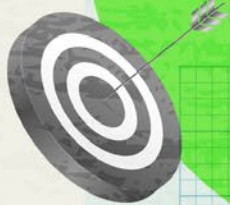


# LEADING THROUGH CHANGE

EIN PRAXISGUIDE FÜR  
MODERNE FÜHRUNGSKRÄFTE



+



+



## BOBKAS BUSINESS – 10/2024

# Leading Through Change: Ein Praxisguide für moderne Führungskräfte

„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“

*Heraklit von Ephesus*

Früher war alles anders. Das ist nicht nur ein Gefühl, das ist in so gut wie allen Belangen ein Fakt. Die Arbeitswelt ist digitaler, wechselhafter, vielfältiger geworden - und das in einem rasanten Tempo. Wussten Sie, dass sich das Wissen der Menschheit mittlerweile jedes Jahr verdoppelt? Im Fahrwasser neuer Erkenntnisse ändern sich die Anforderungen an Unternehmen, die Veränderungen traditionell als erste spüren, fundamental. Während die einen die Flut an Herausforderungen vor existenzielle Risiken stellt, nutzen andere die Chance, den Wandel aktiv zu gestalten und zum Erfolgsfaktor zu machen. Erfahren Sie in diesem Whitepaper, wie Sie Ihr Unternehmen mit Change-Leadership erfolgreich durch dynamische Zeiten führen, wie Sie durch Wandel wachsen und Ihre Erfolge endlich messen können.

## 1. Change-Leadership: Definition und Bedeutung

„Change before you have to“

*Jack Welch*

Der Begriff Change-Leadership ist eng mit dem Wandel der Geschäftswelt verbunden. Ebenso wie die Herausforderungen sich ändern, ist die Definition nicht scharf gefasst. Im Allgemeinen beschreibt Change Leadership die Führung von Unternehmen in Zeiten des Wandels. Es basiert auf einer Vorbild-Kultur, um Mitarbeitende für transformative Ziele zu gewinnen.

Change-Leadership bezieht sich darüber hinaus auf die proaktive Gestaltung von Veränderungen und hebt sich entscheidend von reaktiven Modellen ab.

Die Bedeutung von Change-Leadership für Unternehmen ergibt sich unmittelbar aus dessen Funktion. Richtig umgesetzt, sichert es Erfolg und Wachstum über kulturelle, wirtschaftliche und technologische Veränderungen hinweg. Eine der größten Herausforderungen ist dabei die Führung selbst.

Das kann zur Herausforderung werden. Zwar ist die Entwicklung der Menschheit durch evolutionäre Veränderungen geprägt, trotzdem ist unsere Spezies besonders resistent. Eine Studie ergab, dass Affen mehr kognitive Flexibilität zeigen als Menschen. Erfolgreiches Change Leadership ist daher eine Aufgabe, die von Ihren individuellen Fähigkeiten abhängt. Wir unterstützen Sie gerne als Sparringspartner im Führungsalltag, um Sie auf Change-Prozesse vorzubereiten und in Prozessen aktiv zu unterstützen. Damit Sie Ihre gesteckten Ziele sicher erreichen.



## Change-Management vs. Change Leadership

Change-Management und Change-Leadership werden zum Teil vermengt, dabei sind sie klar voneinander abgegrenzt. Der entscheidende Unterschied ist, dass

Change-Management die Begleitung und Lenkung von Veränderungen aus prozessualer Sicht beschreibt. Change Leadership bedeutet hingegen, Veränderungen zu initiieren, proaktiv zu gestalten und vorzuleben. Während Change-Management also alle Abteilungen betrifft und objektiver Natur ist, ist Change Leadership eine Aufgabe für die Führungsebene mit Anteilen von objektiver Planung ebenso wie emotionaler Führung. Dennoch sind beide Konzepte selbstverständlich eng miteinander verbunden. Wenn Sie Veränderungen anstoßen und anführen, schaffen Sie zugleich die Notwendigkeit für effizientes Change-Management.



Bild @Siam #325330138 stock.adobe.com

## 2. Change-Leadership: Definition und Bedeutung

Change-Management ist ein systematischer Ansatz, um Unternehmen bei der Adaption und der Bewältigung von Veränderungen zu unterstützen. Das Change-Management nutzt dafür verschiedene Instrumente, einige Best Practices finden Sie in Kapitel 4. Eine wichtige Eigenschaft ist, dass das Veränderungsmanagement konkrete Ziele definiert, die idealerweise prüfbar sind. Ihre Art kann ganz unterschiedlicher Natur sein, prinzipiell lassen sich technologische, kulturelle und strukturelle Veränderungen unterscheiden, die allerdings häufig miteinander in Wechselwirkung stehen. Grundsätzliches Ziel des Change-Managements ist es, die Veränderungen effizient

zu gestalten und Widerstände zu minimieren. Dafür werden in der Regel konkrete Prozessschritte definiert und Erfolge evaluiert. Es liegt in der Natur der Sache, dass die Umsetzung jeweils individuell angepasst wird, und zwar an das Unternehmen, die fokussierte Veränderung und die Belegschaft.

### Warum Veränderungen für Unternehmen unverzichtbar sind

**„Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, noch die intelligenteste, die überlebt. Es ist diejenige, die am anpassungsfähigsten ist.“**

*Charles Darwin*

Unternehmen sind keine isolierten Systeme. Sie sind abhängig von der Konjunktur, von technologischen Entwicklungen, von Trends und nicht zuletzt von globalen Entwicklungen. Der wohl eindrucklichste Beleg dafür, wie radikal Veränderungen sein können, ist die Covid-Pandemie. Sie sorgte weltweit für einen spürbaren Sprung im Digitalisierungsgrad von Unternehmen. Aber auch weniger plakative Entwicklungen sorgen für ein sich stetig änderndes Spannungsfeld. Kulturell rückten zu Beginn der 2020er Jahre zum Beispiel Prinzipien wie Diversität und Inklusion in den Mittelpunkt. Strukturell war und ist die Einführung von hybriden Arbeitsplätzen eine Herausforderung.



