

Change Kommunikation: Die Kunst, Mitarbeiter frühzeitig in Veränderungen einzubinden

Veränderung verstehen, gestalten und begleiten

von **Hanna Steinmeyer, Nina Rose, Ria Gebert**

Wir freuen uns, dass Sie Interesse an unserem Whitepaper haben!

Sie möchten mehr über uns erfahren?

Besuchen Sie unsere Webseite

www.fme.de/lan/change-management-e-learning/

und/oder schreiben Sie uns gerne eine E-Mail an

CommunicationServices@fme.de.

Doch zunächst wünschen wir Ihnen viel Freude beim Lesen.



Management Summary

Wenig Akzeptanz bei den Mitarbeitern und gleichermaßen fehlende Transparenz und Kommunikation stellen entscheidende Hürden in der Durchführung von Veränderungsprojekten dar.

Die Phasen Analyse, Planung, Umsetzung und Lessons Learned sollten – wie bei jedem Projekt – auch bei einem Veränderungsvorhaben durchlaufen werden

Analyse

- Sicherstellen, dass das Ziel und der Nutzen der Veränderung klar, die Erfolgsaussichten analysiert und die Stakeholder bekannt sind
- Kernbotschaften formulieren, Argumente zusammentragen, Nutzen der Veränderung für die jeweiligen Zielgruppen identifizieren

Planung

- Zielgruppenspezifische Kommunikationsmaßnahmen anhand der Phasen der Veränderung planen und in ein Kommunikationskonzept fließen lassen

Umsetzung

- Durchführung der Kommunikationsmaßnahmen aus dem Kommunikationskonzept
- Erfolge erkennbar machen und feiern

Lessons Learned

- Optimierungspotentiale für zukünftige Veränderungen aufdecken
- aus Fehlern lernen

Kommt Ihnen folgendes Szenario bekannt vor?

Für die meisten Unternehmen sind – besonders in der heutigen Zeit der digitalen Transformation – Veränderungen notwendig, um langfristig am Markt bestehen und sich gegenüber Wettbewerbern oder aufstrebenden Start-ups behaupten zu können. Dazu gehört beispielsweise auch eine neue Kommunikationsplattform, wie Jutta Richter sie in ihrem Unternehmen einführt. Doch was halten ihre Mitarbeiter davon?



Geschäftsführerin Jutta Richter

Montag, 09:45 Uhr

Die Entscheidung steht. Wir führen eine neue, innovative Kommunikationsplattform zur Verbesserung der internen Kommunikation und Zusammenarbeit ein. Es ist alles geplant: Bis spätestens zum Ende dieser Woche sollen alle Mitarbeiter die Erstanmeldung durchgeführt haben. Donnerstagsmittag schicke ich, die Geschäftsführerin, einen Reminder an all diejenigen, die es bisher versäumt haben, sich anzumelden. Durch die Erinnerung der Geschäftsführerin höchstpersönlich werden sie die Wichtigkeit der Nutzung des Systems erkennen. Nachdem die Mitarbeiter sich eine Übersicht über das System verschafft haben, werden sie erkennen, welche Vorteile das Arbeiten in dem Tool mit sich bringt. Zur Sicherheit weise ich sie in meiner E-Mail darauf hin: »Standortübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit. Schnellere und agilere Unternehmensprozesse. Reaktionen, Kommentare und Überarbeitungen in Echtzeit. Transparente Strukturen und Leistungsangebote. Leichte Auffindbarkeit von Informationen und Experten.« Also, wer jetzt noch nicht erkannt hat, wie wichtig die Digitalisierung und die Einführung des Tools für das Bestehen unseres Unternehmens ist, der ist in meinem Unternehmen nicht tragbar.



