



ZeTT-Zentrum
Digitale Transformation
Thüringen



VERÄNDERUNGSMANAGEMENT

PROZESSE MANAGEN, MENSCHEN BEGLEITEN



EIN LEITFADEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Das erwartet Sie:

Wandel ist unvermeidlich. Der Erfolg liegt darin, ihn gezielt zu gestalten. In dieser Broschüre erfahren Sie, wie Veränderungsmanagement klare Ziele setzt, Unsicherheiten reduziert und Widerstände in aktive Mitgestaltung verwandelt.

In den ersten beiden Kapiteln erhalten Sie einen Überblick über wichtige Modelle des Veränderungsmanagements und deren Einsatzmöglichkeiten.

Die folgenden Kapitel betrachten zentrale Erfolgsfaktoren, um Veränderungsprozesse umzusetzen. Sie geben Anregungen zur Gestaltung der Kommunikation im Wandel, zum Umgang mit Widerständen und zur nachhaltigen Verankerung des Wandels.

Im Kapitel zu den Risikofaktoren in Veränderungsprozessen werden häufige Schwachstellen in Veränderungsprozessen beleuchtet.

Eine Checkliste für die Umsetzung von Veränderungsprozessen bietet Ihnen einen Leitfaden für die Praxis.

Autorin

Petra Nitschke-Nolte

Lektorat

Dr. Lenore Kahler

Design und Grafiken

Boris Hajdukovic

Das ZeTT – Zentrum Digitale Transformation Thüringen legt ein besonderes Augenmerk auf das Zusammenspiel von Digitalisierung und Arbeitsgestaltung.

ZeTT im Netz

www.zett-thueringen.de

www.linkedin.com/company/zett-thueringen

1. Auflage

© Erfurt, Oktober 2025

Inhalt

Veränderungsmanagement versus Projektmanagement – Zwei Seiten derselben Medaille?.....	2
Change-Modelle kompakt erklärt.....	3
Change-Modelle im Vergleich.....	22
Führen im Wandel.....	25
Grundlagen guter Change-Kommunikation.....	26
Widerstände sind ein normaler Effekt.....	28
Nachhaltigkeit des Wandels.....	29
Risikofaktoren in Veränderungsprozessen.....	31
Checkliste für die Durchführung von Veränderungsprozessen.....	34
Quellenverzeichnis.....	38
Literaturverzeichnis.....	39

VERÄNDERUNGSMANAGEMENT VERSUS PROJEKTMANAGEMENT – ZWEI SEITEN DERSELBEN MEDAILLE?

Flexibilität und die Fähigkeit, schnell auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren, sind heute Erfolgsfaktoren für jedes Unternehmen. Dies erfordert nicht nur den Willen zur Veränderung, sondern vor allem das Wissen und die Fähigkeit, kontinuierliche Anpassungen erfolgreich umzusetzen.

Veränderungsmanagement (Change Management) kann nicht nur den Wandel im Unternehmen gestalten, sondern auch Innovation und Weiterentwicklung fördern.

Veränderungsmanagement bezeichnet einen systematischen Prozess, Veränderungen in einer Organisation zu planen, umzusetzen und zu steuern, um diese an neue Rahmenbedingungen anzupassen und die gewünschten Ziele zu erreichen. Es zielt darauf ab, negative Auswirkungen auf Mitarbeitende, Prozesse und Organisationskultur zu minimieren, Widerstände zu beschränken, Anpassung zu fördern und die Stabilität der Organisation während und nach der Veränderung zu erhalten.

Dabei berücksichtigt Veränderungsmanagement sowohl organisatorische als auch menschliche Aspekte des Wandels. Basierend auf der Erkenntnis, dass Veränderungsvorhaben nur dann nachhaltig erfolgreich sind, wenn sie von den Betroffenen akzeptiert und gelebt werden, rückt der Mensch als entscheidender Erfolgsfaktor in den Mittelpunkt. (1)

Mit dem Ziel, nachhaltige Veränderungen in Arbeitsweisen und Einstellungen zu erreichen, fokussiert Veränderungsmanagement Akzeptanz, Verhaltensänderungen und Kommunikation.

Projektmanagement hingegen konzentriert sich auf die rationale Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten. Projektmanagement stellt somit den technischen und operativen Rahmen für die Erreichung eines konkreten Projektergebnisses innerhalb festgelegter Zeit- und Budgetparameter sicher.

Während Wandel im Veränderungsmanagement als Prozess gesehen wird, der von den Betroffenen beeinflusst wird und durch die Auseinandersetzung mit Widerständen geprägt ist, wird Veränderung im Projektmanagement oft als ein Ergebnis des Projekts betrachtet.

Unter dem Aspekt der Risikoanalyse scheitert Projektmanagement eher an Zeit-, Kosten- oder Umfangüberschreitungen; Veränderungsmanagement dagegen eher an Widerständen, mangelnder Akzeptanz oder unzureichender Kommunikation und Führung.

Projektmanagement kümmert sich darum, dass ein konkretes Vorhaben (z. B. die Einführung einer neuen Software) sauber geplant, gesteuert und umgesetzt wird. Veränderungsmanagement hingegen sorgt dafür, dass die Menschen im Unternehmen diese Veränderung auch wirklich mittragen – emotional, mental und im Alltag.

Kurz gesagt: Projektmanagement liefert Lösungen, Veränderungsmanagement sorgt dafür, dass Menschen diese Lösungen annehmen.

CHANGE-MODELLE KOMPAKT ERKLÄRT

Veränderungen in Organisationen sind komplex und betreffen sowohl Strukturen als auch Menschen. Um diese Prozesse erfolgreich zu gestalten, wurden im Laufe der Zeit unterschiedliche Change-Management-Modelle entwickelt. Jedes Modell setzt dabei eigene Schwerpunkte – von klar strukturierten Phasen über die psychologischen Aspekte menschlicher Reaktionen bis hin zu systemischen Zusammenhängen in Unternehmen. Die Vielfalt dieser Ansätze zeigt, dass es keinen universellen Masterplan für Veränderungen gibt, sondern vielmehr eine Auswahl an Werkzeugen, die je nach Situation gezielt eingesetzt werden können. Im Folgenden wird ein Überblick über ausgewählte Modelle gegeben.

Das 3-Phasen-Modell der Veränderung nach Kurt Lewin

Das in den 1940er Jahren entwickelte Change-Management-Modell von Kurt Lewin gehört zu den ältesten und grundlegendsten Ansätzen für Veränderungsprozesse. Es basiert auf der Annahme, dass jede Organisation und jedes soziale System aus einem Gleichgewicht von Kräften besteht – einige fördern Veränderungen, andere wirken ihnen entgegen. Damit Veränderung gelingt, muss dieses Gleichgewicht gezielt beeinflusst werden.

Das Modell ist bewusst einfach gehalten und wird häufig als Grundlage für andere, komplexere Change-Management-Ansätze genutzt. Es macht deutlich, dass erfolgreiche Veränderung nicht nur die Einführung neuer Maßnahmen erfordert, sondern auch die gezielte Vorbereitung und nachhaltige Stabilisierung.

Lewin beschreibt den Veränderungsprozess in drei Phasen:

Unfreeze (Auftauen)

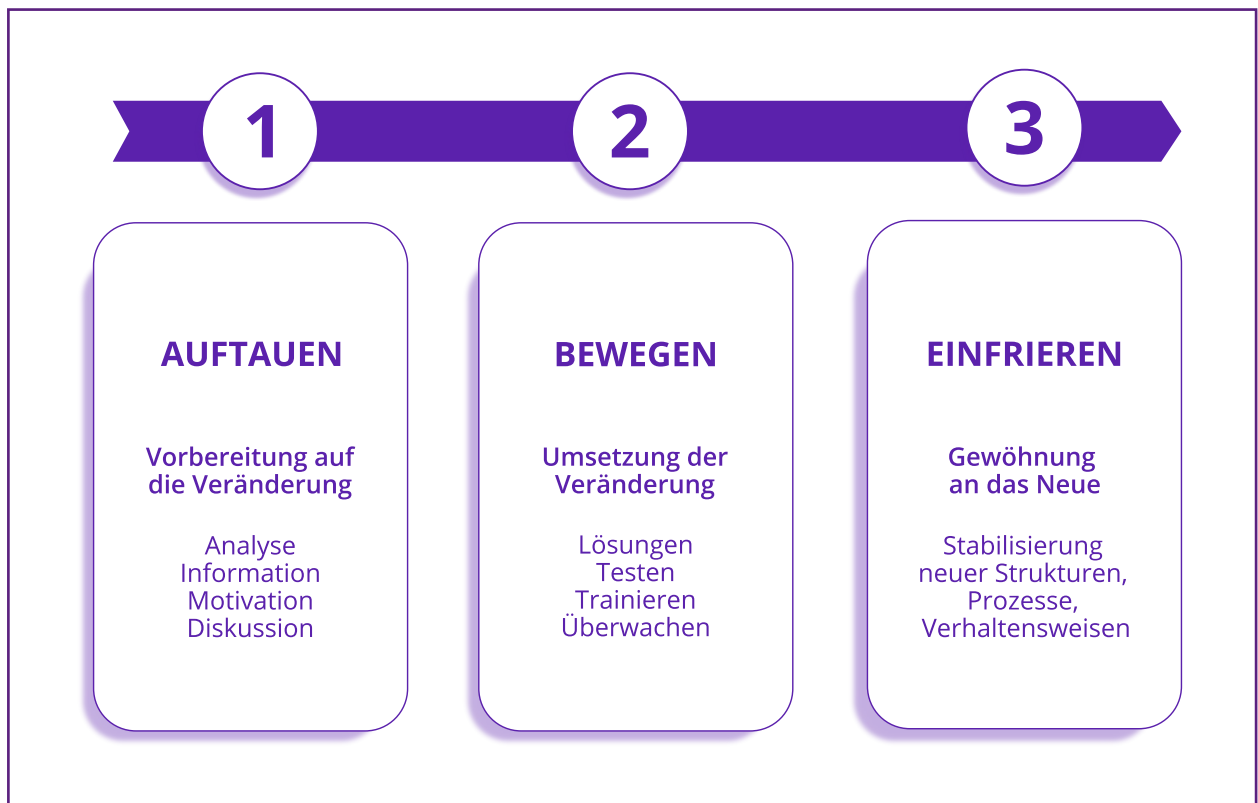
In dieser Phase wird der bestehende Zustand hinterfragt und „aufgetaut“. Es geht darum, die Notwendigkeit der Veränderung zu verdeutlichen, Widerstände abzubauen und die Organisation sowie die beteiligten Menschen auf den bevorstehenden Wandel vorzubereiten.

Change (Verändern/Bewegen)

Sobald die Bereitschaft vorhanden ist, können neue Strukturen, Prozesse oder Verhaltensweisen eingeführt werden. In dieser Phase wird die eigentliche Veränderung umgesetzt, begleitet durch Kommunikation, Schulungen und Unterstützung, damit die Betroffenen die Neuerungen annehmen können.

Refreeze (Stabilisieren/Einfrieren)

Nach der Umsetzung müssen die neuen Strukturen und Verhaltensweisen verankert werden. Ziel ist es, ein neues stabiles Gleichgewicht herzustellen, in dem die Veränderungen als neue Normalität gelten.



Grafische Darstellung: 3-Phasen-Modell der Veränderung nach Kurt Lewin

Das 3-Phasen-Modell nach Lewin gilt als eines der wichtigsten Grundlagenmodelle zur Gestaltung von Veränderungsprozessen, das späteren Modellentwicklungen zugrundeliegt.

Das 7-S-Modell von McKinsey

Das 7-S-Modell wurde in den 1980er Jahren von der Unternehmensberatung McKinsey entwickelt, um Organisationen ganzheitlich zu analysieren und Veränderungsprozesse besser zu steuern. Der zentrale Gedanke ist, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht nur von der Strategie abhängt, sondern von einem Zusammenspiel mehrerer Faktoren.

Dabei erfasst das Modell sieben Kernvariablen, die sich in zwei Gruppen einteilen lassen: harte Faktoren (einfacher zu identifizieren und zu kontrollieren, gut messbar) und weiche Faktoren (subjektiver, schwerer zu erfassen, aber entscheidend für die Kultur und Zusammenarbeit).