Bild @insta\_photos #442157068 stock.adobe.com



**Das zeigt:** Veränderungen sind Teil der unternehmerischen Realität. Dieser Fakt lässt sich nicht umstoßen. Stattdessen ist es notwendig, sich anzupassen. Ein entscheidender Faktor für Erfolg ist es, diese Tatsache nicht als Bedrohung wahrzunehmen, sondern als Chance zu begreifen. Diese grundsätzliche Haltung gegenüber Veränderungen ist ein wesentlicher Bestandteil von Change Leadership.

### Typische Phasen eines Change-Management Prozesses

Change-Management läuft meist nach einem ähnlichen Muster. Die Strukturierung ist hilfreich, um den Prozess zu gestalten und zu evaluieren. Zu differenzieren ist hierbei zwischen Change-Management in der soziologischen Forschung sowie in der Ökonomie. Die folgenden Betrachtungen beziehen sich auf Prozesse:

#### Vorbereitung und Analyse (Awareness & Preparation)

**Ziel:** Bedarf für Veränderung erkennen und die Bereitschaft dafür schaffen.

**Maßnahmen:** Probleme und Ziele analysieren, Stakeholder benennen, Kommunikation vorbereiten

#### Planung und Umsetzung (Planning & Implementation)

**Ziel:** Erstellung eines Plans für das Change-Management, im zweiten Schritt neue Strukturen, Prozesse, Technologien o. Ä. einführen.

**Maßnahmen:** Verantwortlichkeiten, Ressourcen und Zeitpläne definieren. Die Einführung gemäß Zielvorgaben realisieren.

#### Überwachung und Kontrolle (Monitoring & Control):

**Ziel:** Effekte messen und sicherstellen, dass die Ziele erreicht werden.

**Maßnahmen:** Regelmäßiges Monitoring der Fortschritte, Evaluation der Zwischenziele und bei Bedarf Änderungen am Plan vornehmen.

#### Konsolidierung und Nachbereitung (Closure & Review):

**Ziel:** Den Veränderungsprozess abschließen und evaluieren.

**Aktivitäten:** Erstellung eines Abschlussberichts und Bewertung der Auswirkungen. Festhalten von Ergebnissen und Lehren für die nächsten Veränderungsprozesse.

### 3. Die Rolle von Führungskräften im Change-Management

Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle im Change-Management. Indem sie den Prozess begleiten und Veränderungen vorleben, wirken sie auf zwei unterschiedliche Weisen innovationsfördernd oder bremsend. Machen Sie sich Ihre Führungsaufgaben gerade in Umbruchsituationen einfacher, indem Sie unsere Expertise nutzen, um schneller Ihre Ziele zu erreichen.



## Erwartete Kompetenzen und Fähigkeiten von Führungskräften

Die erwarteten Fähigkeiten und Kompetenzen von Führungskräften im Veränderungsmanagement sind breit gefächert. Sie betreffen zum einen emotionale Intelligenz, um in die Rolle des Change Leaders einzutreten. Unsicherheit und Orientierungslosigkeit in der Belegschaft sind häufige Begleiterscheinungen von Veränderungen. Sie werden hierbei zum wichtigen Richtungs- und Impulsgeber. Zum anderen sind analytische, koordinative und kognitive Fähigkeiten gefragt, um den Prozess zu steuern.

Nicht zuletzt ist Kreativität gefragt, um unerwartete Situationen zielführend zu lösen. In allen Fällen ist es hilfreich, die Kompetenzen durch professionelles Business Sparring zu schulen. So begegnen Sie den Herausforderungen gelassen und mit der nötigen Sicherheit, die Sie als Change-Leader ausstrahlen sollten.



Bild © Al Farm #715177520 stock.adobe.com

## Die Bedeutung von Vision und Kommunikation

Wie erwähnt, ist emotionale Führung ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Change-Prozessen. Dafür sind offene Kommunikation und eine klare Vision unverzichtbar. Ihre Aufgabe besteht darin, das gesamte Team auf gemeinsame Ziele auszurichten. Dazu

braucht es emotionale Empfänglichkeit, um mögliche Hürden frühzeitig zu erkennen und abzubauen. Dabei ist Kommunikation der Schlüssel, um das nötige Vertrauen zu gewinnen. Darüber hinaus behalten Sie durch regelmäßige Rücksprachen den Fortschritt des Prozesses im Blick.

## Umgang mit Widerständen und Konflikten

Widerstände und Konflikte sind unvermeidliche Bestandteile des Change-Managements. Um damit zielführend umzugehen, ist ein tiefes Verständnis der Ursachen wichtig. Im Allgemeinen lösen Veränderungen bei vielen Menschen Unbehagen aus, da sie außerhalb gewohnter Routinen mit neuen Aufgaben konfrontiert sind. Sie sollten resultierende Bedenken nicht wegwischen, sondern verstehen und durch proaktive Kommunikation lösen. Einen entscheidenden Effekt hat zudem Ihre eigene Grundeinstellung zu Veränderungen. Erfolgreiche Change Leader leben eine Kultur des positiven Umgangs mit Veränderungen.

**Das zeigt:** Neben Ihren Kompetenzen in Kommunikation und Methodik ist Ihr Einfluss auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein entscheidender Faktor für erfolgreiches Change-Management. Wie Change Leadership in der Praxis aussehen kann, zeigen die folgenden Fallbeispiele.

## Fallbeispiele erfolgreicher Change Leadership

### 1. Satya Nadella – Microsoft

Als Satya Nadella 2014 CEO von Microsoft wurde, stand das Unternehmen vor der Herausforderung, das Cloud-Geschäft für sich zu nutzen. Bis dahin waren Microsoft-Produkte bekannt für ihre lokale Installation. Es liegt nahe, dass die geplante Veränderung Kunden und

Mitarbeiterschaft gleichermaßen herausforderte. Nadella setzte auf eine Veränderung der Unternehmenskultur und verfolgte eine Strategie des Growth Mindset. Er förderte Innovation, Zusammenarbeit und die Bereitschaft, Fehler zu akzeptieren und daraus zu lernen. So gelang der wichtige Umstieg von On-Premise-Lösungen zum Cloud-Geschäft. Das half dem Unternehmen auch bei der nächsten Software-Revolution durch KI.



