM geht es darum, zu überwachen, wie Menschen, Prozesse, Systeme und andere bewegliche Teile zum Ziel der Veränderung beitragen.

In dieser Phase sind die spezifischsten Maßnahmen erforderlich, da die Führungskräfte den Fortschritt ständig überwachen und selbst auf kleinste Abweichungen im Zeitplan für das CM schnell reagieren müssen.

In dieser Phase sollten Sie sich darauf konzentrieren, sicherzustellen, dass

- Änderungen nachhaltig und planmäßig umgesetzt werden und
- Risiken frühzeitig erkannt und gemildert werden
- die Kommunikation häufig erfolgt

Best practices

- Ermutigen Sie zum Wissensaustausch. Fordern Sie frühe Anwender auf, anderen den Sprung zu neuen Praktiken zu erleichtern. Schaffen und unterstützen Sie Möglichkeiten des Lernens unter Gleichgesinnten und beseitigen Sie Engpässe im Informationsfluss.
- Bieten Sie Schulungen an. Einige Mitarbeiter müssen geschult werden, um sich in der neuen Umgebung zurechtzufinden. Planen Sie formelle Schulungsinitiativen.
- Erkennen Sie an und belohnen Sie. Sorgen Sie dafür, dass positive Verhaltensweisen beibehalten werden, indem Sie die Pioniere des Wandels anerkennen. In der Anfangsphase kann externe Motivation entscheidend sein, um später die intrinsische Motivation zu fördern.

8.4 Change Maintenance

Die Unterhaltung der Änderungen ist die letzte Phase der Umgestaltung.

Zu diesem Zeitpunkt besteht Ihr Hauptziel darin, sicherzustellen, dass der Wandel erfolgreich umgesetzt wurde und alle Initiativen der Roadmap abgeschlossen sind.

Konzentrieren Sie sich darauf, positive Verhaltensweisen zu verstärken, verbleibende Ineffizienzen zu beseitigen und den Mitarbeitern zu helfen, in der neuen Umgebung ein Produktivitätsplateau zu erreichen.

Die Veränderung ist abgeschlossen, wenn die vorgeschlagene Änderung vollständig umgesetzt und in Ihr Unternehmen integriert ist.

Best practices

- Planen Sie eine Nachbetrachtung. Um den gesamten Veränderungsprozess und seine Erfolge und Misserfolge besser reflektieren zu können, sollten Sie Nachbesprechungen mit Ihrem Team planen.
- Erstellen Sie Bewertungspläne. Um den Status der Veränderung besser überwachen und bewerten zu können, sollten Sie zusätzliche Meilensteine festlegen - kurze Bewertungssitzungen, die während des ersten Jahres alle 3 bis 6 Monate stattfinden -, in denen Ihr Team die festgelegten Erfolgskennzahlen analysiert und Ideen zur Stärkung der Veränderung entwickelt.

9. Schlussfolgerung

Jede Organisation wird irgendwann einmal einen Übergang oder eine Veränderung erleben. Jede Veränderung geschieht von Mensch zu Mensch, sei es auf individueller Ebene, auf der Ebene von Initiativen oder als Kompetenz für geschäftliche Veränderungen.

Wenn Sie verstehen, was Change-Management ist, bekommen Sie eine Vorstellung von dieser Disziplin, aber es gibt noch viel mehr über die menschliche Seite des Wandels zu wissen.

Unabhängig davon, ob sie durch externe Marktbedingungen oder interne Prozessineffizienzen ausgelöst werden, kann der Umfang der Veränderungen einen großen Einfluss auf die Lebensfähigkeit des Unternehmens haben. Sie kennen jetzt die wichtigsten Ebenen, Modelle und Best Practices um das CM effizient zu gestalten.

Um wirklich zu verstehen, warum Change-Management so wichtig ist, möchten wir Sie ermutigen, weiter zu erkunden und zu lernen. Heutzutage ist der Wandel komplex, global und allgegenwärtig, und Change-Management hilft Ihnen und Ihrem Unternehmen, das Beste daraus zu machen. ht

Über advisio

Das Team der advisio GmbH besteht aus kompetenten Mitarbeitern mit langjähriger Erfahrung in den Bereichen Business Innovation und Transformation, organisatorisches Projektmanagement sowie Informations- und Technologie-Governance.

Der Einsatz von Frameworks und Praktiken zur Innovation und Transformation von Organisationen ist eine unserer Kernkompetenzen. Unsere Spezialisten erbringen Beratungs-, Consulting- und Schulungsleistungen in den Bereichen Business Transformation, Customer Experience, Business Innovation, Produktmanagement, Value Management und Change Management. Mit dem Wissen und der Erfahrung unseres Teams von Experten begleitet die advisio ihre Kunden auf der Innovations- und Transformationsreise in das digitale Zeitalter.

Wenn Sie sich nicht sicher sind, wie Sie den Innovations- und Transformationsprozess in Ihrem Unternehmen beginnen sollen, hilft Ihnen die advisio dabei, dies zu bestimmen. Zögern Sie nicht und vereinbaren Sie einen Termin für ein unverbindliches Beratungsgespräch.

Über den Autor

Victor Reyna Vargas ist Systemingenieur mit Berufserfahrung in der Unterstützung verschiedener Organisationen in den Bereichen Innovation und Transformation sowie Governance von Information und Technologie.

Er ist Senior Innovation and Transformation Consultant bei der advisio.