



VEE PARTNER

White Paper

# Veränderungen erfolgreich und nachhaltig umsetzen mit integralem Change-Management (iCM)

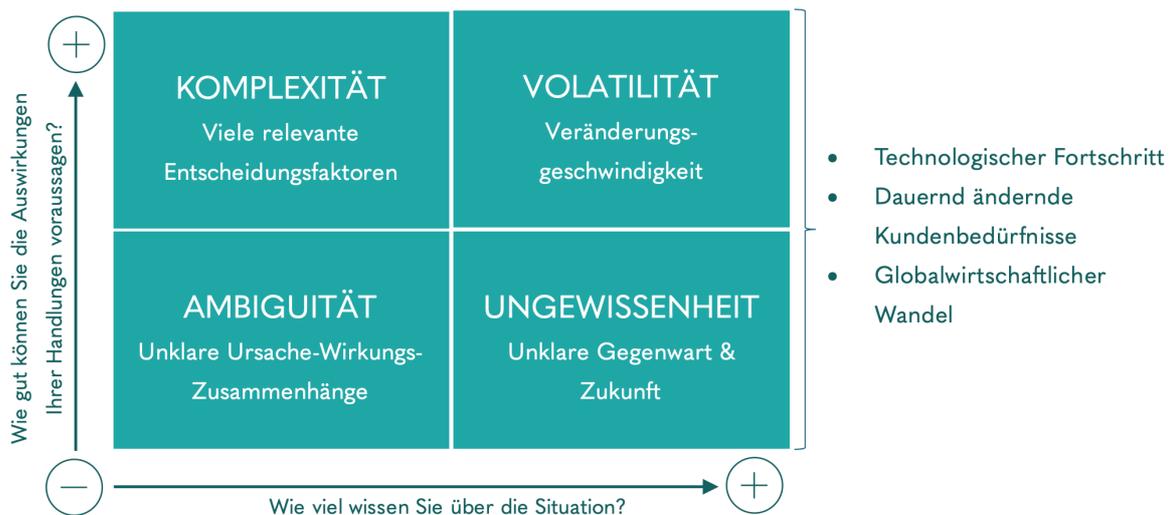
Fabian Meier

Larissa Bucher



## Wandelndes Umfeld zwingt Unternehmen zur kontinuierlichen Veränderung

Veränderungen sind allgegenwärtig. Dies zeigt sich durch technologische Fortschritte, ändernde Kundenbedürfnisse oder globalwirtschaftlichen Wandel. Um in dieser dynamischen VUCA-Umgebung erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen kontinuierlich auf neue Herausforderungen reagieren, innovativ und anpassungsfähig sein. In zahlreichen, parallelen Transformationsprojekten sind Unternehmen bestrebt, ihre Strategien anzupassen, neue Märkte zu erschließen und innovative Lösungen zu implementieren.



## Die Komplexität der Transformation – warum so viele Vorhaben scheitern

Zwei Drittel aller Veränderungsinitiativen scheitern bei der Implementierung. Erfahrungsgemäss liegt das insbesondere daran, dass Menschen das Bekannte dem Unbekannten vorziehen und an Gewohntem festhalten, was den Widerstand von Mitarbeitenden meist zur grössten Herausforderung in Transformationsprojekten macht.



## **Transformation erfolgreich gestalten**

Veränderungen – gerade in Zeiten kontinuierlichen Wandels – sind für Mitarbeitende herausfordernd. Ein strukturiertes Projekt mit integralem Change-Management hilft, Ängste zu mindern und die Akzeptanz zu fördern. Integral heisst in diesem Zusammenhang, dass das Change-Management in modernen Transformationen als zentraler Bestandteil des gesamten Projektvorgehens betrachtet und nicht als gesonderter Stream im Projekt abgetan wird.

Genau hier setzt integrales Change-Management (iCM) an. Mit den 4 Grundprinzipien des iCM werden auch Projekte mit hohem Transformationscharakter zum Umsetzungserfolg.

