



# Digital am Freitag

Wie digitale Vorhaben durch gezielten Umgang mit Widerständen erfolgreich gestaltet werden können

**Ladina Hostettler**  
Senior Business Consultant  
[ladina.hostettler@bearingpoint.com](mailto:ladina.hostettler@bearingpoint.com)

**Yannick Minder**  
Junior Business Consultant  
[yannick.minder@bearingpoint.com](mailto:yannick.minder@bearingpoint.com)

Digital am Freitag

# Agenda

Intro – Change Management ist mehr als ein paar Schlagworte

Widerstand - Gründe wieso Veränderungsprojekte häufig scheitern

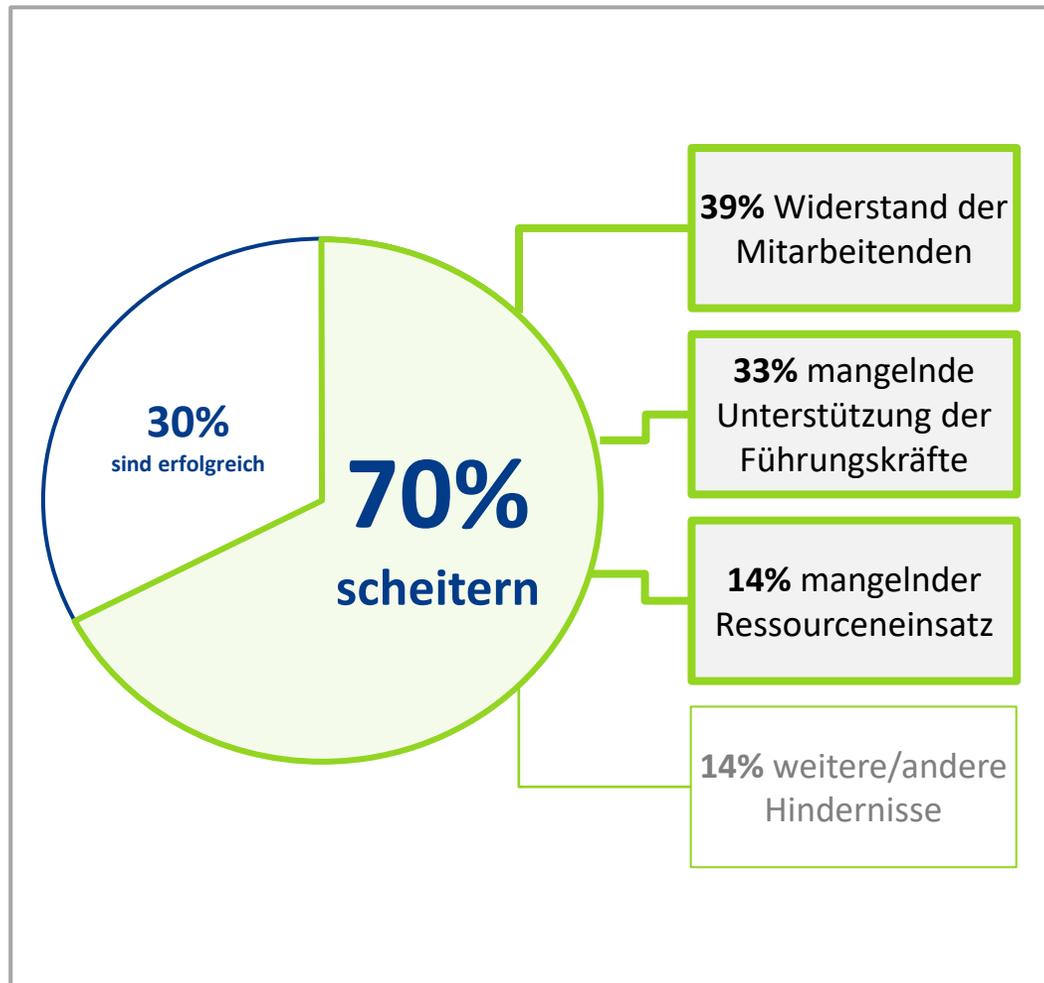
Veränderungskurve – eine emotionale Reaktionen auf Veränderungen

Methoden und Tools – Wieso klare Botschaften der Startpunkt für Erfolg sind

# Warum brauchen wir Change Management?



# Warum scheitern Transformationsprojekte?



Change Management unterstützt den Prozess der Schaffung von Akzeptanz und ermöglicht eine schnellere Integration der Transformation.

Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste. Es ist diejenige, die sich am besten an Veränderungen anpassen kann.

- Charles Darwin



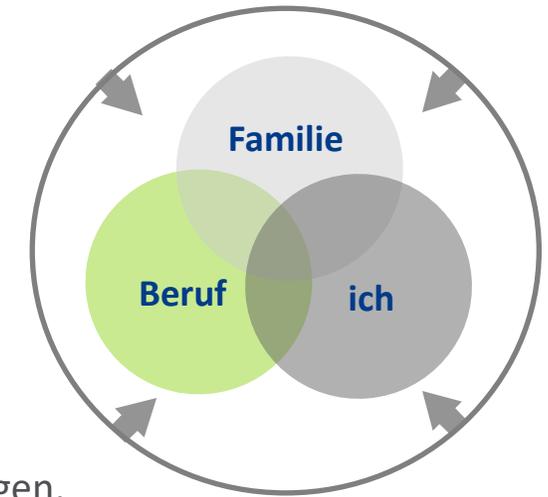
# Warum reagieren Menschen mit Widerstand auf Veränderungen?

## Wir erleben einen sich ständig beschleunigenden Wandel...

- ▶ Die Welt um uns herum und unsere Gesellschaft
- ▶ Unser Arbeitsumfeld
- ▶ Unser Privatleben

## ...und die Forschung zeigt, dass Menschen ähnlich und vorhersehbar reagieren

- Veränderungen führen zu einem Gefühl des **Kontrollverlusts** aufgrund der Unterbrechungen, die wir erleben
- Die **Störung** bedroht unsere grundlegenden menschlichen Bedürfnisse nach **Sicherheit, Vorhersehbarkeit, Autonomie, Verbundenheit und Anerkennung**
- Die Unterbrechung kann daher **Gefühle** der **Angst**, der **Besorgnis**, des **Verlustes** oder der **Inkompetenz** hervorrufen
- Dies führt zu **Widerstand gegen die Veränderung**, was eine **natürliche und übliche Reaktion** ist.
- Je größer der Grad der Störung, desto größer der Widerstand



# Störungen bedrohen unsere grundlegendes Bedürfnis nach Sicherheit

Veränderungen können unser Sicherheitsgefühl auf vielfältige Weise beeinträchtigen:

- **Sicherheit und Kontinuität** sind durch Faktoren gefährdet, die sich unserer Kontrolle entziehen.
- Die **Vorhersehbarkeit der Zukunft** ist beeinträchtigt, da die Erfahrungen der Vergangenheit nicht mehr nützlich sind.
- Die **Autonomie** ist bedroht, da ggf. unser Einfluss sinkt und unsere Wahlmöglichkeiten eingeschränkt werden.
- Die **soziale Verbundenheit** ist bedroht, da die sozialen Gruppen in Frage gestellt werden.
- **Anerkennung und Wertschätzung** sind durch den Wandel der sozialen Strukturen bedroht

 Unser Informationsbedürfnis steigt, und wir suchen nach Bestätigung durch unsere Führungskräfte.

