



[HOME](#) | [NEWS](#) | [KONTAKT](#) | [IMPRESSUM](#)



## KURZ[MANN]LETTER

### Ausgabe 02\_2016

Mich begeistert es, Unternehmen wachsen und gedeihen zu sehen. Ich bin Entrepreneur – und im Kern heißt Entrepreneurship nichts anderes, als anders zu sein. Meine persönliche Karriere hat mich von der Position eines Vertriebstechnikers in die Vorstandsetage eines international tätigen Konzerns geführt, der heute in seiner Branche als weltweiter Technologie- und Innovationsführer gilt. Ich habe also meine „Hausaufgaben“ gemacht.

Ihr

**Josef Kurzmann**

---

INHALT:

### **#Wirtschaft 4.0 und Change Management: Was Veränderung im Unternehmen bedeutet**

**Veränderung und Innovation – mag sein, dass diese Wörter für so manchen Manager nichts Gutes bedeuten. Allerdings ist es für ein Unternehmen überlebensnotwendig sich laufend, die sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Change Management spielt dabei die zentrale Rolle.**

Der „Faktor Mensch“ ist ein wesentlicher Bestandteil aller Veränderungsprozesse und gleichermaßen der kritische Erfolgsfaktor. In Zeiten sich ständig ändernder Rahmenbedingungen, ist Change Management aus dem Unternehmensalltag kaum mehr wegzudenken.



Sich zu verändern ist für Unternehmen nicht immer einfach. Zu lange wird an Erfolgsmustern der Vergangenheit festgehalten. Oft sind die Geschäftsmodelle überholt ... Kapital wird vernichtet.

### **Was Change Management bedeutet**

Change Management befasst sich damit, Unternehmensstrategien und -strukturen laufend zu verändern und an die Marktsituation anzupassen. Heutzutage stellt Wandel in einem Unternehmen keinen Sondervorgang mehr dar, sondern eine häufig auftretende Regelercheinung. Zum Veränderungsmanagement zählen alle Maßnahmen und Tätigkeiten, die einen Wandel in der Organisation herbeiführen sollen.

Wir können nicht aktuelle Aufgaben, mit den Methoden von gestern, für einen künftigen Markt erfolgreich lösen!

### **Warum sich Unternehmen verändern müssen**

Sich verändernde Märkte und entstehende Mikromärkte, wegbrechende Kundengruppen, Veränderung der Kundenerwartungen, neuer Wettbewerb, Wechsel bei Führungskräften oder gesetzliche Änderungen – die Liste mit Gründen, warum sich Unternehmen verändern, ist lang. Die Fähigkeit dazu zählt zu den Erfolgsfaktoren einer Organisation. Manchmal bedarf es großer Veränderungen auf einen Schlag, ein anderes Mal erfolgt der Wandel



über einen längeren Zeitraum. Es ist Aufgabe der Unternehmensführung zu erkennen, wann und in welchem Tempo Veränderungen notwendig sind.

Es ist Aufgabe der Unternehmensführung zu erkennen, wann und in welchem Tempo Veränderungen und strategische Navigation notwendig sind.

### **Problem- und Erfolgsfaktor Mensch**

Das Gewohnheitstier Mensch steht Veränderung meist kritisch und ängstlich gegenüber. Vor allem wenn sie ihn selbst betrifft. Oftmals kommt es zu Widerständen gegen den Wandel in einer Firma. Es wird in 3 Arten von Widerstand unterschieden:

- 1) Rationaler Widerstand** – basiert auf logischen Argumenten gegen den Wandel. Kann man die Mitarbeiter überzeugen, dass der Wandel sinnvoll ist, lässt der Widerstand meist schnell nach.
- 2) Politischer Widerstand** – entsteht durch die Angst der Mitarbeiter Einfluss zu verlieren. Zum Beispiel beim Abbau von Hierarchieebenen. Machterhaltungswille kann zu irrationalen Handlungen führen, die dem Unternehmen schaden.
- 3) Emotionaler Widerstand** – entwickelt sich aus konkreten Ängsten vor dem Wandel. Emotionaler Widerstand lässt sich nicht logisch erklären. Meist handelt es sich um die Angst, mit Veränderungen nicht zurecht zu kommen.