Bild ©Antony Weerut #800221199 stock.adobe.com

## 2. Lou Gerstner – IBM

IBM war in den frühen 1990er Jahren kurz vor dem Niedergang, als Lou Gerstner 1993 als CEO die Führung übernahm. Er baute das Unternehmen vom Hardware-Anbieter zum Dienstleister um. Das war nichts weniger als eine Revolution, denn bisher war IBM als zuverlässiger Hersteller von Bauteilen bekannt. Gerstner entschied sich für eine Kultur des kundenorientierten Denkens und lebte diese als Change-Leader vor. Der Erfolg gab ihm recht: Nach der Restrukturierung gehörte IBM wieder zu den profitabelsten Unternehmen seiner Branche.

## 3. Howard Schultz – Starbucks

Howard Schultz kam 2008 (erneut) zu Starbucks, als das Unternehmen in der Krise zu versinken drohte. Er führte umfangreiche Veränderungen ein, darunter die

Schließung von unrentablen Filialen, Schulungen für Baristas und die Erweiterung des Angebots um Kaffeebohnen und Ähnliches. Gelobt wurden neben seinem unternehmerischen Visionsgedanken die offene Kommunikation, mit der er die Belegschaft für seine Erneuerungen gewann.

## 4. Best Practices für die Initiierung und Umsetzung von Veränderungen

Wie gelingt es Ihnen, Change-Prozesse zu initiieren und erfolgreich zu gestalten? Die folgenden Best Practices geben Ihnen einen Einblick, wie effizientes Change-Management aussehen kann. Bedenken Sie jedoch, dass jede Leadership-Aufgabe individuelle Herausforderungen für Sie mitbringt. Am effizientesten ist daher ein Coaching, das Ihnen dabei hilft, Ihre Kompetenzen in einzigartigen Situationen zu entfalten.

### Emotionale Intelligenz als Basis

Ihre Gefühle beeinflussen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Indem Sie sich Ihrer eigenen Ausstrahlung bewusst sind, verstehen Sie Ihre Wirkung auf das Team. Emotionale Intelligenz bedeutet darüber hinaus, empfänglich für die Gefühlslage anderer zu sein. Durch Empathie können Sie Barrieren förmlich spüren, um sie im nächsten Schritt durch einfühlsame Kommunikation abzubauen.

### Klare Veränderungsziele schaffen Sicherheit

Unsicherheit ist der ständige Begleiter von Veränderungen und zugleich ihr größter Gegner. Alle vorbereitenden Schritte sollten daher darauf ausgelegt sein, Sicherheit zu schaffen. Dazu gehören klare Veränderungsziele, die auch Ihnen selbst als Navigationspunkte für den Veränderungsprozess

dienen. Geben Sie zum Beispiel als Zielvorgabe aus: Reduktion der Produktionskosten um 15 Prozent innerhalb von 2 Jahren durch Einführung einer KI-gestützten Vorfertigung. Im Gegensatz dazu lässt die folgende Formulierung zu viel Raum für Interpretationen: Produktionskosten senken durch neue Technik.

**Tipp:** Die SMART-Methode hilft Ihnen dabei, Ziele eindeutig zu definieren und überprüfbar zu machen. SMART steht für **S**pecific **M**easurable **A**chievable **R**easonable **T**ime-bound. Also auf Deutsch: spezifisch, messbar, ausführbar, realistisch, terminiert. Indem Sie diese Kriterien bewerten und einhalten, definieren Sie sinnvolle Ziele.

### Beteiligung und Einbindung von Interessensgruppen

Veränderungen betreffen alle. Als Führungskraft sind Sie nicht nur Change Leader für Ihre Belegschaft, auch weitere interne und externe Stakeholder (Interessensgruppen) werden die Änderungen spüren. Um ihre jeweiligen Bedürfnisse zu befriedigen, sollten Sie alle Beteiligten sinnvoll einbeziehen. Folgende Stakeholder können je nach Art der Veränderung mehr oder weniger stark involviert sein.

**Mitarbeiter** sind entscheidend für den Erfolg. Indem Sie Werte vorleben, wie auch Ziele konsequent verfolgen, dabei stets Offenheit zeigen, nehmen Sie Ihre Mitarbeiterschaft auf dem Weg der Veränderung mit. Dafür ist proaktive Kommunikation unverzichtbar.

**Human Resources (HR)** übernimmt eine Schlüsselrolle im Prozess, das sie mit Maßnahmen wie Schulungen und Talentmanagement unmittelbaren Einfluss nehmen kann. **Kunden** können ebenfalls von Veränderungen betroffen sein. Sollten sich hier Spannungen andeuten,

sind Ihre Kompetenzen in proaktiver Kommunikation ebenfalls gefragt.

Zudem gibt es viele mögliche weitere Stakeholder:

- Investoren und Aktionäre
- Gewerkschaften und Betriebsräte
- Lieferanten
- Externe Partner
- und weitere

### Transparente Kommunikation und regelmäßige Updates

Kommunikation ist eine der wichtigsten Kompetenzen im Change-Management. Für einen erfolgreichen Prozess ist Ihre Kommunikation idealerweise:

- frühzeitig
- offen
- ehrlich
- transparent
- konsistent
- zielgruppenorientiert



**Und ganz wichtig:** regelmäßig. Indem Sie regelmäßige Updates geben, halten Sie den Fokus der Belegschaft auf das Ziel. Regelmäßige Feedback-Gespräche geben Ihnen außerdem selbst einen wichtigen Einblick in den Fortschritt des Projekts.

### Kontinuierliche Weiterbildung und Schulungen

Weiterbildungen und Schulungen vermitteln Ihrer Mitarbeiterschaft die nötigen Kompetenzen für den Change-Management-Prozess. Folgende Best Practices haben sich etabliert.



## Frühe Integration

Schulungen stehen häufig am Beginn von erfolgreichen Change-Prozessen. Es bietet sich an, die Weiterbildungen parallel zu den eigentlichen Prozessen zu planen. Idealerweise sind Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf diese Weise vor der Einführung neuer Technologien oder Abläufe mit ihnen vertraut. Gerade der Erfolg von Software-Einführungen steht und fällt mit den vorhandenen Kompetenzen im Unternehmen.