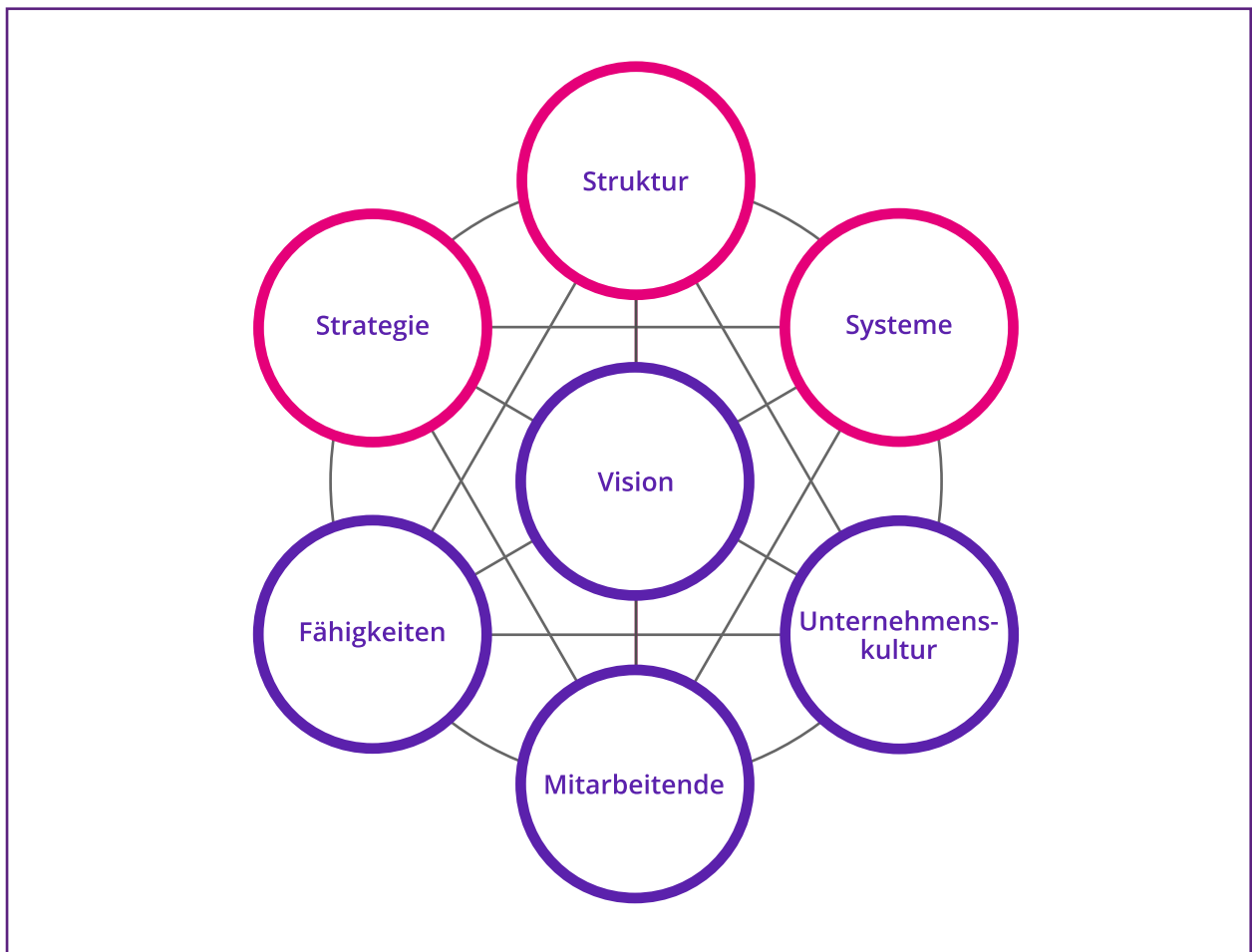
Zu den harten Faktoren gehören:

- Strategie: die langfristige Ausrichtung eines Unternehmens, um Wettbewerbsvorteile zu erreichen und Ziele zu verwirklichen
- Struktur: die Aufbau- und Ablauforganisation (das hierarchische Gerüst) als grundlegende Rahmenbedingung
- Systeme: Prozesse, Technologien, Verfahren und Routinen, die den täglichen Ablauf regeln.

Die weichen Faktoren umfassen:

- Vision: zentrale Werte und Normen, die als Fundament dienen und von den Mitarbeitenden geteilt werden sollten
- Mitarbeitende: die Menschen im Unternehmen, ihre Qualifikationen, Motivation und Entwicklungsmöglichkeiten
- Fähigkeiten: spezialisierte Kompetenzen, die das Unternehmen als Ganzes prägen (z. B. technisches Know-how, Vertriebskompetenz, Kreativität)
- Unternehmenskultur/Führungsstil: die Art und Weise, wie Führung umgesetzt wird (z. B. autoritär, kooperativ, partizipativ) und die Zusammenarbeit im Unternehmen geregelt ist.

Diese Elemente sind eng miteinander verbunden, eine Veränderung in einem der Elemente hat Auswirkungen auf die anderen. Veränderungsprozesse können nur dann erfolgreich sein, wenn alle sieben Kernvariablen aufeinander abgestimmt sind. Eine neue Strategie kann scheitern, wenn etwa die Mitarbeitende nicht über die nötigen Fähigkeiten verfügen oder die Unternehmenskultur nicht dazu passt.



Grafische Darstellung: 7-S-Modell von McKinsey

Quelle: <https://wcg.de/glossar/mckinsey-7-s-modell/>

Das 7-S-Modell von McKinsey besagt, dass diese sieben Elemente miteinander vernetzt sind. Eine Veränderung in einem Bereich wirkt sich auf die anderen Bereiche aus. Erfolgreiches Veränderungsmanagement bedeutet daher, ein Gleichgewicht zwischen diesen Elementen herzustellen.

Das 8-Stufen-Modell von John P. Kotter

Kotters Modell, entwickelt in den 1990er Jahren, basiert auf der Beobachtung von Führungskräften und Organisationen während ihrer Veränderungsprozesse. Es zielt darauf ab, den Prozess organisatorischer Veränderungen im Unternehmen effektiv zu steuern. Dieses Modell ist besonders bekannt für seine Betonung der emotionalen und kulturellen Aspekte des Wandels. (2)

Im Mittelpunkt des Modells stehen der Mensch und die Kommunikation der Veränderung. Schließlich scheitern Veränderungen selten an Wissen oder technischen Möglichkeiten, sondern eher am Widerstand der Mitarbeitenden und dem Zurückfallen in gewohnte Muster. Die Stärke des Modells liegt in seiner Fokussierung auf die Führung, die Schaffung einer Dringlichkeit für den Wandel und die Bedeutung von Vision und Kommunikation. (3)

Kotters Modell beschreibt typische und aufeinander aufbauende Schritte, die eine Organisation durchlaufen muss, um den Wandel zu meistern. Wichtig dabei ist, dass Führungskräfte all diese Schritte managen und aktiv begleiten.

1. Dringlichkeit aufzeigen/erzeugen

Veränderung funktioniert nur, wenn alle verstehen, warum sie nötig ist. Deshalb muss zunächst ein Gefühl der Dringlichkeit geschaffen werden: Warum können wir nicht so weitermachen wie bisher? Was passiert, wenn wir nichts tun? Führungskräfte sollten ein Bewusstsein für Probleme und Chancen erzeugen, die eine Veränderung notwendig machen.

2. Ein starkes Führungsteam aufbauen

Man braucht ein Team aus Meinungsführer:innen und Entscheidungsträger:innen, die die Veränderung aktiv unterstützen. Dieses Team gibt dem Prozess Richtung und Energie. Um eine breite Akzeptanz im Unternehmen zu erreichen, sollte eine Führungscoalition aus Schlüsselpersonen unterschiedlicher Bereiche zusammengestellt werden, die über die Autorität und die Motivation verfügen, den Wandel erfolgreich zu gestalten.

3. Vision und Strategie entwickeln

Es reicht nicht zu sagen „Wir müssen uns verändern“. Man braucht ein klares Bild davon, wo es hingehen soll (Vision) und einen Plan, wie man dorthin kommt (Strategie).

4. Die Vision kommunizieren

Die beste Vision bringt nichts, wenn sie keiner kennt. Deshalb ist es wichtig, die Idee offen, kontinuierlich und auf vielfältige Weise/über unterschiedliche Kanäle zu kommunizieren, so dass alle Mitarbeitenden sie verstehen und daran glauben können. Die Kommunikationsstrategie sollte darauf abzielen, Motivation für den Wandel zu erzeugen und Unsicherheiten zu minimieren.

5. Hindernisse aus dem Weg räumen

Widerstände sind Teil eines jeden Veränderungsprozesses und können in vielfältigen sichtbaren, aber auch unsichtbaren Formen auftreten. Führungskräfte müssen Widerstände erkennen, ernst nehmen und abbauen. Auch Strukturen und Prozesse müssen den neuen Anforderungen angepasst werden.

6. Kurzfristige Erfolge anstreben

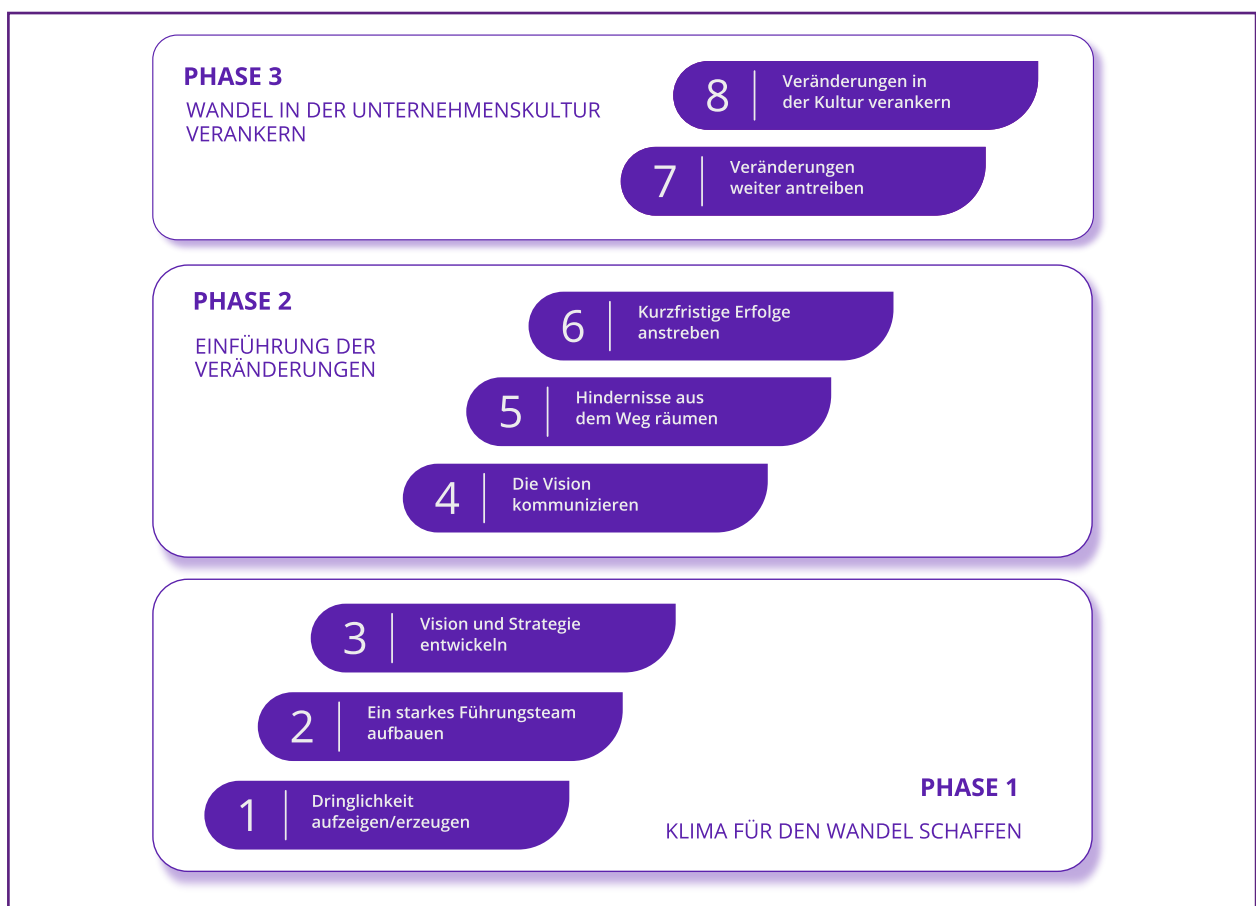
Veränderungen dauern oft lange. Um die Motivation hochzuhalten, sollte man frühe Erfolge feiern, die zeigen: Es funktioniert, wir sind auf dem richtigen Weg. Das bedeutet für die Praxis, aus der großen Vision kurzfristige Teilziele abzuleiten.

7. Veränderungen weiter antreiben

Viele Unternehmen machen den Fehler, nach den ersten Erfolgen aufzuhören. Kotter betont: Jetzt erst recht weitermachen! Die Veränderung muss vertieft und auf weitere Bereiche ausgeweitet werden. Damit die Vision hinter dem Change-Projekt aufgrund der kurzfristigen Erfolge nicht aus dem Fokus gerät, kommt es in dieser Phase darauf an, den Veränderungsdruck aufrecht zu erhalten. Dies bedeutet, Erfolge zu festigen und die nächsten Maßnahmen mit der gleichen Ernsthaftigkeit umzusetzen.

8. Veränderungen in der Kultur verankern

Nimmt der Druck ab, besteht das Risiko, schnell in alte Verhaltensmuster zurückzufallen. Damit die Veränderung nicht wieder verschwindet, muss sie Teil der Unternehmenskultur werden. Neue Verhaltensweisen, Praktiken und Werte müssen fest in den Arbeitsalltag eingebaut, also zur neuen Norm werden. Die Information über Erfolge und deren positive Auswirkungen auf die Organisation trägt wesentlich hierzu bei.



Grafische Darstellung: 8-Stufen-Modell von Kotter

Kotters Modell beschreibt eine strukturierte Vorgehensweise, die betont, dass Veränderung auch ein sozialer und emotionaler Prozess ist, der durch Führung, Kommunikation und Motivation gesteuert werden muss.

Das 5-Phasen-Modell des Change Managements von Wilfried Krüger

Wilfried Krüger entwickelte Anfang der 2000er Jahre ein 5-Phasen-Modell des Change Managements, das stärker den Veränderungsprozess in Organisationen als Ganzes betrachtet. Das Modell beschreibt, wie Veränderungsprozesse systematisch gestaltet und umgesetzt werden können. Im Fokus steht der Gedanke, dass Veränderung ein mehrstufiger Prozess ist, der unterschiedliche Dimensionen berücksichtigen sollte. Krüger betrachtet sowohl die harten Faktoren wie Strategien, Strukturen und Prozesse als auch weiche Faktoren wie Einstellungen, Verhalten und Unternehmenskultur. Die fünf zentralen Schritte eines erfolgreichen Veränderungsprozesses nach Krüger sind:

1. Initialisierung

In dieser Phase wird der Veränderungsbedarf erkannt und benannt. Auslöser können externe Faktoren (z. B. Marktveränderungen, neue Technologien) oder interne Probleme sein. Wichtig ist, dass eine klare Dringlichkeit vermittelt wird und erste Unterstützer:innen gewonnen werden.