Mitarbeiter Hugo Schmidt

Donnerstag, 13:15 Uhr

Das Mittagessen ist noch nicht verdaut. Die Luft ist so stickig, ich habe das Gefühl einzuschlafen. Die Woche vergeht wie im Fluge und es ist so viel zu tun. Täglich kommen neue Aufgaben hinzu. Halte durch. Bald ist Wochenende. Blink. Eine E-Mail. Von der Chefin! Was möchte sie denn jetzt? Eine neue Kommunikationsplattform... - hä? Was ist das schon wieder? Ach, ein neues System, bei dem ich mich anmelden soll. Sie hat mich darauf schon einmal hingewiesen und auch Frau Müller von der Rezeption hat gestern davon gesprochen. Mal lesen, was die Chefin verspricht. »Standortübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit. Schnellere und agilere Unternehmensprozesse...« Wie bitte? Schon wieder was Tolles, das unsere Arbeit erleichtern und das Unternehmen voranbringen soll? Also Chefin, Frau Müller, hat das Gegenteil behauptet. Total überfordert war sie, schon die Anmeldung verwirrte sie, ganz abgesehen von der Nutzung. Das reicht. Für sowas habe ich jetzt keine Zeit. Blink. Eine weitere E-Mail. Ich muss dringend weiterarbeiten, sonst komme ich hier wieder nicht raus, bevor es dunkel ist. Wieso wird überhaupt andauernd an bestehenden Prozessen gewerkelt? Es ist alles gut, wie es ist. So soll's auch bleiben.

Digitale Transformation – mehr als nur die Digitalisierung von Prozessen

Um das Thema »Digitale Transformation« kommt heutzutage kein Unternehmen mehr herum. Und es gibt wohl kaum eine Branche, die nicht in irgendeiner Form von einer zunehmenden Technologisierung/Digitalisierung betroffen ist und dort viele Chancen sieht. Die Frage ist also für die meisten nicht, brauche ich die Digitale Transformation, sondern, was brauche ich, um sie erfolgreich umzusetzen? Während früher noch häufig eine reine Digitalisierung von Prozessen mit der Digitalen Transformation gleichgesetzt wurde, nimmt das Verständnis mehr und mehr zu, dass eine solche Transformation ohne einen gleichzeitigen Kulturwandel im Unternehmen und die aktive Einbindung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess nicht möglich ist.¹ Dies wird auch dadurch deutlich, dass mangelnde Akzeptanz bei der Belegschaft sowie fehlende Transparenz und Kommunikation als wesentliche Hürden in der Umsetzung von Veränderungsprojekten angesehen werden.²³

Change-Fitness-Studie 2016 (Mutaree)

80 % der Befragten halten die eigenen Projekte für gescheitert. Grund dafür: Mangel an Transparenz und ehrlicher Kommunikation.

70 % der Change-Initiativen scheitern in deutschen Betrieben.

<http://www.mutaree.com/downloads/Change-Fitness-Studie%202016%20Management%20Summary.pdf>

Die Geschäftsführerin Jutta Richter in unserem vorangegangenen Szenario weiß, dass sie mit ihrem Unternehmen auf den Zug der Digitalen Transformation aufspringen muss und erwartet diese Weitsicht offensichtlich auch von ihren Mitarbeitern. Ihre Reaktion auf den Wandel: Die Einführung einer

Kommunikationsplattform zur Verbesserung des internen Austausches und der Zusammenarbeit. Sie erhofft sich, die Arbeitsprozesse innerhalb des Unternehmens durch die Einführung des Tools deutlich agiler, schneller und innovativer zu gestalten: Jeder soll mit jedem kommunizieren und diskutieren können, Ideen sollen schnell sichtbar gemacht und die Zusammenarbeit erleichtert werden – unabhängig von Zeit und Ort.

Beim Lesen der Mitarbeiterperspektive wird jedoch schnell deutlich: Hugo Schmidt ist nicht begeistert von dem Tool. Er versteht den Grund der Einführung ebenso wenig wie die Gründe zur Nutzung. Vielmehr ist er mit der Situation überfordert. Die Tatsache, dass das Tempo der Veränderungen zunimmt und Change-Projekte häufig neben der regulären Arbeit – mit nicht unerheblichem Aufwand – gestemmt werden müssen, sorgt jedoch dafür, dass auch Mitarbeiter, die diese Kompetenz mitbringen, irgendwann an ihre Grenzen stoßen.⁴ Also beschließt Hugo Schmidt, keine Zeit für die Nutzung bzw. das Kennenlernen des Tools zu investieren. Akzeptanz ist somit keineswegs vorhanden.

