



# Organisational Change Management muss nicht kompliziert sein

Veröffentlicht am 28. August 2024

Ihre Ansprechpersonen: Lisa Anderegg, Valérie Greisler

Tags: Fachbeiträge, Organisational Change Management

Ist Change Management wirklich so kompliziert oder zu abstrakt? Wir nehmen bei unseren Kund:innen oft eine gewisse Zurückhaltung gegenüber dem Thema wahr. In Meetings werden grössere Prozessänderungen diskutiert und obwohl klar ist, dass diese nicht alle Stakeholder begeistern werden, wird nur über die Notwendigkeit von Change Management gesprochen – nicht aber über konkrete Massnahmen und deren Umsetzung.

Fakt ist: Es lohnt sich, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen! Unsere Erfahrung wie auch verschiedene Studien zeigen, dass ein umsichtiges Change Management deutlich zum Projekterfolg beiträgt.

Im Folgenden zeigen wir Ihnen zugängliche Massnahmen auf, die helfen, Berührungsängste gegenüber dem Change Management abzubauen und bereits wesentliche Unterschiede bei Veränderungsprozessen zu erzielen.

## Change Management: Worum geht es?

Zum erfolgreichen Begleiten einer Veränderung mit Change Management Massnahmen braucht es im Kern vier Elemente:

- Sie müssen wissen, wer von einer Veränderung in welcher Weise betroffen ist (**Analyse**).
- Diese Personen gilt es zu informieren (**Kommunikation**),
-



ihre Bedürfnisse und Ängste zu kennen und sie bei Möglichkeit zu involvieren (**Interaktion**) sowie

- ausreichend auf die Veränderung vorzubereiten (**Begleitung**).

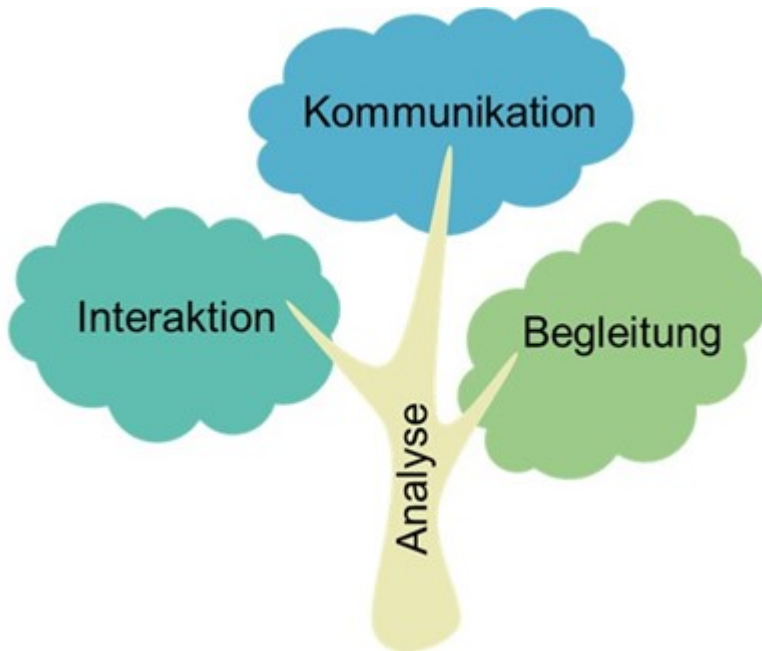


Abbildung 1: Die vier Kernelemente der Change Management Massnahmen.

## Was umfasst die Analyse?

Wenn Sie mit der Planung von Change Management Massnahmen beginnen, ist es wichtig zu wissen, wer von dem Veränderungsvorhaben betroffen ist. Nur wenn Sie wissen, wen Sie ansprechen wollen, können Sie die geeignete Form dafür finden.

Um die betroffenen Stakeholder zu identifizieren, eignet sich eine **Stakeholderanalyse**. Im Rahmen dieser Analyse führen Sie alle relevanten Stakeholder auf und halten fest, welchen Einfluss und welches Interesse die Stakeholder haben.

Die Stakeholderanalyse können Sie bei Bedarf mit einer **Betroffenheitsanalyse** ergänzen. Wie es der Name schon sagt, liegt hierbei der Fokus auf den Auswirkungen einer Veränderung. Sie analysieren also, wie gross die Auswirkung einer Veränderung auf verschiedene Stakeholdergruppen in unterschiedlichen Bereichen ist (Arbeitsbelastung, Tätigkeitsfelder, Kompetenzen etc.).

Dies hilft Ihnen zu erkennen, wo besondere Herausforderungen entstehen könnten und auf welche Bereiche Sie bei der Wahl und Ausgestaltung von Change Management Massnahmen besonders achten müssen.



# Wie kann die Kommunikation aufgegleist werden?

Sind die Stakeholder identifiziert, geht es nun darum, sie zielgruppenspezifisch über das Veränderungsvorhaben zu informieren. Eine transparente Kommunikation soll Vertrauen schaffen und Gerüchten vorbeugen.