# Widerstandsmanagement

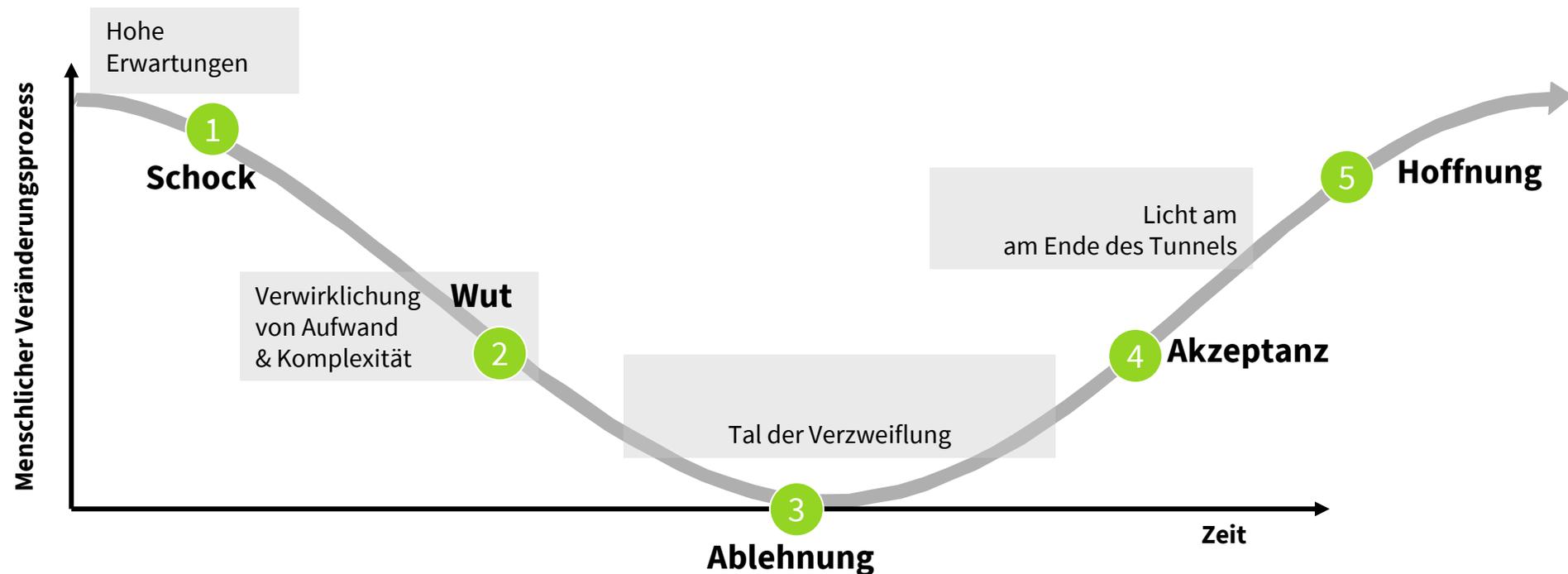
- Jede Veränderung stößt auf Widerstand, es ist nur eine Frage des Grades.
- Widerstand wird nicht überwunden, es wird mit ihm gearbeitet/ er wird bewältigt.
- Die Ursache für den Widerstand muss verstanden werden und die natürlichen Reaktion auf Veränderungen muss erkannt werden, um die wahren Gründe für den Widerstand aufzudecken; dies kann mehrere Gespräche erfordern, um zum Kern des Problems vorzudringen (Geduld haben und aufmerksam zuhören)
- Wandel funktioniert auf zwei Ebenen und muss auf diesen angegangen werden:
  1. **Aktivitätsebene** - wenn der Wandel die Koordination und Bereitstellung einer Abfolge von Aktivitäten erfordert
  2. **Emotionale Ebene** - wo Veränderungen nicht leicht zu beobachten, zu steuern oder zu messen sind (Überzeugungen/Mindsets)



**Je besser der Wandel und der Widerstand gegen den Wandel verstanden wird, desto wahrscheinlicher ist es, dass man die Vorteile des Wandels nutzen kann.**