2. Konzeption

Hier werden Ziele, Strategien und konkrete Maßnahmen für den Veränderungsprozess entwickelt. Die Leitfrage lautet: Wo wollen wir hin und wie kommen wir dorthin? Auch die Rollen, Ressourcen und Zeitpläne werden festgelegt.

3. Mobilisierung

Die Mitarbeitenden müssen für die Veränderung gewonnen werden. Dies geschieht durch Kommunikation, Beteiligung und Motivation. Widerstände werden ernst genommen und bearbeitet. Die Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle, indem sie Orientierung geben und Vertrauen schaffen.

4. Umsetzung

In dieser Phase werden die geplanten Maßnahmen Schritt für Schritt realisiert. Prozesse, Strukturen oder Verhaltensweisen ändern sich konkret. Dabei ist es entscheidend, den Fortschritt regelmäßig zu überprüfen und bei Bedarf nachzusteuern. Erste Erfolge sollten sichtbar gemacht werden, um die Akzeptanz zu stärken.

5. Verstetigung

Damit die Veränderung nachhaltig wirkt, muss sie dauerhaft im Alltag verankert werden. Neue Routinen, Regeln und Denkweisen werden institutionalisiert. Dies erfordert konsequentes Nachhalten, Schulungen und eine Anpassung der Anreiz- und Kontrollsysteme. Ziel ist es, dass die Veränderung nicht als einmalige Aktion, sondern als Teil der Unternehmenskultur verstanden wird.

Jede Phase baut auf der vorherigen auf. Das Modell verdeutlicht, dass Change ein geplanter, mehrstufiger Prozess ist, bei dem sowohl strategische Planung als auch Mitarbeitendenbeteiligung entscheidend sind.



Grafische Darstellung: 5-Phasen-Modell von Wilfried Krüger

Das 5-Phasen-Modell von Krüger ergänzt das Kotter-Modell durch einen fokussierten Ansatz auf die systematische Entwicklung und Umsetzung von Veränderung. Während Kotters Modell sich auf die Schaffung von Dringlichkeit und die Entwicklung einer Vision konzentriert, bietet Krügers Modell eine detaillierte Roadmap durch die spezifischen Phasen der Veränderung. Beide Modelle ergänzen sich, indem sie unterschiedliche Aspekte und Herangehensweisen betonen. Sie können gemeinsam genutzt werden, um eine umfassende Strategie für organisatorische Veränderungen zu entwickeln. (4)

Phasenorientierte Modelle bieten eine klare Struktur, die dabei hilft, den Überblick zu behalten und typische Stolpersteine im Veränderungsprozess zu vermeiden. Sie beantworten die Frage: „Welche Schritte muss eine Organisation gehen, damit Veränderung gelingt?“ – und sind damit besonders hilfreich für die Planung und Steuerung. In der Praxis zeigt sich, dass Veränderungen oft nicht an der Strategie oder an fehlenden Plänen scheitern, sondern daran, dass die Menschen im Unternehmen nicht mitziehen. Genau hier setzen menschenzentrierte Modelle an. Sie legen den Fokus nicht auf die Organisation als Ganzes, sondern auf die einzelnen Individuen und darauf, wie er oder sie Veränderungen wahrnimmt, versteht und umsetzt. Damit erweitert sich der Blickwinkel hin zu der Frage, wie jede einzelne Person so unterstützt werden kann, dass sie die Veränderung akzeptiert, aktiv mitträgt und dauerhaft in ihr Handeln integriert. So ergänzen sich beide Ansätze: Die phasenorientierten Modelle liefern den Rahmen für den organisatorischen Wandel, während die menschenzentrierten Modelle sicherstellen, dass dieser Wandel auch tatsächlich im Alltag der Mitarbeitenden ankommt. Im Folgenden werden daher ausgewählte menschenzentrierte Modelle vorgestellt.

Change-Kurve nach Kübler-Ross/Streich

Das Modell von Elisabeth Kübler-Ross aus den 1960er Jahren beschreibt die emotionalen Reaktionen auf Verlust, Krankheit und Tod. Diese Erkenntnisse wurden in den 1980er bis 1990er Jahren von Richard K. Streich für die Anwendung im Change Management adaptiert, um typische Reaktionen von Mitarbeitenden auf tiefgreifende Veränderungen in Organisationen zu verstehen. Seine Version des Modells umfasst sieben Phasen und berücksichtigt die Komplexität und die Nuancen individueller emotionaler Reaktionen in organisatorischen Veränderungsprozessen. Die Change-Kurve nach Kübler-Ross/Streich verdeutlicht, dass Veränderung ein emotionaler Prozess ist, den Organisationen begleiten müssen, wenn sie erfolgreich sein wollen. Sie beschreibt die emotionalen Reaktionen von Mitarbeitenden auf Veränderungen in Form einer Kurve, die meist wie ein Tal (Tal der Tränen) dargestellt wird. Typischer Ablauf:

Phase 1: Schock

Unerwartete Veränderungen führen zunächst zu Verwirrung oder Lähmung. Betroffene fragen sich: „Was passiert hier?“ Diese Phase kann mit einem Produktivitätsrückgang einhergehen.

Phase 2: Verneinung/Ablehnung

Mitarbeitende wollen die Veränderung nicht wahrhaben: „Das betrifft mich nicht“ oder „Das geht schnell vorbei“. Widerstände und Abwehrreaktionen treten auf, die sich in unterschiedlichen Formen vom passiven Widerstand bis zur offenen Ablehnung äußern können.

Phase 3: Rationale Akzeptanz

Auf rationaler Ebene setzt sich die Erkenntnis durch, dass die Veränderung unvermeidbar ist, ohne dass dies emotional akzeptiert wird. Es handelt sich um eine Übergangsphase, in der die Betroffenen realisieren, dass die Auseinandersetzung mit der neuen Situation notwendig ist. Stimmung und Motivation können in dieser Phase spürbar sinken.

Phase 4: Emotionale Akzeptanz (Tal der Tränen)

Dies ist der Tiefpunkt der Kurve und markiert gleichzeitig einen Wendepunkt, da nun die emotionale Akzeptanz einsetzt. Die Betroffenen erkennen auch auf der emotionalen Ebene, dass Anpassung unausweichlich ist. Dies ist häufig mit Gefühlen wie Hilflosigkeit, Frustration, Angst, Überforderung oder Resignation verbunden.

Phase 5: Ausprobieren und Lernen

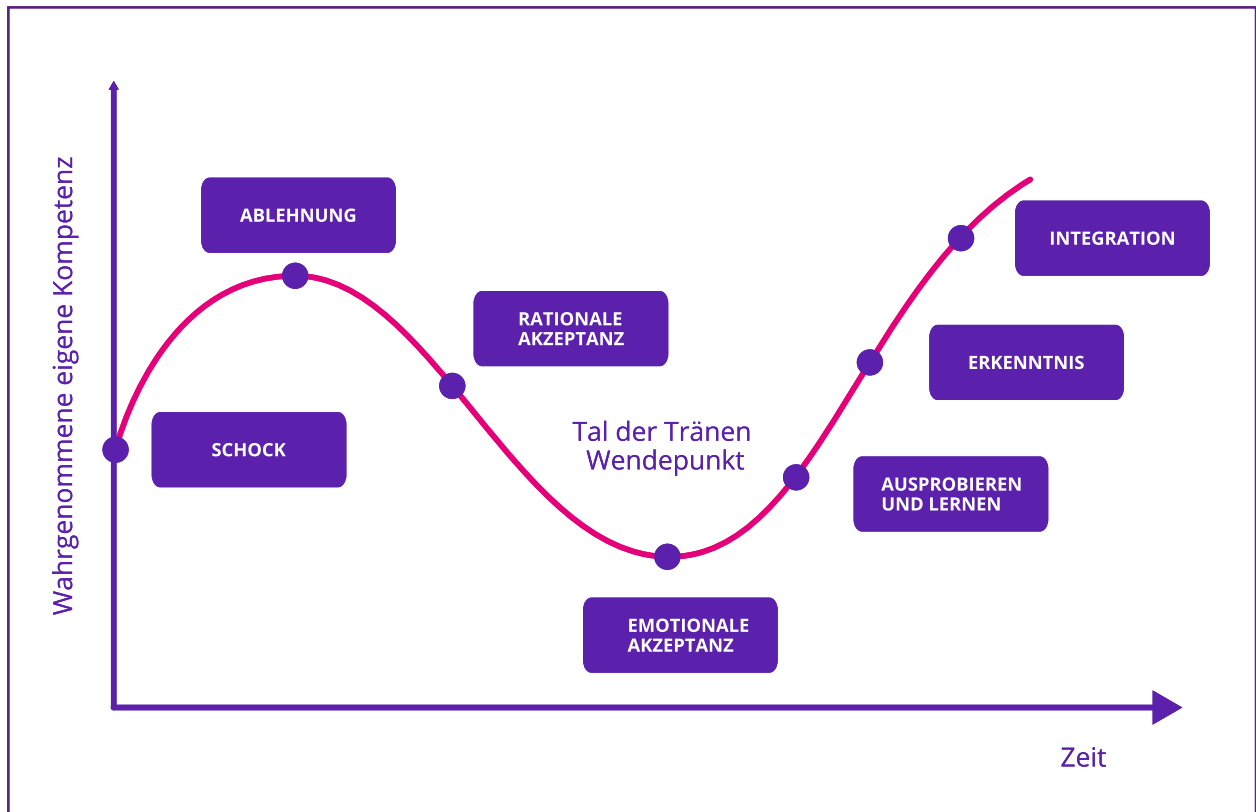
Die Betroffenen beginnen, sich mit den neuen Strukturen, Prozessen oder Systemen auseinanderzusetzen. Es ist die Phase des Ausprobierens, des Lernens aus Fehlern und des Erlebens erster Erfolge. Diese Phase ist wesentlich für die Ausprägung neuer Fähigkeiten und Kompetenzen. Sie steht unter dem Motto: Vielleicht funktioniert das ja doch.

Phase 6: Erkenntnis

Die Veränderung wird zunehmend akzeptiert und in den Alltag integriert. Neue Routinen entstehen, Motivation und Energie steigen wieder. Mitarbeitende sehen die Vorteile der Veränderung.

Phase 7: Neue Stabilität/Integration

Die Veränderung ist erfolgreich umgesetzt und wird Teil des neuen Normalzustands. Die Kurve erreicht wieder ein höheres Leistungs- und Zufriedenheitsniveau.



Grafische Darstellung: Change-Kurve nach Kübler-Ross/Streich

Die Kurve zeigt, dass Leistung und Motivation während Veränderungen typischerweise abfallen, bevor sie durch Anpassung und Lernen wieder steigen. Für Führungskräfte ist entscheidend:

- Mitarbeitende nicht in der Abwehr oder im Tal der Tränen stecken zu lassen,
- durch klare Kommunikation, Beteiligung und Unterstützung die Phase der emotionalen Akzeptanz zu verkürzen und
- aktiv den Weg in die Lern- und Integrationsphasen zu fördern.

Das Prosci ADKAR-Modell

„Prosci“ leitet sich ab von Professional und Science – also „professionelle Wissenschaft“. Das Unternehmen wurde 1994 von Jeff Hiatt in den USA gegründet und hat sich auf das Thema Change Management spezialisiert. Mit dem in den 1990ern entwickelten ADKAR-Modell entstand einer der bekanntesten menschenzentrierten Ansätze für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, da es sich in besonderem Maße darauf konzentriert, wie Menschen Veränderung erleben und erfolgreich umsetzen. Es basiert auf dem Verständnis, dass organisatorische Veränderungen nur dann stattfinden können, wenn sich die Menschen ändern. (5)

Wandel kann also nur dann nachhaltig gestaltet werden, wenn er auf der Ebene der Betroffenen ansetzt. Der Name ADKAR ist ein Akronym, das für die fünf Phasen steht, die eine Person durchläuft, wenn sie Veränderungen mitgeht:

1. Awareness (Bewusstsein schaffen)

Bevor jemand bereit ist, etwas zu verändern, muss er verstehen, warum die Veränderung erforderlich ist. Dies bedeutet die Gründe des erforderlichen Wandels zu kommunizieren, aber auch mögliche Folgen, sollte die Veränderung nicht stattfinden. Es geht darum, ein Bewusstsein für die Notwendigkeit der Veränderung zu schaffen.

2. Desire (Wunsch nach Veränderung)

Nur weil man versteht, dass Veränderung nötig ist, heißt das noch nicht, dass man sie auch will. In dieser Phase geht es darum, bei den Menschen Motivation, Bereitschaft und eine positive Einstellung gegenüber dem Wandel zu erzeugen. Dabei ist es erforderlich, auf die individuellen Bedürfnisse der Betroffenen einzugehen und Vorteile der Veränderung nicht nur auf der Organisationsebene, sondern auch auf der persönlichen Ebene zu betonen.

