

## Change Management

# Das Veränderungsverhalten der Mitarbeiter steuern

Die Bewältigung von Veränderungen ist der Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens. Daher sollten sich Führungskräfte der Fallstricke und Hürden bewusst sein, die es beim Change Management zu überwinden gilt. Es ist wichtig, persönliche Risiken und die Wahrnehmung der Notwendigkeit für Mitarbeiter und Team zu erkennen und zu verstehen.

› Dr. Otto C. Frommelt

Um erfolgreich zu sein, ist es entscheidend, dass Geschäftsumfeld, Strategie und Organisation zueinander passen. Andernfalls könnte die Organisation zu einem Dinosaurier werden. «Fit» oder anders ausgedrückt «passt schon» bedeutet, das Geschäftsumfeld richtig einzuschätzen und die Unternehmensstrategie und -organisation dementsprechend abzustimmen und anzupassen. Abbildung 1 zeigt das Dreiecksverhältnis für den strategischen Fit.

Grundsätzlich ist eine Strategieumsetzung nicht statisch, sondern dynamisch und muss daher dem Wandel angepasst werden. In Bezug auf Veränderungen in Organisationen bleibt der Denkansatz einer lernenden Organisation, wie sie von Peter M. Senge in seinem Buch «Die fünfte Disziplin» vertreten wird, weiterhin aufschlussreich.

Nach Senge (1990) muss eine lernende Organisation fünf Disziplinen beherrschen:

- › Persönlichkeitsentwicklung und Selbstentfaltung
- › Offenheit und Entwicklung von mentalen Modellen

- › Findung von gemeinsamen Visionen
- › Lernen im Team
- › Denken in Systemen

## kurz & bündig

- › Eine lernende Organisation in Kombination mit einem robusten Change-Management-Prozess ist von strategischer Bedeutung für den langfristigen Erfolg.
- › Führungskräfte und Mitarbeiter verbinden einen Change-Management-Prozess oft mit Angst und Risiken, was zu Widerständen und letztlich zum Scheitern der Change-Projekte führt. Es ist darum wichtig, eine gemeinsame Vision auszuarbeiten und neue mentale Modelle zwischen Team und Stakeholdern abzustimmen.
- › Die Akzeptanzmatrix visualisiert und konzeptualisiert, wer Veränderungen befürworten oder ablehnen könnte. Dabei werden vier Charaktere vorgestellt: Botschafter, Bremser, Skeptiker und Gegner.

Eine lernende Organisation ist Teil einer Veränderungs- und Transformationsreise. Was auch benötigt wird, sind Kompetenzen in Bezug auf Change Management. Aber was ist Veränderungsmanagement und wie kann man Change managen? Darauf wird im Folgenden eingegangen. Praktische Erfahrungen aus Wirtschaft und Verwaltung sind unter anderen berücksichtigt. Darüber hinaus werden Herausforderungen und Chancen des Wandels skizziert.

## Das Change Management

Change Management bedeutet, sich in immer kürzeren Zyklen neuen Veränderungen zu stellen und diese erfolgreich zu bewältigen. Allerdings verbinden Führungskräfte und Mitarbeiter einen Change-Management-Prozess oft mit Angst und Risiken, was zu Widerständen und nicht selten letztlich zum Scheitern der Change-Projekte führt. Es ist darum wichtig, eine gemeinsame Vision auszuarbeiten und neue mentale Modelle zwischen Team und Stakeholdern abzustimmen. Ein robuster Veränderungsprozess umfasst systemisches Denken, die gemeinsame Ent-

wicklung einer Strategie, die Einbeziehung, das Engagement und den Einsatz von Mitarbeitern in den verschiedenen Phasen der Ausarbeitung und Umsetzung. Das Managen von Veränderungen und die Strategieumsetzung ist wahrscheinlich eine der schwierigsten Managementaufgaben, da es so viele Fehler und Fehlverhalten gibt, die auf diesem Weg passieren können. Doch worauf sollte besonders geachtet werden, um im Change Management erfolgreich zu sein?

