



SMARTCHILLI einführen.

Changemanagement leicht gemacht.

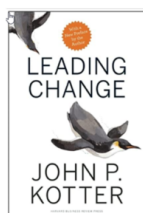
Strategien für erfolgreiche Veränderungen.

Abstract: Zusammenfassung

SMARTCHILLI ist nicht nur eine Software, sondern eine Plattform, die eine Unternehmensveränderung zur Folge hat. Es geht vom Push („du musst morgen arbeiten“) zum Pull („Du darfst arbeiten, wann und wo du willst - wenn du dich schnell genug entscheidest“). Neben der Bedienung der Software hängt es daher maßgeblich von einer klugen Einführung ab, um schnellstmöglich die besten Ergebnisse zu erzielen. Das wird erreicht durch einen systematischen, geplanten und zügigen Change-Prozess.

Obwohl dieser von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich ist, sind die Phasen immer dieselben. Alle Phasen müssen in der richtigen Reihenfolge durchlaufen werden. Das 8-Stufen Modell von Kotter bietet einen solchen Rahmen für einen erfolgreichen Change-Prozess. Dabei ist der Prozess nicht überall gleich aufwendig oder dauert gleich lange. Selbst große Organisationen lassen sich so in einem kurzen Zeitrahmen durch diesen Prozess führen. Lassen Sie sich nicht von den Phasen abschrecken, bei kleineren Organisationen ist der Change-Prozess mit all seinen Phasen gerne auch mal in sieben Tagen abgeschlossen.

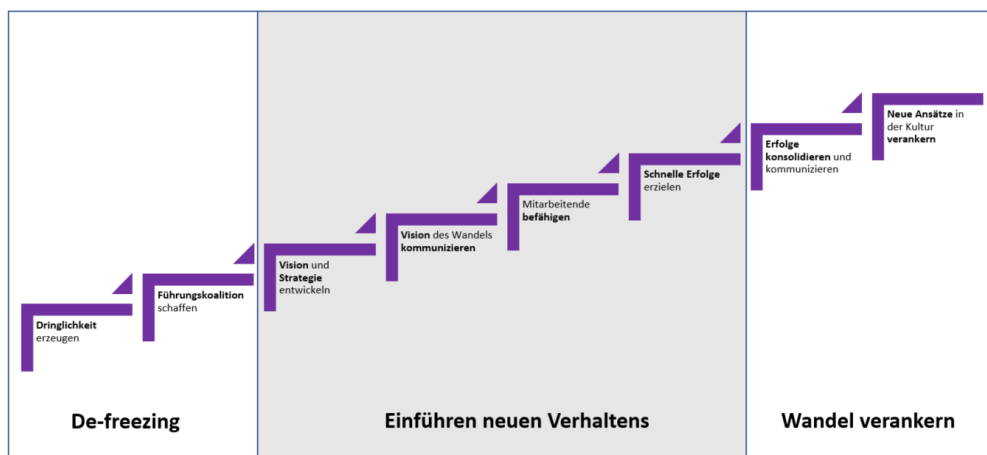
Eine Übersicht der Phasen finden Sie hier. Genauere Erläuterungen finden Sie im Anschluss. Viel Erfolg bei der Lektüre.



„The central issue is never strategy, structure, culture or systems.

The CORE of the matter is always the behaviour of the people.“

Change Management nach Kotter Der 8 Stufen Plan



Inhaltsverzeichnis



Abstract: Zusammenfassung	1
Einleitung.....	3
Der Change-Prozess.....	3
Leadership vs. Management	4
Die drei Phasen der Veränderung.....	6
De-Freezing.....	6
Change.....	7
Verankerung	7
Veränderung ist zyklisch	8
Erste Stufe: Dringlichkeit erzeugen.....	9
Zweite Stufe: Führungskoalition schaffen	11
Dritte Stufe: Vision und Strategie entwickeln.....	13
Vierte Stufe: Vision und Strategie kommunizieren	15
Fünfte Stufe: Die Mitarbeiter befähigen.....	17
Sechste Stufe: Schnelle Erfolge erzielen	19
Siebte Stufe: Schnelle Erfolge konsolidieren	21
Achte Stufe: Neue Ansätze in der Kultur verankern	23
Fazit: Change-Prozesse, SMARTCHILLI und New Work.....	25

Einleitung

SMARTCHILLI ist nicht nur eine Software, sondern eine Plattform, die enorme Vorteile für Ihr Unternehmen bietet. Sie sichert Ihnen einen Wettbewerbsvorteil durch enge Kundenzusammenarbeit. Sie macht sie schneller durch Echtzeitplanung und effizienter durch Automatisierung. Vor allem ändert SMARTCHILLI ihre Dispositionsprozesse, indem Sie diese unabhängig macht von Arbeitszeiten und Ihre Mitarbeiter befähigt, sich ihren Dienstplan selbst zu gestalten – wann immer sie es wollen. New Work trifft selbstorganisierende Teams. Die Vorteile sind enorm. Bessere Mitarbeiterbindung, leichteres Recruiting, effektivere Planung und mehr Transparenz für alle. Dafür benötigt es einen Change Prozess, denn mit der Bedienung der Software ist es nicht getan.

Der Change-Prozess

Wir unterstützen Sie gerne bei diesem Change-Prozess und orientieren uns dabei am 8-Stufen-Modell von John Kotter. Es ist einfach, bewährt und kann auch für Ihr Unternehmen eine Blaupause darstellen.

In einer heutzutage schnelllebigen und sich ständig wandelnden Geschäftswelt ist die Fähigkeit, Veränderungen effektiv zu managen, von entscheidender Bedeutung. Der 8-Stufen-Plan bietet einen strukturierten Ansatz, um eine Veränderung innerhalb einer Organisation zu initiieren, voranzutreiben und erfolgreich umzusetzen.