3. Knowledge (Wissen und Fähigkeiten aufbauen)

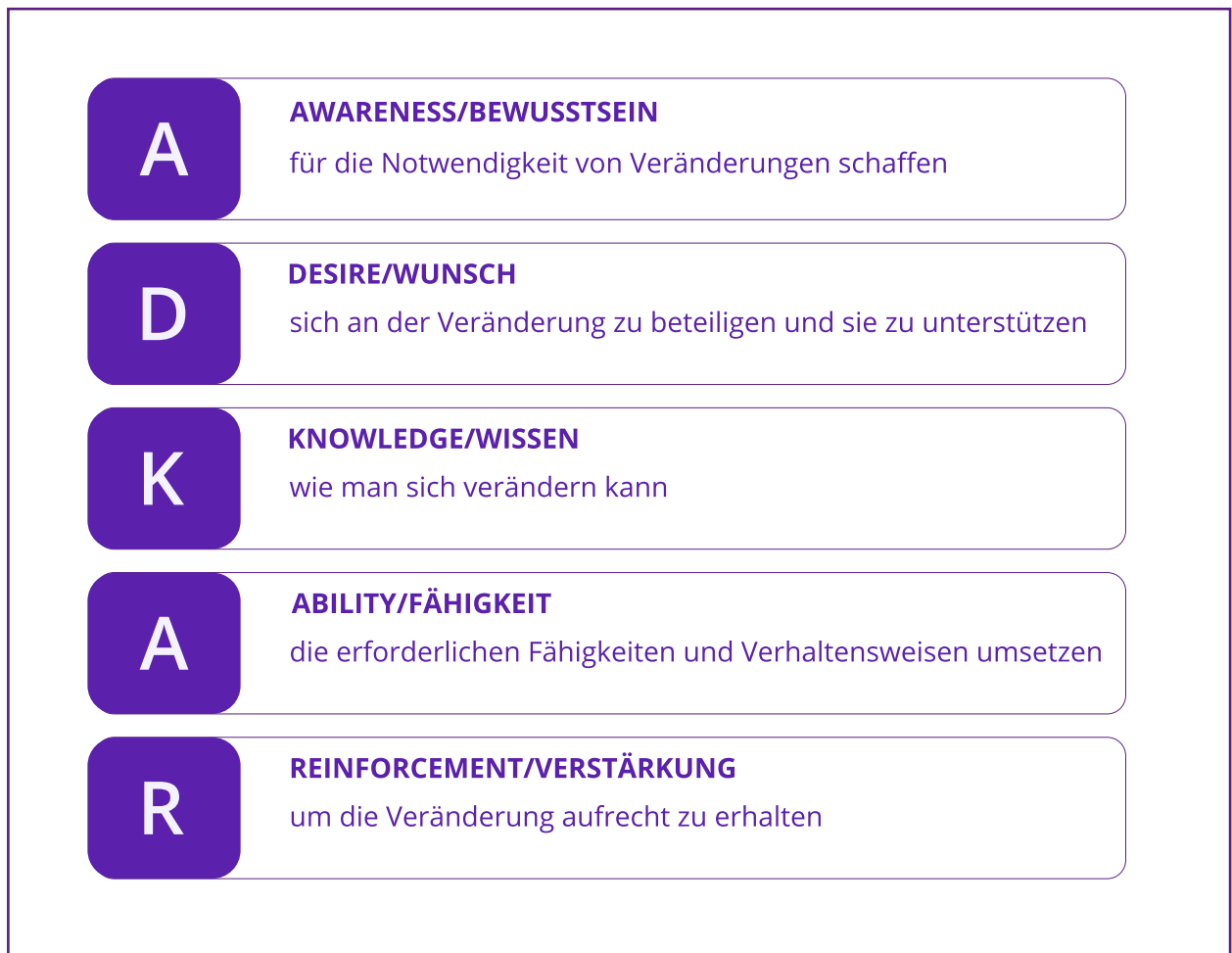
Um etwas Neues umzusetzen, brauchen die Betroffenen Wissen und Know-how. Das heißt: Informationen, Schulungen und Anleitungen, die zeigen, wie die Veränderung konkret funktioniert. Vielfältige Schulungsprogramme sollten eingebettet werden in eine Kultur des kontinuierlichen Lernens.

4. Ability (die Fähigkeit, es umzusetzen)

Wissen allein reicht nicht, die Mitarbeitenden müssen das Neue auch praktisch anwenden können. Dazu gehören Übung, Anwendungsszenarien, Unterstützung im Alltag und die Möglichkeit, Fehler zu machen und daraus zu lernen. So kann das erlangte Wissen in Fähigkeiten umgesetzt werden, die für die Implementierung im Arbeitsumfeld notwendig sind. (6)

5. Reinforcement (Veränderung festigen)

Damit die Veränderung nicht nach kurzer Zeit wieder verpufft, braucht es Verstärkung. Das kann durch Anerkennung, Belohnungen, Feedback oder einfach durch das konsequente Vorleben der neuen Arbeitsweise geschehen.



Grafische Darstellung: Prosci ADKAR-Modell

Quelle: <https://wcg.de/glossar/adkar-modell/>

Nachhaltige Veränderung gelingt, wenn alle fünf Phasen vollständig durchlaufen werden, fehlt eine Stufe, scheitert oft der gesamte Prozess.

Transition-Modell von Bridges

William Bridges, ein amerikanischer Veränderungsberater, hat das Transition-Modell entwickelt. Sein Ansatz unterscheidet zwischen Change und Transition (Übergang). Change bedeutet die äußere, sichtbare Veränderung (z. B. neue Prozesse, Umstrukturierungen, Einführung einer Software). Transition erfasst den inneren, psychologische Anpassungsprozess der Menschen, die von der Veränderung betroffen sind. Bridges betont, dass nicht die Veränderung selbst das Problem darstellt, sondern die Transition, also die Fähigkeit der Menschen, sich innerlich auf das Neue einzustellen. Das Modell zeigt, dass Veränderung nicht einfach durch Anordnung gelingt. Menschen brauchen Zeit und Begleitung, um alte Sicherheiten loszulassen, durch eine unsichere Zwischenphase zu gehen und schließlich im Neuen anzukommen.

Das Modell hat zahlreiche andere Change-Management-Methoden beeinflusst und ergänzt. Es bildet oft die psychologische Grundlage, auf der strukturierte Modelle aufbauen. Die klare Trennung zwischen äußerer Veränderung und innerem Übergang hat das Verständnis für die Komplexität von Veränderungsprozessen nachhaltig geprägt. (7)

Die drei Phasen der Transition:

Phase 1: Loslassen

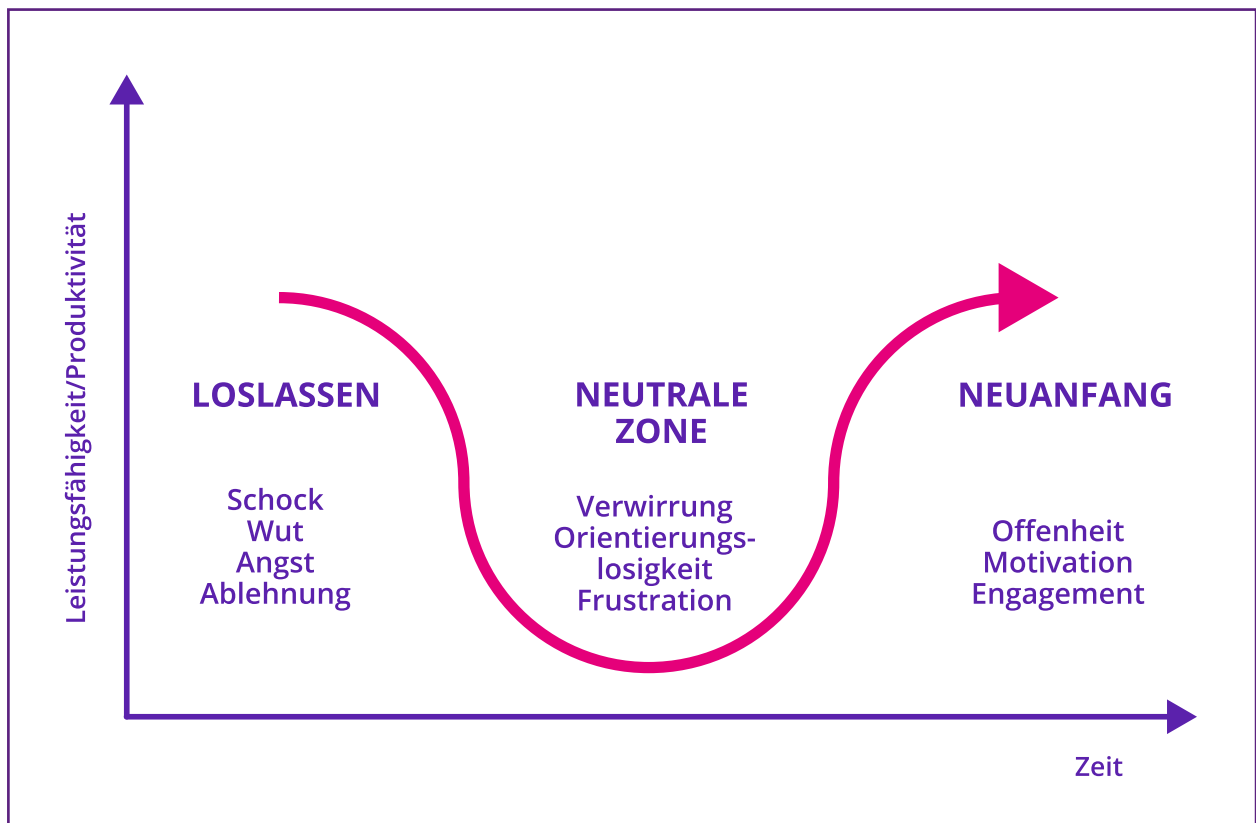
Jede Veränderung beginnt mit einem Ende: Mitarbeitende müssen alte Gewohnheiten, Strukturen, Routinen oder Rollen loslassen. Widerstand, Unsicherheit und Verlustängste sind völlig normale Reaktion der Betroffenen. Führungskräfte müssen anerkennen, dass „Loslassen“ ein emotionaler Prozess ist, und Unterstützung bieten.

Phase 2: Neutrale Zone (Zwischenphase)

Die betroffenen Personen befinden sich in einer unsicheren Übergangsphase: alte Strukturen funktionieren nicht mehr, neue sind noch nicht voll wirksam. Sie bewegen sich in einem Spannungsfeld zwischen Verwirrung, Orientierungslosigkeit und Frustration auf der einen Seite und Offenheit für Neues auf der anderen Seite. Hier entsteht Raum für Innovation, wenn Führungskräfte Klarheit, Kommunikation und Beteiligung sicherstellen.

Phase 3: Neuanfang

Die Betroffenen beginnen, die neue Realität zu akzeptieren und sich mit ihr zu identifizieren. Motivation, Engagement und Leistungsfähigkeit steigen wieder. Sie entwickeln neues Vertrauen, übernehmen Verantwortung und finden Sinn im Neuen. Sie setzen neue Denk- und Verhaltensweisen um und ermöglichen somit die Integration der Veränderung in die Organisation. In dieser Phase ist es bedeutsam, den Neuanfang sichtbar zu machen und Erfolge zu feiern.



Grafische Darstellung: Transition-Modell von Bridges

Das Modell beschreibt, wie Menschen innere Veränderungen während eines organisatorischen Wandels erleben. Es betont den emotionalen und psychologischen Aspekt des Wandels. Erfolgreicher Wandel gelingt nur, wenn Menschen bei ihrem „inneren Übergang“ begleitet werden.

Das Veränderungsmodell von Satir

Das Satir-Modell für Veränderungsprozesse geht auf die US-amerikanische Familientherapeutin Virginia Satir zurück. Ursprünglich entwickelte sie es in den 1970er Jahren für die Familien- und Systemtherapie, später wurde es auch im Change Management angewendet. Es beschreibt, wie Menschen und Gruppen typischerweise auf Veränderungen reagieren. Das Satir-Modell zeigt, dass jeder Wandel eine Phase der Unsicherheit durchläuft, bevor ein neues, höheres Leistungsniveau erreicht wird. Es betont die emotionale Dynamik von Veränderung und die Notwendigkeit von Unterstützung und Lernen. Das Satir-Modell beschreibt fünf Phasen, die eine Einzelperson oder die Belegschaft durchlebt, während sie sich einer Veränderung unterzieht:

Late Status Quo (Alter Status quo)

Die Situation ist stabil, Routinen sind eingespielt. Menschen fühlen sich sicher und kompetent. Sowohl die Beziehungen zueinander als auch die Erwartungen aneinander sind stabil. Die Zusammenarbeit ist routiniert, wenn auch nicht immer reibungsfrei und optimal. (8)

Veränderungsbedarf ist oft nicht bewusst oder wird ignoriert.

Resistance (Widerstand)

Eine externe oder interne Veränderung stört den bisherigen Zustand und drängt Einzelpersonen oder Organisationen aus der Komfortzone. (9) Erste Reaktionen sind Skepsis, Ablehnung oder Festhalten am Alten. Weitere typische Reaktionen sind Verleugnung, Angst, Unsicherheit, Ärger.