## Individuelle Schulungen

Produktion, Verwaltung, Forschung, Vertrieb: Alle Abteilungen haben unterschiedliche Bedürfnisse und werden auf individuelle Art von den Veränderungen tangiert. Indem Sie die Schulungen auf die jeweiligen Bedürfnisse anpassen, bereiten sie die Rollen individuell auf die anstehenden Änderungen vor. Das erhöht die Relevanz und damit die Effektivität der Maßnahmen. Berücksichtigen Sie hierbei auch Ihre eigenen Bedürfnisse und lassen Sie sich für Ihre Aufgabe als Change Leader unterstützen. Wir sind Ihr Sparringspartner, um Sie auf Ihre Herausforderungen vorzubereiten.

## Lernformate bereitstellen

Unternehmen, die Change-Management erfolgreich umgesetzt haben, stellten häufig eine Vielzahl von Lernmöglichkeiten zur Verfügung. Die gebotene Flexibilität ermöglicht es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in ihrem eigenen Tempo zu lernen. Mögliche Formate sind: Workshops, Präsenzschulungen, Online-Lernmaterialien und E-Learning-Module.

## Moderne Technologien

Im vorhergehenden Absatz wurde bereits angedeutet, dass mit E-Learning moderne Schulungsansätze bestehen. Dazu gehören auch VR-Learning und Lern-Apps. Loten Sie vor Beginn der Planung aus, welche Möglichkeiten sich Ihnen bieten. Innovative Ideen wie Gamification der Schulung können hilfreich sein, die gesteckten Ziele zu erreichen.

## Kontinuierliches Feedback

Auch wenn die meisten Schulungen in der Planungsphase des Change-Prozesses konzipiert werden, sollten sie die nötige Flexibilität bieten, Anpassungen vorzunehmen. So können Sie bzw. die Lehrenden Feedback der Teilnehmerinnen und Teilnehmer einfließen lassen und dadurch noch individueller auf Ihre Belegschaft eingehen.



Bild ©VisualProduction #666971552 stock.adobe.com



## Monitoring und Feedback-Schleifen

Regelmäßige Feedback-Runden bringen Ihnen wichtige Erkenntnisse zum Stand der Prozesse. Binden Sie alle Stakeholder ein und legen Sie einen Rahmen fest. Gerade bei großen Veränderungen kann anonymes Feedback helfen, sonst unausgesprochene Kritik zu erfassen.



Bild ©Cagkan #522197960 stock.adobe.com

## Erfolgsfaktoren und mögliche Stolpersteine

Zusammenfassend gibt es eine Reihe entscheidender Erfolgsfaktoren im Change-Management:

- Klare Zielsetzung
- Emotionale und klare Führung
- Offene Kommunikation
- Partizipation der Mitarbeiterschaft
- Schulungen und Weiterbildung
- Monitoring und Feedback

Ebenso ist ein proaktiver Umgang mit Widerständen notwendig. Eine der größten Gefahren ist eine unklare Zielsetzung. Das behindert die Führungsebene ebenso wie alle anderen Teams entscheidend. Ein zweites häufiges Problem ist mangelnde Akzeptanz in der Be-

legschaft. Hier kommen Ihre Kompetenzen in Change-Leadership zum Tragen.

## 5. Tools und Methoden zur Unterstützung des Change-Managements

Von der Kollaborationsplattform bis zum klassischen Phasenmodell gibt es mehrere Tools und Methoden, die Ihnen beim Change-Management helfen.

### Software-Tools

Software-Tools haben die Aufgabe, Kommunikation zu ermöglichen, Zusammenarbeit zu erleichtern und Wissen zu vermitteln. Dafür gibt es diverse Programme, unter anderem Trello für das Projektmanagement, MS Teams für die Kommunikation und 360Learning für die Schulung. Hinzu kommt eine breite Palette an speziellen Change-Management-Programmen wie Venngage zur Visualisierung von Prozessen oder Hype Boards für das Ideen-Management.

### Klassische Modelle und Frameworks zur Umsetzung in der Praxis

**„While celebrating a win is fine, declaring the war won can be catastrophic.“**

*John Kotter*

### Drei-Phasen-Modell nach Lewins

Kurt Lewin entwickelte in den späten 1940er Jahren ein bis heute häufig genutztes sozialpsychologisches Modell, das Veränderungen in sozialen Gruppen beschreibt. Die drei Phasen sind Unfreezing (Auftauen im Sinne von Auflockerung), Moving (Bewegung im Sinne von Übergang) und Freezing (Einfrieren im Sinne von Verfestigung).

**Die erste Phase** beschreibt die Anbahnung einer Veränderung. Im Unternehmenszusammenhang fällt die erste Ankündigung einer bevorstehenden Neuerung in diesen Abschnitt. Das führt zu einer Entwicklung von Plänen, zum anderen wird die Bereitschaft zur Änderung aktiviert. Änderungen eingefahrener Strukturen werden damit ermöglicht, aber nicht immer sofort akzeptiert.

**Die zweite Phase** ist der eigentliche Change-Prozess, in dem die Neuerungen implementiert werden. Das geschieht in der Regel durch unmittelbaren Eingriff der Führungsebene. Schulungen, Trainings und andere begleitende Maßnahmen unterstützen die zweite Phase.

**In der dritten Phase** folgt die Verfestigung. Das heißt, die Neuerungen werden allmählich zum neuen Standard. Dazu gehört das Monitoring, um den Prozess zu evaluieren und zu prüfen, ob die Neuerung ganzheitlich übernommen wurde.

## 8-Stufen-Modell nach Kotter

John Kotter hat ein 8-Stufen-Modell postuliert, das sich speziell mit Change-Prozessen in Organisationen auseinandersetzt. Es entstand in den 1990er Jahren und dient in vielen Unternehmen bis heute als Blaupause für die Projektierung von Change Prozessen. Die acht Stufen sind im Folgenden dargestellt.

### 1. Create a sense of urgency

Aufzeigen, warum bestimmte Änderungen dringlich sind und ein entsprechendes Gefühl verankern.

Ein Gefühl der Dringlichkeit schaffen

• **Vorteil für Ihr Unternehmen:** Indem ein klares Verständnis für die Notwendigkeit von Veränderungen

geschaffen wird, entsteht eine Dynamik, die Trägheit vermeidet und schnellere Maßnahmen ermöglicht. Es sorgt frühzeitig für eine Ausrichtung innerhalb der Teams, reduziert Widerstände und minimiert Verzögerungen im Projektablauf.

