



# Effektives Change Management: Geschäftsprozesse erfolgreich anpassen

**Veröffentlicht** am 28. Mai 2024

**Ihre Ansprechpersonen:** Rico Rutz, Valérie Greisler

**Tags:** Fachbeiträge, Banken und Versicherungen, Energie und Infrastruktur, Gesundheitswesen, Handel, Transport und Logistik, Industrie, Technologie und Dienstleistung, Öffentliche Verwaltung, Organisational Change Management, Projektmanagement, Prozessoptimierung und -management

**« Nichts ist so beständig wie der Wandel. »**

Was der griechische Philosoph Heraklit von Ephesos bereits in der Antike als grundlegende Erkenntnis seiner Weltanschauung deklarierte, ist auch heute noch so aktuell wie eh und je.

Wir sehen uns in immer kürzer werdenden Zyklen vor neue Herausforderungen, Veränderungen und Unsicherheiten gestellt. Diese bieten aber immer auch Chancen für neue Lösungen, Entwicklungen und Optimierungen im persönlichen oder unternehmerischen Kontext. Oft denken wir dabei an disruptive Veränderungen wie Reorganisationen oder digitale Transformationsprojekte.

Doch der Wandel geschieht oftmals inkrementell in kleinen, alltäglichen Anpassungsschritten – beispielsweise in der Anpassung und Optimierung alter, ineffizienter Geschäftsprozesse.

Dieser Fachbeitrag fokussiert sich auf genau diesen Aspekt und zeigt auf, warum Change Management für die erfolgreiche Anpassung von Geschäftsprozessen entscheidend ist.



# Veränderung als Chance sehen: Warum Stagnation den Erfolg behindern kann

Organisationen, die langfristig erfolgreich sein wollen, können sich vor Prozessanpassungen nicht verschliessen. Denn alte Prozesse können Effizienz- als auch Effektivitätsprobleme für Organisationen verursachen. Nicht beherrschte Prozesse zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- hohe Fehleranfälligkeit und lange Durchlaufzeiten
- geringe Flexibilität bei hoher Komplexität
- hoher manueller Aufwand
- unzufriedene Mitarbeitende
- fehlende Legitimation
- fehlende oder mangelhafte Dokumentation

Kontinuierliche Prozessanpassungen sind essenziell, doch warum werden Optimierungsmöglichkeiten oft übersehen? Häufig liegt es an festgefahrenen Routinen und einer Abneigung gegen Veränderungen. Historisch gewachsene Legitimationen wie «Das machen wir schon immer so» stehen im Weg. Hinzu kommen menschliche Faktoren in Kombination mit Aspekten wie mangelnden Kapazitäten oder Kompetenzen. Diese Hindernisse beeinflussen den Erfolg kontinuierlicher Prozessanpassungen. Stagnation bremst die Organisation. Daher ist es wichtig, Veränderungen nicht als Störfaktor zu betrachten, sondern als Chance für kontinuierliche Verbesserung und Fortschritt zu sehen.

## Gemeinsam stark: BPM und Change Management als synergetische Partner

Die Disziplin der Gestaltung, Verwaltung und Anpassung von Geschäftsprozessen wird häufig unter dem Sammelbegriff Business Process Management (BPM) zusammengefasst. Kontinuierliches BPM hilft



Organisationen, die Probleme von nicht beherrschten Prozessen zu lösen, beziehungsweise bestehende Effektivitäts- und Effizienzprobleme zu minimieren. Falls Sie sich für Methodiken zur Prozessoptimierung interessieren, empfehlen wir Ihnen den folgenden Fachbeitrag:



### Zum Fachbeitrag

Operational Excellence: Lean und Six Sigma, um nachhaltig Verbesserung zu erzielen

Trotz der Anwendung bewährter BPM-Methoden stossen Unternehmen in der Praxis häufig auf Probleme, die hauptsächlich bei den involvierten Menschen liegen. Diese Herausforderungen reichen von individuellem Widerstand bis zu internen Machtkämpfen und der mangelnden Akzeptanz von Veränderungen.