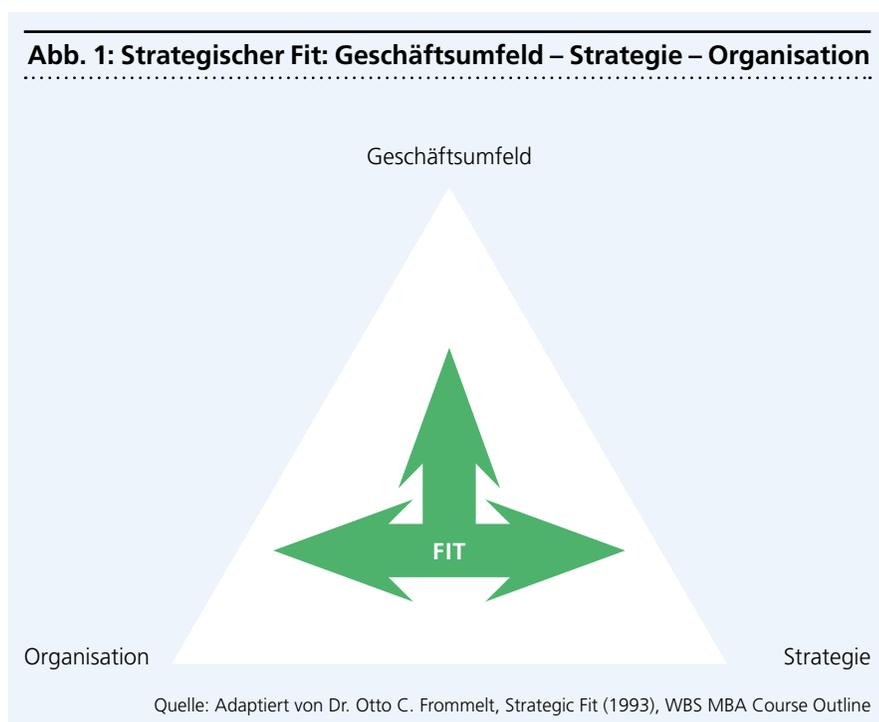
### Bewusstsein für Veränderungen

Die Adoptionstheorie untersucht das Individuum sowie die Entscheidungen, die ein Individuum trifft, um eine bestimmte Innovation zu akzeptieren oder abzulehnen. In einigen Fällen ist Adoption nicht nur die Entscheidung, eine Innovation zu akzeptieren, sondern auch das Ausmass, in dem diese Innovation in den entsprechenden Kontext integriert wird. Die Einführung von Veränderungen ähnelt dem Versuch, den Mount Everest zu besteigen, da nur fünf Prozent der Mitarbeiter Folgendes verstehen, das heisst:

- › die Notwendigkeit der Veränderung und
- › die Einschätzung des persönlichen Risikos als gering betrachten.

Dies sind die sogenannten Botschafter eines Veränderungsprojekts und sie werden beginnen, den «Berg» von sich aus zu erklimmen. Darüber hinaus sind immerhin 40 Prozent Bremser unterwegs und wollen sich nur langsam verändern. Obwohl sie die Notwendigkeit verstehen, bleiben sie lieber in der Komfortzone und betonen, dass das derzeitige System funktioniert, also keine Änderung wirklich erforderlich ist.

Dann gibt es noch eine weitere Kohorte von 40 Prozent: die Skeptiker. Sie sind kritisch, da sie den Veränderungsbedarf negieren, das heisst, ihre Denkweise ist insgesamt unflexibler. Daher halten sie die aktuelle Situation für besser. Schliess-



lich gibt es etwa 15 Prozent der Kollegen, die Gegner sind, da sie hohe persönliche Risiken gegenüber Veränderungen sehen und keine Wahrnehmung einer Notwendigkeit haben. Diese Gruppe kann den Veränderungsprozess negativ beeinflussen und ein toxisches Arbeitsumfeld schaffen, das jede mögliche Veränderung behindert oder verhindert. Die Akzeptanzmatrix (Abbildung 2) visualisiert vier verschiedene Charaktere und deren Verhaltensweisen.