Um Akzeptanz zu schaffen und die Mitarbeiter mit ins Boot zu holen, bedarf es dabei einer klaren Strategie sowie eines Verständnisses für die Bedürfnisse der Mitarbeiter im Veränderungsprozess.

Veränderungsbereitschaft als Mitarbeiterkompetenz

Für 86 % der im Rahmen der HR Future Trends Studie befragten Unternehmen ist eine hohe Veränderungsbereitschaft die Kompetenz ihrer Mitarbeiter, die zukünftig am meisten Bedeutung gewinnen wird.

https://www.agenturohnenamen.de/fileadmin/user_upload/HR_Future_Trend_2016.pdf

¹Culture First! Von den Vorreitern des digitalen Wandels lernen - Change Management Studie 2017, Capgemini Consulting, 2017, unter: <https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/10/change-management-studie-2017.pdf> [abgerufen am: 01.10.2018]

²Digitale Transformation der Wirtschaft läuft noch nicht rund, Bitkom, 2017, unter: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digitale-Transformation-der-Wirtschaft-laeuft-noch-nicht-rund.html> [abgerufen am: 10.10.2018]

³Change Fitness Studie 2016: Vom Erkennen zum Wollen, vom Wollen zum Machen – Haltung und Handwerk im Change, 2016, Mutaree, unter: <http://www.mutaree.com/downloads/Change-Fitness-Studie%202016%20Management%20Summary.pdf> [abgerufen am: 10.10.2018]

⁴Mutare/Pein: Stressempfinden. Change-Projekte belasten Mitarbeiter, in: ManagerSeminare 234, September 2017, S.6

Die Phasen, die während einer Veränderung durchlaufen werden, kennen und ihnen begegnen

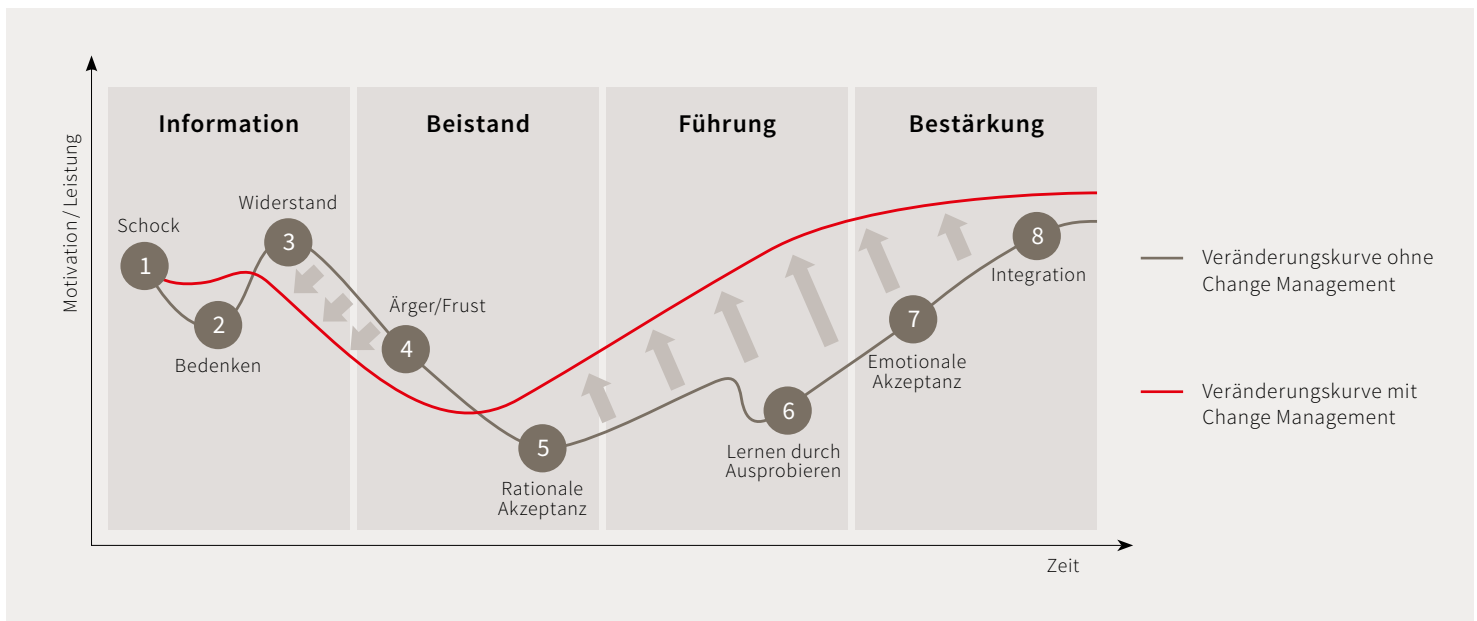
Worauf genau ist also bei der Gestaltung und Begleitung einer signifikanten Veränderung im Unternehmen – dem sogenannten Change Management (nicht zu verwechseln mit dem Change Management in IT-Bereichen) – zu achten? Der Beantwortung dieser Frage widmen sich unterschiedlichste Modelle, wie z. B. das 8-Stufen-Modell von John P. Kotter⁵ oder das 3-Stufen-Modell von Kurt Lewin⁶ – beide bekannt als Koryphäen auf diesem Gebiet.

