

# E-NEWS CHANGEMANAGEMENT

## Was bedeutet Veränderung für uns?

Der starke Wettbewerbsdruck, anspruchsvolle Kunden und eine Unternehmensumwelt, die sich stärker denn je wandelt, verlangen von Führungskräften und ihren Mitarbeitern einen immer rascheren und effektiveren Wandlungsprozess.



Manchmal wird der Wandel aber nicht als Chance, sondern vor allem als Bedrohung wahrgenommen. Dies führt dazu, dass wichtige und notwendige Veränderungen nicht oder zu spät eingeleitet werden. Kommt es zu Veränderungen, werden diese dann oft halbherzig und mit zum Teil geringer Vorbereitung angegangen. Dies kann dazu führen, dass die Kosten der Veränderungen einerseits steigen und andererseits die Wirksamkeit gering ist. Veränderungen, die nicht von möglichst allen Vorgesetzten und Mitarbeitern unterstützt werden, blockieren oft wichtige mentale und finanzielle Ressourcen.

Daher lohnt es sich, den Umgang mit Veränderungen zum Thema zu machen. Auf den folgenden Seiten finden Sie Ideen und Tipps wie Sie:



**Veränderungsprojekte systematisch vorbereiten und erfolgreich durchführen können.**



**Widerstände überwinden und Führungskräfte und Mitarbeiter für den Wandel gewinnen und begeistern können**

Oft fehlt im Alltag die Zeit für die optimale Vorbereitung. Daher habe ich auf den folgenden Seiten die wichtigsten Punkte für Sie zusammengefasst. Wünsche Ihnen viel Erfolg und gute Geschäfte.

Ihr

*Christian H. Fravi*

## Inhalt

### 1. Wandel als Chance:

Veränderungen aktiv managen

### 2. Checkliste:

Für Vorgesetzte und Mitarbeiter

### 3. Zusatztipps:

Change or to be changed

### Kontakt:

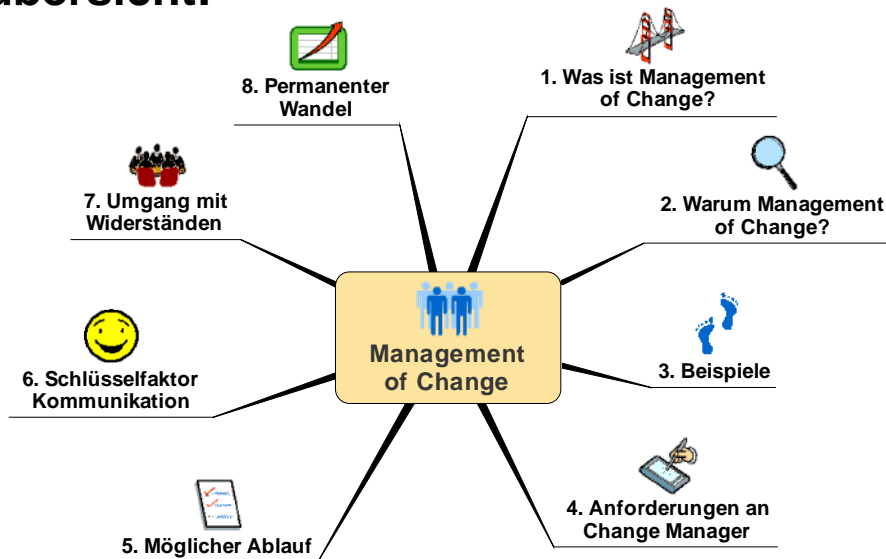
*Ch. H. Fravi*

Christian H. Fravi, lic.oec.HSG  
Training und Beratung  
Gaichtstr. 30  
CH-2512 Tüscherz  
Tel. +41 79 611 42 69 oder  
Tel. +41 32 325 35 80  
[christian@fravi-training.ch](mailto:christian@fravi-training.ch)

[www.fravi-training.ch](http://www.fravi-training.ch)