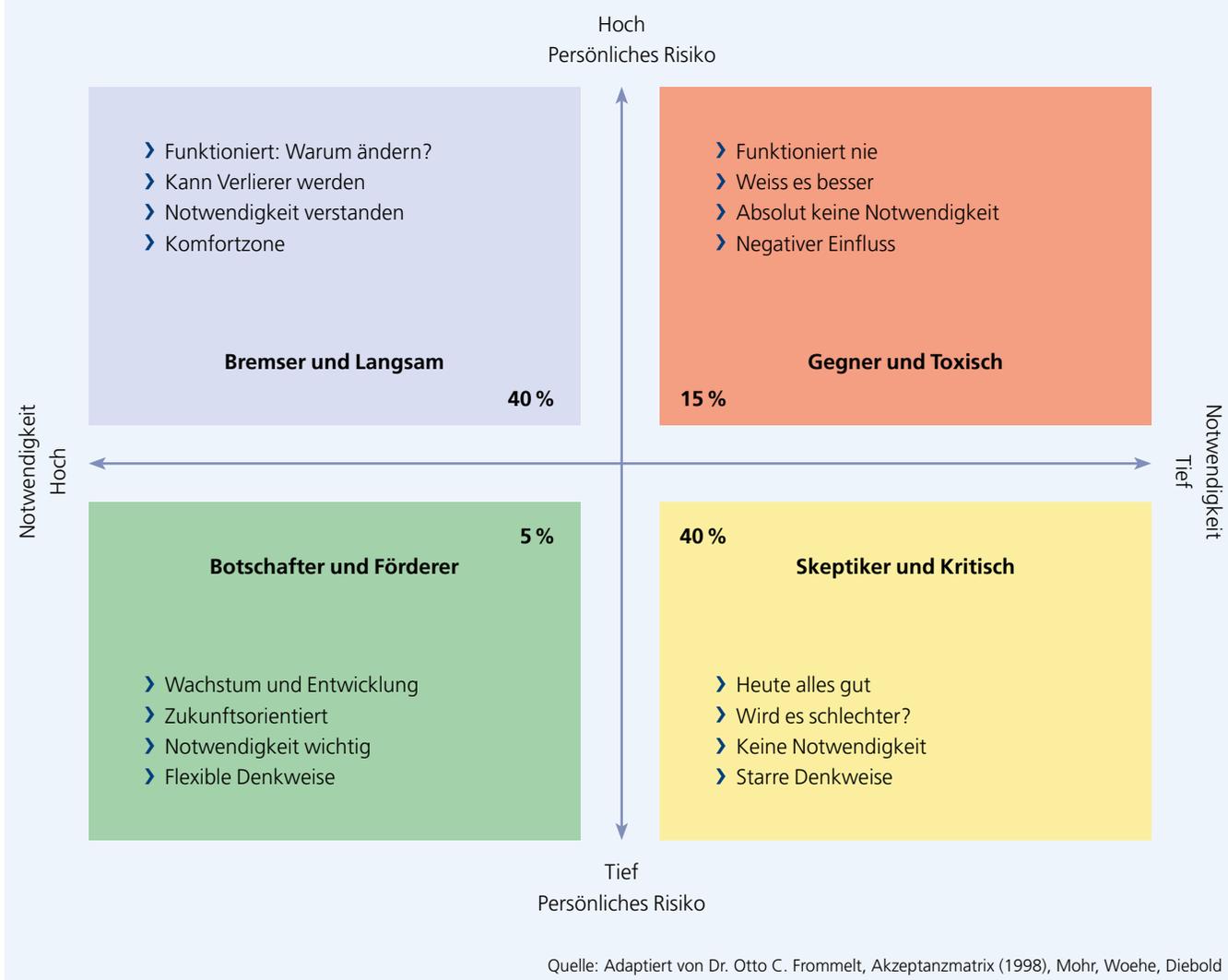
### Die Herausforderungen

Unter Berücksichtigung der aufgezeigten Typologie gilt es zu überlegen, wie man als Führungsperson am besten mit der jeweiligen Situation umgeht. Die Einbindung aller Beteiligten in den Veränderungsprozess ist ebenso wichtig wie die Kommunikation, doch muss Bremsern und Skeptikern besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden (Abbildung 2: blauer und gelber Kasten). Sie können auf dem Weg des Veränderungsprozesses «mitgenommen» werden. Es wird empfohlen, sich zunächst auf die Bremser zu konzentrieren, da sie die Notwendig-

keit zur Veränderung eigentlich verstehen. Deshalb ist es möglich, sie in Bewegung zu bringen.

Es bedarf grösserer Anstrengung und auch mehr Zeit, Skeptiker zu überzeugen. Die eigentliche Herausforderung sind jedoch die Gegner. Der Gegner der Veränderung kann ein solches Projekt killen. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, Gegner proaktiv, persönlich und direkt anzugehen. Ein möglicher Weg sind Einzelgespräche, in denen Beweggründe und Notwendigkeit der Veränderung dargelegt sowie besprochen werden. Auch wenn dies möglicherweise nicht ausreicht, kann die Führungsperson aktive Beteiligung am Veränderungsprozess arrangieren und neue Aufgaben können verteilt werden.

Wenn dies keine positive Reaktion bewirkt, könnte ein persönlicher Coach die Situation mit dem jeweiligen Gegner ansprechen und mögliche Wege zur Verhaltensänderung erarbeiten. Selbstverständlich können auch Teammitglieder explizit mit dem Gegner sprechen, um den Veränderungsprozess und das weitere Vorgehen erklären. Da ein Gegner

**Abbildung 2: Akzeptanzmatrix für Change Management**

von Veränderungen einen toxischen Einfluss auf eine Organisationskultur und ihre Mitarbeiter haben kann, wird als letzter Ausweg empfohlen, eine Trennung in Erwägung zu ziehen. Bildlich gesprochen ist das gemeinsame Erklimmen vom Mount Everest mit dem Gegner der Expedition nicht ratsam.

