

DIFFICULT
ROADS
LEAD TO
BEAUTIFUL
DESTINATIONS

– Top Managementberatung für Strategie, Geschäftsmodell- und Innovationsentwicklung, Prozess- und Organisationsoptimierung sowie Change- und Transformationsmanagement



allfoye
Strategy & Transformation

– Wir sind ein erfahrenes Team aus Managementberatern, Design Thinking Trainern und Praktikern.

– Mit rund 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben wir bereits mehr als 120 erfolgreiche Beratungs- und Coachingprojekte durchgeführt.

– Wir verfügen über ein einzigartiges Netzwerk aus Startups, Technologiepartnern und Unternehmen der Wirtschaft.

– Wir betreiben aktuell zwei Innovation Labs in Düsseldorf und Graz sowie die „Mind-Set-Plattform“ in Berlin.

E-Book

Change Management Erfolgsfaktoren

Den Wandel endlich meistern.
Mit 3 Beispielen aus unserer Beratungspraxis.



Inhalt

- 3 Wettbewerbsfähig durch Veränderung
- 3 Die vier Arten des Change Managements
- 4 Der erste Stolperstein
- 6 Wie Change Management die Menschen aktiviert
- 7 Die Top 10 der Change Management-Kommunikation
- 12 Die Organisation des Wandels
- 14 Methodisch sicher zum neuen Hafen
- 16 Sparringspartner, Feuerwehr & Lotsen
- 18 Change Management in der Praxis
- 12 Die Organisation des Wandels
- 20 Case Study I: Reorganisation des Vertriebs
- 22 Case Study II: Umfassendes Transformationsprojekt
- 25 Case Study III: SAP S/4HANA Conversion
- 28 Change Readiness Check
- 29 Don'ts im Change Management
- 30 Fazit: Die goldenen Regeln des Change Managements
- 33 Anhang: Die Change Management-Toolbox
- 35 Quellen
- 36 Über die Autorinnen
- 37 Über Allfoye



01

Wettbewerbsfähig durch Veränderung

„Alles fließt, nichts bleibt. Es gibt nur ein ewiges Werden und Wandeln.“ Mit diesen Worten hat der griechische Philosoph Heraklit vor rund 2500 Jahren beschrieben, was die Welt seit jeher bewegt: **Veränderung**. Gleich zwei überaus dynamische Transformationen verlangen heute von den Unternehmen, sich klug für die Zukunft aufzustellen und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu schärfen: Die Entwicklung der digitalen Sphäre beschleunigt sich weiter, man denke nur an aktuelle Themen wie Künstliche Intelligenz (KI), Analytics oder an den Umbau zu prozessorientierten Organisationen. Und auch wenn über die geeigneten Mittel und Wege für mehr Nachhaltigkeit zwischen Gesellschaft, Politik und Wirtschaft noch munter gestritten wird: Kein Unternehmen wird darum herumkommen, seine Geschäftspolitik auf die ambitionierten Ziele in den Handlungsfeldern Environmental, Social und Governmental (ESG) auszurichten.

Die vier Arten des Change Managements

Organizational Change Management

erfasst weitreichende Organisationsentwicklungen



Operational Change Management

begleitet grundlegende Prozessveränderungen



Strategic Change Management

fundiert die strategische Neuausrichtung des Unternehmens oder einzelner Teile



Technology Change Management

adressiert die Bereiche IT und Digitalisierung, aktuell häufig die Conversion zu SAP S/4HANA

So stehen – das ist erst einmal wenig überraschend – laut Change Management Compass¹ **Digitalisierung** mit 91 Prozent und **Nachhaltigkeit** mit 82 Prozent oben auf der Transformationsagenda der Führungskräfte, dicht gefolgt von der Einführung neuer IT-Systeme (70 Prozent), Reorganisation (69 Prozent) und Automatisierung (67 Prozent). Verkompliziert werden diese Aufgaben dadurch, dass sich die Unternehmen in einem wirtschaftlichen Umfeld voller Unsicherheiten und Unwägbarkeiten bewähren müssen. Mit dem Akronym „**BANI**“ hat der US-amerikanische Zukunftsforscher Jamais Cascio die Herausforderung treffend beschrieben: Er charakterisiert die Welt als brizzle, anxious, non-linear, incomprehensible² – brüchig, ängstlich, nicht-linear und unverständlich. Ob vor diesem Hintergrund ein grundlegender Wandel gelingt, entscheidet mitunter über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

Der erste Stolperstein



Wer zu spät kommt, den bestraft die Veränderung:

Wandel beginnt bereits vor dem offiziellen Auftakt eines Transformationsprojekts. Schließlich sind schon in der Vorbereitungsphase Mitarbeitende eingebunden, die Daten und Informationen recherchieren, administrative Vorkehrungen treffen und am initialen Projektdesign beteiligt sind.