# 1. Wandel als Chance

## Gesamtübersicht:



## Tipp 1: Was verstehen wir unter Changemanagement:

Aktives Changemanagement ist ein bewusster Steuerungsprozess. Dabei geht es darum das Unternehmen bzw. einzelne Bereiche aktiv und zukunftsorientiert zu verändern. Erfolgreiches Changemanagement bezieht zwei Ebenen mit ein, nämlich die formale Ebene z.B. durch Änderungen in der Aufbauorganisation und die Prozess-Ebene z.B. Workshops für Mitarbeiter. Nur wer es schafft diese Veränderungen professionell zu managen und den laufenden Betrieb so wenig wie möglich zu belasten, wird in Zukunft erfolgreich sein.

## Tipp 2: Warum überhaupt Changemanagement:

- Wettbewerbsfähigkeit – schneller und besser als Mitwettbewerber sein
- Erfolgssicherung durch ganzheitliches Vorgehen
- Bessere Mitarbeitermotivation und Produktivität
- Veränderungen managen ohne den laufenden Betrieb zu (stark) zu beeinträchtigen



### Tipp 3: Beispiele:



**Beispiel 1:** Eine Unternehmung vernetzt sämtliche Vertriebsausstellen mit einem neuen Netzwerk mit sicherer Verschlüsselung (VPN) mit der Zentrale

**Beispiel 2:** Eine Unternehmung führt eine neue Marktbearbeitungsstrategie ein und kommuniziert dies allen betroffenen Mitarbeitern

**Beispiel 3:** Einführung eines neuen Mitarbeiterförderungsprogrammes mit Leistungslohnkomponenten

### Tipp 4: Anforderungen an Change Manager:

Die Anforderungen an Change Manager sind hoch und vielfältig. Insbesondere sind folgende Punkte wichtig:

- Change Strategie entwickeln und kommunizieren
- Einbezug aller Beteiligten beginnend beim Top-Management
- Kommunikationskonzept erstellen und Mitarbeiter informieren und motivieren
- Widerstände gegen Veränderungen verstehen und bewältigen können
- Hohes Einfühlungs- und Durchsetzungsvermögen
- Lernen mit nicht geplanten Ereignissen umzugehen

## **Tipp 5: Möglicher Ablauf eines Changemanagement Prozesses:**

1. Changemanagement Strategie entwickeln
2. Changemanagement Team bestimmen
3. Kommunikationsplan erstellen
4. Ablauf des Change Prozesses planen
5. Laufende Umsetzung mit Auswertung
6. Feedback von Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kunden einholen
7. Widerstände verstehen und überwinden
8. Erfolge kommunizieren und ausdrücklich anerkennen

## **Tipp 6: Schlüsselfaktor Kommunikation:**

Kommunikation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor in Change Prozessen. Change Kommunikation bedarf der Führung. Damit Veränderungsprojekte ernst genommen werden, müssen sie vom Willen und der Macht zur Durchsetzung der Veränderungen getragen sein. Die Führung des Unternehmens spielt dabei die Schlüsselrolle. Die Vorerfahrungen, die ein Unternehmen mit früheren Veränderungsprojekten hat, haben erheblichen Einfluss darauf, wie neue Veränderungsvorhaben aufgenommen werden.

Auch beim Changemanagement gilt: „Eine Strategie ist nur so gut, wie sie kommuniziert und umgesetzt wird.“ In der Praxis ist der Engpass im Change Management sehr oft die Kommunikation. Meist fehlt es neben der Bewältigung des Tagesgeschäftes an Zeit und Erfahrung um genügend zu informieren. Besonders zu beachtende Punkte in einer effektiven Kommunikation sind:

- Kommunikation auf allen Ebenen d.h. Management, mittleres und unteres Kader vor allem auch Mitarbeiter auf der Stufe Ausführung
- Überprüfung der Effektivität – wie ist es beim einzelnen Mitarbeiter angekommen und wie hat er es verstanden?
- Unmittelbarkeit, Raschheit und Offenheit
- Bestimmung der Kommunikationsverantwortlichen
- Ausschöpfung des Kommunikationspotenzials des Unternehmens

**Man sieht nur mit dem Herzen gut. Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar.**

**Antoine de Saint-Exupéry**

## Tipp 7: Umgang mit Widerständen:

Die wichtigsten Gründe für Widerstände gegen Veränderungen sind die folgenden:

Mitarbeiter	Management
Fehlendes Bewusstsein für notwendige Veränderungen	Verlust von Macht und Kontrolle
Status Quo und Angst vor dem Unbekannten	Überlastung im Tagesgeschäft und knappe Ressourcen
Bisherige Erfahrungen und Organisationskultur	Fehlende Fähigkeiten und Erfahrung mit Change
Widerstand gegen neue Technologien und Anforderungen	Angst vor Arbeitsplatzverlust
Angst vor Arbeitsplatzverlust	Ablehnung des neuen Weges
	Skepsis über die Notwendigkeit von Veränderungen

Das wichtigste Element im Umgang mit Widerständen ist eine gute Kommunikation. Die wesentlichen Instrumente einer guten Kommunikation sind:

- Analyse der Gründe für die Widerstände
- Workshops zur Information und Motivation auf allen Ebenen
- Hauszeitung, Anschlagbretter, E-Mails, Merktzettel, Plakate etc.
- Mitarbeiterbefragungen über Wahrnehmung, Veränderungsbereitschaft, Wissen über Ziele der Veränderung und Fähigkeit zur Veränderung
- Dialog auf allen Unternehmensebenen mit Feedback nach oben und unten

## Tipp 8: Permanenter Wandel:

Die Vorstellung, dass man nach einem Veränderungsprozess einfach wieder zum Tagesgeschäft zurückkehrt ist weit verbreitet. Damit der Wandel aber seine Dynamik entfalten kann braucht es Verantwortliche für den Veränderungsprozess auch nach dessen Abschluss d.h. Change Agents. Diese sorgen dafür, dass der Veränderungsprozess im Tagesgeschäft nicht verlangsamt bzw. angehalten wird. Um diese Aufgabe wirksam wahrnehmen zu können sind sie mit entsprechenden Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auszustatten. Sie berichten sowohl dem Management als auch den Mitarbeitern regelmässig über den Stand der Dinge.

## 2. Checklisten

### Für Vorgesetzte und Mitarbeiter

Legende: 1 = stimmt gar nicht, 5 = trifft voll und ganz zu

	1	2	3	4	5
1. Ich verstehe die Gründe für Veränderungen im Unternehmen					
2. Ich weiss, dass es ein Risiko ist, nichts zu verändern					
3. Ich verstehe den Einfluss der Veränderung auf mein Tagesgeschäft					
4. Ich bin persönlich motiviert an Veränderungen mitzuwirken					
5. Ich freue mich auf das neue, veränderte Umfeld					
6. Meine Kollegen unterstützen die Veränderung					
7. Meine Vorgesetzten unterstützen die Veränderung					
8. Das Top-Management und Verantwortliche unterstützen die Veränderung					
9. Ich verfüge über die Fähigkeiten und das Wissen, erfolgreich bei Veränderungen zu sein					
10. Ich habe den Eindruck, angemessen vorbereitet zu sein					
11. Ich verfüge über die Fähigkeit, den neuen Anforderungen gewachsen zu sein					
12. Ich erhalte Unterstützung bei Fragen und Problemen					
13. Ich habe Erfahrung, in der neuen Umgebung Erfolg zu haben					
14. Die Unternehmung unterstützt die Veränderung auch in Zukunft					
15. Ich kenne die möglichen Konsequenzen, wenn ich die neuen Anforderungen nicht erfülle					
16. Ich werde entsprechend anerkannt bzw. belohnt, wenn ich die neuen Anforderungen erfülle					

Auswertung: Die Checkliste soll helfen, zu erkennen, wo die Stärken bzw. Schwächen bzw. Chancen und Gefahren liegen.

