

# Change Management

Dr. Reinhard Schmitt & Kollegen

## Strategisch bedeutsame Veränderungen und andere missionarische Aufgaben

Zur Sicherung ihres nachhaltigen Erfolgs sehen sich Unternehmen fortwährend mit der Herausforderung konfrontiert, ihre Ablauf-, Aufbau- und/oder Projektorganisation an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Dies ist zwangsläufig mit einem gravierenden Eingriff in etablierte Arbeits- und Kommunikationsgewohnheiten der Mitarbeiter verbunden.

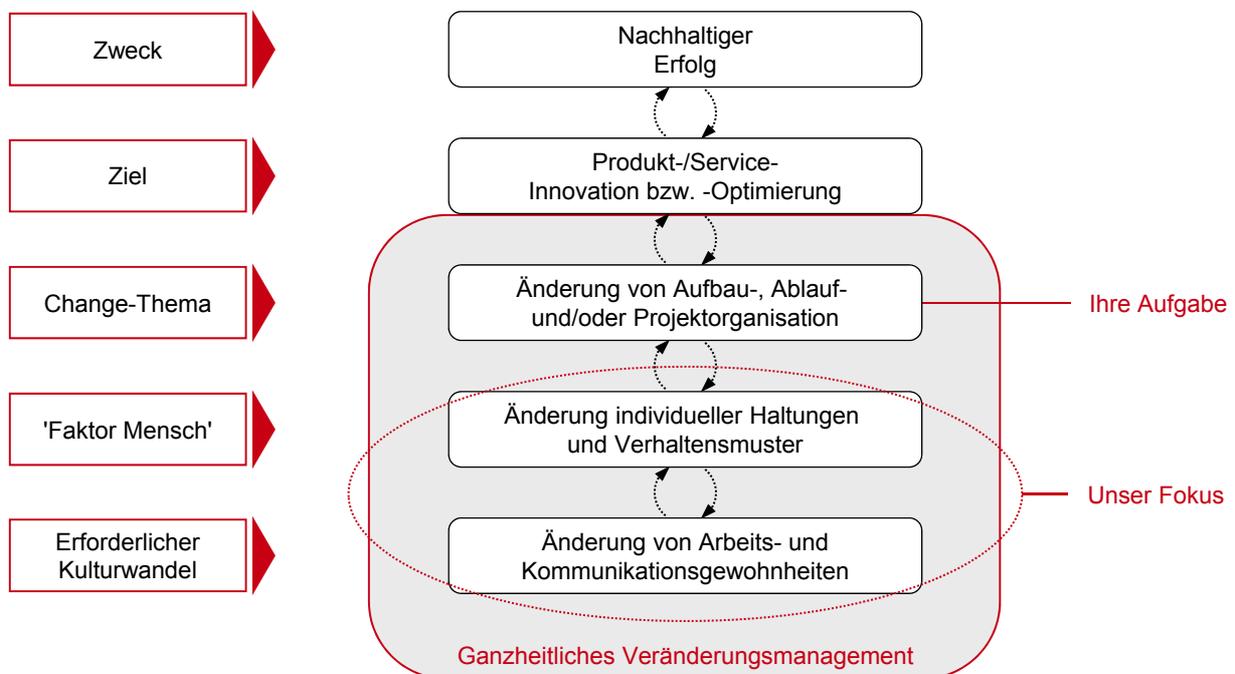
Menschen sind 'Gewohnheitstiere', die Eingriffe in ihren Lebensraum (dazu zählt auch die artenreiche Fauna in unseren Büros) impulsiv als potenziellen Kontrollverlust und damit als Bedrohung einstufen. Dies provoziert ein natürliches Abwehrverhalten, das von Beobachtern als 'Widerstand' wahrgenommen wird.

Insbesondere ablauforganisatorische Veränderungen können nicht von heute auf morgen verordnet werden. Sie werden sich nur dann erfolgreich umsetzen lassen, wenn betroffene Mitarbeiter sie mitgestalten oder zumindest nicht blockieren. Strategisch bedeutsame Anpassungen der Unternehmensorganisation werden damit zu anspruchsvollen Veränderungsvorhaben mit bisweilen missionarischem Charakter.

## Ganzheitliches Veränderungsmanagement

Sachliche Aufgaben und Argumente stehen bei einer zielgerichteten Umgestaltung der Unternehmensorganisation meist im Vordergrund. Sachdiskussionen werden jedoch stark von sozialen und psychischen Faktoren beeinflusst. Das bewusste oder unbewusste Ausblenden dieser Verwobenheit hat Konsequenzen. Beispielsweise entstehen zeit- und energieraubende Scheingefechte auf (vermeintlich) sachlicher Ebene. Ein weiteres häufig zu beobachtendes Phänomen: In Ermangelung einer moderierten Plattform driftet 'Widerstand' notgedrungen in den 'Untergrund' ab und entfaltet von dort aus eine erodierende Wirkung.