Die Grundidee hinter dem 8-Stufen-Plan ist, dass Veränderungen nicht einfach verordnet werden können, sondern dass ein breites Verständnis, Engagement und die Unterstützung aller beteiligten Akteure erforderlich sind. Die ersten vier Stufen des Plans konzentrieren sich auf die Schaffung einer dringenden Notwendigkeit für Veränderungen, die Bildung einer leistungsstarken Führungskoalition, die Entwicklung einer klaren Vision und die Kommunikation dieser Vision auf breiter Basis.

Die nächsten vier Stufen des Plans beinhalten die Schaffung von Handlungsspielraum für Veränderungen, das Generieren von kurzfristigen Erfolgen, die Konsolidierung dieser Erfolge und die Verankerung der Veränderungen in der Unternehmenskultur. Diese Schritte stellen

sicher, dass die Veränderungen nachhaltig sind und nicht wieder rückgängig gemacht werden.

Der 8-Stufen-Plan bietet einen praktischen Fahrplan für Veränderungsprozesse und hilft Führungskräften und Change Managern dabei, Hindernisse zu identifizieren, Widerstände zu überwinden und eine positive Veränderungskultur zu schaffen. Er betont die Bedeutung der Kommunikation, des Engagements der Mitarbeiter und einer starken Führung, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen.

Leadership vs. Management

Im Change-Management ist lt. Kotter eher Leadership als Management gefragt. – und darin sind Unternehmenslenker in der Regel nicht so geübt. Während Management auf die Verwaltung von Ressourcen und die Umsetzung von Aufgaben abzielt, konzentriert sich Leadership auf die Entwicklung von Menschen, das Setzen von Richtung und das Erreichen von Veränderungen. Management ist eher hierarchisch und autoritär, während Leadership auf Einflussnahme und Inspiration beruht. Beide Aspekte sind wichtig für den Erfolg einer Organisation. Idealerweise sollten Manager sowohl über gute Management- als auch Leadership-Fähigkeiten verfügen, um effektiv zu sein und eine starke Organisation aufzubauen.

Management bezieht sich auf die Fähigkeit, Ressourcen, wie beispielsweise Mitarbeiter, Budgets und Abläufe, effizient und effektiv zu organisieren und zu kontrollieren, um die Ziele einer Organisation zu erreichen. Es umfasst die Planung, Organisation, Kontrolle und Koordination von Aufgaben und Ressourcen. Manager sind dafür verantwortlich, die täglichen Aktivitäten zu überwachen, Entscheidungen zu treffen, Probleme zu lösen und sicherzustellen, dass die Arbeit erledigt wird. Das Management ist eher auf die Aufrechterhaltung von Stabilität und Ordnung ausgerichtet.

Leadership hingegen bezieht sich auf die Fähigkeit, Menschen zu inspirieren, zu motivieren und zu beeinflussen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Es beinhaltet die Entwicklung einer langfristigen strategischen Ausrichtung, das Schaffen einer inspirierenden Unternehmenskultur und die Förderung von Innovation und Veränderung. Es geht um die

Schaffung einer Vision und die Fähigkeit, andere dazu zu bringen, diese Vision zu unterstützen und umzusetzen.

Um Ihnen bei dem vor Ihnen liegenden Change-Prozess zu helfen, haben wir diesen Leitfaden für Sie entwickelt.

Die drei Phasen der Veränderung

Das Change-Management besteht aus drei grundlegenden Phasen: (1) De-Freezing (Aufbrechen), (2) Change (Einführung neuen Verhaltens) und (3) Verankerung. Diese Phasen bilden den Rahmen für einen erfolgreichen Veränderungsprozess innerhalb einer Organisation. Es ist wichtig, diese Phasen zu kennen und auch einzuhalten.

Es ist für einen erfolgreichen Change-Prozess nötig, alle Phasen - und in der richtigen Reihenfolge - zu durchlaufen. Nur dann werden die vom Wandel betroffenen Mitarbeiter diesen verstehen, verinnerlichen und damit auch mittragen. Einzelne Phasen auszulassen kann zum Scheitern des gesamten Prozesses führen.

De-Freezing

Die erste Phase, De-Freezing, bezieht sich auf die Notwendigkeit, den bestehenden Zustand aufzubrechen und eine Bereitschaft für Veränderungen zu schaffen. In dieser Phase geht es darum, das Bewusstsein für die Notwendigkeit des Wandels zu schärfen und die Mitarbeiter zu motivieren, alte Denkmuster und Verhaltensweisen loszulassen. Menschen im Allgemeinen suchen das Gefühl der Sicherheit und Beständigkeit. Jede Form von Unsicherheit wird i.d.R. als Bedrohung wahrgenommen und negiert. Selbstorganisierende Teams können z.B. die Existenzberechtigung des Disponenten in Frage stellen („Und was mache ich noch?“). Diese Ängste muss man ernst nehmen und die Frage nach zukünftigen Aufgaben positiv beantworten („Dir bleibt mehr Zeit für Wichtiges, wenn ein Chat-Bot die Standard-Nachrichten für dich versendet.“).

SMARTCHILLI sollte hier als *Idee* mit den verbundenen Zielen eingeführt werden, die Einführung der Software folgt später. Es kann hilfreich sein, den Mitarbeitern einen Einblick in das System zu geben. Vorteile und Verbesserungen durch SMARTCHILLI müssen kommuniziert werden. Es ist wichtig, eine klare Begründung für den Wandel zu liefern, um Widerstände zu überwinden und ein Gefühl der Dringlichkeit zu schaffen. Es ist dieses Gefühl der Dringlichkeit („Sense of Urgency“), dass das Loslassen von alten Mustern ermöglicht. Diese Dringlichkeit kann erzeugt werden, durch negativen Handlungsdruck („Wir verdienen nicht mehr genug Geld, wenn wir nichts ändern.“) oder positiven Handlungsdruck („So werden wir schneller als die Konkurrenz und können uns als Marktführer positionieren“). Welcher Weg der richtige ist, muss von Fall zu Fall entschieden werden. Auch eine

Kombination von beiden ist möglich. Hier werden Kommunikation, Schulung und die Einbindung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess zentral.