### 3. Zusatztipps – Change or to be changed:

Wer zu spät kommt, den bestraft die Geschichte. Wer zu früh kommt, den bestraft die Geschichte auch (vgl. Beispiele „New Economy“). Die Kunst ist es, die notwendigen Veränderungen rechtzeitig anzugehen. Ein proaktives managen von Veränderungsprojekten ist dem bloss reaktiven Vorgehen vorzuziehen.



**Überlegen Sie sich bevor Sie mit dem Veränderungsprozess beginnen:**

1. Wieviel Veränderung ist nötig?
2. Trauen Sie es sich zu den Veränderungsprozess zu managen?
3. Haben Sie genügend Ressourcen (Mitarbeiter und Zeit)?
4. Wie können Sie von bereits gemachten Erfahrungen anderer profitieren?



**Bilden Sie ein Kernteam, das von der Geschäftsleitung genügend unterstützt wird und die Veränderungsstrategie gemeinsam entwickelt.**



**Kommunizieren Sie während des ganzen Veränderungsprozesses auf allen Führungsebenen klar, transparent und rasch. Vermeiden Sie auf jeden Fall das Aufkommen von Gerüchten und Zweifeln.**



**Widerstände sind normal und als Herausforderung zu betrachten. Setzen Sie sich aktiv mit den Ursachen und Gründen für Widerstände auseinander. Je mehr Sie sich mit Widerständen in der Diskussion aktiv auseinandersetzen, desto überzeugendere Argumente werden Sie finden.**



**Die Geschäftsleitung sollte während des ganzen Veränderungsprozesses eine einheitliche Linie vertreten und die gleiche Sprache (Wording) verwenden.**



**Regelmässige Berichte über bereits erreichte Zwischenziele erhöhen das Vertrauen in das Gelingen der Veränderung.**



**Feiern Sie Erfolge gemeinsam. Veränderungen insbesondere auch Verhaltensveränderungen werden mittels positiver Anerkennung leichter und nachhaltiger erreicht.**