### **1) Klare Planung von Beginn an**

Die Umsetzung von Veränderungen erfordert ein strukturiertes Vorgehen. Daher sollten Transformationsprogramme klar definierte Ziele, Meilensteine und Verantwortlichkeiten haben. Es hat sich bewährt, gemeinsam eine Vision, Mission und Leitbild zu entwickeln, woraus klare Ziele und Verantwortlichkeiten abgeleitet werden. Gleichzeitig werden wichtige Stakeholder definiert, um sie zum geeigneten Zeitpunkt miteinzubeziehen. Ziele sollten SMART formuliert und möglichst allen betroffenen Stakeholdern transparent kommuniziert

werden. Transparenz und frühzeitige Planung sind wesentliche Erfolgsfaktoren jeder Veränderung.

### **2) Betroffene involvieren**

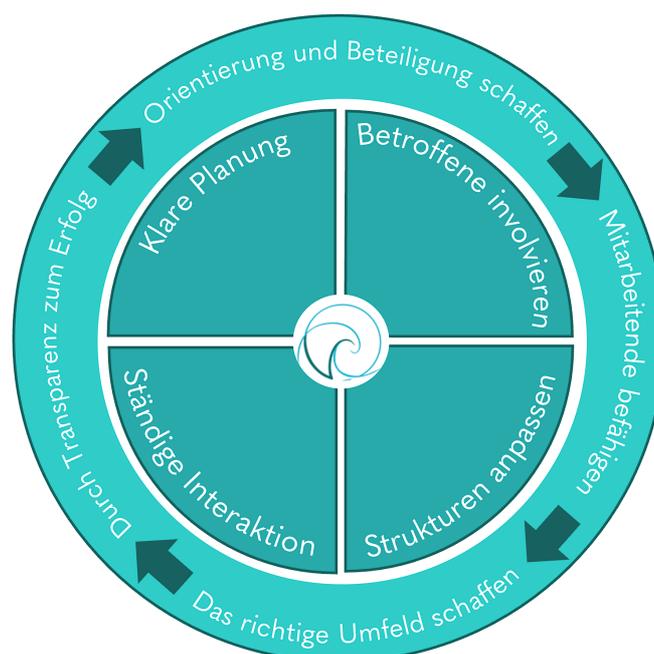
Durch offene Kommunikation für den Grund der Veränderung wird früh Verständnis und Motivation geschaffen. Unsere Erfahrung zeigt, dass die Involvierung von betroffenen Mitarbeitenden in die Gestaltung, die Konzeption und die Umsetzung, die Erfolgswahrscheinlichkeit signifikant steigert. Das Projektteam sollte unbedingt mit den Personen aus der Linie besetzt werden, die später auch mit dem täglichen Betrieb betraut sind. So können diese Mitarbeitenden ihre Zukunft mitgestalten, auf potenzielle Hürden hinweisen und sich damit auseinandersetzen, um diese später akzeptieren und verankern zu können. Übrigens eignen sich agile Arbeitsweisen und Projektmethoden besonders dazu, Mitarbeitende von Beginn an zu involvieren und flexibel auf interne sowie externe Veränderungen zu reagieren. Gleichermassen sollten Führungskräfte eine Vorbildrolle einnehmen und Mitarbeitende durch die Veränderung navigieren. Durch integrative Kollaboration können Führungskräfte gleichermassen mitgestalten und das kollektive Wissen aller Beteiligten zugänglich machen, nach dem Prinzip des Steward-basierten Führungsstils.

### 3) Strukturen und Prozesse anpassen

Strukturen und Prozesse in Organisationen dienen einem Zweck: sie ermöglichen die zweckgebundene und effiziente Zusammenarbeit von Individuen in Form einer Organisation. Deshalb sollten diese so angepasst werden, dass sie die Mitarbeitenden unterstützen und Veränderung ermöglichen. So können organisationale Fähigkeiten gezielt und schrittweise hinsichtlich des Veränderungsprozesses ausgerichtet und Mitarbeitende beispielsweise durch Befähigung auf die Zukunft vorbereitet werden. Für eine rasche sowie erfolgreiche Verankerung des Zielzustands ist es zudem essenziell, relevante Dokumentationen und technische Hilfsmittel in den Prozessen frühzeitig an den Zielzustand anzupassen.