Chaos

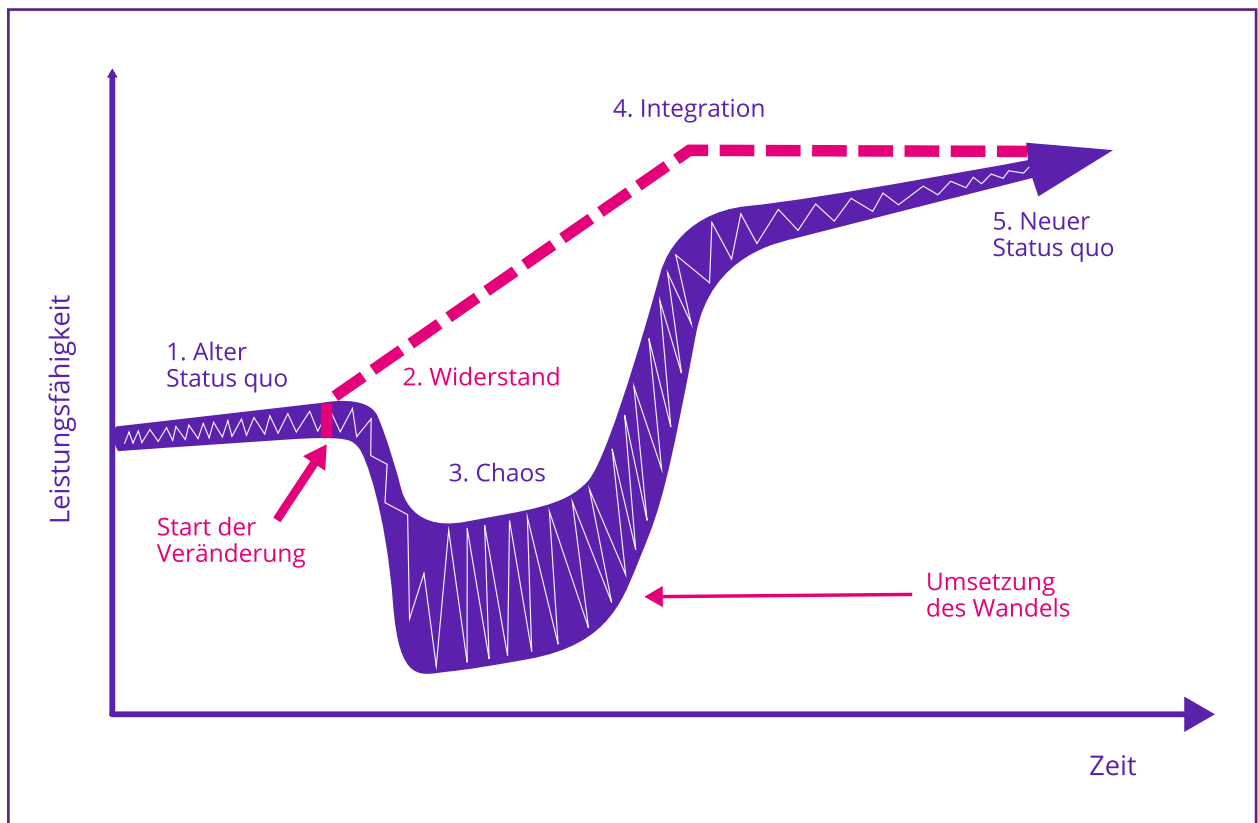
Der gewohnte Status quo bricht zusammen. Dies kann sich darin äußern, dass Arbeitsprozesse nicht mehr reibungslos ablaufen und Fehler auftreten. Der Eindruck kann entstehen, dass die Veränderung nicht funktioniert. Orientierungslosigkeit, Verwirrung und sinkende Leistungsfähigkeit dominieren. Emotionen wie Frustration oder Hilflosigkeit sind häufig. Dies ist die kritischste Phase des Modells, vergleichbar mit dem „Tal der Tränen“ in anderen Change-Ansätzen.

Integration / Practice (Integration und Üben)

Erste Lernprozesse beginnen, neue Verhaltensweisen und Strukturen werden ausprobiert. Menschen entdecken Möglichkeiten, mit der neuen Situation umzugehen. Fehler und Rückschläge sind normal, gleichzeitig wachsen Vertrauen und Zuversicht.

New Status Quo (Neuer Status quo)

Die Veränderung ist erfolgreich integriert und wird zur neuen Normalität. Die Betroffenen nehmen die Veränderung und deren Auswirkungen auf das individuelle Arbeitsumfeld nicht mehr bewusst wahr. Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit steigen wieder, oft sogar auf ein höheres Niveau als vorher. Menschen fühlen sich erneut sicher, nun im neuen System.



Grafische Darstellung: Veränderungsmodell von Satir

Gestaltet in Anlehnung an:

<https://blog.visual-paradigm.com/de/what-is-the-virginia-satir-change-model/>

Das Satir-Modell macht deutlich, dass Veränderung nicht linear verläuft, sie führt zunächst zu einem Leistungsabfall, bevor eine Verbesserung möglich wird. Emotionen spielen eine zentrale Rolle: Widerstand und Chaos sind nicht Zeichen von Scheitern, sondern normale Übergangsphasen.

Führungskräfte müssen besonders in der Chaos-Phase unterstützen, Orientierung geben und Vertrauen schaffen, damit Teams in die Integrationsphase gelangen.

Die Nudge-Theorie

Beim Nudging (Anstoßen, Schubsen, Stupsen) bewegt man jemanden auf mehr oder weniger subtile Weise dazu, etwas Bestimmtes einmalig oder dauerhaft zu tun oder zu lassen. (10) Das Nudge-Modell wurde von den US-amerikanischen Wissenschaftlern Richard H. Thaler (Ökonom) und Cass R. Sunstein (Jurist) entwickelt.

Das Modell geht davon aus, dass Menschen nicht immer rational handeln, sondern von Gewohnheiten, Emotionen und kognitiven Verzerrungen beeinflusst werden. Klassische Informations- oder Verbotsstrategien reichen daher oft nicht aus, um gewünschtes Verhalten zu fördern. Stattdessen soll man durch sanfte Anstupsen (Nudges) die Entscheidungsumgebung so gestalten, dass Menschen freiwillig bessere Entscheidungen treffen, ohne ihre Wahlfreiheit einzuschränken. Ethisch korrekt eingesetzt kann Nudging in diversen Kontexten den Alltag von Menschen positiv beeinflussen. (11)

Im Kern geht es darum, die Rahmenbedingungen und Entscheidungssituationen so zu gestalten, dass das gewünschte Verhalten wahrscheinlicher wird. Übertragen auf das Change Management kann Nudging eine wirkungsvolle Ergänzung klassischer Maßnahmen sein. Veränderungen stoßen oft auf Widerstände, weil Mitarbeitende Gewohnheiten haben, Unsicherheiten verspüren oder die Vorteile nicht sofort erkennen. Mit Nudges lassen sich diese Hürden abbauen, indem man den Weg zur Veränderung attraktiver, einfacher und naheliegender macht.

Beispiele für typische Arten von Nudges:

Default-Einstellungen (Voreinstellungen) nutzen

Wenn in einem neuen IT-System bestimmte Nachhaltigkeits- oder Sicherheitsoptionen standardmäßig aktiviert sind, übernehmen die meisten Mitarbeitenden diese Einstellung automatisch.

Hervorhebung und Sichtbarkeit/Transparenz schaffen

Optionen, die leichter sichtbar oder präsenter sind, werden eher gewählt. Ein Dashboard, das zeigt, wie Teams ihren Energieverbrauch senken oder Projektziele erreichen, wirkt als sanfter Anreiz durch Vergleich und soziale Normen.

Soziale Normen

Menschen orientieren sich an dem, was andere tun.

Positive Rahmung

Statt zu betonen, welche Probleme beim alten Prozess bestehen, wird hervorgehoben, welche Chancen und Vorteile die neue Lösung bringt.

Einfache Zugänge

Wenn neue Tools oder Prozesse so gestaltet werden, dass sie mit wenigen Klicks nutzbar sind, sinkt die Hemmschwelle für die Mitarbeitenden, diese tatsächlich anzuwenden.

Feedback und Erinnerungen

Kleine Hinweise oder Erinnerungen helfen, gewünschtes Verhalten beizubehalten. Beispiel: Stromrechnungen mit Vergleich zum Durchschnittsverbrauch der Nachbarschaft oder freundliche Erinnerung an digitale Zeiterfassung oder Feedbackabgaben.

Strukturierung von Entscheidungen

Komplexität wird reduziert, Alternativen werden klarer dargestellt. Beispiel: Einfache Vergleichstabellen bei Versicherungen oder Tarifen.

Im Unternehmens- und Veränderungskontext wird das Nudge-Modell genutzt, um Verhaltensänderungen von Mitarbeitenden zu fördern, ohne Druck oder Zwang auszuüben. Das Nudge-Modell setzt auf sanfte, psychologisch fundierte Anstupsen, die Menschen helfen, bessere Entscheidungen ohne Zwang zu treffen, sondern durch bewusste Gestaltung der Wahlmöglichkeiten. Im Unterschied zu „harten“ Steuerungsmaßnahmen wie Regeln, Verordnungen oder Sanktionen geht es beim Nudging darum, Eigenverantwortung und Motivation zu fördern. Die Mitarbeitenden fühlen sich nicht bevormundet, sondern eher ermutigt, sich auf die Neuerungen einzulassen.

CHANGE-MODELLE IM VERGLEICH

Veränderungen lassen sich auf viele Arten gestalten und ebenso vielfältig sind die theoretischen Modelle, die dazu entwickelt wurden. Change-Modelle bieten unterschiedliche Sichtweisen darauf, wie Wandel erfolgreich umgesetzt werden kann. Kein Modell ist jedoch für alle Situationen gleichermaßen geeignet. Vielmehr liefert jedes einen eigenen Zugang mit spezifischen Schwerpunkten, sei es die Rolle von Führung, die Motivation der Mitarbeitenden oder die Strukturierung des Prozesses. Jedes Modell hat Stärken, aber auch Grenzen – abhängig vom Veränderungsziel, Kontext und der Organisationskultur.

Phasenorientierte Change-Modelle haben den großen Vorteil, dass sie klare Strukturen und Orientierung bieten. Sie zerlegen Veränderungsprozesse in nachvollziehbare Schritte, wodurch sie für Führungskräfte und Projektverantwortliche eine Art Fahrplan darstellen. Dies erleichtert die Planung, Steuerung und Kommunikation, insbesondere in großen Organisationen mit komplexen Projekten. Ihre Stärke liegt also vor allem in der Übersichtlichkeit, der Planbarkeit und der Möglichkeit, Verantwortlichkeiten eindeutig zuzuordnen. Allerdings haben diese Modelle auch Grenzen: Sie neigen dazu, Veränderung als linearen, rational steuerbaren Prozess darzustellen. In der Praxis verläuft Change jedoch selten so geordnet, da Widerstände, Unsicherheiten und emotionale Reaktionen der Mitarbeitenden auftreten, die in rein phasenorientierten Ansätzen oft nur am Rande berücksichtigt werden. Dadurch besteht das Risiko, dass die Akzeptanz der Betroffenen zu wenig Beachtung findet und Veränderungen an der Oberfläche umgesetzt werden, ohne dass sie wirklich verankert sind.

Menschenzentrierte Change-Modelle setzen dagegen genau hier an. Sie stellen die individuelle Perspektive der Betroffenen in den Mittelpunkt und machen deutlich, dass Veränderung nicht nur eine organisatorische, sondern auch eine psychologische Herausforderung ist. Der Vorteil dieser Ansätze liegt in ihrer Sensibilität für Emotionen, Motivation und Akzeptanz. Sie helfen Führungskräften, Widerstände besser zu verstehen, angemessen zu reagieren und Mitarbeitende aktiv in den Prozess einzubinden. Dadurch kann die Veränderungsbereitschaft erhöht und nachhaltiger Wandel ermöglicht werden. Allerdings liefern menschenzentrierte Modelle oft weniger konkrete Handlungsanleitungen für die organisatorische Umsetzung. Zudem besteht die Gefahr, dass bei zu starker Fokussierung auf individuelle Reaktionen die strukturellen Aspekte des Wandels in den Hintergrund geraten.

Während phasenorientierte Modelle für Klarheit und Steuerbarkeit sorgen, bieten menschenzentrierte Modelle wichtige Einblicke in die emotionale Dynamik von Veränderungsprozessen. Ein wirksames Change-Management kombiniert daher meist beide Perspektiven, um sowohl Struktur als auch Akzeptanz sicherzustellen. Ein strukturiertes Phasenmodell kann den Rahmen geben, während menschenzentrierte Modelle helfen, die innere Dynamik und Akzeptanz sicherzustellen. Besonders bei großen Transformationen ist eine Kombination aus beiden Ansätzen sinnvoll, da hier sowohl Projektlogik (Phasenmodelle) als auch individuelle Begleitung (menschenzentrierte Modelle) benötigt werden.