• **Vorteil für Sie als Führungsperson:** Indem Sie die Dringlichkeit festlegen, positionieren Sie sich als proaktive Visionärin oder proaktiver Visionär, die oder der Herausforderungen frühzeitig angeht. Dadurch werden Sie als treibende Kraft des Wandels wahrgenommen und gewinnen Unterstützung auf allen Hierarchieebenen.



Bild ©whyframeshot #321783986 stock.adobe.com

### 2. Create a powerful coalition

#### Eine starke Führungskoalition aufbauen

Eine Führungskoalition aufbauen, um den Prozess zu begleiten.

• **Vorteil für Ihr Unternehmen:** Eine Koalition aus Unterstützern sorgt dafür, dass die Veränderungsinitiative Fürsprecher in Schlüsselpositionen hat. Dadurch wird eine einheitliche Kommunikation sowie strategische Entscheidungsfindung gefördert. Der bereichsübergreifende Rückhalt ermöglicht den gezielten Einsatz von Ressourcen und Einfluss in kritischen Bereichen.

- **Vorteil für Sie als Führungsperson:** Indem Sie Verantwortung auf ein starkes Führungsteam verteilen, können Sie den Veränderungsprozess effizienter gestalten und die Unterstützung der wichtigsten Entscheidungsträger gewinnen.



Bild ©Parradee #492155625 stock.adobe.com

### 3. Form a strategic vision and initiatives

#### Eine strategische Vision und Initiativen entwickeln

Entwicklung einer strategischen Vision, also Definition von klaren Zielen.

- **Vorteil für Ihr Unternehmen:** Eine klare Vision schafft Orientierung für alle Beteiligten und gibt dem Veränderungsprozess eine greifbare Richtung. Dies fördert eine zielgerichtete Zusammenarbeit und verhindert Missverständnisse.
- **Vorteil für Sie als Führungsperson:** Indem Sie eine strategische Vision entwickeln, werden Sie als strategischer Denker oder Denkerin wahrgenommen, der oder die langfristige Ziele im Blick hat. Dies erhöht Ihre Glaubwürdigkeit und schafft Vertrauen in Ihre Führungskompetenz.

### 4. Enlist a volunteer army

#### Freiwillige mobilisieren

Die Armee der Freiwilligen ist eine Metapher dafür, dass eine große Bereitschaft in einer großen Gruppe geschaffen werden muss, um die Veränderungen durchzuführen.

- **Vorteil für Ihr Unternehmen:** Eine hohe Akzeptanz und aktive Beteiligung der Mitarbeitenden sorgt dafür, dass Veränderungen nicht nur top-down umgesetzt, sondern von der Belegschaft selbst getragen werden. Dies fördert Nachhaltigkeit und minimiert Widerstände.

- **Vorteil für Sie als Führungsperson:** Indem Sie die Belegschaft inspirieren und deren Eigeninitiative fördern, stärken Sie Ihre Rolle als Motivator oder Motivatorin. Dies entlastet Sie von operativen Aufgaben und ermöglicht Ihnen eine stärkere Fokussierung auf strategische Themen.

### 5. Enable action by removing barriers

#### Hindernisse beseitigen

Strukturen und Denkmuster identifizieren, die zum Widerstand werden können. Proaktiv Maßnahmen dagegen ergreifen.

- **Vorteil für Ihr Unternehmen:** Durch das proaktive Erkennen und Beseitigen von Hindernissen wird der Veränderungsprozess beschleunigt. Strukturelle und kulturelle Barrieren können frühzeitig überwunden werden, was die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht.
- **Vorteil für Sie als Führungsperson:** Wenn Sie Hindernisse aus dem Weg räumen, beweisen Sie Ihre Pro-

blemlösungskompetenz und zeigen, dass Sie in der Lage sind, den Erfolg des Projekts sicherzustellen. Dies stärkt Ihr Ansehen als tatkräftige Akteurin oder tatkräftiger Akteur im Wandel.



Bild ©Kiattisak #554470201 stock.adobe.com

## 6. Generate short-term wins

### Kurzfristige Erfolge erzielen

Kurzfristige Erfolge bedeuten, in kleinen Schritten zu denken, um schnell von Erfolg zu Erfolg zu gelangen. Sonst kann der Prozess zäh werden.

- **Vorteil für Ihr Unternehmen:** Kleine, schnell erreichbare Erfolge steigern die Motivation und bestätigen die Richtigkeit des eingeschlagenen Weges. Sie schaffen Vertrauen in den Veränderungsprozess und mindern das Risiko, dass der Schwung verloren geht.

- **Vorteil für Sie als Führungsperson:** Indem Sie kurzfristige Erfolge sichtbar machen, können Sie Ihre Erfolge konkret vorweisen und Ihren Stand innerhalb des Unternehmens stärken. Sie zeigen, dass der Wandel zu messbaren Ergebnissen führt.

## 7. Sustain acceleration

### Veränderungen beschleunigen

Nachhaltige Beschleunigung, also Veränderungen wei-

ter voranzutreiben, ist nach Kotter eine der entscheidenden Phasen im Change-Management. Er sieht die Gefahr, bei ersten Erfolgen zu schnell befriedigt zu sein. Es sei jedoch unverzichtbar, die Veränderungen weiter zu forcieren.

- **Vorteil für Ihr Unternehmen:** Ein kontinuierliches Vorrantreiben der Veränderung verhindert, dass sich das Unternehmen auf ersten Erfolgen ausruht. Dadurch wird sichergestellt, dass der Wandel nachhaltig und vollständig umgesetzt wird.

- **Vorteil für Sie als Führungsperson:** Indem Sie langfristig auf den Erfolg hinarbeiten, beweisen Sie Durchhaltevermögen. Sie zeigen, dass Sie den langfristigen Erfolg im Auge behalten, auch wenn erste Ziele bereits erreicht wurden. Dies erhöht Ihr Ansehen als konsequenter und strategisch denkender Leader.

## 8. Institute change

### Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern

Die letzte Phase nach Kotter ist die Verankerung der neuen Standards in der Unternehmenskultur.

