

LEITFADEN

## Wenn sich Unternehmen verändern müssen: Ohne die Menschen geht es nicht

Mit praxisnahen  
**Checklisten** und  
**Experteninterview**



**Überall greift der Wandel. Nicht erst seit jetzt. Schon zu Zeiten der alten Griechen hieß es Pantha Rei, alles fließt. Heute prägen Industrie 4.0, Digitalisierung, Robotic, technologische Umbrüche und neue Arbeitsformen die Unternehmen. Hinzu kommt die Corona-Krise mit all ihren Auswirkungen. Auf einmal ist alles anders. Vieles ist neu, „nichts ist mehr an seinem Platz“.**

Spätestens jetzt sind Unternehmen, Organisationen, Entscheider und Mitarbeiter gezwungen, bestehende Muster zu verlassen. Unsicherheit herrscht vor, obwohl man sich aktuell nach Sicherheit sehnt. Aber gerade die Veränderung birgt Potenzial und Chancen, wenn man es richtig macht. Worauf ist also in unsicheren Zeiten noch Verlass? Welche Aspekte sind entscheidend für den Erfolg von Change Management?

→ [www.liebich-partner.de/change](http://www.liebich-partner.de/change)

## Wo liegt die Ursache für den Change Prozess?

Im Grunde gibt es zwei Seiten, von denen ein Change Prozess angestoßen werden kann: Ist er selbstgewählt und kommt von innen, hat man die Zügel in der Hand und kann die Chancen konsequent nutzen, um den Wandel positiv für sich zu gestalten. Ist der Wandel stark von außen beeinflusst, stehen Unternehmen und alle Beteiligten besonders unter Druck. Sie können oftmals vermeintlich nur reagieren. Dieser Unterschied spiegelt sich in positiver ansteckender oder deutlich negativer Stimmung innerhalb des Unternehmens angesichts des anstehenden Prozesses wider. Abhängig davon, wo sich der Auslöser dafür verorten lässt, ist dies der erste wichtige Indikator für die passende strategische Herangehensweise und ihre Implementierung. In allen Fällen lässt sich jedoch die Zukunft mit den passenden Mitteln erfolgreich und nachhaltig gestalten.

## Klare und realistische Vision für nachhaltigen und ganzheitlichen Erfolg

Der konsequente Unternehmenswandel gelingt am besten, wenn die Verantwortlichen von Beginn an eine klare und realistische Vision davon haben, wohin die Reise gehen soll, wenn also eine verständliche Marschrichtung vorgegeben wird. Diese und ihr Leitbild stehen als fester Bestandteil im Zentrum eines Change Prozesses. Eine Vision umzusetzen funktioniert, wenn sie im gesamten Unternehmen – in Führungskreisen wie auch in den ausführenden Ebenen – verstanden und vor allem auch angenommen und gezielt vorangetrieben wird. Genau darin verbirgt sich eine der größten Herausforderungen für jeden Einzelnen: sowohl in struktureller als auch in emotionaler Hinsicht.

- Wie soll das Neue aussehen, das man dadurch erreichen will?
- Wo müssen wir in fünf Jahren stehen bzw. wo wollen wir in fünf Jahren sein, damit wir weiterhin wettbewerbsfähig sind?
- Was muss mit dem Change Prozess mindestens erreicht werden?
- Welche Kernkompetenzen sind in Zukunft entscheidend?

Wenn die Vision zum Unternehmen, seinem Leitbild und seiner Kultur passt, stehen die Zeichen für einen ganzheitlichen Erfolg gut. Denn wenn sich der Change auch für die Kultur des Unternehmens eignet, ohne dabei die Kultur des Unternehmens und die Mitarbeiter zu überlasten, greifen alle Puzzleteile ineinander und führen zum erhofften Outcome.

## Potenzial für alle sichtbar machen

Steht die konkrete Vision, kann die fundierte strategische Ausrichtung modelliert werden. Einen wichtigen Bestandteil nimmt hier die unternehmensweit aufzusetzende sog. People-Strategy ein. Sie nimmt den Kulturwandel vor und vereint alle Führungskräfte, Kompetenzträger und Mitarbeitenden langfristig zu einer Einheit für die Unternehmenszielsetzung. Auch ist es wichtig, die Stärke und die Motivation der Mitarbeiter gezielt mit der Unternehmensstrategie zu verbinden.