Die kontinuierliche Berücksichtigung und Adressierung der Wechselwirkungen zwischen sachlicher, sozialer und individueller Ebene ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg organisatorischer Veränderung. Deshalb ist es sinnvoll, frühzeitig (!) Experten für Change Management in das Vorhaben einzubinden. Change Manager helfen, den erforderlichen Kulturwandel aktiv zu gestalten. Sie berücksichtigen dabei individuelle Haltungen und Verhaltensmuster wichtiger Stakeholder. Unterschwellige Blockaden werden rechtzeitig identifiziert und direkt auf der jeweiligen Entstehungsebene bearbeitet.



## Verständnis

Veränderung findet immer dann erfolgreich statt, wenn die Faktoren Veränderungsbereitschaft, Veränderungsfähigkeit und Veränderungsmöglichkeit jeweils und in Summe hinreichend erfüllt sind.

Bei Unternehmen, Abteilungen oder Projekten handelt es sich um soziale Systeme, die nicht dem Prinzip linearer Kausalität folgen, sondern selbstorganisierend und komplex sind. Die Reaktion eines sozialen Systems auf Einflüsse von außen ist abhängig von etablierten Kommunikations- und Handlungsmustern, die im Laufe der Zeit in ihm entstanden sind.

Soziale Systeme verfügen in der Regel selbst über das notwendige Wissen zur Veränderung von Interaktionsmustern, die im Sinne der Veränderungsziele als 'problematisch' eingestuft werden. Sie wissen nur (noch) nicht, dass sie dies wissen.

Inhaltliche Differenzen wie Ziel-, Ressourcen-, Rollen- oder Machtkonflikte gehen häufig auf Wahrnehmungskonflikte zurück. Diese entstehen entweder durch einen Mangel an Information oder durch unterschiedliche Interpretation verfügbarer Information aus individuellen Perspektiven.

## Ansatz

Wir machen Betroffene zu Beteiligten, um zwangsläufig unterschiedliche Perspektiven so abzugleichen, dass gemeinsames Handeln im Sinne der Veränderungsziele entsteht.

Wir etablieren und kultivieren die Kommunikation zwischen allen Beteiligten und machen implizite Erwartungen und Befürchtungen explizit. Dies hilft Enttäuschungen vorzubeugen und Konflikte kontrolliert zu bearbeiten.

Wir überprüfen regelmäßig den Zustand Ihres Vorhabens und identifizieren dabei (potenzielle) Fallstricke, die den Erfolgsfaktoren Veränderungsbereitschaft, -fähigkeit und -möglichkeit im Wege stehen.

Gemeinsam planen wir Change-Maßnahmen zur Beseitigung diagnostizierter Fallstricke oder 'problematischer' Interaktionsmuster, die eine Erreichung Ihrer Veränderungsziele behindern. Wir begleiten Sie sowohl bei der Durchführung dieser Maßnahmen als auch bei der nachhaltigen Umsetzung der Ergebnisse in Ihre tägliche Arbeit.

## Kompetenz

- ❑ Fundiertes Know-How in Gestaltung und Umsetzung organisatorischer Veränderungen
- ❑ Langjährige Erfahrung in der Leitung internationaler Projekte
- ❑ Qualifikation in systemischer Beratung
- Gewährleistung einer ganzheitlichen Perspektive

## Angebot

- ❑ Change-Beratung
- ❑ Seminar 'Change Management' (2-tägig)
- ❑ Seminar 'Einführung in das systemische Organisationsverständnis' (1-tägig)
- ❑ Seminar 'Change-Prozesse im Spiegel der Mind Sciences' (2-tägig)
- ❑ Coaching von Führungskräften und Projektleitern
- ❑ Sparring-Partner für das Management
- ❑ Workshops
- ❑ Vorträge

## Interessiert?

- Gerne informiere ich Sie ausführlich und unverbindlich in einem persönlichen Gespräch: +49 911 89351431



Ihr Ansprechpartner:  
Dr. Reinhard Schmitt

[info@reinhard-schmitt.eu](mailto:info@reinhard-schmitt.eu)  
[www.reinhard-schmitt.eu](http://www.reinhard-schmitt.eu)



**"Der Radius des Horizontes mancher Menschen ist gleich Null.  
Manche nennen das ihren Standpunkt."**

*Albert Einstein*