- **Vorteil für Ihr Unternehmen:** Die Integration neuer Verhaltensweisen und Prozesse in die Unternehmenskultur sorgt dafür, dass Veränderungen nicht nur kurzfristig erfolgreich sind, sondern langfristig Bestand haben.

- **Vorteil für Sie als Führungsperson:** Indem Sie den Wandel dauerhaft in der Organisation verankern, sichern Sie Ihren Ruf als erfolgreiche Change-Managerin oder Change-Manager. Dies positioniert Sie als Vorreiterin oder Vorreiter für zukünftige Veränderungsinitiativen.



## ADKAR-Modell

Und es gibt ein weiteres spannendes Modell: ADKAR ist ein fünfstufiges Modell für Change-Prozesse, das 1999 von Prosci bzw. dessen Gründer Jeff Hiatt entwickelt. Die fünf Phasen sind:

- **Awareness** (Bewusstsein schaffen)
- **Desire** (Wunsch nach Veränderung)
- **Knowledge** (Wissensvermittlung)
- **Ability** (Befähigung)
- **Reinforcement** (Verstärkung)

### Awareness (Bewusstsein schaffen)

- **Vorteil für Ihr Unternehmen:** Ein frühes Bewusstsein für die Notwendigkeit von Veränderungen erleichtert die Anpassung und verhindert, dass Widerstand oder Missverständnisse aufkommen. Dies schafft eine klare Grundlage für den Veränderungsprozess.
- **Vorteil für Sie als Führungsperson:** Wenn Sie die Mitarbeitenden frühzeitig mit den richtigen Informationen versorgen, stärken Sie Ihre Rolle als vertrauenswürdige Informationsquelle und Kommunikator.

### Desire (Wunsch nach Veränderung)

- **Vorteil für Ihr Unternehmen:** Wenn der Wunsch nach Veränderung in der Belegschaft entsteht, wird der Wandel nicht mehr als Bedrohung, sondern als Chance wahrgenommen. Dies steigert die Bereitschaft, neue Wege zu gehen und reduziert Widerstände.
- **Vorteil für Sie als Führungsperson:** Indem Sie die Motivation Ihrer Mitarbeitenden fördern, beweisen Sie Ihre Fähigkeit, den Wandel nicht nur zu erklären, son-

dern auch Begeisterung dafür zu entfachen. Dadurch stärken Sie Ihre Führungsrolle.



Bild ©JonoErasmus #345656874 stock.adobe.com

### Knowledge (Wissensvermittlung)

- **Vorteil für Ihr Unternehmen:** Durch gezielte Wissensvermittlung werden Mitarbeitende in die Lage versetzt, die neuen Prozesse und Verhaltensweisen zu verstehen und anzuwenden. Dies fördert die Effizienz und verringert Fehler im Umsetzungsprozess.
- **Vorteil für Sie als Führungsperson:** Indem Sie Ihr Team befähigen, die notwendigen Kenntnisse zu erlangen, treten Sie als Coach und Mentor auf. Das steigert Ihre Glaubwürdigkeit und zeigt Ihre Bereitschaft, das Team zum Erfolg zu führen.

### Ability (Befähigung)

- **Vorteil für Ihr Unternehmen:** Wenn Mitarbeitende die Fähigkeit entwickeln, neue Prozesse und Tools effektiv einzusetzen, steigt die Produktivität und die Wahrscheinlichkeit, dass der Wandel erfolgreich implementiert wird.
- **Vorteil für Sie als Führungsperson:** Indem Sie die Fähigkeit der Mitarbeitenden fördern, selbstständig erfolgreich zu handeln, beweisen Sie Ihre Fähigkeit, nicht nur Wissen zu vermitteln, sondern auch Ihre Teams nachhaltig zu befähigen.

## Reinforcement (Verstärkung der Veränderung)

- **Vorteil für Ihr Unternehmen:** Die Verstärkung von Veränderungen durch Belohnungen und Anerkennung sorgt dafür, dass neue Verhaltensweisen langfristig etabliert werden und die Organisation nachhaltig vom Wandel profitiert.

- **Vorteil für Sie als Führungsperson:** Indem Sie positive Verstärkung einsetzen und die Erfolge der Mitarbeitenden anerkennen, festigen Sie Ihre Führungsrolle. Sie zeigen, dass Sie nicht nur die Umsetzung von Veränderungen unterstützen, sondern auch den langfristigen Erfolg und die Motivation des Teams im Blick haben.

## OKR als Erfolgsfaktor für die agile Strategieumsetzung

In einer Welt, die sich immer schneller verändert, ist auch Ihr Unternehmen darauf angewiesen, flexibel und anpassungsfähig zu sein. Traditionelle Management-Methoden stoßen hier häufig an ihre Grenzen. Um in einem dynamischen Marktumfeld erfolgreich zu agieren, braucht es ein agiles Framework, das nicht nur schnelle Reaktionen ermöglicht, sondern auch strategische Ziele klar definiert und den Fokus auf deren Umsetzung legt. Hier kommen **OKRs (Objectives and Key Results)** ins Spiel – ein bewährtes Instrument, das agiles Arbeiten und strategische Klarheit optimal verbindet.

Als Führungskraft stehen Sie in der Verantwortung, die Einführung und Umsetzung von OKRs nicht nur zu begleiten, sondern aktiv zu fördern. OKRs bieten Ihnen die Möglichkeit, ambitionierte Ziele (Objectives) festzulegen und diese durch messbare Ergebnisse (Key Results) zu konkretisieren. Dabei ist es wichtig, dass die Ziele nicht nur von oben vorgegeben werden, sondern in einem offenen Dialog gemeinsam mit Ihren Teams

erarbeitet werden. Dieser **partizipative Ansatz** sorgt für ein hohes Maß an Identifikation und Engagement bei Ihren Mitarbeitenden, was den Erfolg der agilen Strategieumsetzung maßgeblich beeinflusst. Der erste Schritt in der erfolgreichen Implementierung von OKRs besteht darin, eine klare Vision und strategische Prioritäten für Ihr Unternehmen oder Ihre Abteilung zu definieren. Sie müssen sicherstellen, dass die festgelegten Objectives im Einklang mit der Gesamtstrategie stehen und zugleich ambitioniert genug sind, um Ihr Team zu motivieren. Dies erfordert von Ihnen nicht nur ein tiefes Verständnis der Unternehmensstrategie, sondern auch die Fähigkeit, diese auf eine Weise zu kommunizieren, die Ihre Mitarbeitenden inspiriert und zum Handeln motiviert.