- Wo setze ich bei den Prozess-Verantwortlichen mit der Leadership-Entwicklung an?
- Welche Vorbilder gibt es im Unternehmen und wie lassen sich diese nachhaltig fördern?
- Für welche Mitarbeiter macht beispielsweise ein Coaching zur Weiterentwicklung Sinn?
- Wo werden neue Schlüsselpersonen oder Fachfunktionen benötigt?

Mit dieser Vorgangsweise schafft man ein dauerhaft förderliches Umfeld für die Menschen im Unternehmen, das sich mit nachweislichen Effekten auf die Unternehmensbilanz auswirken wird und viele weitere positive Effekte für die Zukunft und die Wettbewerbsfähigkeit einbringt.

## Schlüsselfaktor professionelle Kommunikation

Eine aktive und professionelle Kommunikation gibt Orientierung, Glaubwürdigkeit und Zuversicht und kann Ängste nehmen. Aus Unsicherheit und Unwissen werden hier häufig Fehler gemacht – Fehler, die nachhaltig negative Konsequenzen mit sich bringen können. Auch wenn ein Plan vorhanden ist, bleiben häufig Unternehmen – in vielerlei Hinsicht – während des Prozesses in altbewährten Mustern stecken. Insbesondere in der Führung und der damit verbundenen Kommunikation können unglückliche Formulierungen oder ein falscher Kommunikationsweg schnell verbrannte Erde hinterlassen und die Stimmung kippt. Das Ergebnis: Der Wandel ist vorbelastet, die Mitarbeiter sehen nur noch seine negativen Seiten. Es braucht also eine gute Vorbereitung und eine reduzierte Komplexität, um diese „negativen Umwege“ und darauffolgende Konsequenzen zu vermeiden, wie beispielsweise den Weggang von Leistungsträgern. Die richtige Kommunikation ist deshalb nicht nur ein Kerninstrument in der Führung oder im Konfliktmanagement, sondern wichtig, um Change Prozesse erfolgreich zu gestalten.

- Wer steuert die Kommunikation?
- Welche Zielgruppen werden mit welchen Botschaften mitgenommen?
- Wann, wie und auf welchen Kanälen spricht die Geschäftsführung?
- Welche Rollen übernehmen welche Mitarbeiter?

Eine nachvollziehbare, transparente und wertschätzende Kommunikation erfordert dabei viel Erfahrung, Fingerspitzengefühl und Vertrauen, um alle „mitzunehmen“. Schließlich bringt ein Change dann das gewünschte Ergebnis, wenn die Betroffenen sowohl auf emotionaler wie auch sachlicher Ebene involviert werden. Nur so sind die Mitarbeiter und Führungskräfte auch vom Wandel überzeugt und tragen diesen mit.

## Sind die Ressourcen und das Know-How vorhanden?

Ein Change Prozess kostet Zeit, Kraft und Ressourcen. Ihn einfach so nebenbei umsetzen zu wollen, wäre eher eine Erfolgsbremse und das Ergebnis wird nicht erreicht. Im Durchschnitt benötigt ein erfolgreicher Change Prozess vom Start bis zur finalen Umsetzung zwei bis drei Jahre. Deshalb sollten bereits am Anfang grundlegende Fragen zu den Ressourcen und der Machbarkeit geklärt werden.

- Ist meine Organisation dem Vorhaben gewachsen und auch für die systemische Komplexität gerüstet?
- Wie ist der Change mit den derzeitigen Mitteln realisierbar?
- Wer besitzt das Know-how und die Kompetenzen den komplexen Prozess zu steuern und die Umsetzung professionell zu begleiten?
- Haben wir den langen Atem und Willen kraftvoll den Change zu managen?

Ein Ansatzpunkt liegt darin, ausgewählte Führungskräfte zu internen, fähigen Change-Managern und Botschaftern zu qualifizieren. Alternativ – oder auch zusätzlich – lässt sich ein objektiver Blick nutzen und Experten miteinbeziehen, die Erfahrung aus vielen Jahren und Projekten mitbringen und die Mitarbeiter gezielt vor Ort unterstützen können.