# Die verschiedenen Stadien der Veränderungskurve

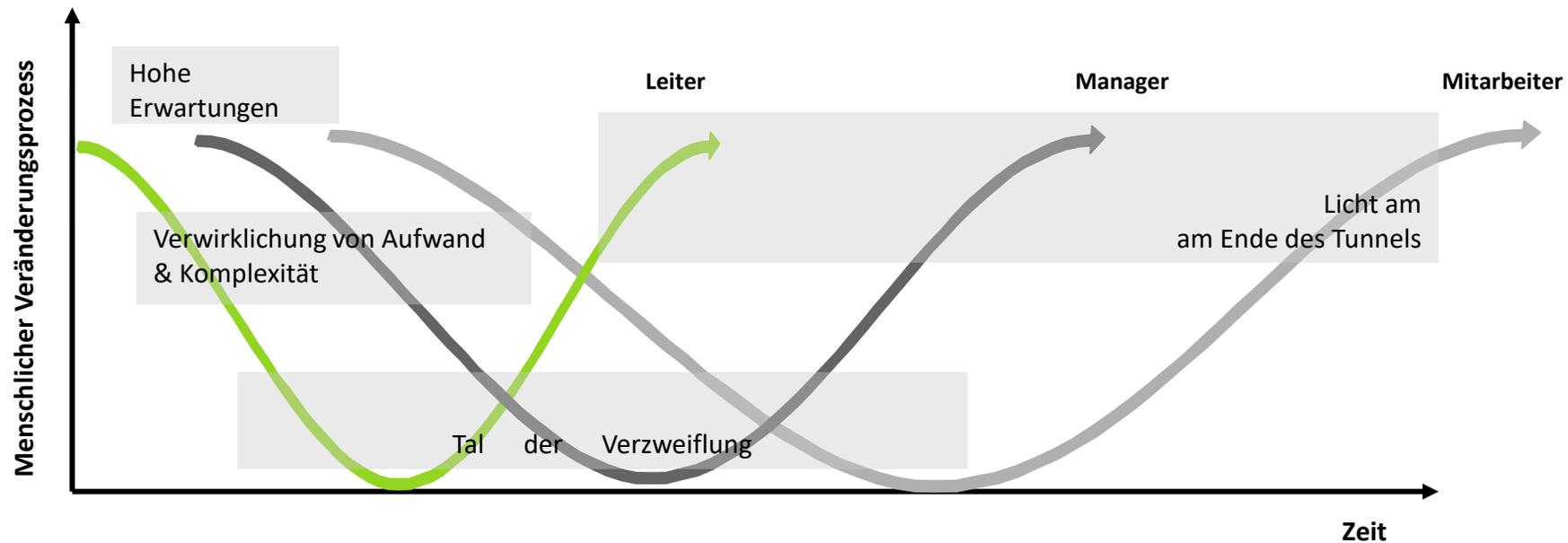
Die emotionale Reaktion auf Veränderungen, die auf der "Veränderungskurve" dargestellt ist, ist eine völlig normale Reaktion auf Veränderungen



Ob es sich um eine berufliche/organisatorische oder persönliche Veränderung handelt, wir alle durchleben emotionale Reaktionen darauf. Obwohl die Menschen gleichmäßig auf Veränderungen reagieren, durchlaufen wir die Phasen des Widerstands in unterschiedlichem Tempo.

# Den Wandel anführen

Verschiedene Gruppen durchlaufen den Weg der Veränderung oft in unterschiedlichen Zyklen...



Als Führungskraft und Vorbild sollten Sie:

- Konsequent und regelmäßig Ihre persönliche Veränderungsgeschichte kommunizieren
- Vorleben der neuen Verhaltensweisen und Arbeitsweisen

## Eine Vision gibt auf Motivierende Weise die Richtung vor



# Vier zentrale Erfolgsfaktoren von Change Management



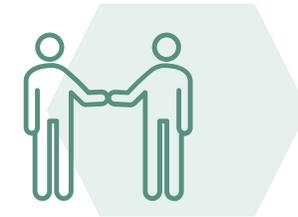
**Kontext**



**Akzeptanz  
schaffen**



**Kommunikation**



**Führung**

## Ziele

- |   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultur(en): Werte und gelebte Kultur</li> <li>• Historie</li> <li>• Parallele Initiativen (Überlastung)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• z.B. Ablösung funktionierender Systeme, Änderung von Verantwortlichkeiten</li> <li>• Einzelperson als Teil der Gesamtorganisation</li> <li>• Konsequenz von der Veränderung (oder nicht)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz</li> <li>• Nicht demotivieren + Vertrauen schaffen</li> <li>• Erwartungshaltung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbildfunktion</li> <li>• Was sollten, was können wir tun?</li> <li>• Welche Unterstützung benötigen wir?</li> </ul> |
|---|--|---|--|

## Massnahmen

- |   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Change Project Canvas</li> <li>• Change Agenten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektiven-Karte</li> <li>• User Stories</li> <li>• Optionen Board</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsplan</li> <li>• Newsletter</li> <li>• Podiumsdiskussion</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivierungsplan</li> <li>• Visionen-Workshop</li> <li>• Persona-Workshop</li> </ul> |
|---|--|---|---|