Change

Die zweite Phase, Change, beinhaltet die eigentliche Umsetzung der Veränderungen. In dieser Phase werden neue Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen eingeführt. Es ist wichtig, eine klare Vision und strategische Ziele zu haben, um den Wandel zu lenken. Die Führungskräfte, die den Change unterstützen und umsetzen sollen, spielen eine entscheidende Rolle bei der Kommunikation der Vision, der Schaffung eines unterstützenden Umfelds und der Einbindung weiterer Mitarbeiter in die Umsetzung. Die Veränderungen sollten schrittweise und gut geplant sein, um eine reibungslose Umstellung zu gewährleisten. Widerstände sollten proaktiv angegangen und Hindernisse aus dem Weg geräumt werden. An dieser Stelle kommt dann SMARTCHILLI als zu bedienende Software ins Spiel. Mehr dazu später im Detail.

Verankerung

Mit der Veränderung ist der Change-Prozess noch nicht abgeschlossen, auch wenn es im ersten Moment so zu sein scheint. Unternehmen und Menschen verfallen wieder in alte Muster, wenn der Change nicht nachhaltig verankert wird.

Die dritte Phase, Verankerung, zielt deshalb darauf ab, die Veränderungen in der Organisation zu festigen und nachhaltig zu machen. In dieser Phase geht es darum, die neuen Verhaltensweisen und Praktiken zu etablieren und sicherzustellen, dass sie zur neuen Normalität werden. Dies erfordert eine kontinuierliche Unterstützung und Stärkung der neuen Prozesse sowie die Anerkennung und Belohnung von Erfolgen. Die Führungskräfte sollen dabei als Vorbilder fungieren und die Mitarbeiter dabei unterstützen, sich an die neuen Veränderungen anzupassen und sie in ihren täglichen Aufgaben zu integrieren. Die Verankerung stellt sicher, dass der Wandel nachhaltig ist und nicht in alte Gewohnheiten zurückfällt.

Veränderung ist zyklisch

Diese drei Phasen des Change-Managements bilden einen zyklischen Prozess. SMARTCHILLI einzuführen ist eine *beachtliche Leadership Leistung*, aber die Veränderung wird weitere Veränderungen nach sich ziehen. Das ist normal und auch wünschenswert, denn so entwickelt sich das Unternehmen weiter und kann neue Marktchancen ergreifen. Nach der Verankerung von einer Veränderung wie SMARTCHILLI kann es wieder notwendig werden, den Status quo zu hinterfragen und erneut De-Freezing zu initiieren, um weitere Veränderungen anzustoßen. Ein gut durchdachtes Change-Management berücksichtigt diese Phasen und ermöglicht es einer Organisation, Veränderungen erfolgreich zu bewältigen und sich an eine sich wandelnde Umgebung anzupassen.

Sollten Sie in diesen weiteren Veränderungsprozessen Hilfe und Orientierung suchen, bieten wir uns gerne als Sparringspartner an – und verweisen für weitergehende Ausführung und Begleitung auf unsere Kollegen von [impactive.works](https://www.impactive.works), die sich auf dieses Geschäftsfeld spezialisiert haben

Nun zu den einzelnen Stufen von Kotters 8-Stufen-Modell.

Erste Stufe: Dringlichkeit erzeugen

Die erste Stufe des 8-Stufen-Plans nach Kotter besteht darin, Dringlichkeit zu erzeugen. Dieser Schritt ist von entscheidender Bedeutung, um den Veränderungsprozess in Gang zu setzen und die Mitarbeiter dazu zu motivieren, Veränderungen zu akzeptieren und mitzutragen.

Das Erzeugen von Dringlichkeit beinhaltet die Schaffung eines Bewusstseins für die Notwendigkeit des Wandels. Dies kann erreicht werden, indem man die aktuellen Probleme, Herausforderungen und Risiken der Organisation und des Marktumfeldes klar kommuniziert. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter verstehen, warum der Wandel notwendig ist und welche Konsequenzen es haben könnte, wenn keine Veränderungen vorgenommen werden. Dabei sollte kein so großes Angst-Szenario aufgebaut werden, dass die Angst lähmt. Trotzdem ist es wichtig die negativen Konsequenzen bei fehlender Veränderung klarzumachen.

Um Dringlichkeit zu erzeugen, können verschiedene Methoden eingesetzt werden. Eine Möglichkeit besteht darin, Daten und Fakten zu präsentieren, um die Notwendigkeit des Wandels zu untermauern. Die Unternehmensentwicklung („Wir wachsen in den letzten 3 Jahre nicht mehr.“), Umsatz- und Gewinnentwicklung („Der Umsatz ist gestiegen, gleichzeitig der Gewinn zurück gegangen – das können wir nicht mehr hinnehmen.“) bieten sich an. Aber auch die preisliche Entwicklung der erbrachten Dienstleistung kann von Relevanz sein („Unsere Dienstleistung wurde durch tarifliche Entwicklungen immer teurer. Leider haben unsere Kunden keine Margen, um das aufzufangen und sehen das Preis-Leistungs-Verhältnis als nicht mehr passend an. Wir müssen effektiver werden.“)

Das Aufzeigen von Trends („Plattformen machen es uns schwerer mit unseren Kunden zu sprechen. Wir können uns dem nicht verweigern.“), Marktveränderungen („Unsere Zielbranche hat mit erheblichen Problemen zu kämpfen.“) oder wirtschaftlichen Herausforderungen („Zu dieser Gemengelage kommt nun noch eine starke Inflation hinzu.“) kann dazu beitragen, den Handlungsbedarf zu verdeutlichen.