### Kurz-Check

Wie wähle ich den passenden Berater aus?

→ [Download](#)

## Nur mit einem ganzheitlichen Konzept zur Veränderung

Die Basis für erfolgreiche Change Prozesse bildet ein ganzheitliches Konzept aus „Mensch“, „Zielsetzung“ und „Kommunikation“. Wenn alle im Unternehmen der Veränderung gegenüber positiv eingestellt sind und an einem Strang ziehen, wirkt sich der Change Prozess positiv auf den Unternehmenserfolg aus und fördert die Unternehmenskultur. Mit einem sog. Miss-fit zwischen Unternehmenskultur und dem Change erschwert sich der Wandel – trotz aller Anstrengungen — und die Wahrscheinlichkeit, dass dieser sich erfolgreich und nachhaltig für das Unternehmen umsetzen lässt, sinkt.

### FAZIT

Kurz gesagt: Ein Change Prozess wird angestoßen, damit das Unternehmen das gewünschte Ergebnis erreicht. Dieses Ziel lässt sich mit Mitarbeitern, die soweit wie möglich involviert werden und diesen Weg mitgehen, erfolgreich realisieren. Damit auch im Unternehmen in Zukunft „alles fließt“.



# Fünf Punkte für erfolgreiches Change Management

## 1 Klare Vision

Wie soll das Erreichte konkret aussehen? Passt die Vision zur Unternehmensstrategie? Bezieht sie die Unternehmenskultur mit ein?

## 2 Konkrete Strategie

Wie lässt sich die Transformation realistisch und zeitnah umsetzen? Wichtiger Hebel: People-Strategy: Welche Kernkompetenzen benötigt das Unternehmen? Welche Mitarbeiter kann ich entwickeln? Wo muss ich Stellen schaffen bzw. neu besetzen? Was kann ich intern übernehmen, wo ist externe Unterstützung sinnvoll (Coaching, Leadership-Entwicklung)?

## 3 Reifegrad und Komplexität des Unternehmens

Passt der geplante Change zur Unternehmenskultur? Wurde die systemische Komplexität der Organisation miteinbezogen?

## 4 Akzeptanz und motivierte Mitarbeiter

Tragen meine Mitarbeiter den Change mit? Werden sie so gut wie möglich in den Prozess miteingebunden? Verstehen meine Mitarbeiter die einzelnen Schritte und können diese nachvollziehen?

## 5 Professionelle und nachhaltige Kommunikation

Wer kommuniziert wie, wann und an welche Zielgruppen? Ist meine Kommunikation transparent, nachvollziehbar und glaubwürdig? Welche Kanäle und Formate gibt es und welche sollten neu entwickelt werden?



# Drei Fragen an drei Experten zum Thema Change

## Immer mehr Unternehmen wollen sich hin zu agilen Organisationen entwickeln. Was bedeutet dies, Ihrer Erfahrung nach, konkret für einen Change Prozess?



**Dr. Jan Burghardt**  
Partner, Managementberater,  
Trainer & Coach

→ [Zum Profil](#)

Zunächst bedeutet dies, dass wir den Change Prozess als solches selbst agil gestalten. Große und starre Meilensteinpläne haben ausgedient. Anfangen, machen, tun, umsetzen. Change Prozesse ohne den Einsatz agiler Methoden zu gestalten, wäre fast schon fahrlässig.

Wir sorgen für viele hierarchielose Teams, die verteilt am Change Management arbeiten. In kurzen Zyklen werden von den Teams die am Change arbeiten, Ergebnisse geliefert. Entscheidend ist es, hierarchiefrei die Kompetenzen und die Kraft der Mitarbeiter für ein bestmögliches Ergebnis zum Tragen zu bringen. Wir entscheiden agil und schnell, lange Diskussionsrunden und Abstimmungsprozesse per Handzeichen und Mehrheiten sind zu vermeiden. Im Change Management wird ein hoher Wert auf Befähigung, Qualifizierung und Know-How-Transfer gelegt. Train the Trainer und coach the Coach-Modelle kommen zum Einsatz. Die Begleitung der aktuellen Führungskräfte der Organisation ist essenziell, denn agil sein, meint in aller erste Linie einen agilen Mindset, gerade auch bei den Führungskräften, zu entwickeln.