**Thank You**

 **+41 43 299 64 17**

 **ladina.hostettler@bearingpoint.com**

**Ladina Hostettler, Senior Consultant**  
BearingPoint AG  
Pfungstweidstrasse 60  
8005 Zurich

 **+41 43 299 64 40**

 **yannick.minder@bearingpoint.com**

**Yannick Minder, Junior Consultant**  
BearingPoint AG  
Pfungstweidstrasse 60  
8005 Zurich

**BearingPoint®**

# Führen und Engagieren im Wandel - Phase I: Schock

## Typische Gefühle

- Unsicher
- Erregt
- Aufgeregt
- Ängstlich
- Verweigerung
- Gestresst
- Ausgeschlossen
- Frustriert
- Unterbewertet

## Mögliche Verhaltensweisen

- Einfordern von Informationen
- Spekulationen
- Überreagieren
- Sprung/Abfall der Leistung
- Exzessive Konversation
- Verbreitung von Gerüchten
- Ungeduld

## Was ist zu tun?

- Setze dich mit deinen eigenen Reaktionen, Fragen und Bedenken gegenüber Veränderungen auseinander. Um ein effektiver Multiplikator bzw. Botschafter für den Wandel zu sein, musst du zuerst diese Fragen klären
- Ehrlichkeit und Transparenz: Kommuniziere was du weißt und was du nicht weißt
- Ermutigung zu weiterführenden Gesprächen
- Häufiger Austausch mit den Betroffenen - am besten in 1:1-Gesprächen. Frage nach, wie es ihnen geht und welche Sorgen sie haben.

## Was man nicht tun sollte:

- Zur Angst beitragen, indem du deine Spekulationen mitteilst
- Gefühle der Mitarbeiter ignorieren
- Annehmen, dass die Mitarbeiter die Gründe und die Strategie für den Wandel verstehen und akzeptieren
- Versuchen die Gedanken und Gefühle der Mitarbeiter zu kontrollieren
- Versuchen die Menschen schneller durch die Phase zu bringen

## Hilfreiche Fragen:

- Was verstehst du unter den Gründen und der Strategie für die Veränderung?
- Welche Fragen oder Bedenken hast du in Bezug auf diese Änderung?



# Führen und Engagieren im Wandel - Phase II: Wut

## Typische Gefühle

- Wütend
- Deprimiert
- Misstrauisch
- Verlust der Kontrolle
- Verweigerung
- Unsicher
- Verletzt
- Traurig

## Mögliche Verhaltensweisen

- Die Realität herunterspielen
- Verhandeln
- Auf der Suche nach Aufmerksamkeit
- Unbeherrscht
- Abgeschalten
- Schuldzuweisung
- Beanstandungen
- Sarkasmus
- Ungeduld

## Was ist zu tun?

- Auf die Reaktionen, Fragen und Bedenken eingehen
- Ein sicheres Umfeld schaffen, in dem die Mitarbeiter Gedanken und Gefühle - auch negative - mitteilen können.
- Erkenne alle mit der Veränderung verbundenen Aspekte des Verlustes an
- Bestätigen, Einfühlungsvermögen zeigen, aktiv zuhören und geduldig sein

## Was man nicht tun sollte:

- Gefühle der Mitarbeiter ignorieren oder negieren
- Widerstand persönlich nehmen
- Andere für den Wandel verantwortlich machen
- Versuchen die Gedanken und Gefühle der Mitarbeiter zu kontrollieren
- Versuchen die Menschen schneller durch die Phase zu bringen

## Hilfreiche Fragen:

- Wie wirkt sich dieser Wandel deiner Meinung nach auf deinen Arbeitsalltag aus?
- Was wirst du aufgrund dieser Veränderung nur schwer loslassen können?



# Führen und Engagieren im Wandel - Phase III: Ablehnung

## Typische Gefühle

- Verletzt
- Unsicher
- Verloren
- Überwältigt
- Taub
- Deprimiert
- Vorsichtig
- Besorgt

## Mögliche Verhaltensweisen

- Rückzug und Gleichgültigkeit
- Lähmung
- Leicht aufgeben
- Risikoaversion
- Unentschlossen
- Krankheit und Absentismus
- Weigerung, sich zu konzentrieren

### Was ist zu tun?

- Ehrlich und transparent sein
- Bestätigen, Einfühlungsvermögen zeigen, aktiv zuhören und geduldig sein
- Unterstützung der Mitarbeiter bei der Festlegung von Prioritäten für ihre Aufgaben. Entwicklung oder Unterstützung bei der Entwicklung von kurzfristigen Zielen
- Plan geben: Prioritäten setzen, Fristen festlegen und Folgemaßnahmen ergreifen
- Hilfe bei der Entwicklung einer individuellen/persönlichen Strategie, wie der Einzelne heute Erfolg haben kann