Das Change Management Team der fme baut bei der Erstellung von Konzepten jedoch auf dem 5-Phasen-Modell von Wilfried Krüger auf, da sich herausgestellt hat, dass dies für die Flexibilität, die bei der Gestaltung der Change Prozesse im Bereich Digitale Transformation benötigt wird, noch besser geeignet ist. Die von ihm vorgeschlagenen Phasen Initialisierung, Konzeptionierung, Mobilisierung, Umsetzung und Verstetigung lassen dabei innerhalb der verschiedenen Phasen Umgestaltungsmaßnahmen und flexible Anpassungen an die jeweilige Situation zu. Somit sind auch Rückschritte innerhalb des Change Prozesses erklärbar. Krüger widmet dabei dem Aspekt Change Kommunikation in der Phase »Mobilisierung« besondere Bedeutung, da diese wesentlich sei, um die Akzeptanz aller Beteiligten zu gewinnen und diese mit geeigneten Maßnahmen auf die veränderten Bedingungen vorzubereiten.⁷

Einschätzen zu können, wie Menschen auf Veränderungen reagieren, ist unerlässlich, um die Kommunikation zielgruppen- und bedarfsgerecht zu gestalten. Die Reaktion selbst folgt insbesondere bei Veränderungen, die gravierende Auswirkungen auf die aktuelle Arbeitsweise/den aktuellen Status quo haben, fast immer einem ähnlichen Muster.

Zu Beginn einer Veränderung ist der Schock unvermeidbar. »Wer ändert schon gerne (langjährig) bestehende Prozesse?« weiß das Change Management Team der fme AG. »Reaktionen wie Bedenken und Widerstand sind natürliche Emotionen, die bei jedem Veränderungsprozess auftreten.« Ein zeitweiliger Abfall der Motivation und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter kann deshalb selten vermieden, dafür aber deutlich abgeschwächt werden, wenn man es schafft, die Mitarbeiter mittels entsprechender Kommunikationsmaßnahmen und Lernformate durch die Veränderung zu begleiten.

In Anlehnung an Elisabeth Kübler-Ross sind in der abgebildeten Veränderungskurve die typischen Phasen und die dazugehörigen Emotionen bei Veränderungen abgebildet. Hierbei sind zwei Kurven abgebildet, die den Verlauf der Motivation und Leistung der Mitarbeiter im Laufe des Veränderungsprozesses zeigen: Die Veränderungskurve **mit** intensiver Change Management Kommunikation und die Veränderungskurve **ohne** Change Management Kommunikation.



⁵Kotter, John P.: Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. München 2011.

