

## Phasen des Wandels: Change genau beleuchtet

*Change: seit einigen Jahren ein Buzzword unter Unternehmensstrategen. Der Begriff klingt so einfach, schließlich gehört Wandel zum Leben dazu, auch in Unternehmen. Gleichzeitig bedeutet ein gewollter Wandel ein konkretes Ziel für die Reise zu haben – einschließlich eines Plans, wie dieser Umbruch gelingen soll. Welche Schritte Wechselwillige in die Zukunft führen erläutert Dagmar Hebenstreit, Co-Gründerin der Boutique-Beratung AGILEUS Consulting.*

**Bad Klosterlausnitz / München, März 2024.** Unternehmen jeder Größe und Branche stehen vor multiplen Herausforderungen. Tempo, Flexibilität und Agilität entscheiden über Erfolg und Misserfolg. Um im internationalen Wettbewerb wieder vorne anzuknüpfen, setzen findige Leader auf Agilität, fernab von Command-and-Control-Prinzipien und festgefahrenen Strukturen. „Einfach ohne Anleitung alle internen Gerüste aufzulösen und absolut frei zu agieren, führt jedoch kein Unternehmen ans Ziel“, weiß Agile-Expertin Dagmar Hebenstreit. „Natürlich passt ein starres Korsett nicht auf alle Unternehmen; One-size-fits-all ist genau das Gegenteil von Agilität. Bestimmte Schritte allerdings zählen für den Change in jeder Firma. Sie bieten eine gute Orientierung.“ Welche Hürden zu nehmen sind, erläutert die AGILEUS-Mitgründerin.

### Die Phasen des Change

Veränderungsprojekte gleichen einer Matrix. Sie bestehen aus aufeinanderfolgenden Projektphasen wie Analyse, Konzept und Einführung. In diese Projektphasen schieben sich die einzelnen Veränderungsphasen. Das muss jedoch nicht immer gut ausgehen. Ein typischer Verlauf für einen gefährlichen Wandel: Im ersten Teil erntet das Projekt viel Zuspruch und macht in den ersten sechs Monaten bis zur Konzeptfertigstellung große Fortschritte. Darauf folgen im zweiten Part häufig längere Wartezeiten und Schleifen im Freigabeprozess, ausgelöst durch das aufkommende Bewusstsein des Managements für mögliche Konsequenzen und Fallstricke. Im dritten Teil verleiht die erste Implementierung dem Projekt neuen Schwung, bis im vierten Abschnitt nach etwa 14 bis 18 Monaten die Aufmerksamkeit schwindet. Das geschieht, wenn das Projekt die Interessensspanne des Managements überschreitet und dieses sich neuen Themen zuwendet. Nicht gelöste organisationale Hindernisse und damit ein Ausbleiben eines kompletten Erlebens der vollen Potenziale verstärken den Effekt. Mögliche Konsequenz: das Infragestellen des gesamten Change. Dies ist der wirklich kritische Punkt, den es zu überwinden gilt, um die Veränderung nachhaltig zu implementieren.

Damit Change nachhaltig in Firmen wachsen kann, achten Verantwortliche auf diese fünf Zustände:

#### 1. **Bewusstsein schaffen**

Menschen verlassen ihre Komfortzone äußerst ungern. Veränderungen nehmen sie erst dann an, wenn keine Möglichkeit mehr für Gewohntes besteht. Diverse Großunternehmen scheiterten an einem Wechselkurs aufgrund zu geringen Erkenntnisdrucks. Die Suche nach überzeugenden Gründen für einen Change steht deshalb vorne an: Warum muss eine Veränderung eintreten? Ist der Handlungsdruck groß genug? Transparenz und klare Kommunikation der Beweggründe gelten als wichtigste Voraussetzungen, um Awareness in der Organisation zu schaffen.

#### 2. **Motivation herausarbeiten**

Change ist nicht nur aufwändig. Mit ihm sind Konsequenzen hinsichtlich Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen oder Verantwortlichkeiten verbunden. Diese Phase baut stark auf die Führungskräfte, Sponsoren und Stakeholder des Veränderungsprojekts. Haltungen à la „Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass“ drohen jeden Veränderungswillen im Keim zu ersticken. Ist die Organisation, allen voran die Führungsebenen, bereit dazu? Maßnahmen wie Abstimmungen und Workshops sollen Ängste und Erwartungshaltungen

#### Pressekontakt

klären, ein gemeinsames Ziel definieren und das Vorgehen festlegen. Die grundlegende Frage lautet: Welche Motivation heizt den Change an? Hier beginnt der Übergang zwischen dem Formulieren der Vision und dem Start des Agile Transition Teams.