Bild ©Lomb #604527631 stock.adobe.com

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor von OKRs ist ihre Transparenz. Als Führungskraft tragen Sie die Verantwortung, eine offene und kontinuierliche Kommunikation über den Fortschritt der OKRs zu fördern. **Agile Strategieumsetzung** lebt von regelmäßigen Feedback-Schleifen und der Flexibilität, auf Veränderungen zu reagieren. Indem Sie regelmäßige Check-ins und Retrospektiven durchführen, schaffen Sie eine Umgebung, in der Ihre Teams nicht nur über ihre Fortschritte reflektieren, son-

dern auch Hindernisse offen ansprechen können. Diese Kultur der offenen Kommunikation ermöglicht es Ihnen, notwendige Anpassungen vorzunehmen, bevor Probleme eskalieren. OKRs erfordern von Ihnen, sich von traditionellen, starren Planungszyklen zu lösen und einen iterativen Ansatz zu verfolgen. Dies bedeutet, dass Sie sich nicht auf lange, starre Jahrespläne verlassen, sondern Ihre Strategie in kürzeren, flexiblen Zyklen umsetzen. Diese agile Herangehensweise gibt Ihnen die Möglichkeit, schnell auf Veränderungen im Marktumfeld zu reagieren und Ihre Ressourcen dynamisch auf die wichtigsten Prioritäten zu konzentrieren. Dabei liegt es an Ihnen, sicherzustellen, dass Ihre Teams nicht den Fokus verlieren, sondern sich stets auf die Erreichung der wichtigsten Ziele konzentrieren.

Für die erfolgreiche Umsetzung von OKRs ist es entscheidend, dass Sie nicht nur als strategischer Planer agieren, sondern auch als Coach und Mentor für Ihre Teams. Ihre Mitarbeitenden müssen befähigt werden, ihre eigenen Key Results zu definieren und Verantwortung für deren Umsetzung zu übernehmen. Dies erfordert von Ihnen eine neue Art der Führung – eine, die weniger auf Kontrolle und mehr auf **Vertrauen und Empowerment** setzt. Indem Sie Ihre Teams ermutigen, eigenverantwortlich zu handeln, stärken Sie nicht nur deren Autonomie, sondern auch deren Motivation und Engagement.

OKRs sind zudem ein hervorragendes Instrument, um die Alignment innerhalb des Unternehmens zu fördern. Als Führungskraft liegt es an Ihnen, dafür zu sorgen, dass die Ziele Ihrer Teams im Einklang mit den übergeordneten Unternehmenszielen stehen. Diese klare Ausrichtung stellt sicher, dass alle Ebenen der Organisation auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und Synergien optimal genutzt werden. Es verhindert, dass Ressourcen verschwendet werden und stellt

sicher, dass alle Anstrengungen auf die strategischen Prioritäten fokussiert bleiben. Um Sie auf diesem Weg zu begleiten und Ihre Rolle als agiler Leader zu stärken, bieten wir Ihnen individuelles Coaching an. In dieser Rolle helfen wir Ihnen, die Prinzipien von OKRs nicht nur zu verstehen, sondern sie auch erfolgreich in Ihre tägliche Führungsarbeit zu integrieren. Indem wir als Sparringspartner fungieren, unterstützen wir Sie dabei, die Herausforderungen der agilen Strategieumsetzung zu meistern und die notwendige Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu entwickeln. So werden Sie nicht nur die OKR-Methodik erfolgreich anwenden, sondern auch die Fähigkeit entwickeln, Ihre Teams zu Höchstleistungen zu führen.



Zusammengefasst: **OKR und agile Strategieumsetzung** erfordern von Ihnen als Führungskraft, den Wandel aktiv zu gestalten. Sie sind nicht nur für die Festlegung der Ziele verantwortlich, sondern auch für die Schaffung eines Umfelds, in dem Ihre Mitarbeitenden diese Ziele eigenverantwortlich und agil verfolgen können. Indem Sie Transparenz, offene Kommunikation und kontinuierliches Feedback fördern, schaffen Sie

die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung von OKRs und die langfristige Verankerung einer agilen Unternehmenskultur.

## Methoden zur Erfolgsmessung

Analog zu John Kotter, der eine Gefahr der vorzeitigen Zufriedenheit sieht, ist die Erfolgsmessung ein wichtiger Aspekt des Change-Managements. Die folgenden Methoden helfen Ihnen dabei, das Erreichte zu messen und zu bewerten.



### Key Performance Indicators (KPIs) im Change Management

#### Ablehnung

Die Liste beginnt mit einer Negativ-Kennzahl, der Ablehnungsquote. Sie können diese zum Beispiel durch Gespräche oder anonyme Befragungen erheben. Letztere haben meist den Vorteil der größten Authentizität. Fragen Sie darin zum Beispiel konkret nach einer Selbsteinschätzung zum Widerstand gegen das Projekt. Daraus ergibt sich ein Punkte-Score, der Ihnen wertvolle Erkenntnisse liefert.

Soforthilfe: Mögliche Maßnahmen gegen hohe Ablehnungsquoten sind Schulungen, Mitarbeitergespräche und Verbesserungen in der Kommunikation. Allgemein leben Sie durch Change-Leadership ein positives Veränderungsbewusstsein vor und können die Ablehnungsquote proaktiv auf ein Minimum senken.

#### Akzeptanz

Die Akzeptanz messen Sie ähnlich wie die Ablehnungsquote, allerdings diesmal mit einer positiven Formulie-

rung. Ist die Akzeptanzquote niedrig, können sie mit ähnlichen Maßnahmen wie bei der Ablehnung gegensteuern. Eine einfache Formel für die Akzeptanzrate lautet:  $\text{Personen, welche Änderungen übernommen haben} / \text{Anzahl der betroffenen Personen} \times 100 = \text{Akzeptanz in Prozent}$

#### Zufriedenheit

Zufriedenheitswerte sind ein Indikator dafür, wie die Auswirkungen der Veränderungen sind. Prüfen Sie die Zufriedenheit unbedingt in verschiedenen Zielgruppen, zum Beispiel in den Führungsebenen und der Mitarbeiterschaft sowie bei Kunden oder Partnern. So behalten Sie alle Aspekte des Change-Prozesses im Blick.