Darüber hinaus ist es wichtig, eine klare Vision für die Zukunft zu entwickeln und diese Vision mit den Mitarbeitern zu teilen. Indem man die Vorteile und Chancen, die mit der Veränderung einhergehen, herausstellt, kann man die Motivation der Mitarbeiter steigern. So verhindert man eine überbordende Angst – und regt die Lust und Neugierde auf die

Veränderung an. („Mit SMARTCHILLI senken wir unsere Dispositionskosten um 3 EUR/fakturierte Stunde. Das kommt dem Gewinn und auch dem Kunden zugute. Der Preis muss nicht weiter erhöht werden. Wir werden effizienter und können uns statt mit Fleißaufgaben mit spannenden Aufgaben beschäftigen. Unsere Arbeit wird leichter. Unsere Mitarbeiter werden es lieben, sich selbst zu disponieren, länger bei uns bleiben und nicht mehr zur Konkurrenz wechseln, wenn wir so ein großartiges System haben. Und unsere Kunden werden mehr bei uns bestellen, weil sie in Echtzeit sehen, wie disponiert wird und wie viel schneller wir werden.“)

Die Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle bei der Erzeugung von Dringlichkeit. Sie müssen als Vorbilder auftreten und die Wichtigkeit des Wandels demonstrieren. Sie müssen diese Veränderung mit leben. Durch ihre Kommunikation und ihr Verhalten können sie das Engagement und die Unterstützung der Mitarbeiter gewinnen.

Das Erzeugen von Dringlichkeit ist der erste und wichtigste Schritt, um den Veränderungsprozess erfolgreich zu starten. Es schafft die Basis, um Widerstände zu überwinden und die Mitarbeiter dazu zu bringen, die Notwendigkeit des Wandels anzuerkennen. Indem man eine klare Begründung für den Wandel liefert und die Chancen und Risiken deutlich macht, kann man das Bewusstsein und die Bereitschaft der Mitarbeiter für Veränderungen wecken.

Zweite Stufe: Führungskoalition schaffen

Die zweite Stufe des 8-Stufen-Plans nach Kotter besteht darin, eine Führungskoalition zu schaffen. Dies bezieht sich auf die Bildung einer Gruppe von Schlüsselpersonen innerhalb der Organisation, die den Wandel unterstützen und vorantreiben. Wandel kann nicht delegiert werden. Er muss von oben nach unten mitgetragen werden. Zu der Führungskoalition muss also ein Mitglied der Geschäftsleitung gehören, dass aktiv den Wandel vorantreibt.

Ansonsten besteht die Führungskoalition darüber hinaus aus Personen mit Einfluss und Autorität, die überzeugt sind, dass der Wandel notwendig ist, aus verschiedenen Ebenen und Bereichen der Organisation, um eine breite Unterstützung zu gewährleisten.

Die Bildung der Führungskoalition erfordert in einem ersten Schritt das Identifizieren und Einbinden von Schlüsselpersonen, die über die notwendige Expertise, Ressourcen und Einfluss verfügen, um den Wandel voranzutreiben. Es ist wichtig, dass diese Personen überzeugt sind und die Vision des Wandels aktiv unterstützen. Sie sollten als Botschafter und Veränderungsagenten fungieren, um andere Mitarbeiter zu motivieren und zu engagieren. Hier kommt das *Mindset* dieser Personen zum Tragen. Die Führungskoalition muss aus Personen bestehen, die den Wandel begrüßen und sich Problemen stellen. Sie müssen *lösungsorientiert* und nicht problemfokussiert sein. Sie sollten andere begeistern können und glaubhaft den Wandel an jeder sich bietenden Gelegenheit unterstützen. Daher muss der Wandel in jede Besprechung, in jedes jour fixe, zu jedem Kunden und zu jedem Mitarbeiter getragen werden – und nicht nur einmalig, sondern permanent. Es bieten sich in Besprechungen eigene TOPS wie SMARTCHILLI an. Auch der regelmäßige Austausch mit Gefährten die SMARTCHILLI schon erfolgreich eingeführt haben, ist hilfreich.

Die Führungskoalition spielt eine wichtige Rolle bei der Kommunikation der Vision und der Schaffung eines Umfelds, das den Wandel unterstützt. Sie sollte als Beispiel vorangehen und eine offene Kommunikation fördern, um Bedenken und Fragen der Mitarbeiter anzusprechen. Die Koalition sollte auch als Unterstützungssystem für die Mitarbeiter dienen, um ihnen bei der Bewältigung von Herausforderungen und Hindernissen während des Veränderungsprozesses zu helfen.

Um eine starke Führungskoalition zu schaffen, ist es wichtig, Vertrauen und Zusammenarbeit aufzubauen. Die Mitglieder sollten miteinander vernetzt sein und gemeinsam an Lösungen arbeiten. Es kann hilfreich sein, Schulungen und Workshops anzubieten, um die Mitglieder

der Koalition auf ihre Rolle und Verantwortung vorzubereiten. In jedem Fall sollten alle Beteiligten SMARTCHILLI schon einmal in Aktion gesehen haben und von den Vorteilen überzeugt sein.

Die Schaffung einer Führungskoalition ist entscheidend, um den Wandel in einer Organisation voranzutreiben. Indem man die richtigen Personen zusammenbringt und sie aktiv in den Veränderungsprozess einbezieht, kann man die Unterstützung und das Engagement der Mitarbeiter gewinnen. Die Führungskoalition fungiert als Treiber des Wandels und trägt dazu bei, eine starke Veränderungskultur in der Organisation zu etablieren.

Dritte Stufe: Vision und Strategie entwickeln

Die dritte Stufe des 8-Stufen-Plans nach Kotter befasst sich mit der Entwicklung einer klaren Vision und Strategie. In dieser Phase geht es darum, eine zukunftsorientierte Richtung zu definieren und den Weg zu skizzieren, wie die Organisation dorthin gelangen kann.