### **Ursachen für den Widerstand der Mitarbeiter**

- Fehlendes Problemverständnis der Mitarbeiter
- Mangelhafte Kommunikation über die Vorgänge
- Fehlendes Vertrauen in die Führungskräfte
- Keine Chance zur aktiven Beteiligung der Mitarbeiter am Wandel
- Angst der Mitarbeiter vor zusätzlicher Arbeit
- Angst vor persönlicher Dequalifizierung
- Zielkonflikte – die neuen Unternehmensziele decken sich nicht mit den Mitarbeiterzielen



## **Manage Change oder Change Management**

„Manage Change oder Change Management“, ist ein viel zitierter Satz, wenn es um Veränderungen von bestehenden Strukturen geht. Der Mensch steht im Mittelpunkt aller Aktivitäten. Ein Wandel kann nur funktionieren wenn die Mitarbeiter fähig und motiviert sind, Veränderungen umzusetzen. Dem Personal müssen die Beweggründe klar aufgezeigt werden. Und auch wo der Wandel hinführen soll. Prozesse scheitern oft am nicht kommuniziertem Ziel und mangelndem Verständnis für die Aufgaben. Zusätzlich sollte den Menschen die Möglichkeit gegeben werden sich zu beteiligen.

## **Veränderungsmanagement ist keine Modeerscheinung**

Veränderungsmanagement wird oft als zeitlich befristetes und damit auch einer Mode unterliegendes Modell oder aber als einzelnes – schnell abschließbares – Projekt angesehen. Mittlerweile bedarf es keiner Diskussion mehr, ob sich Unternehmen fortlaufend verändern müssen oder nicht, wenn sie am Markt erfolgreich sein wollen. Folglich handelt es sich bei Change Management nicht um eine Modeerscheinung, sondern um die Umsetzung der aktuellen Konzepte. Es ist vielmehr Kulturelement, Teil unserer Haltung, als Projekt.

Change Management wird zum Kulturelement, es ist Teil unserer Haltung und kein temporäres Projekt.

## **Modelle Für Change Management**

Es gibt mehrere Modelle, Change im Unternehmen zu entfachen und zu sichern. Kurt Lewin geht in seinem Modell davon aus, dass es immer zwei Kräfte gibt: Eine, die den Wandel antreiben will und eine die ihn verhindern will. Lewin zählt auf diese 3 Phasen: Auftauen – Verändern – Stabilisieren.

John Kotter ist der Meinung, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen beim Wandel in der Anfangsphase scheitern. Er meint für eine Veränderung bedarf es 8 Stufen. Ich kann diesem Zugang aus meiner langjährigen Erfahrung sehr viel abgewinnen, weil er nachhaltiger ist.



[HOME](#) | [NEWS](#) | [KONTAKT](#) | [IMPRESSUM](#)



- 1) Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen
- 2) Führungskoalition aufbauen – Richtungsweisende Personen vereinen
- 3) Vision und Strategie entwickeln
- 4) Vision kommunizieren und Mitarbeiter überzeugen
- 5) Hindernisse aus dem Weg räumen und Bevollmächtigung auf breiter Basis schaffen
- 6) Kurzfristige Erfolge sicherstellen und sichtbar machen
- 7) Veränderung weiter antreiben, nicht nachlassen, Erreichtes langfristig sichern
- 8) Veränderungen in der (Unternehmens-)Kultur verankern

Mehr dazu auf meiner Website: [HOME > JOSEF KURZMANN > KOMPETENZBEREICHE](#)



**JK BETEILIGUNG** GMBH  
**DER WERT IST DER WEG**

JOSEF KURZMANN  
TECHNOLOGIEPARK 17 | 4320 PERG AUSTRIA  
T +43 7262 57501 | F +43 7262 57501 9  
[OFFICE@KMU-WERT.AT](mailto:OFFICE@KMU-WERT.AT) | [WWW.KMU-WERT.AT](http://WWW.KMU-WERT.AT)

UID: ATU 68562101 | FN 413417 † | FBG LINZ  
GEWERBEREGISTER: 411/10807