Aktives Change Management, komplementär zu den angewandten Methodiken, kann hierbei helfen. Es fördert die Veränderungsbereitschaft und rückt den Menschen ins Zentrum von Veränderungsprozessen. Dies hilft, interne Widerstände zu überwinden und die Anpassungsfähigkeit von Organisationen zu steigern.

## Navigieren im Wandel: Legitimieren, Informieren und Unterstützen im Change Management

Veränderungen von Geschäftsprozessen bedürfen aktiver Steuerung. Dazu gehört, die Belegschaft für die geplanten Veränderungen zu sensibilisieren, auf die Veränderung vorzubereiten und mitzunehmen, die Einführung zu begleiten und anschliessend die Veränderung zu festigen.



Während all diesen Phasen gilt es, die Veränderung mit passenden Change Management Massnahmen zu unterstützen. Nachfolgend stellen wir Ihnen aus unserem breiten Fundus an Massnahmen ausgewählte Beispiele vor, welche sich bewährt haben und potenziell auch Ihr Change Vorhaben unterstützen können:

- Legitimieren mit Livestreams und Informationsanlässen



- Unklarheiten aus dem Weg räumen durch Live FAQs
- Unterstützungsmöglichkeiten bieten mit Sprechstunden

## Livestreams und Informationsanlässe

«Wieso ändern wir das? Es funktioniert doch!», «Wir haben keine Zeit dafür!», «Andere Themen haben höhere Priorität!», solche Anmerkungen sind bei vielen geplanten Veränderungen das initiale Feedback. Damit dem Vorhaben die notwendige Legitimation gegeben und ein Verständnis für den Nutzen der Aktion geschaffen werden kann, ist es wichtig, die Notwendigkeit für die Veränderung aufzuzeigen und entsprechend zu kommunizieren.

Ein probates Hilfsmittel sind Livestreams oder physische Informationsanlässe. Die Zielgruppe hängt von der Reichweite der jeweiligen Prozessoptimierung ab. Ziel solcher Veranstaltungen ist es, ein grundlegendes Verständnis zu schaffen und die Notwendigkeit des Vorhabens zu teilen. Dabei wirkt sich die persönliche Präsenz der Geschäftsführung und des Kaders positiv auf die Wahrnehmung bei den Teilnehmenden aus und kann zu höherer Akzeptanz führen.

### Unser Tipp

Solche Veranstaltungen sollten keine einmalige Massnahme sein, sondern über den gesamten Veränderungsprozess regelmässig durchgeführt werden. In welchem Umfang und in welcher Form (physisch, remote, hybrid etc.) hängt von der jeweiligen Situation und Grösse sowie geografischen Verteilung der Organisation ab. Die Regelmässigkeit trägt dazu bei, dass auch in späteren Phasen die Vision nicht verblasst und über die Entwicklungen informiert wird. Zusätzlich zum informativen Teil bietet es sich an Erfolgsbeispiele aufzuzeigen, um die Mitarbeitende zu inspirieren und motivieren.

Diese Change Management Massnahme lässt sich zudem hervorragend mit der Massnahme «Live FAQs» verknüpfen, welche nachfolgend beschrieben ist.

## Live FAQs

Um Unklarheiten über die Gründe, Ziele und Vorgehensweise der Prozessoptimierungen zu beseitigen, bieten sich Live FAQs an. In Verbindung mit den oben genannten Informationsanlässen können Mitarbeitende auf diese Weise unmittelbar auf die geteilten Informationen reagieren und Fragen direkt an die Geschäftsleitung oder Kadermitglieder stellen.

Durch das Beantworten dieser Fragen wird das Verständnis weiter geschärft und anfänglichen Unklarheiten kann direkt begegnet werden. Zudem beschäftigen die betroffenen Mitarbeitenden oft ähnliche Fragestellungen, welche auf diese Weise einmalig für alle beantwortet werden können.