Die Vision ist ein übergeordnetes Ziel, das die gewünschte Zukunftszustand der Organisation beschreibt (z.B.: „Wir möchten SMARTCHILLI intelligent und zukunftsgerichtet einsetzen, um unsere Wettbewerbsposition nachhaltig zu verbessern.“). Hier also die erfolgreiche Implementierung von SMARTCHILLI. Sie sollte inspirierend, motivierend und ansprechend sein, um die Mitarbeiter zu engagieren und sie dazu zu bringen, sich mit der Vision zu identifizieren. Eine starke Vision schafft Klarheit und Ausrichtung und dient als Leitstern und Orientierung für den Wandel.

Die Entwicklung der Vision erfordert eine enge Zusammenarbeit mit der Führungskoalition und anderen relevanten Stakeholdern. Also Kunden, Mitarbeitern, sowohl intern wie auch extern. Es ist wichtig, deren Ideen, Perspektiven und Beiträge zu berücksichtigen, um eine breite Akzeptanz und Unterstützung für die Vision zu gewährleisten. Die Vision sollte auch mit den Werten und der Kultur des Unternehmens in Einklang stehen.

Parallel zur Vision ist die Entwicklung einer klaren Strategie von großer Bedeutung. Während die Vision die Orientierung bietet, also das Ziel darstellt, definiert die Strategie die konkreten Schritte und Maßnahmen, die erforderlich sind, um die Vision zu verwirklichen. Die Strategie bildet also den Weg ab. Die Strategie umfasst die Festlegung von Zielen, die Identifizierung von Handlungsfeldern, die Zuweisung von Ressourcen und die Festlegung von Zeitplänen („Wir starten in einer Niederlassung, die eine ausreichende Größe hat, um Ergebnisse zu erzielen und gleichzeitig über Mitarbeiter verfügt, die fähig sind, diese Ergebnisse auch zu liefern. Dafür geben wir uns 2 Monate Zeit und unterstützen die Mitarbeiter im Change-Prozess, so dass sie keinem zusätzlichen Stress ausgesetzt werden.“).

Bei der Entwicklung der Vision und Strategie sollten verschiedene Faktoren berücksichtigt werden, wie beispielsweise Marktbedingungen („Bei welchen Kunden sehe ich den größten Nutzen?“), Wettbewerbsumfeld („Bei welchen Kunden habe ich ein solches Vertrauensverhältnis, dass ich etwas Neues wagen kann?“) und interne Stärken und Schwächen der Organisation (s.o.).

Eine umfassende Analyse und Planung sind erforderlich, um sicherzustellen, dass die Vision und Strategie realistisch, umsetzbar und anpassungsfähig sind. Dabei ist der Arbeitsaufwand gar nicht so hoch; wichtig ist in erster Linie, sich systematisch mit dem Umfeld befassen zu haben.

Die Entwicklung einer Vision und Strategie legt den Grundstein für den Wandel und schafft eine klare Ausrichtung für die gesamte Organisation. Sie bietet den Rahmen, um Entscheidungen zu treffen, Prioritäten zu setzen und den Veränderungsprozess voranzutreiben. Eine starke Vision und Strategie motivieren die Mitarbeiter und ermöglichen es der Organisation, erfolgreich auf die Herausforderungen der Zukunft zu reagieren.

Vierte Stufe: Vision und Strategie kommunizieren

Die vierte Stufe des 8-Stufen-Plans nach Kotter befasst sich mit der Kommunikation der Vision und Strategie. Nachdem eine klare Vision und Strategie entwickelt wurden, ist es von entscheidender Bedeutung, diese mit den Mitarbeitern und anderen relevanten Stakeholdern, also auch den Kunden, zu teilen.

Die Kommunikation der Vision und Strategie dient dazu, das Verständnis, die Akzeptanz und das Engagement der Mitarbeiter zu fördern. Es geht darum, die Mitarbeiter über die Ziele, den Zweck und die Auswirkungen des Wandels zu informieren und sie dazu zu ermutigen, aktiv an der Umsetzung mitzuwirken.

Eine effektive Kommunikation erfordert eine klare, konsistente und überzeugende Botschaft. Die Führungskräfte sollten die Vision und Strategie in einfachen und verständlichen Worten erklären und sie mit konkreten Beispielen und Geschichten veranschaulichen („Wir werden effizienter, moderner und gewinnträchtiger durch den Einsatz von SMARTCHILLI. Unsere Dienstleistung wird besser und für uns leichter zu erbringen.“). Sie sollten die Bedeutung des Wandels hervorheben und die Vorteile und Chancen für die Mitarbeiter und die Organisation deutlich machen.

Die Kommunikation sollte in verschiedenen Formen und Kanälen erfolgen, um sicherzustellen, dass die Botschaft von allen erreicht wird. Dies kann beispielsweise durch Teammeetings, Jour Fixes, E-Mails, Newsletter oder Videos geschehen (Diese Kommunikation kann man übrigens hervorragend für die Social-Media-Kanäle nutzen).

Die Führungskräfte sollten auch einen offenen Dialog mit den Mitarbeitern fördern, um Fragen zu beantworten, Bedenken anzusprechen und Feedback zu erhalten.

Es ist wichtig, die Kommunikation als kontinuierlichen Prozess zu betrachten. Die Botschaft sollte regelmäßig wiederholt und aktualisiert werden, um sicherzustellen, dass sie präsent und relevant bleibt. Die Führungskräfte sollten auch auf Rückmeldungen und Reaktionen der Mitarbeiter achten und gegebenenfalls Anpassungen vornehmen. Es empfiehlt sich also ein Feedback- und Fehlerkultur in diesem Kontext aufzubauen, sofern noch nicht geschehen.