⁶Lewin, Kurt: Frontiers in Group Dynamics: Concept, method and reality in Social Science. Social Equilibria and Social Change, in: Human Relations, Bd. 1, Nr. 1, 1947, S. 5 – 41

⁷Krüger, Wilfried : Strategische Erneuerung: Probleme und Prozesse, in: Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, hrsg. v. Krüger, Wilfried/Bach, Norbert, 5. Auflage, Wiesbaden 2014, S. 33 – 62

Hugo Schmidt befindet sich zum Zeitpunkt der Erinnerungsmail seiner Vorgesetzten in der ersten Phase. Beim Lesen der Mail machen sich Schock, Bedenken und Widerstandsgedanken in ihm breit. Er hat keine Zeit, ist gestresst und überfordert. Er fragt sich, warum seine Chefin die Einführung des Systems für sinnvoll hält.

Möglichkeiten, wie Geschäftsführerin Jutta Richter diese Phase bereits hätte abschwächen können und welche kommunikativen Möglichkeiten sich in den folgenden Phasen bieten, werden nachstehend exemplarisch dargestellt.

Change Kommunikation während der Einführung einer neuen Software

Was hätte Jutta Richter bei der Einführung einer neuen Kommunikationsplattform nun besser machen können? Zwar hat sie auf den Nutzen und die Vorteile hingewiesen – doch wie hätten mit einfachen Mitteln die Widerstände und Ängste von Hugo Schmidt und anderen Mitarbeitern abgebaut werden können?

Wie jedes Projekt, sollte auch ein Veränderungsvorhaben die Phasen Analyse, Planung, Umsetzung und Lessons Learned durchlaufen.

Bedeutung von Kommunikation in Projekten

Was nützt einem die beste Strategie oder Idee, wenn niemand davon weiß oder sie boykottiert? Die Projektkommunikation fokussiert sich deshalb auf:

- Informieren
- Transparenz schaffen
- Motivieren
- Vertrauen, Akzeptanz und Commitment schaffen

Dabei immer im Blick: Das Vorwissen und die Kommunikationsbedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe.

Analyse		Planung		Umsetzung		Lessons Learned
<ul style="list-style-type: none"> • SOLL-IST Analyse • Stakeholder Analyse • Festlegung von SMARTen Zielen • Kernbotschaften 	Strategie-Check	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationskonzept inkl. Kommunikationsplan • Meilensteine und Arbeitspakete definieren 	Planungs-Check	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der geplanten Kommunikationsmaßnahmen anhand der Phasen der Veränderung • (Zwischen-)Erfolge feiern 	Umsetzungs-Check	<ul style="list-style-type: none"> • Reflektieren • Optimierungspotentiale aufdecken • Aus Fehlern lernen

stetige Überprüfung der Stakeholder, Ziele und Maßnahmen

1

Analyse: Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg

Veränderungen sind aufwendig – sie kosten Zeit, Geld, sind anstrengend und erfordern ein hohes Maß an Durchhaltevermögen. Aus diesem Grund ist es wichtig im Vorfeld genau zu analysieren, was die Gründe für das Veränderungsvorhaben sind, welche Ziele damit verbunden sind und wie die Umsetzungschancen stehen.

Somit sollte zu Beginn eines Veränderungsprojektes ganz genau hingeschaut und evaluiert werden:

- Wie ist die momentane Situation innerhalb des Unternehmens?
- Wie soll sie zukünftig mit Hilfe der neuen Kommunikationsplattform sein?
- Welche Gründe gibt es für die Einführung der Kommunikationsplattform?
- Welche (smarten) Ziele sollen damit erreicht werden?

SMARTER Ziele

Jedes Veränderungsvorhaben braucht klar und eindeutig definierte Ziele. Nur so kann am Ende überprüft werden, ob der Prozess erfolgreich durchlaufen und die Ziele erreicht wurden.