Gegenüberstellung der beiden Ansätze

	Phasenorientierte Modelle	Menschenzentrierte Modelle
Beispiele	■ 3-Phasen-Modell von Lewin ■ 7-S-Modell von McKinsey ■ 8-Stufen-Modell von Kotter ■ 5-Phasen-Modell von Krüger	■ Change-Kurve nach Kübler-Ross/Streich ■ Prosci ADKAR-Modell ■ Transition-Modell von Bridges ■ Veränderungsmodell von Satir
Merkmale	■ strukturierte, lineare Abfolge von Phasen oder Schritten ■ Fokus auf Organisation, Prozesse und Strukturen	■ Veränderung wird als psychologischer Prozess verstanden, nicht nur als organisatorischer ■ Schwerpunkt liegt auf Emotionen, Motivation und Akzeptanz
Stärken	■ Veränderung wird planbar gemacht, indem man sie in übersichtliche Schritte gliedert ■ hilfreich für Management und Projektsteuerung, weil Verantwortlichkeiten und Zeitpläne klar abgeleitet werden können ■ bietet klare Orientierung und einen „roten Faden“ ■ erleichtert Kommunikation über den Fortschritt („Wir sind in Phase X.“)	■ Orientierung an der individuellen Erfahrung der Betroffenen ■ fördert die Einbindung von Mitarbeitenden und stärkt die Veränderungsbereitschaft ■ betont die Bedeutung von Kommunikation, Empathie und Beteiligung ■ hilft Führungskräften, Widerstände zu verstehen und konstruktiv zu begleiten

Phasenorientierte Modelle

Menschenzentrierte Modelle

Grenzen

- Gefahr der Übervereinfachung (Change ist selten linear)
- Reaktionen und Emotionen der Betroffenen werden oft nur am Rand berücksichtigt
- weniger flexibel bei unerwarteten Widerständen oder dynamischen Umgebungen

- weniger konkrete Handlungsanleitungen oder Tools für Projektmanagement
- Gefahr, dass die organisatorisch-strukturelle Dimension von Change vernachlässigt wird
- kann von Führungskräften als „zu weich“ oder schwer messbar empfunden werden

Einsatzmöglichkeiten

- gut geeignet für große Organisationen mit komplexen Projekten
- vorteilhaft, wenn Veränderung technisch, prozessorientiert und planbar ist
- Einführung einer neuen Unternehmensstrategie
- Umstrukturierungen (z. B. Abteilungen zusammenlegen, Hierarchien ändern)
- langfristige Transformationen wie Digitalisierungsprogramme, Nachhaltigkeitsinitiativen, Einführung neuer Prozesse, Umstellung auf neue Arbeitszeitmodelle

- passt gut zu dynamischen, unsicheren Umgebungen, in denen Flexibilität gefordert ist
- vorteilhaft, wenn Veränderung emotional aufgeladen, kulturell geprägt oder identitätsrelevant ist
- Einführung neuer Software-Tools
- Übernahme neuer Verantwortlichkeiten durch Teammitglieder oder Führungskräfte
- Veränderung etablierter Routinen
- Einführung neuer Arbeitsweisen
- Restrukturierung und Stellenabbau

FÜHREN IM WANDEL

Führungskräfte haben in Veränderungsprozessen eine Schlüsselrolle. Sie sind nicht nur die Übermittler:innen von Entscheidungen, sondern gleichzeitig Gestalter:innen und Vorbilder für den Wandel. Ihre Haltung und ihr Verhalten haben entscheidenden Einfluss darauf, ob Mitarbeitende eine Veränderung annehmen und aktiv mitgestalten oder ablehnen. Sie stellen die Verbindung zwischen strategischen Entscheidungen des Managements und der Umsetzung im Alltag der Mitarbeitenden dar. Sie geben Orientierung, schaffen Vertrauen, begleiten individuell, stellen Ressourcen bereit und sichern die Nachhaltigkeit des Wandels. Ohne ihr aktives Engagement bleiben selbst die besten Change-Konzepte oft wirkungslos.

Zu ihren Aufgaben gehören:

Rahmenbedingungen gestalten

Veränderung gelingt nur, wenn die Organisation auch die notwendigen Ressourcen, Strukturen und Prozesse bereitstellt. Führungskräfte können Hindernisse beseitigen (z. B. durch Priorisierung, Budget, Zeitfenster). Sie übersetzen die Veränderung in konkrete Arbeitsweisen und Ziele für ihre Teams.

Klarheit und Transparenz schaffen

Führungskräfte sind die wichtigste Informationsquelle für Mitarbeitende. Gute Führungskräfte kommunizieren verständlich, offen und wiederholt, warum die Veränderung notwendig ist. Sie müssen die Vision und Gründe für die Veränderung verständlich vermitteln und auf die jeweilige Zielgruppe anpassen. Durch offene, transparente Kommunikation können Unsicherheiten reduziert und Vertrauen aufgebaut werden.

Vorbildfunktion

Veränderungen wirken nur glaubwürdig, wenn sie auch von oben vorgelebt werden. Mitarbeitende beobachten sehr genau, ob ihre Führungskräfte das neue Verhalten praktizieren oder nur fordern. Gute Führungskräfte gehen mit gutem Beispiel voran, indem sie selbst neue Verhaltensweisen und Arbeitsmethoden anwenden. Dadurch erzeugen sie Vertrauen und erhöhen die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden.

Empathie zeigen und Unterstützung anbieten

Mitarbeitende erleben Wandel sehr unterschiedlich: Einige sind neugierig, andere ängstlich oder ablehnend. Wandel löst oft Ängste, Widerstände oder Überforderung aus. Führungskräfte müssen diese individuellen Reaktionen erkennen, ernst nehmen und Unterstützung bieten (z. B. Coaching, Feedback, Motivation). Sie begleiten die Mitarbeitenden durch die verschiedenen Phasen der Veränderung von der Unsicherheit bis zur Akzeptanz. Dadurch tragen sie dazu bei, Widerstände in Lernprozesse umzuwandeln.

Partizipation ermöglichen

Gute Führungskräfte binden ihre Teams aktiv ein, indem sie Gestaltungsspielräume eröffnen. Mitarbeitende werden nicht nur informiert, sondern können Ideen, Bedenken und Lösungen einbringen. Dadurch steigt die Identifikation mit dem Wandel.

Entschlossenheit zeigen und Orientierung geben

Neben Empathie braucht es auch Klarheit in der Richtung: Gute Führungskräfte setzen Prioritäten, treffen Entscheidungen und bleiben konsequent. Sie vermitteln Sicherheit, indem sie zeigen: Wir wissen, wohin wir gehen, und wir gehen diesen Weg gemeinsam.

Erfolge sichtbar machen

Gute Führungskräfte verstärken Veränderung, indem sie Fortschritte anerkennen und Erfolge feiern. Kleine Etappensiege werden genutzt, um Motivation und Zuversicht zu stärken. Dadurch verankern sie neue Routinen nachhaltig.

GRUNDLAGEN GUTER CHANGE-KOMMUNIKATION

Gute Führung in Veränderungsprozessen bedeutet nicht nur, Ziele zu setzen oder Pläne zu schmieden, sondern auch klar, ehrlich und empathisch zu kommunizieren. Durch frühzeitige und transparente Informationen, Zuhören und greifbare Unterstützung gestaltet sie den Wandel gemeinsam mit dem Team – Schritt für Schritt, zielgerichtet und menschlich.

Change-Kommunikation bedeutet, die Hintergründe und Details zu Veränderungsprozessen zu erklären sowie betroffene Personen regelmäßig zu informieren, zu beteiligen, zu überzeugen und zu motivieren. (12)

Change-Kommunikation ist somit weit mehr als die reine Informationsvermittlung. Während klassische Unternehmenskommunikation eher einseitig informiert, setzt Change-Kommunikation auf Dialog und Partizipation. (13)

Eine gut durchdachte Kommunikationsstrategie ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen. Sie sorgt dafür, dass Mitarbeitende die Hintergründe, Ziele und Auswirkungen des Wandels verstehen, Vertrauen in den Prozess gewinnen und aktiv mitgehen. Ohne klare und glaubwürdige Kommunikation entstehen Unsicherheit, Gerüchte und Widerstand.

Wichtige Grundsätze einer erfolgreichen Change-Kommunikation sind:

Informieren

Informationen über Gründe, Ziele, Auswirkungen und Prozesse bilden die Basis. Sie schaffen Transparenz, Vertrauen und Beteiligung und sind damit einer der wichtigsten Hebel, um Widerstände abzubauen und den Wandel nachhaltig zu verankern. Eine erfolgreiche Change-Kommunikation setzt frühzeitig ein, erfolgt kontinuierlich und zielgruppenspezifisch, nutzt verschiedene Informationskanäle und ist empathisch. Die Herausforderung besteht darin, die richtige Balance zwischen Informationsbedarf und Informationsüberflutung zu finden sowie Komplexität zu reduzieren und Inhalte zu personalisieren. Eine Multi-Kanal-Strategie der Informationsverbreitung, Bilder oder Infografiken erleichtern das Verständnis von komplexen Informationen und berücksichtigen die Vielfalt der Informationsaufnahme und adressatengerechte Ansprache der betroffenen Zielgruppen.

Damit widersprüchliche Botschaften nicht zu Verwirrung führen und die Glaubwürdigkeit beeinträchtigen, sollten alle Kommunikationsmaßnahmen inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmt sein. Auch das Timing kann die Wirkung von Botschaften beeinflussen: Zu frühe Information schafft Unruhe, zu späte wirkt intransparent. (14)

Eine Change-Story erzählen

Da Veränderung auch ein emotionales Thema ist, braucht es auch eine Ansprache, die über die Darlegung von nüchternen Fakten hinausgeht. Story-Telling stellt hierfür eine geeignete Methode dar. Eine Geschichte über den Wandel ist einprägsam und hilft, die Bedeutung der Veränderung zu vermitteln und eine emotionale Bindung aufzubauen. Die Botschaften der Geschichte sind dabei:

- Warum sind welche Veränderungen geplant?
- Welches Ziel soll erreicht werden?
- Wer ist davon betroffen?
- Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?
- Wie soll der Prozess gestaltet werden?

Zwei-Wege-Kommunikation

Zur Change-Kommunikation gehören neben der Informationsvermittlung auch das Zuhören, das Auf- und Ernstnehmen von Bedenken und Widerständen. Dialogformate wie Kick-off-Dialog, Team- oder Lern-Dialoge oder Dialoge zwischen Change-Agents und Führungskräften, die Feedback ermöglichen, tragen dazu bei, Beteiligung zu erhöhen und Bedenken frühzeitig zu adressieren. Feedback, Kritik und Ideen von Mitarbeitenden sind wertvoller Input, um den Change-Prozess voranzubringen. (15) Entscheidend dabei ist, dass die Kommunikation in beide Richtungen erfolgt und beide Seiten wichtig sind.

Auf Kontinuität und Authentizität achten

Kontinuität und Authentizität sind zwei entscheidende Prinzipien in der Change-Kommunikation, die maßgeblich über Vertrauen, Akzeptanz und letztlich den Erfolg von Veränderungsprozessen bestimmen. Wenn Botschaften nur punktuell oder unregelmäßig vermittelt werden, entsteht leicht der Eindruck von Intransparenz oder Planlosigkeit. Durch kontinuierliche Kommunikation bleiben alle Beteiligten informiert, erhalten Orientierung und erleben, dass die Verantwortlichen den Wandel aktiv begleiten.

Authentizität bedeutet, dass die Kommunikation ehrlich, glaubwürdig und nachvollziehbar ist. Menschen merken sehr schnell, wenn Informationen beschönigt oder Probleme verschwiegen werden. Unehrliche oder widersprüchliche Botschaften untergraben Vertrauen und verstärken Widerstände. Authentizität zeigt sich auch darin, Herausforderungen offen anzusprechen, Versäumnisse einzugestehen und zugleich klar zu den Zielen des Wandels zu stehen.

Gemeinsam wirken Kontinuität und Authentizität wie ein Stabilitätsanker. Sie geben Sicherheit und verhindern, dass Mitarbeitende in Phasen der Unsicherheit das Gefühl haben, „im Dunkeln zu tappen“. Damit legen sie die Grundlage, dass Veränderung nicht als Bedrohung, sondern als ernst gemeinter, verlässlicher und glaubwürdiger Prozess erlebt wird.

Verstehen

Verständnis zeigen in der Change-Kommunikation bedeutet, dass Führungskräfte und Verantwortliche nicht nur Informationen über Veränderungen weitergeben, sondern auch die Gefühle, Sorgen und Perspektiven der betroffenen Mitarbeitenden aktiv wahrnehmen und wertschätzen. Im Kern bedeutet Verständnis zeigen also, Empathie und Respekt in die Kommunikation einzubringen. Es geht nicht darum, jede Kritik oder Angst aus dem Weg räumen zu können, sondern darum, die Betroffenen ernst zu nehmen und sie als aktive Partner im Veränderungsprozess anzusprechen.

Sinn stiften und motivieren

Wer Sinn stiftet, schafft Orientierung, stärkt die Identifikation mit dem Wandel und weckt Energie, aktiv an der Umsetzung mitzuwirken. Für die Change-Kommunikation bedeutet das, den Mitarbeitenden den „großen“ Zusammenhang zu erläutern und aufzuzeigen, warum eine Veränderung notwendig ist, welchen Mehrwert sie für das Unternehmen, das Team und die einzelne Person hat. Wenn ein nachvollziehbarer Sinn – in Form klarer Unternehmensziele und einer gemeinsamen Mission - vermittelt wird, kann aus Skepsis ein Gefühl von Orientierung und Gestaltungswille entstehen. Motivation entsteht nicht durch Druck, sondern durch das Gefühl, Teil von etwas Bedeutsamen zu sein.

Unsicherheiten und Widerstände reduzieren

Unsicherheiten und Widerstände in der Change-Kommunikation zu reduzieren bedeutet, Hindernisse auf emotionaler und kognitiver Ebene zu erkennen und durch gezielte Kommunikation abzubauen. Veränderungen lösen bei Mitarbeitenden oft Fragen aus wie: „Was bedeutet das für meinen Arbeitsplatz?“, „Werde ich den neuen Anforderungen gerecht?“ oder „Warum ändern wir überhaupt etwas?“. Solche Unsicherheiten sind ein natürlicher Teil von Veränderungsprozessen – werden sie jedoch nicht adressiert, können sie in Widerstände münden. Das Ziel ist nicht, jede Unsicherheit sofort aufzulösen, sondern durch klare, wertschätzende und kontinuierliche Kommunikation Orientierung zu geben und damit Widerstände in Lern- und Gestaltungsbereitschaft zu verwandeln.

Fazit: Richtig gestaltete Change Kommunikation macht Veränderung nachvollziehbar und lebendig. Sie schafft nicht nur Verständnis, sondern auch Beteiligung und verwandelt so Unsicherheit in Gestaltungswillen. Damit ist Change-Kommunikation kein Nebenaspekt, sondern ein zentraler Erfolgsfaktor jeder Transformation.