## **Leser-Service: Kostenlose Zusatztipps für Changemanagement:**

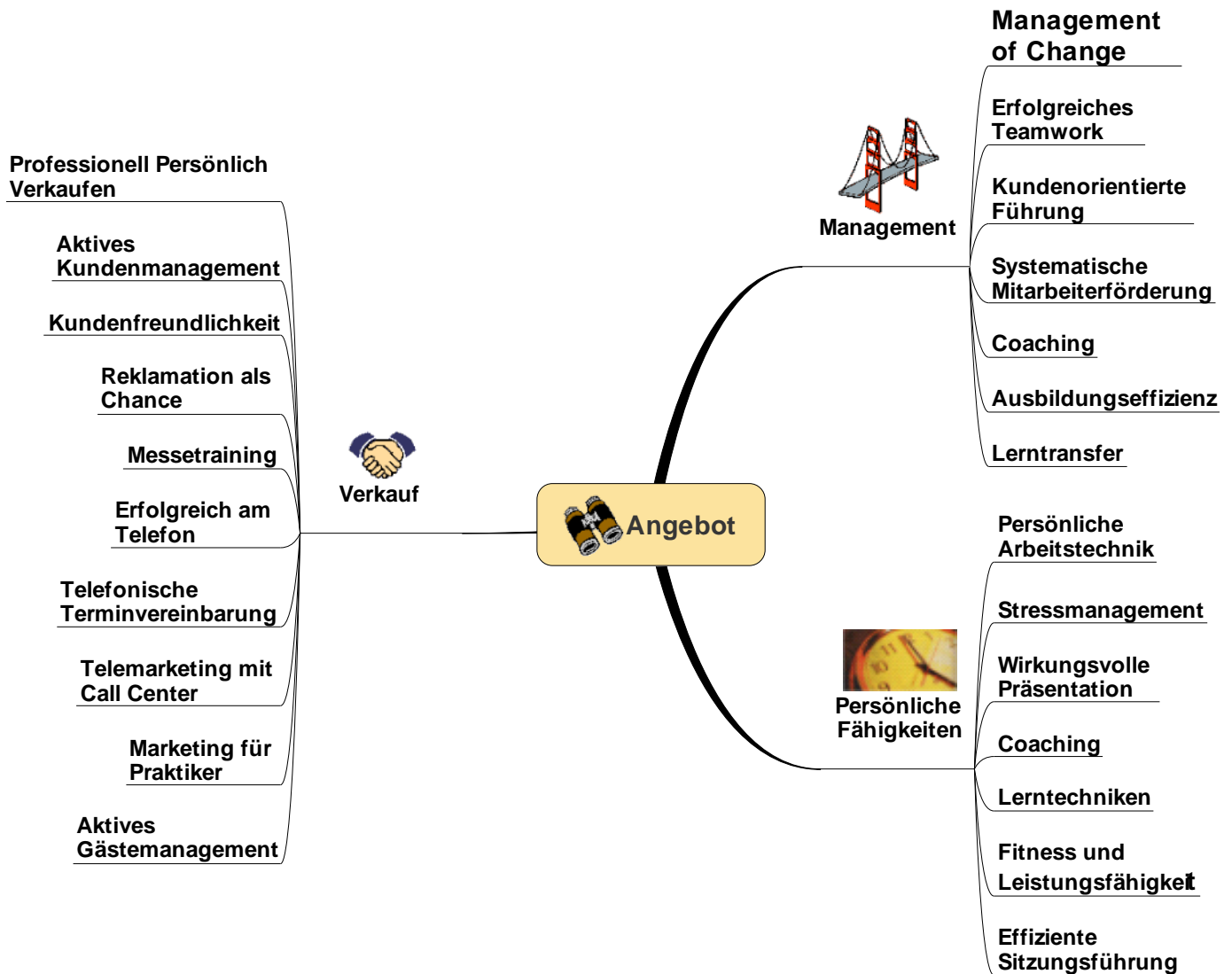
**Wollen auch Sie in bei Ihrem Changemanagement noch bessere Ergebnisse bewirken und damit Ihre Ziele besser erreichen und mit den Tipps aus diesem Newsletter etwas Neues ausprobieren?**

**Dann unterstütze ich Sie gerne mit einer weiteren Leistung: Ich sende Ihnen zusätzlich gezielte Hinweise, speziell auch Checklisten für das Changemanagement.**

**Die Musterunterlagen zusammen mit einem kleinen Leitfaden zum Einsatz stelle ich Ihnen gern kostenlos zur Verfügung. Senden Sie dazu einfach ein Mail mit der Angabe Ihres Namens und dem Vermerk „Musterunterlagen Changemanagement“ an folgende Adresse:**

**[christian@fravi-training.ch](mailto:christian@fravi-training.ch) wenn Link nicht geht bitte von Hand eingeben. Danke!**

# Gesamtüberblick Leistungsangebot:



Gerne bin ich Ihr Ansprechpartner für Training, Beratung und Coaching in den oben genannten Bereichen. Es freut mich, von Ihnen zu hören oder zu lesen.  
 Christian H. Fravi, Training und Beratung, Gaichtstr. 30, CH-2512 Tüscherz,  
 Tel. +41 79 611 42 69 oder +41 32 325 35 80, Fax +41 32 325 35 81

Mail: [christian@fravi-training.ch](mailto:christian@fravi-training.ch)

Web: [www.fravi-training.ch](http://www.fravi-training.ch)

**PS: Alle bis jetzt veröffentlichten E-News finden Sie unter:**  
<http://www.fravi-training.ch/pages/de/news.php>