Change Management startet idealerweise mit der Anbahnung eines potenziellen Projekts.

Der Bedarf wird aber zu diesem Zeitpunkt von vielen Unternehmen nicht erkannt. Das mag daran liegen, dass Change Management als Methode für viele Führungskräfte nicht greifbar und ein unmittelbarer Return on Investment (ROI) nicht ersichtlich ist. Die häufige Folge: Change Management wird erst dann erwogen, wenn das Projekt während der Umsetzung ins Stolpern gerät.

Es ist ein wenig wie bei IT-Systemen. Solange sie laufen, ist alles gut.

Erst wenn sie hakeln oder gar abstürzen, wird der Support um Hilfe gebeten. Während man eine Software neu starten oder updaten kann, ist es im Change Management ungleich schwieriger, im laufenden Projekt auf Organisation und Menschen begleitend einzuwirken. Mitunter muss der Zeitplan des Projekts gestreckt werden, damit zunächst ein funktionsfähiges Change Management implementiert werden kann.

Indes ist Change Management nicht zwangsläufig mit großem Aufwand verbunden.

Manchmal reicht schon das Bewusstsein für den Wandel und die grundsätzliche Haltung, dass die Mitarbeitenden vom ersten Moment an angemessen begleitet werden sollen, für einen guten Start von Veränderungsprozessen.

Oft werden Transformationsprojekte nur halbherzig oder unvollständig umgesetzt, dauern länger oder werden teurer als gedacht. Manche bleiben im Morast permanenter Konflikte einfach stecken. Studien zufolge erreichen zwei Drittel bis drei Viertel aller Change-Vorhaben nicht ihr avisiertes Ziel; der Change Management Compass 2023 spricht für Deutschland von 69 Prozent. Sie werden nicht mit letzter Konsequenz durchgezogen, weil es an Akzeptanz für die Veränderungen fehlt und Widerstände nicht überwunden werden können. Anders gesagt: Die Menschen werden nicht oder nicht ausreichend mitgenommen.

Der Management-Vordenker Peter M. Senge – von ihm stammt das Konzept des „lernenden Unternehmens“ – hat das Problem auf den Punkt gebracht: **„Menschen widersetzen sich nicht der Veränderung. Sie wehren sich dagegen, verändert zu werden.“** Fühlen sich die Mitarbeitenden ernsthaft wahrgenommen, sind sie eher bereit, sich für die Veränderung ins Zeug zu legen. Werden sie hingegen mit ihren Sorgen alleingelassen und bleiben im Ungewissen über den künftigen Weg, entwickeln sie erstaunliche und mitunter subversive Widerstände gegen das Neue.