## Die Menschen sind der Dreh- und Angelpunkt in Change Prozessen. Welche künftigen Strömungen in Bezug auf die People-Strategy zeichnen sich in Ihrer Beratung ab?



**Michael Schuh**  
Partner, Managementberater,  
Coach

→ [Zum Profil](#)

Im Zentrum einer People Strategy steht, abgeleitet von der Geschäftsstrategie, die Analyse des vorhandenen Mitarbeiterportfolios. Das mag vielleicht etwas mechanistisch klingen, aber letztendlich geht es darum, die Leistungsträger und Talente zu erkennen, die die Zukunft des Unternehmens bedeuten, sowie zu verstehen, welche Kompetenzen zukünftig fehlen, um den Wandel des Unternehmens voranzubringen. Wobei der Trend dahin geht, stärker das Potenzial des Mitarbeiters und nicht nur die Kompetenzen zu betrachten, da der Mitarbeiter in einer zunehmend agilen Welt im Sinne eines „Job Craftings“ sein Arbeitsumfeld und die Tätigkeit maßgeblich selbst gestaltet.

## Die richtige Strategie ist essenziell, um Change Management erfolgreich umsetzen zu können. Worauf sollten hier insbesondere Unternehmen in Zeiten des enormen Wandels achten?



**Steffen Hilser**  
Vorstand, Partner,  
Managementberater

→ [Zum Profil](#)

Die Strategie eines Unternehmens und die daraus abgeleiteten Ziele eines Unternehmens geben Klarheit zur Marschrichtung und was zu tun ist bzw. was nicht. Es ist jedoch von entscheidender Bedeutung, dass schon in der Phase der Strategieerstellung eine Beteiligung der Führungsmannschaft und relevanten Kompetenzträger (intern und extern) sichergestellt wird, denn nur so wird es gelingen, eine fundierte und tragfähige Strategie zu erstellen und einen oft notwendigen Perspektivenwechsel mit den relevanten Beteiligten zu gewährleisten. Ein reines Top-Down Agieren gefährdet den Erfolg und schlussendlich den angestrebten Change. Die Strategie muss sich zudem kontinuierlich weiterentwickeln, muss adaptiv sein, denn die technologischen Entwicklungen und die Möglichkeiten der Digitalisierung befinden sich ebenfalls in einem kontinuierlichen Fluss. Planen Sie also diese kontinuierliche Weiterentwicklung fest ein und agieren Sie agil. Damit Change im Sinne von erfolgreicher Umsetzung gelingt, ist es erfolgskritisch, dass sowohl die Führung als auch die Mitarbeiterschaft versteht, auf was es ankommt und was zu tun ist. Verstehen kann nur der, der ausreichend eingebunden ist, was eine intensive Kommunikation und Beteiligung für unterschiedliche Zielgruppen im Unternehmen erfordert. Sorgen Sie im Change Prozess für Aufbruchstimmung, setzen Sie sich konkrete, erreichbare Ziele und reduzieren Sie Komplexität, wo machbar. Glauben Sie an den Erfolg, denn nur dann strahlen Sie dies auch ab und können diesen Spirit multiplizieren.





## Unabhängige Beratungsmanufaktur seit 1983

Die Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG mit Sitz in Baden-Baden gehört zu den führenden unabhängigen Unternehmensberatungen. Seit 1983 verbindet das Unternehmen wirksam Managementberatung und Personalberatung für national und international agierende Unternehmen sowie Organisationen und wurde zahlreich ausgezeichnet. Liebich & Partner ist deutscher Partner der Agilium Worldwide Executive Search Group, einem der 20 weltweit führenden Executive-Search-Netzwerke.

Die Beraterinnen und Berater sind Pioniere der sinnhaften Zukunftsgestaltung. Alle Management- und Personalberater verfügen über mehrjährige Erfahrung im Top-Management renommierter Unternehmen, über langjährige Beratungsexpertise und sind als Unternehmer mit den Herausforderungen des Entrepreneurships vertraut.