## Unser Tipp

Je nach Thematik und Unternehmenskultur bietet es sich an, dass Fragen anonym gestellt werden können. Dies ist durch zahlreiche Anwendungen wie Mentimeter oder Slido sowohl bei der Durchführung von digitalen, hybriden oder offline Veranstaltungen möglich.

Wir empfehlen zudem, die Fragen und Antworten zu dokumentieren und im Intranet zu publizieren. Dadurch können sich alle Mitarbeitenden, insbesondere bei der Veranstaltung abwesende Personen, bei Bedarf nachträglich informieren. Kritisch hinterfragte Punkte werden transparent und für alle einsehbar festgehalten.

Auch ist es erlaubt, komplexere Fragen mitzunehmen und auf eine ausführliche Beantwortung im dafür vorgesehenen Forum oder der nächsten Veranstaltung zu verweisen. Jedoch sollten Fragen nicht unbeantwortet im Raum stehen bleiben, sondern zeitnahe transparent aufgearbeitet werden.

## Sprechstunden

Nicht jeder trägt seine Sorgen und Ängste direkt auf der Zunge und deshalb werden unausweichlich nicht alle die Möglichkeit der FAQs nutzen. Desweiteren ist die Zeit in Live FAQs beschränkt und es gibt Themen, die persönlich oder unangenehm sind, welche man nicht mit den Kolleg:innen teilen möchte.

Deshalb ist es wichtig, auch diesen Fragen und Personen ein geeignetes Forum zu bieten. Komplementär zu den beiden bereits erörterten Massnahmen eignen sich Sprechstunden. Dies sind Zeitfenster, welche die Mitarbeitenden freiwillig nutzen können, um Fragen zu stellen und Gedanken zu spiegeln.

Auch hier ist initial die passende Form zu wählen. Ob digital oder vor Ort, ob persönliche Slots oder im Plenum mit anderen – Sprechstunden sind flexibel gestaltbar.

## Unser Tipp

Sprechstunden sind der ideale Raum für persönliche oder fachliche Fragen. Deshalb muss eine Atmosphäre des Vertrauens geschaffen werden. Die Örtlichkeiten sowie die Sprechstundenleitung tragen elementar dazu bei, deshalb ist die Auswahl dieser erfolgsentscheidend. Die eigentliche Rolle der Person im Unternehmen ist sekundär. Wichtiger ist, dass sie als vertrauenswürdig wahrgenommen wird und Mitarbeitenden auf Augenhöhe begegnen kann.

Stellen Sie sicher, dass solche Sprechstunden regelmässig stattfinden, die Mitarbeitenden über das Angebot informiert sind und das Angebot auch zeitlich in Anspruch nehmen können (z. B. durch Slots an verschiedenen Wochentagen und auch zu Randzeiten).

## Veränderung beginnt bei Ihnen!



Falls Sie Interesse an unserer Dienstleistung haben oder sie sich die von uns entwickelte Checkliste zur Planung ihrer Change Management Begleitung genauer informieren möchten, empfehlen wir Ihnen unseren Themenbereich zu «[Organisational Change Management](#)». Dort wird Ihnen detailliert unsere Lösung und Vorgehen im Change Management dargestellt und aufgezeigt, wie wir nachhaltige Veränderungen realisieren.

Lassen Sie uns gemeinsam Ihren Change-Prozess gestalten und sicherstellen, dass Ihr Unternehmen für die Zukunft gerüstet ist.

Zögern Sie nicht, uns per Telefon unter [+41 58 320 30 00](tel:+41583203000), per E-Mail unter [office@app.ch](mailto:office@app.ch) oder mittels des untenstehenden Formulars zu kontaktieren. Unsere Expertinnen und Experten freuen sich auf Ihre Anfrage.