Deshalb sollten die Ziele SMART definiert sein:

- Spezifisch
- Messbar
- Angemessen
- Realistisch
- Terminiert

Darüber hinaus bringt eine Analyse der Stakeholder zu Tage, welche Interessengruppen es im Projektumfeld gibt, wie hoch deren Betroffenheit ist und welchen Einfluss die Personen und Personengruppen auf den Erfolg des Vorhabens haben. »Eine Bestandsaufnahme der betroffenen Personen sollte vor jedem Veränderungsvorhaben durchgeführt und auch während der Umsetzung regelmäßig überprüft und ggf. angepasst werden«, so das Change Management Team der fme AG.

Doch damit nicht genug. Neben den aufgezeigten Analysen ist es wichtig, bereits frühzeitig alle Informationen, Kernbotschaften und Argumente für die Veränderung zusammenzutragen und sich so auf mögliche Widerstände vorzubereiten. Zusammen mit den Produktverantwortlichen und Vertretern aus verschiedenen Fachbereichen sollte das Change Management Team

- Kernbotschaften für die Einführung der Kommunikationsplattform formulieren
- Argumente sammeln, warum die Einführung notwendig ist und was passiert, wenn die neue Kommunikationsplattform nicht eingeführt wird
- überlegen, welchen Nutzen die neue Kommunikationsplattform für die unterschiedlichen Zielgruppen hat, um auf Sorgen und Bedenken eingehen zu können
- mögliche Widerstände identifizieren

Diese Kernbotschaften, Argumente und Informationen fließen anschließend als wichtiger Bestandteil in das Kommunikationskonzept ein.

2

Planung: Zur richtigen Zeit das Richtige kommunizieren

Nachdem das Ziel und der Nutzen der Veränderung klar, die Erfolgsaussichten analysiert und die Stakeholder bekannt sind, ist es wichtig, die zielgruppenspezifischen Kommunikationsmaßnahmen anhand der Phasen der Veränderung zu planen.

Die Erstellung eines Kommunikationskonzepts dient hier als optimales Rahmenwerk. Beginnend mit einer zusammenfassenden Darstellung der zuvor erhobenen Analyseergebnisse beinhaltet das Konzept idealtypischer Weise zielgruppenspezifische Kommunikationsmaßnahmen entsprechend der vier Phasen der Veränderung – Information, Beistand, Führung und Bestärkung – welche schließlich in einem Kommunikationsplan münden.

Während des Projektverlaufs ist es notwendig, das Kommunikationskonzept und damit verbunden den Kommunikationsplan an die entsprechenden Gegebenheiten anzupassen.

Dies ist wichtig, um nicht am Ziel vorbei zu kommunizieren. Schließlich können – wie im wahren Leben auch – nicht immer alle Eventualitäten im Vorfeld geplant werden.

Das Kommunikationskonzept

Das Kommunikationskonzept ist die Basis für eine strategische Veränderungskommunikation. Es wird in die Bereiche