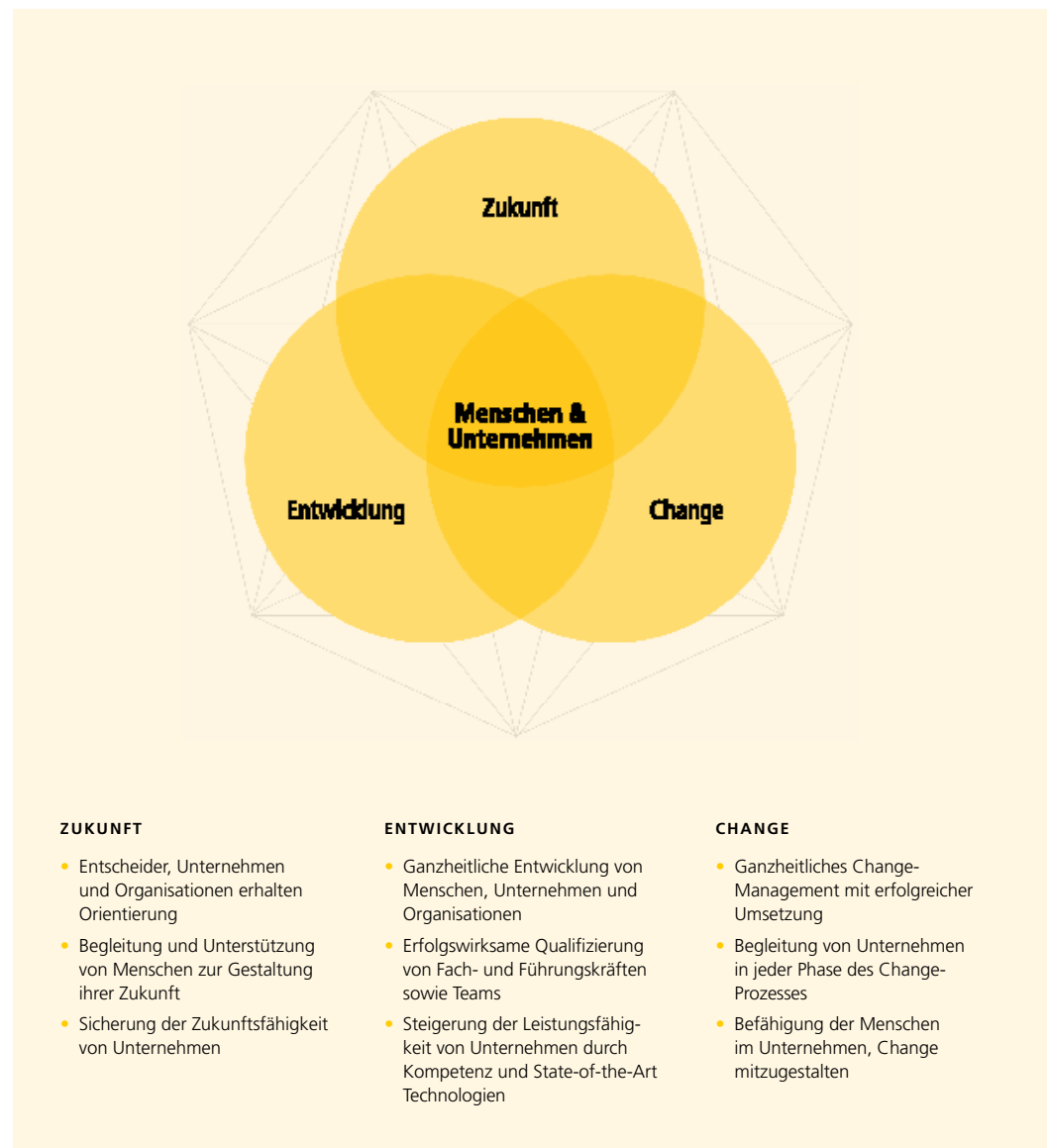
### LEISTUNGSSPEKTRUM

#### Managementberatung

Strategien  
Führung & Unternehmenssteuerung  
Change Management  
Organisationsentwicklung  
Agile Management Methoden  
Vertriebsstrategie  
Service und After-Sales  
Marketing & Kommunikation  
Portfoliomanagement & Produktmanagement  
Innovationsmanagement  
Supply Chain Management  
Produktion & Engineering  
Unternehmensnachfolge