### 3. **Wissen ermitteln**

Methodische Kompetenz benötigt ein Wandel genauso wie die Fähigkeit, das Zielbild zu entwerfen und bis ins Detail zu strukturieren. Fähigkeit zur strategischen Planung sowie die Befähigung zur operativen Umsetzung sind unabdingbar. Welcher Wissensaufbau muss in den Teams oder der Organisation erfolgen, um in den neuen Strukturen mit der neuen Arbeitsweise zu funktionieren? Welches Know-how braucht die Transformation? Wen brauchen wir an Board? Die Auserwählten gehören dann zum Transition Team: Idealerweise cross-funktional besetzt, treiben Mitarbeiter aus den zu transformierenden Abteilungen sowie den Schnittstellenabteilungen aus verschiedenen Hierarchiestufen als agiles Scrum Team die Veränderung von innen voran. Unterstützung erhalten sie durch mindestens zwei externe Berater und in der Regel einen Scrum Master.

### 4. **Veränderungsmöglichkeiten ausloten**

In dieser Phase stehen Überarbeitungen der Zusammenarbeits- und Kommunikationsstrukturen, aber auch der Führungsrolle beispielsweise durch anderes Planungsvorgehen und gewandeltes Reporting an. Welche Rahmenbedingungen gilt es zu beachten, die nicht verändert werden können? Welche Prozesse oder Strukturen müssen für einen nachhaltigen Wandel angepasst werden? Der Aufbau von Kompetenzen und neuen Rollen bestimmt diese Phase.

### 5. **Vom Konzept über das Ausprobieren bis zur Gewohnheit**

Zähne zusammenbeißen und durchziehen – Change ist ein nie vollends abgeschlossener Prozess. Selbst nach Projektabschluss der externen Unterstützer läuft der Wandel intern weiter. Denn neue Ausbaustufen und Themen, die zuvor nicht auf der priorisierten Agenda standen, drängen mit der Zeit in den Fokus. Die immer wieder zu stellende Frage lautet: Wie kommen die ersten Gehversuche im neuen Setup an? Wie lautet das Feedback? Um die vollzogenen Transformationen allen bewusst zu machen, lohnt das Messen der Erfolge, beispielsweise durch KPIs. Auch kleine Fortschritte und Teilerfolge sollten gefeiert werden und regelmäßigen Proof of Concept bieten.

Wichtig: Change gelingt durch eine beidseitige Umsetzung – top-down und bottom-up. Ohne Unterstützung und aktive Beteiligung der Führungsebenen stößt jede Veränderung an eine gläserne Decke. Potenziale werden nicht völlig gehoben und Teams frustriert, wenn sie nicht weiterkommen. Ohne Einbindung der Chefetagen wird die Veränderung nicht akzeptiert und mitgetragen. Widerstand und kritisches Feedback verstehen führende Personen als Gradmesser für den Nachbesserungsbedarf. Sachliche Gründe sollten Zuständige isolieren und diese klären. Dann beeinflussen hinter dem Widerstand liegende Ängste nicht den Wandel, der das Unternehmen zukunftssicher macht.

#### **Über AGILEUS Consulting**

Das 2017 vom Vater-Tochter-Duo Dr. Jörk Hebenstreit und Dagmar Hebenstreit gegründete Consulting-Unternehmen Agileus unterstützt Hersteller physischer Produkte bei der zukunftssicheren und resilienten Aufstellung am Markt. Ein Team aus acht festen und sechs freien Beratern steht mit Know-how und Innovation unterstützend zur Seite. Die spezifisch auf ihre Kunden abgestimmte agile Organisationsstruktur und -kultur fördert eine flexible, kundenorientierte und starke Position im Wettbewerb sowie auf dem Bewerbermarkt. Im Bereich F&E profitiert Agileus von der Erfahrung des promovierten Physikers in der Geschäftsführung: Dr. Jörk Hebenstreit arbeitete in verschiedenen Managementpositionen

#### **Pressekontakt**

Rebecca Hollmann & Julia Alpert ▪ Borgmeier Public Relations ▪ Rothenbaumchaussee 5 ▪ 20148 Hamburg  
Tel.: 040/4130 96 -23 &-28 ▪ Mail: [hollmann@borgmeier.de](mailto:hollmann@borgmeier.de) & [alpert@borgmeier.de](mailto:alpert@borgmeier.de)



international aufgestellter Technologieunternehmen als Entwickler, F&E-Vorstand, Verwaltungsrat oder Vice President. Dagmar Hebenstreit verfügt neben Kenntnissen als Scrum Professional über internationale Expertise in den Bereichen Vertrieb, Marketing und Business Development. Die Geschäftsführerin blickt auf einen breiten methodischen Hintergrund und setzt sich als Mitglied der Organisation Healthcare Shapers für effiziente Agilität in der MedTech ein. Mehr Informationen unter [agileus-consulting.de](http://agileus-consulting.de)

**Pressekontakt**

Rebecca Hollmann & Julia Alpert ▪ Borgmeier Public Relations ▪ Rothenbaumchaussee 5 ▪ 20148 Hamburg  
Tel.: 040/4130 96 -23 &-28 ▪ Mail: [hollmann@borgmeier.de](mailto:hollmann@borgmeier.de) & [alpert@borgmeier.de](mailto:alpert@borgmeier.de)