### 4) Kontinuierliche Interaktion

Unsere Erfahrung zeigt, dass eine kollaborative Herangehensweise auf Augenhöhe, auch über Abteilungsgrenzen hinweg, die bestmögliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Wandel bewiesen hat. Hierfür wäre eine uni-direktionale Kommunikation denkbar ungeeignet. Nur eine bi-direktionale Interaktion ermöglicht es, Kritik, Widerstände und Verbesserungsvorschläge zu erkennen und zu adressieren. Zudem fühlen sich Mitarbeitende ernstgenommen und in die Transformation integriert. Gleichermassen sollten Erfolge und erreichte Meilensteine kommuniziert und gemeinsam zelebriert werden. Aus diesem Grund ist Transparenz von allen beteiligten Stakeholdern während des gesamten Transformationsprojekts essenziell.



### Special: Change-Management in hybriden Arbeitsumgebungen

Die Umstellung auf hybride Arbeitsmodelle und die vermehrte Nutzung von Home-Office erfordern eine gezielte Herangehensweise in Veränderungsvorhaben. Obwohl viele der grundlegenden Prinzipien weiterhin gelten, verursachen räumliche Distanz und veränderte Arbeitsweise neue Herausforderungen. So wird es beispielsweise schwieriger, Veränderungen zu vermitteln und zu implementieren. Daher sollte das Projekt durch regelmässige Kommunikation, klare Botschaften und offene Dialoge intensiver begleitet werden. Um dies gezielt umzusetzen, braucht es eine zuverlässige IT-Infrastruktur und agile Arbeitsmethoden. Sie ermöglichen in Zeiten starken Wandels eine flexible Anpassung an die neuen Anforderungen und verhindern, dass vorhandenes Wissen veraltet. Die hybride Arbeitsweise sollte bereits in der Planungsphase berücksichtigt werden, was insbesondere die Definition von Rollen, Verantwortlichkeiten und Kommunikationskanälen umfasst. Weiter kann die Erprobung durch Prototypen oder Pilotprojekte dazu beitragen, entstehende Risiken zu minimieren. Gleichzeitig sollten sich Teams regelmäßig und systematisch reflektieren, um bei Bedarf ihre Arbeitsweise anzupassen. Durch iterative Anpassungen können Teams, in der digitalen Zusammenarbeit, besser auf Veränderungen reagieren und auf dem neuesten Stand bleiben.

### Erfolgsfaktoren der erfolgreichen Organisations-Transformation

Erfolgreiche Unternehmen setzen auf integrales Change-Management, um ihre Transformationsziele effektiver zu erreichen, Hindernisse zu überwinden und den Fokus auf die gewünschten Ergebnisse zu lenken, damit sie optimal auf die kommenden Herausforderungen vorbereitet sind. Insgesamt ist der Erfolg einer Transformation maximal, wenn klare Ziele definiert werden, Betroffene zu Beteiligten gemacht werden und die Kommunikation von Anfang an auf Interaktion setzt. Denn nur nachhaltig verankerte Veränderungen erreichen das gewünschte Ziel und wirken langfristig.

## Wer wir sind?

Vee Partner ist eine junge, dynamische Unternehmensberatung mit starken Wurzeln in der klassischen Management- und Strategieberatung im Herzen der Schweiz. Uns zeichnet eine ausgeprägte Leidenschaft für den Erfolg unserer Klienten aus, welchen wir durch langjährige Erfahrung in internationalen Beratungen und eine höchst integrative Arbeitsweise sicherstellen. Durch unsere kollaborative und kundenorientierte Herangehensweise ermöglichen wir unseren Kunden individuelle Lösungen.

## Kontakt

Vee Partner  
Grossmatte 2E  
6014 Luzern, Schweiz

Mobile: +41 78 203 37 47  
E-Mail: [info@vee-partner.com](mailto:info@vee-partner.com)  
Website: [vee-partner.com](http://vee-partner.com)