- Analyse
- Strategie
- Umsetzung

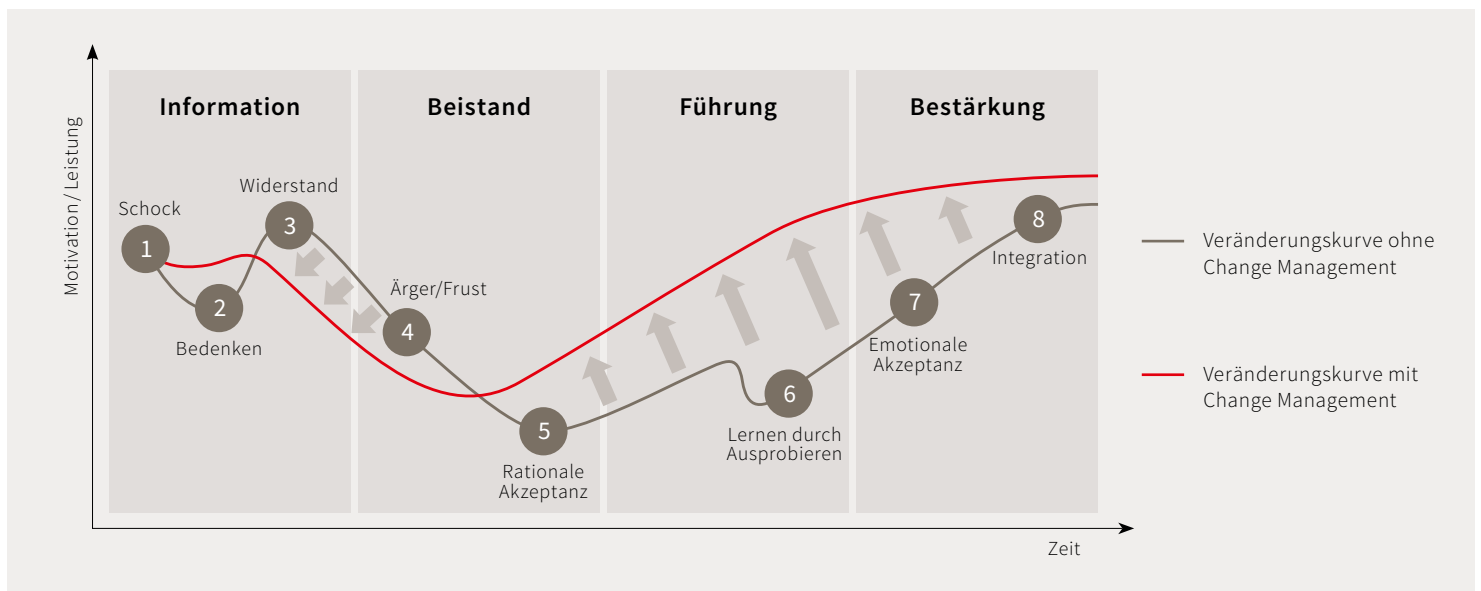
eingeteilt und sorgt so dafür, dass sämtliche Instrumente der Kommunikation fein aufeinander abgestimmt werden.

3

Umsetzung: Motivieren, Mut machen, Erfolge feiern

In der Umsetzungsphase werden die zuvor geplanten Kommunikationsmaßnahmen umgesetzt. Der Kommunikationsplan und die darin definierten Arbeitspakete und Meilensteine geben den Rahmen vor, wann welche Informationen an die je-

weiligen Zielgruppen kommuniziert werden. Hierbei bietet es sich an, die Kommunikationsmaßnahmen entsprechend der Phasen der Veränderung zu gliedern und aufzubauen – zur Erinnerung hier noch einmal der grafische Überblick:



Information

Um die Phasen Schock, Bedenken und Widerstand gegenüber einer Veränderung abzufedern, ist es wichtig, die Mitarbeiter im ersten Schritt mit umfassenden Informationen bezüglich der bevorstehenden Neuerung zu versorgen und auf die zuvor ausgearbeiteten Kernbotschaften, Nutzen, Vorteile und Argumente zurückzugreifen. Nur so ist sichergestellt, dass die Stakeholder alle notwendigen Informationen rund um die Veränderung aus erster Hand erhalten, die Beweggründe transparent sind und Gerüchte vermieden werden.

Für die Einführung einer neuen Kommunikationsplattform kann zum Beispiel auf die klassischen Kanäle zurückgegriffen werden:

- Informationsmailing
- Projektwebseite mit Erstinformationen
- Videobotschaft durch den CEO / Projektleiter

Darüber hinaus führt die aktive Einbindung der Mitarbeiter zur Steigerung der Identifikation mit der Veränderung. Eine Möglichkeit ist hier, alle Mitarbeiter an der Namensfindung der neuen Software zu beteiligen, z. B. über ein Gewinnspiel. »Die Möglichkeit, einen Namen für das neue Kommunikationstool vorzuschlagen, dient der Identifikationsschaffung. Die Mitarbeiter fühlen sich dadurch als ein Teil des Prozesses und von Beginn an in die Veränderung mit einbezogen«, so das Change Management Team der fme AG. Im anschließenden Voting stimmen alle Mitarbeiter dann für einen Namen ab. Der Vorschlag mit den meisten Stimmen gewinnt.