Die Kommunikation der Vision und Strategie schafft Transparenz, Vertrauen und Zusammenarbeit. Sie ermöglicht es den Mitarbeitern, den Wandel besser zu verstehen und sich damit zu identifizieren. Eine effektive Kommunikation schafft auch ein gemeinsames

Verständnis und eine gemeinsame Sprache, die den Zusammenhalt und die Zusammenarbeit während des Veränderungsprozesses stärkt.

Indem die Vision und Strategie aktiv kommuniziert wird, werden die Mitarbeiter dazu ermutigt, die Veränderungen zu unterstützen und aktiv an der Umsetzung mitzuwirken. Die Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil des erfolgreichen Change-Managements und trägt dazu bei, einen gemeinsamen Weg für die Organisation zu schaffen.

Fünfte Stufe: Die Mitarbeiter befähigen

Die fünfte Stufe des 8-Stufen-Plans nach Kotter befasst sich mit der Befähigung der Mitarbeiter, den Wandel umzusetzen. Nachdem die Vision und Strategie kommuniziert wurden, ist es wichtig, die Mitarbeiter mit den erforderlichen Fähigkeiten, Ressourcen und Befugnissen auszustatten, um die Veränderungen erfolgreich umzusetzen.

Dazu gehört das Beherrschen der Software SMARTCHILLI. Insbesondere das Anlegen von (Serien-) Veranstaltungen, das Einladen von externen und internen Mitarbeitern und das Anfragen derselben für die Veranstaltungen.

Interne Mitarbeiter müssen dabei externen Mitarbeitern das EVENT:Dating und die Bedienung von Meine Jobs („Wieder absagen oder zusagen“) ebenso wie das JOB:Sharing erklären können. Auch muss direkt ein Prozess entwickelt werden, wie neue Mitarbeiter direkt in SMARTCHILLI eingeführt werden können. Im Idealfall direkt im Vorstellungsgespräch. Nur dann entstehen selbst-organisierende Teams.

Die Befähigung der Mitarbeiter beinhaltet aber auch die Identifizierung von Kompetenzen, die für den Wandel erforderlich sind. SMARTCHILLI nutzt nicht den Push-Ansatz („Wir verpflichten dich zur Arbeit.“) sondern den Pull-Ansatz („Such dir die besten Jobs selbst aus. Je schneller du bist, umso höher deine Belohnung“.) Das kann durch Bereitstellung von Schulungen und Weiterbildungen gesehen. Andere Entwicklungsmöglichkeiten, um diese Kompetenzen zu stärken, sind regelmäßiger Austausch über Dinge die gut funktionieren oder FuckUp-Nights (über Dinge, die nicht funktioniert haben). Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse entwickeln, um ihre Aufgaben im Rahmen des Wandels erfolgreich zu erfüllen.

Darüber hinaus sollte den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben werden, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen. Dies erfordert eine Kultur, die Fehler als Lernmöglichkeiten betrachtet und das Experimentieren und Ausprobieren neuer Ansätze fördert („Trial and Error.“). Die Mitarbeiter sollten ermutigt werden, neue Ideen einzubringen und innovative Lösungen zu entwickeln. Im EVENT: Dating funktionieren z.B.: Such- und Gewinnspiele sehr gut. Zwang nicht. Fotos sind entscheidend. Die Sorgfalt der Veranstaltungsanlage ist der Grundstein für den Erfolg des EVENT: Dating. Zweigleisiges

„Fahren“ (altes System und neues parallel) muss unbedingt vermieden werden, um Verwirrung vorzubeugen. Das würde das alte und das neue System unterminieren.

Die Befähigung der Mitarbeiter beinhaltet auch die Bereitstellung von Ressourcen und Unterstützung. Dies umfasst die Zuweisung angemessener finanzieller Mittel (z.B. in Form von Zeit), technologischer Infrastruktur und personeller Unterstützung, um den Mitarbeitern die Umsetzung des Wandels zu erleichtern. Die Führungskräfte sollten als Mentoren und Unterstützer auftreten und den Mitarbeitern bei Bedarf Coaching und Feedback geben.

Es ist wichtig, die Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einzubeziehen und ihre Beiträge anzuerkennen. Dies kann durch regelmäßige Kommunikation, Mitarbeiterbeteiligung und die Schaffung von Feedback-Mechanismen geschehen. Die Mitarbeiter sollten das Gefühl haben, dass ihre Meinungen und Ideen wertgeschätzt werden und dass sie einen aktiven Beitrag zum Erfolg des Wandels leisten können.

Durch die Befähigung der Mitarbeiter wird ein Gefühl von Eigenverantwortung und Engagement geschaffen. Die Mitarbeiter fühlen sich befähigt, den Wandel aktiv mitzugestalten und sind motiviert, ihr Bestes zu geben. Dies trägt zur erfolgreichen Umsetzung des Wandels bei und schafft eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Innovationsbereitschaft in der Organisation.

Sechste Stufe: Schnelle Erfolge erzielen

Die sechste Stufe des 8-Stufen-Plans nach Kotter besteht darin, schnelle Erfolge zu erzielen. Nachdem der Veränderungsprozess in Gang gesetzt wurde und die Mitarbeiter befähigt sind, ist es wichtig, frühzeitig sichtbare Ergebnisse zu erzielen, um das Vertrauen und die Motivation aufrechtzuerhalten.

Schnelle Erfolge dienen dazu, den Mitarbeitern und anderen Stakeholdern zu zeigen, dass der Wandel greifbare Vorteile und positive Auswirkungen hat. Dies können kleine, aber bedeutsame Meilensteine, Verbesserungen oder Erfolge sein, die den Fortschritt und die Wirksamkeit des Wandels verdeutlichen. Nützlich sind regelmäßige Erfolgsmeldungen („Seit einer Woche 20 Mitarbeiter eingeladen.“, „In den letzten 24 Stunden 20 Schichten besetzt.“, „100 Chats automatisch versendet.“ o.ä.). Das unterstreicht regelmäßig die Sinnhaftigkeit des Wandels.