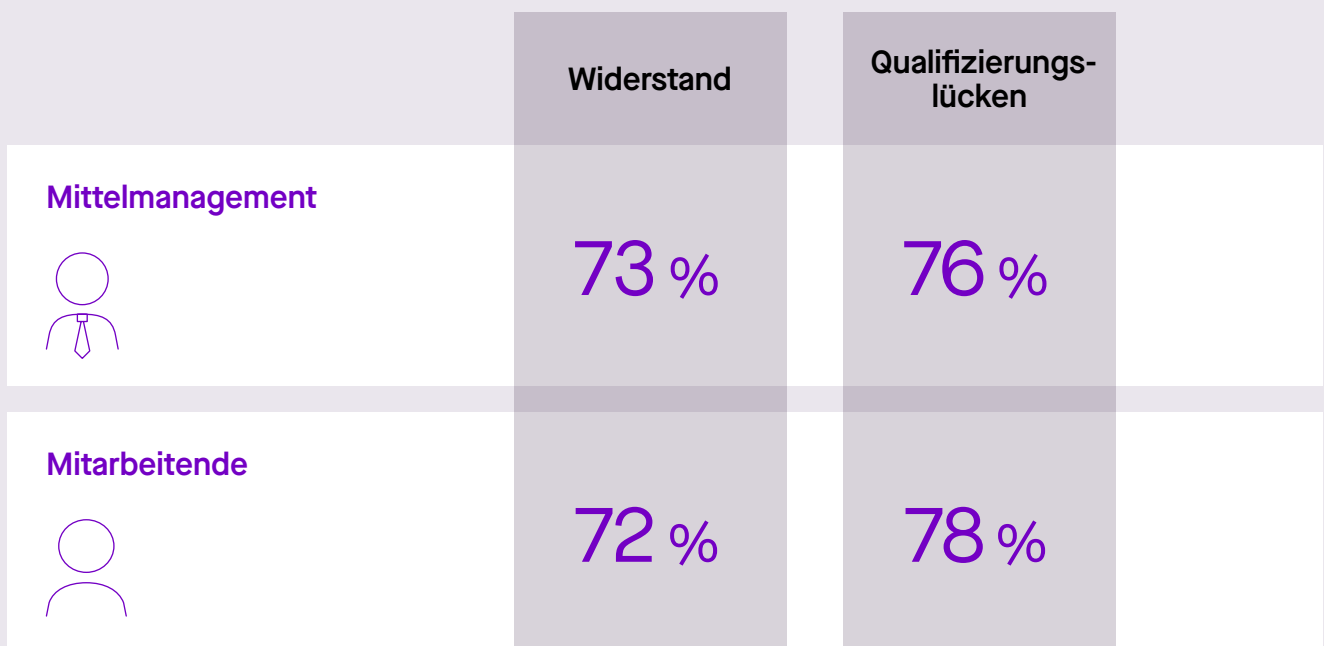


Abbildung 1: Barrieren für die Transformation. Der Change Management Compass 2023 zeichnet ein ernüchterndes Bild der Veränderungsfähigkeit in deutschen Unternehmen: Die Widerstände sind groß – und die Qualifizierungslücken auch.

Quelle: Porsche Consulting

Über die Autorinnen



Diana Tönsmann

Soziologin & Consultant

Die Soziologin und Kommunikationswissenschaftlerin (M.A.) inspiriert Kollektive mit ihrem Blick auf das große Ganze, Wandel gemeinsam zu gestalten. Ihr Credo: Communication is key.



Kristina Ghalari

Managerin Transformation & Change

Die Diplom-Betriebswirtin mit über 15 Jahren Erfahrung in der Organisationsentwicklung und Kulturtransformation liebt es, Menschen in Veränderungsprozessen zu begleiten.



Nora Zallmann

Psychologin & Senior Consultant

Die Psychologin (M.Sc.) und Startup-Gründerin unterstützt mittelständische Unternehmen in den Bereichen agile Transformationsbegleitung, Führungskräfte- und Kulturentwicklung.

Über Allfoye

Unser Kerngeschäft ist die ganzheitliche Transformation von Organisationen. Mit dieser Erfahrung widmen wir uns mit einem datengetriebenen und zugleich menschenorientierten Ansatz dem Herzstück eines jeden Unternehmens: den Mitarbeitenden. Wir sind Zukunftsoptimisten, glauben an die nachhaltige und digitale Innovationskraft des Mittelstandes und begreifen Transformation als Chance für eine erfolgreiche, europäische Wirtschaft und eine lebenswerte Gesellschaft. Aus diesem Antrieb heraus begleiten wir Unternehmen mit guten Konzepten, kreativen Ideen und wirkungsvollen Produkt- und Servicelösungen zu erfolgreichen und resilienten Organisationen. Hierbei greifen wir auch auf unser einzigartiges Netzwerk aus Startups, Technologiepartnern und Unternehmen der Wirtschaft und Wissenschaft zurück.

Wir sind Teil der All for One Group SE.

- + **Transformationskompetenz**
- + **Mittelstandsfokus**
- + **Chancenorientierung**
- + **Partnernetzwerk**

Lassen Sie uns loslegen.



Allfoye Managementberatung GmbH

Graf-Adolf-Platz 1-2

40213 Düsseldorf

☎ +49 211 550 263 0

✉ post@allfoye.com

allfoye.com