WIDERSTÄNDE SIND EIN NORMALER EFFEKT

Widerstände sind ein natürlicher Bestandteil jedes Veränderungsprozesses. Sie sind kein Zeichen von Unwillen oder mangelnder Kompetenz, sondern eine ganz natürliche Reaktion auf Veränderung. Menschen entwickeln im Laufe der Zeit Routinen, Werte und Verhaltensweisen, die Sicherheit und Orientierung geben. Wenn diese gewohnten Strukturen durch Veränderung infrage gestellt werden, entsteht oft ein Gefühl von Kontrollverlust. Widerstand ist in diesem Sinne ein Schutzmechanismus: Er signalisiert, dass etwas auf dem Spiel steht, das wichtig oder vertraut ist.

Darüber hinaus lösen Veränderungen häufig Fragen und Sorgen aus etwa nach der eigenen Rolle, den künftigen Anforderungen oder der Stabilität des Arbeitsplatzes. Diese Unsicherheit führt dazu, dass Betroffene zunächst zögern, zweifeln oder aktiv Einwände äußern. Auch fehlende Informationen, mangelnde Einbindung oder negative Erfahrungen aus früheren Projekten können Widerstände verstärken.

Gleichzeitig sind Widerstände wertvoll: Sie zeigen, wo Klärungsbedarf besteht, welche Ängste ernst genommen werden müssen und wo Kommunikation oder Unterstützung noch nicht ausreicht. Wer Widerstände versteht und konstruktiv damit umgeht, kann sie in eine Ressource verwandeln, nämlich in einen Impuls für Dialog, Verbesserung und letztlich eine tragfähigere Umsetzung des Wandels.

Entscheidend ist daher nicht, sie vermeiden zu wollen, sondern konstruktiv mit ihnen umzugehen. Ein professioneller Umgang beginnt mit der Haltung, Widerstand nicht als Störung, sondern als Feedback zu verstehen. Er zeigt, dass Mitarbeitende sich mit der Veränderung auseinandersetzen und dass

wichtige Bedürfnisse oder Fragen noch nicht ausreichend berücksichtigt wurden. Zentrale Ansätze im Umgang mit Widerständen sind:

Zuhören und ernst nehmen

Offene Gespräche schaffen Raum, Sorgen und Einwände zu äußern. Allein das Gefühl, gehört zu werden, reduziert oft schon Abwehrhaltungen.

Transparenz schaffen

Viele Widerstände entstehen aus Unsicherheit. Klare Informationen zu Zielen, Auswirkungen und nächsten Schritten nehmen Ängsten die Grundlage.

Beteiligung ermöglichen

Wer aktiv in den Prozess eingebunden ist, erlebt weniger Fremdbestimmung und entwickelt mehr Eigenverantwortung.

Unterstützung anbieten

Schulungen, Begleitung oder neue Ressourcen geben Sicherheit, mit den veränderten Anforderungen umgehen zu können.

Emotionen anerkennen

Widerstand ist oft emotional geprägt. Verständnis für diese Seite zeigt Wertschätzung und stärkt Vertrauen.

Positive Perspektive aufzeigen

Positive Perspektiven machen Veränderung greifbar und eröffnen einen motivierenden Ausblick. Sie zeigen, dass Wandel nicht nur mit Unsicherheit verbunden ist, sondern auch Chancen für die Organisation und für die Betroffenen bereithält. Mitarbeitende können neue Kompetenzen erwerben, Verantwortung übernehmen und persönliche Wachstumsschritte gehen. Mitarbeitende, die aktiv einbezogen werden, können Prozesse mitprägen und ihre Arbeitsumgebung verbessern. Veränderungen schaffen häufig neue Formen der Kooperation, die effizienter und transparenter sind. Wandel eröffnet Zugang zu neuen Technologien, Märkten oder Arbeitsweisen und stärkt so die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation.

Fazit: Ein konstruktiver Umgang mit Widerständen bedeutet, sie als Chance zur Weiterentwicklung des Veränderungsprozesses zu begreifen. Werden Bedenken ernst genommen und gezielt bearbeitet, entsteht aus anfänglicher Abwehr oft Akzeptanz und im besten Fall aktive Mitgestaltung.

NACHHALTIGKEIT DES WANDELS

Wandel ist dann nachhaltig, wenn er nicht nur kurzfristig umgesetzt, sondern langfristig in Strukturen, Kultur und Verhalten der Organisation verankert wird. Kurzfristige Maßnahmen oder einmalige Initiativen führen häufig nur zu temporären Effekten, die nach einiger Zeit wieder verloren gehen.

Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle dabei, Wandel nicht nur einzuleiten, sondern dauerhaft in der Organisation zu verankern. Sie verbinden Strategie, Kommunikation, Motivation und Kulturarbeit und sorgen dafür, dass Veränderung nicht nur gestartet, sondern langfristig wirksam wird. Ihre Aufgaben reichen somit weit über die reine Steuerung von Projekten hinaus. Nachhaltigkeit entsteht,

wenn Führungskräfte aktiv die Rahmenbedingungen, die Organisationskultur und das Verhalten ihrer Mitarbeitenden beeinflussen und den Wandel kontinuierlich begleiten.

Damit Wandel nachhaltig in der Organisation verankert wird, müssen Führungskräfte aktiv handeln und systematisch vorgehen. Dies erfordert sowohl strategisches Denken als auch gezielte Maßnahmen im Umgang mit Mitarbeitenden. Die wesentlichen Schritte sind:

Sich vorbereiten und den Wandel verstehen

- die eigene Haltung zur Veränderung klären und Vorbildrolle reflektieren
- Ziele, Nutzen und Hintergründe der Veränderung genau kennen, um glaubwürdig kommunizieren zu können

Ziele und Vision vermitteln

- den Mitarbeitenden erklären, warum die Veränderung notwendig ist und welche Ziele erreicht werden sollen
- den Zusammenhang zwischen individuellen Aufgaben, Teamzielen und Unternehmensstrategie verdeutlichen

Kommunikation planen und kontinuierlich gestalten

- regelmäßig Informationen bereitstellen, Fortschritte teilen und offene Fragen beantworten
- Erfolge sichtbar machen und positive Perspektiven hervorheben

Mitarbeitende einbinden und Beteiligung fördern

- die Mitarbeitenden aktiv in Entscheidungen, Ideenfindung und Prozessgestaltung einbeziehen
- Feedback ernst nehmen und in die Umsetzung einfließen lassen

Unterstützung und Ressourcen bereitstellen

- Schulungen, Coaching oder Hilfsmittel bereitstellen, um Mitarbeitende bei der Umsetzung neuer Aufgaben zu unterstützen
- Zeit und Gelegenheiten für Lernen und Anpassung einräumen

Kultur und Routinen nachhaltig gestalten

- neue Werte, Arbeitsweisen und Prozesse in tägliche Routinen und organisatorische Strukturen integrieren
- Erfolge und gewünschtes Verhalten durch Anerkennung verstärken

Feedback nutzen und Anpassungen vornehmen

- Fortschritte kontinuierlich überprüfen, Herausforderungen identifizieren und Maßnahmen anpassen
- Widerstände konstruktiv aufgreifen und zur Verbesserung des Prozesses nutzen

Motivation und Engagement stärken

- Ängste und Unsicherheiten ernst nehmen, Verständnis zeigen und Mitarbeitende ermutigen
- Sinn und Nutzen der Veränderung immer wieder verdeutlichen

Vorbildrolle

- Führungskräfte, die selbst die Veränderung vorleben, dienen als glaubwürdige Orientierungspunkte und fördern die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden

Fazit: Nachhaltiger Wandel entsteht also durch Verständnis, Beteiligung, konsequentes Handeln und kontinuierliche Begleitung. Er ist nicht das Ergebnis eines einzelnen Projekts, sondern ein Prozess, der die Organisation dauerhaft verändert und ihre Zukunftsfähigkeit sichert. Führungskräfte gestalten nachhaltigen Wandel, indem sie Vorbild sind, kontinuierlich kommunizieren, Beteiligung ermöglichen, Unterstützung bieten und die Kultur aktiv formen. Die konsequente Umsetzung dieser Schritte trägt dazu bei, dass Veränderung dauerhaft wirksam wird.

RISIKOFAKTOREN IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN

Veränderungsprozesse sind komplex und mit Unsicherheiten verbunden. Damit Wandel erfolgreich umgesetzt und nachhaltig verankert werden kann, ist es wichtig, potenzielle Risikofaktoren frühzeitig zu erkennen. Diese Faktoren können den Fortschritt verzögern, Widerstände verstärken oder dazu führen, dass Veränderungen nur oberflächlich umgesetzt werden.

Die bisher beschriebenen Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen wie klare Kommunikation, Einbindung der Mitarbeitenden, glaubwürdige Führung oder die Schaffung von Sinn und Motivation bilden die Basis dafür, dass Wandel effektiv umgesetzt und nachhaltig verankert wird. Werden diese Faktoren nicht beachtet, entstehen systematisch Risiken, die den gesamten Prozess gefährden können. Ihre Nichtbeachtung schafft Risikopotenziale, die den Erfolg der Veränderung massiv gefährden.

Die konkreten Beispiele helfen, diese Faktoren besser zu verstehen und gezielt zu steuern.

Mangelnde Kommunikation

Beispiel: Mitarbeitende erfahren erst kurz vor der Umsetzung von neuen Arbeitsprozessen. Dadurch entstehen Unsicherheit und Gerüchte, die Widerstand fördern.

Fehlende Einbindung der Mitarbeitenden

Beispiel: Entscheidungen über neue Software oder Abläufe werden ausschließlich von der Führungsebene getroffen, ohne Teams zu konsultieren. Mitarbeitende fühlen sich übergangen und zeigen passiven Widerstand.

Unklare Ziele und Visionen

Beispiel: Ein Unternehmen führt agile Methoden ein, kommuniziert aber nicht, warum dies notwendig ist und welche Vorteile es bringt. Mitarbeitende wissen nicht, welchen Beitrag sie leisten sollen, und verweigern die Umsetzung.

Widerstände und Ängste

Beispiel: Mitarbeitende befürchten, durch Automatisierung ihre Aufgaben zu verlieren. Wenn diese Ängste nicht angesprochen werden, steigt die Ablehnung gegenüber dem Wandel.

Mangelnde Führung und Vorbildfunktion

Beispiel: Führungskräfte fordern neue Verhaltensweisen, wenden sie selbst aber nicht an. Dies untergräbt Glaubwürdigkeit und motiviert die Mitarbeitenden nicht, den Wandel ernst zu nehmen.

Überlastung der Mitarbeitenden

Beispiel: Parallel zu einer Prozessumstellung müssen Teams zusätzlich ein neues Projekt bearbeiten. Die Doppelbelastung führt zu Stress, Fehlern und Frustration.

Kulturelle Barrieren

Beispiel: Ein Unternehmen möchte offene Feedbackkultur einführen, arbeitet jedoch in einer stark hierarchischen Struktur. Mitarbeitende fühlen sich unsicher, Kritik zu äußern, und alte Verhaltensmuster setzen sich fort.

Fehlende Erfolgskontrolle

Beispiel: Fortschritte werden nicht gemessen, und kleine Erfolge werden nicht kommuniziert. Mitarbeitende verlieren den Bezug zur Veränderung und die Motivation sinkt.

Unzureichende Anpassungsfähigkeit

Beispiel: Ein Veränderungsprojekt folgt strikt einem Plan, reagiert aber nicht auf Feedback aus den Teams. Probleme bleiben ungelöst, und der Wandel wird ineffektiv umgesetzt.

Veränderungsprozesse unterliegen aber auch einer Reihe weiterer Einflussfaktoren, die über die offensichtlichen Herausforderungen wie Widerstände oder Kommunikationsdefizite hinausgehen und den Erfolg gefährden können:

Faktor Zeit

Zeit ist ein entscheidender Faktor in jedem Veränderungsprozess. Zeit beeinflusst nicht nur die Geschwindigkeit der Umsetzung, sondern auch die Wahrnehmung, Akzeptanz und Nachhaltigkeit des Wandels. Veränderungen brauchen ausreichend Zeit, um verstanden, erprobt und verankert zu werden. Gleichzeitig darf der Prozess nicht zu lange dauern, um Motivation und Energie nicht zu verlieren.

Zeit wirkt wie ein doppelter Hebel im Change Management: Sie kann zum Erfolgsfaktor werden, wenn der Wandel in einem angemessenen Rhythmus gestaltet wird, oder zum Risiko, wenn Tempo und Dauer nicht bewusst gesteuert werden.

Wenn Veränderungen überstürzt eingeführt werden, bleibt kaum Raum für Kommunikation, Beteiligung oder das Erlernen neuer Fähigkeiten. Mitarbeitende fühlen sich überfordert, Widerstände steigen und die Umsetzung wirkt oberflächlich.

Schreitet der Wandel zu langsam voran, entsteht der Eindruck von Unentschlossenheit. Mitarbeitende verlieren das Vertrauen in die Ernsthaftigkeit der Veränderung, und die Dynamik des Prozesses geht verloren.

Erfolgreiche Change-Prozesse finden ein Gleichgewicht zwischen Tempo und Pausen. Phasen der Information, Reflexion und Beteiligung wechseln sich mit klaren Umsetzungs- und Entscheidungsphasen ab. So bleibt der Prozess transparent, nachvollziehbar und handlungsorientiert.

Veränderungen werden erst dann dauerhaft wirksam, wenn neue Routinen in den Alltag integriert sind. Dies erfordert Geduld und Zeit.

Faktor Priorisierung

Veränderungsprozesse sind komplexe Vorhaben, die tief in Strukturen, Abläufe und Einstellungen einer Organisation eingreifen. Sie erfordern daher volle Aufmerksamkeit, Ressourcen, gezielte Planung und konsequente Umsetzung. Werden sie „nebenbei“ behandelt, entsteht schnell der Eindruck, dass es sich nur um ein Zusatzprojekt ohne strategische Bedeutung handelt.