Indem man schnelle Erfolge erzielt, werden die Mitarbeiter zudem ermutigt und motiviert, weiterhin am Wandel teilzunehmen und sogar zu forcieren. Sie sehen, dass ihre Anstrengungen und ihr Engagement Früchte tragen und dass der Wandel positive Veränderungen mit sich bringt. Dies stärkt ihr Vertrauen in den Veränderungsprozess und erhöht ihre Bereitschaft, weiterhin aktiv mitzuwirken.

Es ist wichtig, die schnellen Erfolge angemessen zu feiern und anzuerkennen. Die Führungskräfte sollten die Leistungen der Mitarbeiter öffentlich würdigen und ihnen für ihre Beiträge danken. Dies fördert ein positives Arbeitsklima und schafft eine Kultur der Anerkennung und Wertschätzung.

Darüber hinaus dienen schnelle Erfolge auch dazu, eventuelle Skeptiker und Widerstände zu überzeugen. Wenn die Vorteile des Wandels sichtbar werden und die positiven Auswirkungen erkennbar sind, können Zweifler dazu ermutigt werden, ihre Bedenken zu überdenken und sich dem Wandel anzuschließen.

Es ist wichtig, realistische Erwartungen zu setzen und die schnellen Erfolge nicht als endgültigen Abschluss des Wandels zu betrachten. Das wäre ein Fehler, denn Organisationen und Menschen haben Verharrungstendenzen in alten Prozessen und es besteht die Gefahr des Rückfalls – und sogar die Gefahr des Zweifels an der Sinnhaftigkeit des Change

Erfolge sollten als Zwischenschritte angesehen werden, um den Weg für weitere Verbesserungen und Erfolge zu ebnen. Die schnellen Erfolge sollten als Antrieb dienen, den Veränderungsprozess weiter voranzutreiben.

Indem man schnelle Erfolge erzielt, wird die Dynamik des Wandels aufrechterhalten und das Vertrauen der Mitarbeiter gestärkt. Die Mitarbeiter sehen, dass der Wandel positive Auswirkungen hat und sind motiviert, weiterhin daran teilzunehmen. Die schnellen Erfolge schaffen eine positive Atmosphäre des Fortschritts und der Veränderung, die den Weg für weitere Schritte des Wandels ebnet.

Siebte Stufe: Schnelle Erfolge konsolidieren

Die siebte Stufe des 8-Stufen-Plans nach Kotter befasst sich mit der Konsolidierung schneller Erfolge. Nachdem erste Erfolge im Veränderungsprozess erzielt wurden, ist es wichtig, diese zu festigen und nachhaltig zu machen.

Die Konsolidierung schneller Erfolge bedeutet, die erzielten Verbesserungen und Erfolge in den Arbeitsalltag zu integrieren und sicherzustellen, dass sie langfristig Bestand haben. Dies erfordert eine systematische Überprüfung der durchgeführten Maßnahmen und eine Anpassung von Prozessen, Strukturen und Verhaltensweisen, um die Veränderungen zu unterstützen. Neu aufgesetzte Prozesse lassen sich fast immer in einer Überarbeitung noch besser machen und effizienter gestalten. Dafür sind die Ideen der beteiligten Mitarbeiter von herausragender Bedeutung. Fragen sie immer nach Ideen und Verbesserungsvorschlägen.

Es ist wichtig, diese Veränderungen in die Unternehmenskultur zu integrieren, damit sie zur neuen Normalität („New Normal“) werden. Die Führungskräfte sollten als Vorbilder vorangehen und die neuen Praktiken und Verhaltensweisen kontinuierlich fördern und unterstützen. Eine klare Kommunikation und Schulung der Mitarbeiter sind ebenfalls entscheidend, um sicherzustellen, dass sie die neuen Arbeitsweisen verstehen und akzeptieren.

Die Konsolidierung schneller Erfolge beinhaltet auch hier wieder die Etablierung von Feedback- und Lernmechanismen sowie einer Fehlerkultur. Es ist wichtig, aus den gemachten Erfahrungen zu lernen und kontinuierlich Verbesserungen vorzunehmen. Regelmäßige Bewertungen und Überprüfungen helfen dabei, die Wirksamkeit der Veränderungen zu messen und Anpassungen vorzunehmen, um die gewünschten Ziele zu erreichen. Vielleicht schaffen Sie es, sich mit Ihren Mitarbeitern intelligente Kennzahlen zu überlegen („Time-to-market von neuen Mitarbeitern, Reaktionsquoten auf neue Events o.ä.“).

Darüber hinaus ist es wichtig, die Mitarbeiter weiterhin zu ermutigen und zu motivieren, sich am Veränderungsprozess zu beteiligen und diesen weiter zu beeinflussen. Die Anerkennung und Wertschätzung ihrer Beiträge und Erfolge ist entscheidend, um das Engagement aufrechtzuerhalten. Dies kann durch öffentliche Anerkennung, Belohnungssysteme oder Karrieremöglichkeiten geschehen.

Die Konsolidierung schneller Erfolge schafft eine solide Grundlage für weitere Veränderungen und Innovationen. Indem die erreichten Verbesserungen stabilisiert werden, wird die Organisation agiler und anpassungsfähiger. Die Mitarbeiter entwickeln ein Gefühl der Sicherheit und Zuversicht, dass der Wandel nachhaltig ist und langfristige Vorteile bringt. SMARTCHILLI nimmt so direkten Einfluss auf die Unternehmenskultur.

Die Konsolidierung schneller Erfolge ist ein wesentlicher Schritt, um den Wandel in der Organisation zu verankern und sicherzustellen, dass die Veränderungen dauerhaft Bestand haben. Sie legt den Grundstein für eine kontinuierliche Verbesserung und schafft eine Kultur des Wandels und der Innovation.