## Die Chancen

Die Möglichkeiten zur Bewältigung von Wandel und Transformation sind vielfältig: In erster Linie steht eine strahlende und nachhaltige Zukunft bevor. Die Anpassung der Strategie an ein sich ver-

änderndes Geschäftsumfeld ist ein Muss, um langfristig im Markt zu überleben und zu bestehen. Veränderung löst Lernen und Innovation für ein Unternehmen, eine Organisation und ein Team, aus. Innovative neue Geschäftsfelder können erobert und zukunftsorientierte Dienstleistungen angeboten werden.

Mehr noch, neue Kompetenzen können erlernt und umgesetzt werden: Digitalisierung, Blockchain-Technologie, künstliche Intelligenz (KI), Web3 und Metaverse sind einige Beispiele. Darüber hinaus kreieren die Netto-Null-Emissionsziele und Klimaschutzaktivitäten nicht nur viele neue Geschäftsmodelle, sondern

generieren auch ein nachhaltig robustes Wachstum für die Zukunft aller. Dezentrale autonome Organisationen (DAOs) sind ebenfalls neue Organisationsmodelle und holokratische Strukturen sorgen für flexiblere Arbeitsbedingungen. Nicht zuletzt liegt der Schwerpunkt auf einem zirkulären Geschäftsmodell und -ansatz.

Ebenfalls wird eine Token-Ökonomie, die in einem dezentralisierten und vertrauensvollen digitalen Ökosystem mit Peer-to-Peer-Transaktionen (P2P) zur Übertragung von Assets und/oder Wertgegenständen operiert, die Transaktionskosten und -zeit erheblich senken. Die neuen Denkansätze

zur Bewältigung von Veränderungen werden agil sein sowie auf Zweck/Sinn (Purpose) und Werten (Values) basieren.

gangen werden, um die Möglichkeiten und den Erfolg des Change Managements voll auszuschöpfen. Wie Niccolò Machiavelli

schon im Jahr 1513 im Buch «Der Fürst» festgehalten hat: «Eine Veränderung bewirkt stets eine weitere Veränderung.» <<

## Conclusio

Wollen Unternehmen, Organisationen oder Teams nicht zum Dinosaurier werden, müssen sie sich dem sich verändernden Geschäftsumfeld stellen sowie Strategie und Organisation dementsprechend anpassen. Eine lernende Organisation in Kombination mit einem robusten Change-Management-Prozess ist von strategischer Bedeutung für den langfristigen Unternehmenserfolg. Allerdings muss das menschliche Veränderungsverhalten berücksichtigt und individuell gemanagt werden. Auch die Einschätzung des persönlichen Risikos und der Wahrnehmung in Bezug auf Notwendigkeit muss ange-



## Porträt



### Dr. Otto C. Frommelt

Amtsleiter,  
Amt für Strassenverkehr Fürstentum Liechtenstein

Dr. Otto C. Frommelt, MBA, ist Leiter des Amtes für Strassenverkehr Fürstentum Liechtenstein, Vaduz. Er versteht sich als internationaler Experte in Szenarienplanung sowie Strategieentwicklung und agiert unter anderem als Business Angel, ist Mitglied beim Verein Cardossier zur Entwicklung eines Blockchain Ecosystem sowie Keynote Speaker, Dozent, Coach und Mentor.



## Kontakt

otto.frommelt@lv.li, www.ottocfrommelt.li

Anzeige

**BRACK.CH**

**LIEFERT**  
ALLES FÜR IHRE BÜROKÜCHE

ENTDECKEN



### Die Pausenwelt für Ihr Unternehmen

Pausen gehören zum Arbeiten, um Energie zu tanken und danach konzentriert weiter arbeiten zu können und so fit durch den Arbeitsalltag zu kommen. Auch zur Teambildung tragen Pausen bei. Wir liefern Ihnen alles nötige, damit die Pausenecke Ihren individuellen Bedürfnissen gerecht wird. Von massgeschneiderten Kaffeelösungen, über Küchengeräte von klein bis gross bis Verpflegungsangebote und Reinigungsmittel. Entdecken Sie mehr auf [brack.ch/b2b/pausenwelt](https://brack.ch/b2b/pausenwelt).