### Was man nicht tun sollte:

- Der "Just Do It-Ansatz"
- Echte Leistungsprobleme mit verminderter Produktivität/ Engagement als Folge von Veränderungen zu verwechseln
- Übertragung von Gefühlen/ Verhalten: Lasse nicht zu, dass die Lähmung der Mitarbeiter oder Gleichgültigkeit deine Einstellung beeinflusst
- Die Mitarbeiter unter Druck setzen, damit sie vorankommen. Hole sie ab wo sie stehen, und biete Unterstützung an

### Hilfreiche Fragen:

- Welche Hindernisse, Barrieren oder Frustrationen wirken sich auf deine tägliche Arbeit aus?
- Bei welchen Entscheidungen kann ich dir helfen, damit du heute erfolgreich sein kannst?



# Führen und Engagieren im Wandel - Phase IV: Akzeptanz

## Typische Gefühle

- Neugierig
- Kreativ
- Interessiert
- Besorgt
- Unsicher
- Aufgeregt

## Mögliche Verhaltensweisen

- Kreativität
- Entscheidungen treffen
- Risiken eingehen und neue Dinge ausprobieren
- Entscheidungen anfechten
- Erkundung neuer Ideen und Möglichkeiten

### Was ist zu tun?

- Belohne und verstärke positives Verhalten. Positive Beiträge zum Team sollten häufig anerkannt werden.
- Nutze den frühen Erfolg und ermutige deine Mitarbeiter, die für den Erfolg erforderlichen Rollen und Verantwortlichkeiten zu erkunden.
- Suche nach Gelegenheiten, um Vorschläge zur Umsetzung der Änderung zu sammeln
- Achte auf Gefühle, die auf einen Rückschritt hindeuten, und stelle diese Mitarbeiter sofort ein.
- Ermutigung zu Erkundung und positivem, lösungsorientiertem Denken.

### Was man nicht tun sollte:

- Bestrafende Verhaltensweisen. Fehler statt dessen als Lernchance nutzen
- Die Mitarbeiter unter Druck setzen, damit sie vorankommen: Hole ab wo sie stehen und verhalte dich unterstützend (Zuhören, Coaching, Vorbildfunktion).
- Vorschläge oder Ideen von Mitarbeitern nicht berücksichtigen.

### Hilfreiche Fragen:

- Welche Lern- und Erfolgchancen sind mit dieser Veränderung verbunden?
- Welche Ressourcen benötigst du, um deine Arbeit gut/effektiv zu erledigen?



# Führen und Engagieren im Wandel - Phase V: Hoffnung

## Typische Gefühle

- Erregt
- Hoffnungsvoll
- Unter Kontrolle
- Engagiert
- Optimistisch
- Aufgeregt
- Kreativ
- Zuversichtlich

## Mögliche Verhaltensweisen

- Vorausschauend
- Fokussierung auf Prioritäten
- Konstruktiv
- Unterstützung/Ideen anbieten
- Ungeduld mit denjenigen, die sich noch nicht festgelegt haben

### Was ist zu tun?

- *Early Adopters* als Multiplikatoren rekrutieren. Partnerschaften fördern zwischen *Early Adopters* und Mitarbeitern, die noch mit dem Wandel zu kämpfen haben
- Erfolge des Einzelnen, des Teams und der Organisation im Zusammenhang mit der Veränderung zelebrieren, die erzielten Vorteile klar hervorheben
- Fortsetzung des produktiven Führungsverhaltens (kommunizieren, zuhören, Vorbild sein, coachen)

### Was man nicht tun sollte:

- Vergangenheit weder romantisieren und noch abwerten. Auf die Zukunft und ihrer Bedeutung für die Einzelnen, das Team und die Organisation konzentrieren
- Die gelernten Lektionen nicht vergessen. Abwerten was funktioniert hat, was nicht und daraus lernen
- Distanzierendes/ ablehnendes Verhalten gegenüber Mitarbeiter, die sich langsam erst wieder engagieren

### Hilfreiche Fragen:

- Welche Lektionen hast du während dieser Veränderung gelernt?
- Worauf freust du dich bei der Arbeit und in der Zukunft?