Achte Stufe: Neue Ansätze in der Kultur verankern

Die achte und letzte Stufe des 8-Stufen-Plans nach Kotter besteht darin, neue Ansätze und Verhaltensweisen in der Unternehmenskultur zu verankern. Nachdem der Wandel durch schnelle Erfolge konsolidiert wurde, ist es wichtig, sicherzustellen, dass die Veränderungen langfristig in der Kultur der Organisation verwurzelt sind.

Um neue Ansätze in der Kultur zu verankern, müssen die gewünschten Verhaltensweisen und Praktiken kontinuierlich gefördert und unterstützt werden. Dies erfordert eine klare und konsistente Kommunikation der neuen Erwartungen und Standards sowie die Identifizierung von Vorbildern und Champions („Best-Practice durch Mitarbeiter“), die die neuen Ansätze vorleben.

Die Führungskräfte spielen hier wieder eine entscheidende Rolle bei der Verankerung neuer Ansätze in der Kultur. Sie sollten als Vorbilder agieren und die gewünschten Verhaltensweisen selbst praktizieren. Durch ihr eigenes Verhalten beeinflussen sie die Mitarbeiter und motivieren sie, sich an den neuen Ansätzen zu orientieren. Die Führungskoalition darf nicht in alte Muster zurückfallen.

Es ist auch wichtig, Schulungen und Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten, um neuen und Bestands-Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse zu erwerben, um die neuen Ansätze erfolgreich umzusetzen. Die Schulungen sollten auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten sein und kontinuierlich aktualisiert und angepasst werden.

Die Verankerung neuer Ansätze in der Kultur erfordert Zeit und Ausdauer. Es ist wichtig, dass die Veränderungen nicht als vorübergehendes Phänomen betrachtet werden, sondern als langfristige und nachhaltige Transformation. Die Organisation sollte Mechanismen schaffen, um sicherzustellen, dass die neuen Ansätze über die Zeit hinweg aufrechterhalten werden, wie beispielsweise regelmäßige Überprüfungen, Leistungsbeurteilungen und Feedback-Prozesse.

Die Verankerung neuer Ansätze in der Kultur schafft eine nachhaltige Basis für den Wandel und ermöglicht eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Innovation. Sie schafft eine Kultur des Lernens, der Anpassungsfähigkeit und des kontinuierlichen Verbesserns. Indem

die neuen Ansätze in der Kultur verankert werden, wird der Wandel zu einem natürlichen Bestandteil der Organisation und unterstützt langfristig ihren Erfolg.

Fazit: Change-Prozesse, SMARTCHILLI und New Work

Ein erfolgreiches Change-Management nach Kotter zeichnet sich durch eine strukturierte Herangehensweise an den Veränderungsprozess aus, die auf den 8-Stufen-Plan basiert. Jede Stufe hat

Der erfolgreiche Wandel nach Kotter ist von großer Bedeutung für New Work. In der heutigen schnelllebigen und sich ständig verändernden Arbeitswelt ist die Fähigkeit zur Anpassung und zum Wandel von entscheidender Bedeutung. Die Umsetzung von New Work-Konzepten erfordert oft einen umfassenden kulturellen Wandel, bei dem die Mitarbeiter neue Arbeitsweisen, Verhaltensweisen und Denkmuster übernehmen müssen.

Der 8-Stufen-Plan von Kotter bietet eine bewährte Methode, um diesen Wandel erfolgreich zu gestalten. Er ermöglicht es den Unternehmen, die erforderlichen Veränderungen effektiv zu managen und sicherzustellen, dass sie in der Organisation verankert sind. Durch den erfolgreichen Wandel nach Kotter werden die Grundlagen für eine moderne, flexible und zukunftsorientierte Arbeitsweise geschaffen, die den Anforderungen von New Work gerecht wird.

Insgesamt ermöglicht ein erfolgreiches Change-Management nach Kotter den Unternehmen, sich den Herausforderungen der modernen Arbeitswelt anzupassen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Es schafft eine Kultur des Wandels, der Innovation und des kontinuierlichen Lernens, die die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung von New Work-Konzepten bildet.

SMARTCHILLI als Plattform mit Kotter einzuführen, hat mehrere direkte Vorteile.

Der erste und wichtigste ist: es ist ein etabliertes, lange erprobtes System, dass schon mehr als 30 Firmen befähigt hat, SMARTCHILLI innerhalb von 4 Wochen nachhaltig einzuführen. Kurze Change-Prozesse schaffen schnelle Wettbewerbsvorteile.

Der zweite, wichtige Vorteil ist eine Minimierung des „Tal der Tränen“. Das "Tal der Tränen" in der Innovation bezieht sich auf die Phase, in der die Begeisterung und Motivation nach der Einführung einer neuen Idee oder Technologie abnimmt. In dieser Phase können Hindernisse und Rückschläge auftreten, die zu Frustration und Enttäuschung führen. Diese Phase zu erkennen (noch besser zu vermeiden) und ggfls. zu überwinden, ist wichtig, um den Innovationsprozess voranzutreiben.

Das wichtigste Mittel, dieses Tal zu vermeiden ist, den Prozess schnell und nachhaltig zu gestalten. Kotter ist Garant dafür.

Wir wünschen euch viel Erfolg bei der Einführung von SMARCHILLI in eurem Unternehmen und beglückwünschen euch dazu, zu den *First Movern* zu gehören, also zu denjenigen, die wirkliche Neuerungen in ihre Branche bringen.

Gerne stehen wir euch mit Rat und Tat bei der Einführung zur Seite.

Frank und Thorsten von SMARTCHILLI im Mai 2023



spiegelhoff@smartchilli.de

mobil 0151 527 50922



rensing@smartchilli.de

mobil 0175 521 94 96