Beistand

Auch in der Phase des Beistands ist eine offene Kommunikation wesentlich, um so gegebenenfalls auftretenden Ärger und Frustration bei den Mitarbeitern abzumildern. Dabei spielt es eine wichtige Rolle, Bedürfnisse zu erkennen und entsprechend auf diese einzugehen. »Stehen Sie Ihren Mitarbeitern während des Veränderungsprozesses bei, nehmen Sie deren Ängste, Fragen und Anregungen ernst und steigern Sie zusätzlich durch kleine Anreize die Motivation«, empfiehlt das Change Management Team der fme AG. So kann eine rationale Akzeptanz gegenüber der Veränderung viel einfacher erreicht werden.

Der Aufbau einer Community, in der neben Anwenderhilfen, Video-Tutorials und Kurzanleitungen auch offene Fragen zum Umgang mit dem neuen System geklärt werden können, ist ein gutes Beispiel für Beistand. Ein Austausch und gegenseitiges Lernen in der Community wird so gefördert. Aber auch regelmäßig stattfindende Dialogrunden oder die Einführung eines Kummerkastens sind gute Maßnahmen für diese Phasen.

Über einen kleinen spielerischen Wettbewerb, der im Zusammenhang mit dem neuen System steht, können zudem Motivationsanreize geschaffen werden, die dazu dienen, sich intensiver mit dem neuen Tool zu beschäftigen. Eine digitale Schnitzeljagd wäre hier eine von vielen Möglichkeiten.

Führung

Im Fokus der Führungsphase stehen das Testen und Ausprobieren im geschützten Rahmen sowie das Teilen von Wissen. Die Mitarbeiter werden unterstützt und begleitet, mit dem neuen Tool umzugehen.

Um dies zu erreichen, bieten sich zum Beispiel Sprechstunden – egal ob online oder präsent – an. Hier können offene Fragen, Bedenken, Meinungen zur Veränderung aufgenommen und idealerweise gleich geklärt werden. Weiterhin unterstützen Guidelines und die Bereitstellung von E-Learnings das (Ein-)Arbeiten von (neuen) Mitarbeitern in das Tool und sorgen dafür, dass die Plattform in einem geschützten Rahmen kennengelernt, ausprobiert und die Funktionen verinnerlicht werden können.

E-Learning

E-Learning bedeutet elektronisch unterstütztes Lernen. Dabei sind die Formen von E-Learnings sehr vielfältig:

- Web-based-Trainings
- interaktive Lernvideos
- virtueller Klassenraum
- Learning Communities
- ...

Bestärkung

Das Feiern von Erfolgen ist enorm wichtig! Um die Motivation für das neue Tool aufrecht zu erhalten und eine emotionale Akzeptanz zu schaffen, ist es wichtig, auch die kleinsten Erfolge sichtbar zu machen und diese gemeinsam zu feiern. Nur so kann eine schnelle Integration der Veränderung erreicht werden. Hierzu bietet sich eine regelmäßige, transparente Kommunikation über die bereits erreichten Ziele an.

Weiterhin dienen Use Cases und Best Practices aus verschiedenen Fachbereichen zur Nutzung des neuen Tools genauso wie Testimonials der Bestärkung.

4

Lessons Learned: Zurückblicken und aus Fehlern lernen

Am Ende des Veränderungsprojektes ist es wichtig, noch einmal zurück zu blicken und zu reflektieren, was gut gelaufen ist und wo Optimierungspotentiale für das nächste Change-Vorhaben schlummern. Denn eines steht fest – ohne Reibung verläuft kein Veränderungsprojekt.

Nur Mut – Gehen Sie Ihre Veränderungs- vorhaben offen an!

Um Veränderungen im Unternehmen und bei den Mitarbeitern zu verankern, bedarf es Zeit, Geduld und stets einer offenen und transparenten Kommunikation. Damit es Ihnen zukünftig nicht wie Jutta Richter geht, haben wir eine kurze Change Checkliste für Sie zusammengetragen. Diese enthält einen kurzen Überblick, welche Phasen und Aspekte in einem Veränderungsprojekt zu beachten sind.



>> Download Change Checkliste <<