#### Produktivität

Produktivitätskennzahlen wie Veränderung der Betriebskosten, Änderungen des Umsatzes oder Steigerungen des Marktanteils sind mögliche Messwerte, um den Erfolg Ihrer Change-Prozesse zu messen und darauf aufbauend zu evaluieren.

## Fazit: Change-Leadership für erfolgreiches Change-Management

Erfolgreiche Veränderungen in Unternehmen sind das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels vieler Faktoren, und als Führungskraft nehmen Sie in diesem Prozess eine zentrale Rolle ein. Ein bloßes Planen und Verwalten der Change-Prozesse reicht nicht aus – Sie sind als Change-Leader gefragt. Ihre Aufgabe ist es, nicht nur die methodischen Ansätze des Change-Managements umzusetzen, sondern auch eine Kultur des Wandels zu etablieren und Ihre Mitarbeitenden aktiv auf dieser Reise zu begleiten. Der erste und wichtigste



Schritt in jedem Veränderungsprozess besteht darin, Ihre Mitarbeiterschaft für die bevorstehenden Veränderungen zu sensibilisieren. Dies erfordert, dass Sie ein tiefes Verständnis für die Notwendigkeit des Wandels vermitteln, indem Sie ein Bewusstsein für die Chancen und Risiken schaffen, die mit dem Status Quo verbunden sind. Nur wenn Ihre Mitarbeitenden die Dringlichkeit der Veränderungen verstehen und deren Sinn erkennen, können sie die erforderliche Motivation aufbringen, um aktiv am Prozess teilzunehmen. Dabei spielt nicht nur die rationale Ebene eine Rolle – es ist von entscheidender Bedeutung, auch die **emotionale Komponente** anzusprechen und Ängste sowie Unsicherheiten ernst zu nehmen.

Neben der Schaffung von Bewusstsein ist es Ihre Aufgabe, gemeinsam mit Ihren Teams klare und erreichbare Ziele zu definieren. Ohne eine klare Zielsetzung drohen Veränderungsprojekte in die falsche Richtung zu laufen oder an Motivation zu verlieren. Sie müssen als Führungskraft dafür sorgen, dass Ihre Mitarbeitenden die strategische Vision verstehen und sich mit den Zielen identifizieren können. Hierbei ist Transparenz von enormer Bedeutung: Nur wenn die Ziele klar kommuniziert und der Fortschritt regelmäßig überprüft wird, kann der Wandel nachhaltig verankert werden.

Als **Change-Leader** liegt es an Ihnen, nicht nur die methodischen Abläufe zu steuern, sondern auch als Vorbild für Ihre Mitarbeitenden zu agieren. Sie sind integraler Bestandteil des Wandels und müssen die neuen Werte und Verhaltensweisen vorleben. Dies bedeutet, dass Sie mit gutem Beispiel vorangehen und die Kultur des Wandels selbst verkörpern. Veränderung gelingt nur, wenn die Mitarbeitenden in Ihnen eine Führungskraft sehen, die nicht nur fordert, sondern auch fördert und unterstützt. Ein wesentlicher Aspekt Ihres Führungsverhaltens in Zeiten des Wandels ist Ihre Fähigkeit zur emotionalen Intelligenz. Proaktive,

empathische Kommunikation hilft Ihnen, Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufzubauen. Sie müssen die Bedenken und Sorgen Ihrer Mitarbeitenden ernst nehmen und ihnen aktiv zuhören. Oftmals sind es genau diese kleinen, emotionalen Momente, die den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen. Wenn Ihre Mitarbeitenden das Gefühl haben, dass Sie sie verstehen und ihre Perspektiven wertschätzen, steigt die Bereitschaft, gemeinsam mit Ihnen den Veränderungsprozess aktiv mitzugestalten.

Sie sind der zentrale Akteur in diesem Prozess und haben den größten Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg des Projekts. Ihre Mitarbeitenden orientieren sich an Ihrem Verhalten und Ihren Entscheidungen. Ihr Erfolg als Change-Leader hängt nicht nur davon ab, wie gut Sie den Prozess steuern, sondern auch, wie Sie in herausfordernden Situationen agieren. Zeigen Sie Resilienz, Flexibilität und den Willen, gemeinsam mit Ihrem Team durch schwierige Phasen zu gehen. Seien Sie der Coach und Mentor, den Ihre Mitarbeitenden in dieser Phase des Wandels benötigen.

Um Ihnen in dieser herausfordernden Rolle zur Seite zu stehen, bieten wir Ihnen individuelles Coaching an, in dem wir als Sparringspartner mit dem ungetrübten Blick von außen fungieren. Diese 1:1 Begleitung unterstützt Sie dabei, vom reaktiven Begleiter zum aktiven Förderer von Veränderungen zu werden. Sie lernen, wie Sie Ihre eigene Rolle als Führungskraft in einem sich verändernden Umfeld reflektieren und optimieren können. Durch maßgeschneiderte Ansätze entwickeln Sie die Fähigkeiten, um nicht nur Veränderungen zu leiten, sondern auch ein tiefes Verständnis für die Dynamiken in Ihrem Team zu entwickeln.

**Wenn Sie mehr darüber erfahren wollen, freue ich mich über Ihre eigeninitiative Kontaktaufnahme.**

**Ich bin bereit, Ihren Vorhaben  
wirksam Vorschub zu leisten.  
Sind Sie es auch?**



**Ihr Tobias Bobka**

Kundenmeinungen  
der letzten 12 Monate

**TOP  
EMPFEHLUNG  
2024**

Mehr Infos ⓘ

✓ Proven Expert

Kundenmeinungen  
der letzten 12 Monate

**TOP  
DIENSTLEISTER  
2024**

Mehr Infos ⓘ

✓ Proven Expert

**WER AUFHÖRT,  
BESSER ZU WERDEN,  
HAT AUFGEHÖRT,  
GUT ZU SEIN.**

umsetzungsprofis.de <sup>tb</sup>