#### Personalberatung

Executive Search national & international  
Recruiting  
Personalentwicklung  
Training, Coaching & Qualifizierung  
New Work  
Vergütung und Entgelt  
Outplacement  
Karriereberatung  
Aktuelle Such-Mandate



# Ihre Mehrwerte

- **Mediathek-Downloads**  
Orientierungshilfen, praxisnahe Checklisten, kontroverse Live-Diskussionen uvm
- **Kundenmagazin „LuPe“-Ausgaben**  
Literarisches Zeitmagazin für Entscheidende und Unternehmer, die Perspektivenwechsel zulassen
- **Kostenfreie Fachinformationsreihe**  
Regelmäßige Impulse und wertvolles Wissen aus Management- und Personalberatung
- **Referenzen**  
Kunden, die Liebich & Partner vertrauen
- **Beraterinnen- & Berater-Profile**  
Alle Beraterinnen und Berater von Liebich & Partner sind Profis

## LIEBICH & PARTNER

**Bildrechte Illustrationen**

Jürgen Weing  
www.juergenweing.de

**Design, Fotografie**

seitenweise  
www.seitenweise.com

Alle in diesem Dokument enthaltenen Informationen veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt, jedoch ohne Gewähr. Alle genannten Marken sind Eigentum der jeweiligen Firmen. Alle Rechte vorbehalten.

**Liebich & Partner  
Management- und Personalberatung AG**

Gewerbepark Cité 20 | Marstall Unterlinden  
76532 Baden-Baden

Tel.: +49 7221 9078-0

info@liebich-partner.de

**www.liebich-partner.de**





## KURZ-CHECK

# Wie wähle ich den passenden Berater aus?

Transformationen scheitern oft an fehlendem Know-how und mangelnden Kompetenzen diesen komplexen Prozess zu steuern. Grundlegende Fragen zu Ressourcen und Machbarkeiten sollten deshalb am Anfang gestellt werden: Ist meine Organisation dem Vorhaben gewachsen? Benötigen wir Unterstützung? Externe Berater bringen vielseitige Erfahrung in hochkomplexen Strukturen und wertvolle Objektivität mit. Wie finden Unternehmen also den passenden Berater?

### Expertise in Change Prozessen

Besitzt der Berater langjährige Erfahrung in Change Prozessen? Welche Veränderungsprozesse hat er bereits begleitet? Gilt dies auch auf internationaler Ebene?

Kennt sich der Berater mit Organisationsstrukturen aus?

Welche Erfolge in Zahlen kann er vorweisen?

Strahlt der Berater Change aus? Hat er selbst als Mensch schon genügend Veränderungen erfolgreich durchlebt?

## Ganzheitliche Sichtweise und pragmatischer Ansatz

Verfolgt der Berater ein ganzheitliches Konzept? Werden Prozesse, Strukturen und Strategien, aber auch die Führung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Unternehmensvision betrachtet?

Entwickelt der Experte einen pragmatischen und maßgeschneiderten Ansatz?

Kann die Umsetzung zielorientiert, zeitnah und diskret erfolgen?

Kann der Berater Menschen für sich, für den Change gewinnen? Erreicht der Berater die Herzen der Menschen oder ist er einfach nur sachlogisch unterwegs?

## Konkrete Umsetzung des Change Prozesses

Wie groß ist das Team? Sind größere Teamzusammenstellungen möglich?

Welche Experten begleiten mich? Passen Sie fachlich und menschlich zu uns?

Sind relevante Kooperationen bspw. im IT-Bereich vorhanden?

## LIEBICH & PARTNER

### Liebich & Partner

### Management- und Personalberatung AG

Gewerbepark Cité 20 | Marstall Unterlinden  
76532 Baden-Baden

Tel.: +49 7221 9078-0  
info@liebich-partner.de

[www.liebich-partner.de](http://www.liebich-partner.de)



#### Bildrechte Illustration

Jürgen Weing  
[www.juergenweing.de](http://www.juergenweing.de)