Die Kommunikation kann über verschiedene Kanäle erfolgen, beispielsweise über einen **klassischen Informationsanlass**. Insbesondere zu Beginn eines Vorhabens kann ein Informationsanlass dazu dienen, das Veränderungsvorhaben vorzustellen, Unklarheiten zu adressieren und den Änderungsbedarf zu verdeutlichen. Den Betroffenen soll klar werden, was das Ziel der Veränderung ist und warum diese angestrebt wird. Darüber hinaus bietet ein Informationsanlass für das Management eine gute Gelegenheit, ihr Engagement für das Veränderungsvorhaben zu verdeutlichen.

Die Sichtbarkeit und Unterstützung des Managements ist ein wichtiges Signal an alle Betroffenen. Damit möglichst viele am Informationsanlass teilnehmen können, lohnt es sich, frühzeitig mit der Planung zu beginnen. Für die kontinuierliche Kommunikation eignen sich einfache **Informationsmails** oder ein **Newsletter**, wobei das Credo gilt: «So informativ wie möglich, so umfangreich wie nötig».

# Warum braucht es eine Interaktion mit den Betroffenen?

Die reine Kommunikation ist nur ein Puzzleteil des Ganzen. Es ist elementar, mit den betroffenen Mitarbeitenden auch in einen Austausch zu treten. Dabei geht es einerseits darum, die Ideen und das Wissen der Stakeholder einzubeziehen und andererseits, ein Stimmungsbild zu erhalten.

Es ist wichtig, auf Unsicherheiten einzugehen und mögliche Kritik als Chance für Verbesserungen zu sehen. Der Grad der Mitgestaltung kann definiert werden und ist mitunter von der Projektgrösse abhängig.

Eine mögliche Interaktionsmassnahme ist das **Stakeholder Board**. Das Prinzip ist einfach: Jede Stakeholdergruppe wählt eine Person als Vertretung. Diese Person fungiert als Schnittstelle zwischen dem Veränderungs-/Projektteam und ihrer jeweiligen Stakeholdergruppe und gibt Informationen in beide Richtungen weiter. Im Stakeholder Board treffen sich die verschiedenen Vertreter:innen und das Veränderungs-/Projektteam zum Austausch. Das kann z. B. eine zweimonatliche Sitzung sein, wo Feedback aus den verschiedenen Gruppen eingebracht und gemeinsam die Lösungsfindung angeregt wird. Ziel ist es, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Sichtweisen der Stakeholder besser zu verstehen.



Wer gerne direkter mit allen Stakeholdern interagieren möchte, kann auch eine **Umfrage** durchführen. Diese Massnahme eignet sich, um den Wissensstand über das Projekt, Befürchtungen und Bedürfnisse zu erfragen. Ausserdem kann in Erfahrung gebracht werden, welche Kommunikationskanäle genutzt werden sollen und wie die Zufriedenheit mit den bisherigen Massnahmen ist. Im Gegensatz zum Stakeholder Board ist eine Umfrage eher punktuell und weniger tiefgründig.

## Wie können die betroffenen Mitarbeitenden im Veränderungsprozess zusätzlich unterstützt werden?

Ein weiterer Aspekt im Change Management ist die Begleitung der Veränderungsbetroffenen. Im Vordergrund steht deren gezielte Unterstützung, beispielsweise in der Entwicklung neuer Fähigkeiten und durch das Bereitstellen von Hilfsmitteln und Anlaufstellen.

Eine mögliche Change Management Massnahme in diesem Bereich ist die **Sprechstunde**. In den Sprechstunden steht eine auskunftsfähige Ansprechperson zur Verfügung. Veränderungs-betroffene haben die Möglichkeit, dieser Person direkt Fragen zu stellen und Bedenken zu äusseren, ohne blossgestellt zu werden. Die Ausgestaltung und Organisation der Sprechstunden kann unterschiedlich erfolgen, vor Ort oder online, mit einem Serientermin oder auf Anfrage.

Eine weitere Möglichkeit sind **Factsheets**. Mit Hilfe von Factsheets können die wichtigsten Informationen leicht zusammengefasst werden und als Kurzanleitung der Befähigung der Betroffenen dienen. Im Gegensatz zu den Sprechstunden können Factsheets jederzeit konsultiert werden.

Wir haben Ihnen nun ausgewählte Change Management Massnahmen vorgestellt, mit welchen Veränderungen begleitet werden können. Sie sehen, Change Management muss nicht kompliziert sein. Natürlich hängt es von der Grösse, Art und Komplexität eines Veränderungsvorhabens ab, wie umfangreich das Change Management sein sollte.

Wir empfehlen Ihnen aber in jedem Fall, sich von Anfang an umfassend Gedanken darüber zu machen, wie Sie das Change Management aufgleisen möchten und dies in einem Konzept festzuhalten. Dadurch erreichen Sie am Ende ein durchdachteres und besser abgestimmtes Change Management, als wenn Sie nur einzelne Massnahmen fortlaufend punktuell einführen. Falls Sie doch noch Zweifel haben, kontaktieren Sie uns. Wir unterstützen Sie gerne ganz konkret bei Ihrem Veränderungsvorhaben.

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



---

## Jetzt mehr über Change Management erfahren

Erfahren Sie alles Wichtige auf unserer Themenseite

---