Faktor Führungskräfte als Gestalter:innen und Multiplikator:innen

Führungskräfte sind das Bindeglied zwischen Strategie und Umsetzung. Ihre einheitliche Haltung, Kommunikation und Vorbildrolle entscheiden maßgeblich darüber, ob Veränderung im Unternehmen verstanden, akzeptiert und nachhaltig verankert wird.

Sie stehen im direkten Kontakt zu ihren Teams, übersetzen strategische Entscheidungen in konkrete Handlungen und prägen durch ihr Verhalten die Akzeptanz von Veränderungen. Strategische Ziele und Inhalte können nicht allein durch die Unternehmensspitze vermittelt werden. Führungskräfte auf allen Ebenen tragen die Botschaften in ihre Bereiche und machen sie dort erlebbar.

Veränderungen betreffen oft verschiedene Abteilungen und Ebenen. Nur durch das gemeinsame Handeln aller Führungskräfte lassen sich Schnittstellen reibungslos gestalten und Doppelarbeit vermeiden.

Wenn Führungskräfte selbst nicht überzeugt sind oder widersprüchliche Botschaften senden, sinkt die Glaubwürdigkeit des gesamten Prozesses. Mitarbeitende orientieren sich stark am Verhalten ihrer direkten Führungskraft. Nur wenn alle Führungskräfte die Veränderung sichtbar mittragen und vorleben, wird sie auch von den Teams akzeptiert.

Faktor Umgang mit Innovationen

Angst vor Innovationen ist ein natürlicher, aber hinderlicher Begleiter von Veränderungsprozessen. Damit Innovationen ihre volle Wirkung entfalten können, müssen diese Ängste ernst genommen, offen angesprochen und durch klare Kommunikation, Beteiligung und Qualifizierung abgebaut werden. Nur so lässt sich verhindern, dass die Angst zum Hemmnis für Fortschritt wird.

Innovationen bringen neue Technologien, Arbeitsweisen oder Strukturen mit sich. Viele Menschen fürchten, mit diesen Neuerungen nicht zurechtzukommen. Mitarbeitende sind an vertraute Abläufe gewöhnt, die Vorstellung, gewohnte Fähigkeiten könnten an Wert verlieren, erzeugt Bedenken. Wenn Innovationen Prozesse automatisieren oder Aufgaben verändern, entsteht schnell die Befürchtung, überflüssig zu werden oder an Bedeutung zu verlieren. Gerade digitale Innovationen entwickeln sich rasant: Wer den Eindruck hat, nicht Schritt halten zu können, zieht sich zurück oder blockiert.

Faktor Know-how-Verlust

Know-how-Verlust in Veränderungsprozessen entsteht vor allem dann, wenn Wissen nicht rechtzeitig gesichert, geteilt und weiterentwickelt wird. In vielen Organisationen wird Wissen stark personengebunden weitergegeben. Wird dieses Wissen nicht systematisch gesichert, verschwindet es, sobald Mitarbeitende ihre Position oder gar das Unternehmen verlassen. Wenn Aufgaben neu verteilt oder Prozesse umgestaltet werden, kann Wissen verlorengehen, da Verantwortlichkeiten unklar sind oder Übergaben unzureichend erfolgen. Bei der Einführung neuer Systeme oder Tools besteht die Gefahr, dass bisherige Kenntnisse als „überholt“ betrachtet werden, obwohl sie für Übergangsphasen oder Spezialfälle weiterhin relevant sein können. Um dieses Risiko zu minimieren, sind gezielte Maßnahmen wie strukturierte Wissensdokumentation, aktive Nachfolgeplanung und die Förderung einer offenen Wissenskultur notwendig.

CHECKLISTE FÜR DIE DURCHFÜHRUNG VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN

Die Checkliste orientiert sich an dem 5-Phasen-Modell von Wilfried Krüger.

Die Auseinandersetzung mit den Fragestellungen bietet eine praktische Anleitung für die Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Nicht die Beantwortung jeder einzelnen Fragestellung muss dabei im Vordergrund stehen, sondern die gezielte Auseinandersetzung mit jenen Fragen, die auf das Unternehmen/die Organisation und den geplanten Veränderungsprozess zutreffen. Empfehlenswert ist allerdings darauf zu achten, dass aus jedem der großen Themenbereiche zumindest eine Fragestellung aufgegriffen wird.

Wandlungsbedarf analysieren	
Welches sind die Erfolgsfaktoren des Unternehmens?	
Von welchen internen und externen Rahmenbedingungen bzw. Einflussfaktoren ist das Unternehmen abhängig?	
Welche internen und externen Veränderungen und Impulse sind zu beobachten?	
Welche Vorstellungen/Visionen für die eigene Zukunft gibt es im Unternehmen?	
Worin genau besteht der Änderungsbedarf in technischer/technologischer, finanzieller, zeitlicher und personeller Hinsicht?	
Welche notwendigen konkreten Veränderungen ergeben sich aus diesen Fragen und wie lassen sie sich argumentativ darstellen?	
Voraussetzung für den Wandel schaffen	
Welche Qualifikationen sind für die Durchführung des Veränderungsprozesses erforderlich?	
Wer verfügt über diese Qualifikationen?	
Welche Schulungs-/Trainingsmaßnahmen sind zur Vorbereitung für die Projektumsetzung erforderlich?	
Ist die kontinuierliche Einbindung der Geschäftsführung sichergestellt?	
Wie sind die Projektsteuerung und die Kommunikation geregelt?	
Wie und durch wen erfolgt die Prozess- und Ergebnisdokumentation?	

Wandlungsträger aktivieren	
Wer ist von den geplanten Veränderungen betroffen?	
Welche Vor- und Nachteile ergeben sich für die betroffenen Personen?	
Welche Personen/Personengruppen sind voraussichtlich Unterstützer bzw. Widerständler im Wandlungsprozess? Wie stellen sich die Kräfteverhältnisse insgesamt dar? Ist das Unterstützungspotenzial groß genug, um den Veränderungsprozess in Gang zu setzen und zum Erfolg zu führen?	
Wie können die Unterstützer aktiviert werden?	
Wie soll mit Widerständen umgegangen werden?	
Wer entwickelt das Wandlungskonzept? Bis wann soll es erstellt sein? Welche Unterstützung ist hierfür erforderlich?	
Konkrete Wandlungsziele festlegen und Maßnahmeprogramme entwickeln	
Welche generelle Strategie verfolgt das Unternehmen? Welche Ziele lassen sich daraus für das Wandlungsvorhaben ableiten?	
Welche konkreten Ergebnisse werden mit dem Wandel angestrebt?	
Welche internen und externen Rahmenbedingungen müssen beachtet werden?	
Welche Maßnahmen erscheinen geeignet, die angestrebten Ziele zu erreichen? Welche Alternativen hierzu gibt es?	
Welche Probleme und Konflikte sind zu erwarten?	
Wie soll bei der Umsetzung der Maßnahmen vorgegangen werden (Wer, was, wann und wie?)	
Wie soll mit Anregungen und Bedenken der Betroffenen und von Interessenvertretungen umgegangen werden?	
Wandlungskonzept kommunizieren	
Wer übernimmt die Informationsaufgaben? Verfügen die Personen über entsprechende kommunikative Fähigkeiten? Sind Schulungen erforderlich?	
Welche Informationen sollen wann und mit welchen Formaten kommuniziert werden?	
Wie wird kontinuierliche Information sichergestellt?	
Welche Austauschformate können eingerichtet werden?	
Wie soll Feedback eingeholt werden? Wie wird mit Feedback umgegangen?	

Umsetzung der Maßnahmen	
Ist eine Priorisierung der Maßnahmen erfolgt? Welche Teilprobleme besitzen höchste Priorität?	
Welche Maßnahmen sind durch wen und bis wann mit Vorrang zu bearbeiten?	
Welche (Teil)Ziele wurden erreicht? Wann und wie werden diese kommuniziert?	
Welche Erfahrungen wurden bisher bei der Umsetzung gesammelt? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für den weiteren Prozess? Sind Anpassungen erforderlich?	
Wie werden die Projekttreffen organisiert?	
Welche Beteiligungsformate sind sinnvoll?	
Veränderungen im Unternehmensalltag verankern	
Wurden die angestrebten Ziele tatsächlich erreicht?	
Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für das Tagesgeschäft der betroffenen Unternehmensbereiche?	
Wie wird sichergestellt, dass die neuen Prozesse und Verhaltensweisen beibehalten werden?	
Wie soll der Erfolg „gefeiert“ werden?	
Welche Schlussfolgerungen können für zukünftige Veränderungsprozesse gezogen werden?	
Wurde der Gesamtprozess dokumentiert?	

Beratungs- und Qualifizierungsangebote zum Veränderungsmanagement

Sie wünschen sich für Ihr Unternehmen eine Beratung zum Thema Veränderungsmanagement oder interessieren sich für eine Weiterbildung zu diesem Thema? Dann nehmen Sie gern Kontakt zu uns auf.

Ansprechpartnerin

Petra Nitschke-Nolte

nitschke@arbeitundleben-thueringen.de

0361 5657348



Weitere Informationen

<https://zett-thueringen.de/bvm/>

QUELLENVERZEICHNIS

- (1) www.orghandbuch.de/Webb/OHB/DE/Organisationshandbuch/7_Management/73_Change_Management/change_management-node.html
- (2) <https://www.wcg.de/glossar/kotter-8-stufen-modell/>
- (3) <https://digitaleneuordnung.de/blog/kotter-modell>
- (4) <https://www.wcg.de/glossar/kotter-8-stufen-modell/>
- (5) <https://www.prosci.com/de/methodik/adkar>
- (6) <https://www.wcg.de/glossar/adkar-modell/>
- (7) <https://www.wcg.de/glossar/bridges-transition-model/>
- (8) <https://raitner.de/2018/04/veraenderung-gibt-es-nicht-zum-nulltarif/>
- (9) <https://whatfix.com/blog/satir-change-model/>
- (10) <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nudging-99919>
- (11) <https://www.hellodesign.de/blog/was-ist-nudging>
- (12) <https://www.hss.de/themen/arbeitswelt-4-0/change-kommunikation/>
- (13) <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/change-management-digital-transformation/change-kommunikation/>
- (14) <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/change-management-digital-transformation/change-kommunikation/>
- (15) <https://blog.haiilo.com/de/blog/change-kommunikation/>

LITERATURVERZEICHNIS

Veränderungsmanagement versus Projektmanagement

www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/Organisationshandbuch/7_Management/73_Change_Management/change_management-node.html

3-Phasen-Modell von Lewin

https://de.wikipedia.org/wiki/3-Phasen-Modell_von_Lewin

7-S-Modell von Mckinsey

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/sieben-s-modell-51911>

<https://www.wcg.de/glossar/mckinsey-7-s-modell/>

<https://de.wikipedia.org/wiki/7-S-Modell>

5-Phasen-Modell von Krüger

<https://www.wcg.de/glossar/kruegers-5-phasen-modell/>

<https://www.impulse.de/personal/kruegers-5-phasen-modell/7607680.html>

8-Stufen-Modell von Kotter

<https://www.wcg.de/glossar/kotter-8-stufen-modell/>

<https://digitalneuordnung.de/blog/kotter-modell>

<https://www.agile-academy.com/de/organisationsentwicklung/kotter-change-management-modell/>

Prosci ADKAR-Modell

<https://www.prosci.com/de/methodik/adkar>

<https://www.wcg.de/glossar/adkar-modell/>

Change-Kurve nach Kübler-Ross/Streich

<https://www.wcg.de/glossar/change-kurve-nach-kuebler-ross-streich/>

<https://www.ekrfoundation.org/de/5-stages-of-grief/change-curve/>

<https://www.zendesk.de/blog/change-management-models/#>

Transition-Modell von Bridges

<https://www.wcg.de/glossar/bridges-transition-model/>

Veränderungsmodell von Satir

<https://raitner.de/2018/04/veraenderung-gibt-es-nicht-zum-nulltarif/>

<https://whatfix.com/blog/satir-change-model/>

<https://blog.visual-paradigm.com/de/what-is-the-virginia-satir-change-model/>

Nudge-Theorie

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nudging-99919>

<https://www.hellodesign.de/blog/was-ist-nudging>

Change-Kommunikation

<https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/change-management-digital-transformation/change-kommunikation/>

<https://www.hss.de/themen/arbeitswelt-4-0/change-kommunikation/>

<https://blog.haiilo.com/de/blog/change-kommunikation/>

Risikofaktoren

https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produnkte/Zahlen_Daten_Fakten/Faktencheck_Veraenderungsprozess.pdf

<https://www.bodymedia.de/themen/management/erfolgs-und-risikofaktoren-im-changemanagement/>

<https://techminds.de/magazin/change-management-methoden-prozesse/>

<https://sven-vogt.com/2016/04/06/7-risiken-in-der-veraenderung-in-unternehmen/>

<https://organisationsberatung.net/fehler-im-change-management/>

ZeTT – Zentrum Digitale Transformation Thüringen

📍 Ziegmühlenweg 1 | 07743 Jena
☎ +49 (0)3641-945529
✉ forschung@zett-thueringen.de
🌐 www.zett-thueringen.de



Das Projekt "Zentrum Digitale Transformation Thüringen" (ZeTT+) wird im Rahmen des Programms "Zukunftszentren" durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie durch das Thüringer Ministerium für Soziales, Gesundheit, Arbeit und Familie kofinanziert.

Gefördert durch:



Weiterer Förderer:

