



## INHALT

### Aktuelles

- » Herkunft und Geschichte des Change Managements
- » Design-Thinking im Change Management
- » Change Fitness Studie geht in die nächste Runde
- » DIGITOPIA – Aufbruch in neue Arbeitswelten

### Tipps und Trends

- » MUTAREE auf YouTube
- » Restrukturierungen: Die lange Lernkurve der Strategen brauchen die anderen auch
- » Aus der Lesecke: Werden Sie innovativer und zukunftsfähiger

### Presse

- » Die neue Rolle des Change Managers
- » Neun Stolpersteine für den Change
- » Meiden Sie Fehler bei der digitalen Transformation

## Sehr geehrte Damen und Herren,

Change Management beschäftigt sich nicht nur mit der erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsvorhaben. Es erlebt auch selbst immer wieder Umbrüche und sieht sich mit Neuerungen konfrontiert. Genau hier möchten wir heute ansetzen und in die Herkunft und Geschichte des Change Managements eintauchen: Von den ersten Grundlagen über die Formalisierung der Disziplin bis hin zum jetzigen Wendepunkt. Gerade erleben wir, wie sich das Change Management von linearen zu agilen Methoden wandelt und uns damit vor neue Rollenverständnisse stellt.

Unsere Gastautorin Marion König beschäftigt sich genau mit diesem Wandel von linear zu agil und stellt Methoden des Design-Thinking für das Change Management vor. Weitere Denkanstöße liefern wir mit Buchempfehlungen und verschiedenen Artikeln aus Fachmedien.

In diesem Sinne wünschen wir viel Vergnügen bei der Lektüre unseres Newsletters!

Ihre

Claudia Schmidt

## Herkunft und Geschichte des Change Managements

### Eine kleine Geschichte des Change Managements

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich das Change Management stark entwickelt. Vor den 1990ern wurden die Grundlagen geschaffen, aber es gab es im Business nicht als verbreitete Praxis. Es ging vor allem darum, das menschliche Verhalten im Kontext von Veränderungen zu untersuchen – vom Verhalten über die Haltung bis hin zu Emotionen. Diese oft aus der Anthropologie oder Psychologie stammenden Erkenntnisse bilden die Grundlage für unser heutiges Verständnis von Change Management.

In den 1990er-Jahren tauchte der Begriff Change Management langsam im Business-Vokabular auf. Der menschliche Faktor von Veränderungen wurde nun auch in Veränderungsprojekten beachtet und viele der grundlegenden Ansichten und Prinzipien wurden entwickelt. Die Wirtschaft übernahm die Erkenntnisse der Wissenschaft und setzte sie für eigene Veränderungen um, damit die betroffenen Mitarbeiter besser mit ihnen umgehen konnten.

Die 2000er brachten wieder einen neuen Abschnitt. Die Disziplin als solche entstand. Nachdem man in den vorangegangenen Jahren die Grundlagen geschaffen hatte, wurde jetzt der Ruf nach Strukturen und Wiederholbarkeit laut. Auf drei Ebenen fand die Formalisierung statt: Prozesse und Werkzeuge wurden entwickelt, die für verschiedene Veränderungen anwendbar waren. Positionen/Rollen wurden innerhalb der Unternehmen geschaffen, die sich auf die Anwendung von Change Management in Projekten spezialisierten. Außerdem richteten viele Unternehmen spezielle Funktionen ein, die das Change Management vorantrieben – so zum Beispiel Change Management Offices oder Centers of Excellence.

Gerade befinden wir uns an einem weiteren herausfordernden Wendepunkt. Die bewährten Strukturen und Prozesse werden in Frage gestellt und die Forderung nach weniger linearen Methoden wächst. Wohin die Reise gehen wird, wird sich in den kommenden Jahren zeigen. Aber eine weitere Entwicklung des Change Managements ist nicht aufzuhalten.

Hier ein kurzer Überblick über die Unterschiede von linearem und agilem Change Management:

Lineares Change Management	Agiles Change Management
Traditioneller Ansatz – in den meisten Unternehmen gelebt	Neuartiger Ansatz bedingt durch veränderte Rahmenbedingungen wie stärkere Vernetzung, Digitalisierung etc. – in vielen Unternehmen noch kritisch gesehen
Top-down Ansatz mit strenger Kaskade	Bottom-up Ansatz mit viralen Methoden
Hierarchisch	Nicht-hierarchisch
Mitarbeiter als „passive“ Follower	Aktive Partizipation der Mitarbeiter (kollaborativ)
Die Führungskraft als weisungsbefugter Entscheider	Die Führungskraft als Coach und Berater der Mitarbeiter
Der Change Manager als Organisator und Architekt	Der Change Manager als Anleiter und Moderator sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter
Feste Prozesse mit Meilensteinen etc.	Veränderungen, die Flexibilität als zentral ansehen
Basieren auf retrospektiven Beobachtungen davon „was in der Vergangenheit gut funktioniert hat und best practice ist“	Basieren auf neuen Erkenntnissen aus Wissenschaft und Praxis und eröffnen Change Praktikern neue Handlungsspielräume

## Design-Thinking im Change Management

### Designer-Methoden für Change und Führung

Neulich im Teamworkshop: das neue Konzept »Unser Arbeitsplatz 2030« sollte diskutiert werden. 2030??? Wer kann denn jetzt schon ahnen, wie wir alle in 14 Jahren arbeiten werden? Die Zeiten verändern sich so schnell, dass es neue Denkmodelle und Methoden, aber vor allem eine andere Haltung braucht, um mithalten oder vorneweg sein zu können.

### Veränderte Arbeitswelt

Was war das Leben früher doch einfach. Wir haben ein Strategiepapier für die nächsten zehn bis 20 Jahre geschrieben, oder eine Marktforschung beauftragt und haben gewusst, wie 15 Millionen Hausfrauen denken und fühlen. In Zeiten exponentiell wachsender Vernetzung und damit einhergehender Komplexität ist das alles undenkbar geworden. Wo wir heute unser Unternehmensorganigramm gerade neu aufgesetzt haben, überrollen uns die Anforderungen an die Mitarbeiter, die Aufgaben, das Team und die Zusammenarbeit über Nacht. Trotzdem wird immer noch versucht, die Probleme dieser Zeit mit alten Methoden zu lösen.

Excel als Tool für Organisations-Charts hat ausgedient. Aber was kommt danach? Auf jeden Fall Trello, Evernote und Yammer. Doch welche Modelle und Vorgehensweisen gibt es für die neue, agile Organisation der Zusammenarbeit? Es gibt Konzepte wie Holacracy oder Beyond Budgeting, die versuchen, neue Organisationsformen und -prozesse abzubilden. Den einzigen und richtigen Weg gibt es aber nicht. Vieles wird ausprobiert und immer wieder optimiert und adaptiert. Iteration ist das neue Beständig. Unter all diesen »Versuchen«, Veränderungsarbeit, Führung und Organisationsentwicklung besser zu machen, lohnt es sich, Design Thinking anzuschauen.

### Kombinierte Kreativität

In der Innovations-, Produkt- oder Serviceentwicklung ist Design Thinking fast schon Standard und wird von Unternehmen wie zum Beispiel Procter & Gamble, Telekom, Volkswagen oder Deutsche Bank genutzt.

## Das Design Thinking-Konzept

### Business-Denken

---

Rational, objektiv  
Realität gegeben und messbar

---

Wissen aus zweiter Hand

---

Lösung durch Experten

---

Kontrolle, Sicherheit  
Stabilität

---

Risiken vermeiden  
Zero Mistake

---

Logisch, mathematisch  
Analyse, um die Antwort zu beweisen

---

Planen  
Perfektionieren

---

Detailfokus auf eine Lösung  
Frühe Lösung

---

Einzelner zählt  
Hierarchisch  
In Fachgruppen/Abteilungen

---

Bestehende Lösung auf Idee anwenden

---

Langwierige Prozesse

### Design-Denken

---

Subjektiv, erfahrungsbezogen  
Realität als soziales Konstrukt

---

Absolute Nutzerorientierung

---

Einbeziehung Nutzer in Lösungsentwicklung

---

Vertrauen, Offenheit  
Veränderung

---

Risiken optimieren  
Fall but fall fast

---

Empathie, Kreativität  
Ausprobieren, um beste Antwort zu finden

---

Machen  
Ausprobieren, adaptieren

---

Iterativ und möglichst viele Ideen  
So spät wie möglich final

---

Kollaborativ  
Keine Hierarchie  
Interdisziplinär

---

Problem (neu) verstehen und neue Ideen

---

Schnelle Innovation

## Der Design Thinking-Prozess

Design Thinking ist erst einmal eine Methode. Es gibt einen Prozess und es gibt Tools dafür, die man unter anderem aus Kreativprozessen kennt. Das sind Brainstorming, Mindmapping, Time Boxing, Prototyping, Visualisierung oder Storytelling und vieles mehr. Design Thinking ist aber auch und vor allem eine Haltung und eine Kultur der Zusammenarbeit. So unterstützt die Methode dabei, im Prozess aus alten Vorgehensweisen auszuscheren, zu neuen, vorher nicht vorstellbaren Lösungen oder Ideen zu kommen und Teams ganz anders ins Zusammenarbeiten zu bringen. Design Thinking geht davon aus, dass wir komplexe Problemstellungen nicht alleine durch analytisches Verstehen und Entwickeln lösen können, sondern durch konkretes Anwenden, durch Erfahren und Erleben. Es bricht deshalb im Denken und Vorgehen mit ganz unterschiedlichen Mustern. Das funktioniert, indem es alles, was wir in Unternehmen und Projekten gewohnt sind, unterwandert. Extreme Offenheit und Flexibilität aller Beteiligten ist für den Erfolg ausschlaggebend.

*»Trust the team, trust the process.«*

## Neunmal ausbrechen

- 1** Der Prozess, der eigentlich aus sechs Entwicklungsschritten besteht, ist komplett flexibel, iterativ und selbstorganisiert (siehe Grafik). Er ist zu Ende, wenn er zu Ende ist. »Trust the team, trust the process« ist das Motto. Für uns, die wir gewohnt sind, im Projekt brav einen Schritt nach dem anderen zu gehen und am Ende den Chef entscheiden zu lassen, ist das sehr befremdlich und am Anfang etwas gewöhnungsbedürftig. Der Prozess ist auch nicht linear, sondern alterniert ständig zwischen Divergenz und Konvergenz. Es werden neue Felder und Optionen geöffnet, Ideen gesammelt, der Kontext erweitert, daraus neue Möglichkeiten destilliert und identifiziert. Bei Bedarf springt man zwei Schritte vor und wieder drei zurück.
- 2** Das Andere und Spannende an den Tools ist, dass man sie je nach Bedarf mischen und kombinieren kann. Durch den Mix verschiedenster Methoden wird die Erfolgswahrscheinlichkeit und die Verlässlichkeit der Ideen erhöht. Die Perspektiven und der Blickwinkel der Beteiligten ändern sich laufend. Fast alle Tools sind darauf ausgerichtet, dass sie gemeinschaftlich vom Team genutzt werden und dafür sorgen, dass viel Dynamik, Energie und Kreativität entsteht.
- 3** Das größte Muster, das mit Design Thinking gebrochen wird, ist das der Zusammenarbeit. Wir sind seit Schultagen darauf getrimmt, Einzelmeister zu sein. Jeder für sich und im Zweifel gegen andere. Belohnung gibt es nicht für gemeinsam geschriebene Aufsätze oder im Team gelöste Mathematik-Aufgaben. An der Stelle heißt es loslassen. Verantwortung wird geteilt. Es geht um Offenheit, Austausch, man gibt seine Idee gerne weiter, baut auf die der Anderen. Hierarchien und Titel sind unwichtig. Was zählt sind Ideen. Design Thinking braucht deshalb empathische und sogenannte »T-shaped«-Mitarbeiter, die zum einen fundiertes Expertenwissen haben, zum anderen aber in der Lage sind, disziplinübergreifend gemeinsam mit anderen arbeiten zu können.
- 4** Machen der Projektauftrag und die -ziele so überhaupt Sinn? Welche ist die eigentliche Frage, die beantwortet werden soll? Macht die angedachte Lösung Sinn? Sind die dafür vorgesehenen Beteiligten eigentlich die richtigen? Und brauchen wir das Projekt überhaupt? »5 Mal Warum« ist ein wunderbares Tool. Frühe Fragen und eine entsprechende Kurskorrektur sorgen für erfolgreichere Projekte.

- 5 »Fail but fail early« ist ein weiteres Motto von Design Thinking. Es geht darum, früh im Entwicklungsprozess festzustellen, ob Ideen oder Lösungen gut, sinnvoll und tragfähig sind. Das geschieht, indem man Ideen sehr in der/die Breite entwickelt, den gemeinsamen Team- und vor allem den Nutzerblick darauf hat und Lösungen visualisiert und früh greifbar macht.
- 6 Machen, ausprobieren, verwerfen und neu machen bricht das Muster von normaler Umsetzung. Im Prototyping werden Ideen und Lösungen mit Pappe, Pfeifenreinigern und Styroporkugeln gebaut – um dann früh im Prozess festzustellen, dass die zuerst für so toll befundene Lösung doch nicht so gut ist und eigentlich gar keinen Sinn macht. Oder man stellt fest, dass im Prototyp noch zehn weitere Ideen stecken, die unbedingt auch weiterverfolgt werden müssen. Die Erkenntnisse, die im Prozess des Entwickelns und des Diskutierens entstehen sind jedes Mal wieder frappierend und bereichernd.
- 8 Wer sagt, dass Konzepte oder Strategien im stillen Kämmerlein von sogenannten Experten ausgearbeitet und dann heldenhaft präsentiert werden müssen? Der Kunde oder (interne) Auftraggeber weiß so viel über die Fragestellung, die Hintergründe – warum sollte man dieses Wissen also nicht nutzen? Die frühe Einbeziehung von Nutzern und wirklich Betroffenen in den Prozess ist ein echter Musterbrecher im Vergleich zu sonstigem Vorgehen.
- 9 Schrecklich langweilige und unpraktische Meetingräume werden einfach »gehackt« und mit viel Improvisation behaglich und innovationsunterstützend gemacht. Mobiliar kann je nach Projekt, Team, Anforderung umgestellt werden. Es gibt genügend Lagermöglichkeiten für Materialien zum Prototyping. Überall kann gebrainstormt, notiert oder visualisiert werden. Musik wird ganz gezielt zur Unterstützung von Konzentration oder Kreativphasen eingesetzt. Design Thinking aktiviert alle Sinne.

### To go or to stay?

Es gibt Stimmen, die sagen, dass Design Thinking Modekram ist. Vielleicht ist das so, vielleicht aber auch nicht. Erstmal selber ausprobieren! Auf jeden Fall können das Denken, die Haltung, die Vorgehensweise und die Tools sowohl als Ganzes als auch in einzelnen Teilen für Change-Prozesse und in der Zusammenarbeit genutzt werden.

Die Methode befähigt, sich von inneren und äußeren Silos zu lösen und vernetzter zu denken. Sie befruchtet die Kreativität und Innovationskraft des Einzelnen und der Gruppe. Kreativität ist ein Muskel, den man trainieren kann. Design Thinking ist das Trainingsprogramm dafür.

Übrigens fehlt in der Aufzählung die Nummer 7! Aus Mustern ausbrechen ist ein Musterbrecher.

»**Fail but fail early.**«

Gastbeitrag von **Marion King, LES ENFANTS TERRIBLES** – Schule für neues Arbeiten, [www.enfants-terribles.org](http://www.enfants-terribles.org)  
(link is external)

### Change Fitness Studie geht in die nächste Runde

Die Change Fitness Studie, die Mutaree zusammen mit Frau Prof. Sonja A. Sackmann vom Institut für die Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen der Universität der Bundeswehr in München durchführt, wird im Mai veröffentlicht.

Wenn Sie Interesse an den Ergebnissen haben, wenden Sie sich per E-Mail an [change-fitness-studie@mutaree.com](mailto:change-fitness-studie@mutaree.com).

### DIGITOPIA – Aufbruch in neue Arbeitswelten

Am 10. Mai findet die DIGITOPIA in München statt. Auf der Veranstaltung gibt es spannende Keynotes und interaktive Vorträge zu den Themenfeldern Strategie, Organisation, Technologie und Führung. Namhafte Speaker aus Wissenschaft und Wirtschaft beleuchten digitale Megatrends wie Silicon Valley Banking, Technology eats Industries, Lean Agility und Leadership 4.0. Frau Schmidt wird in ihrem Vortrag die Bedeutung der Digitalisierungen für Kultur, Führung und Zusammenarbeit behandeln. Im Anschluss werden in einem Kurzworkshop Kernfragen der Digital Preparedness, Digital Leadership und Digital Collaboration diskutiert. Weitere Informationen zur Veranstaltung erhalten Sie [hier](#)

## Tipps und Trends

### MUTAREE auf YouTube

Der vierte Beitrag unserer Reihe zu Trends im Change Management: Sie erfahren, warum Beteiligung für den Erfolg von Veränderungen entscheidend ist. [Zum Video](#)

### Restrukturierungen: Die lange Lernkurve der Strategen brauchen die anderen auch

Restrukturierung ist in den Unternehmen Dauerzustand. Eins der Probleme dabei: Die Top-Manager geben den Umsetzern, den Mitarbeitern, viel weniger Zeit als sich selbst. Was sie in langen Monaten mit Beratern aushecken, sollen die anderen sofort verstehen – ohne dass diese auch selbst deren Lernkurve machen können. Zumal: Den Top-Managern sollte klar sein, dass sie gleich mehrere Rollen spielen müssen.

Mensch, das war mal wieder ein erstklassiges Meeting. Der Weg zum Plan war lang. Sechs Monate hat der engste Führungszirkel an der neuen Strategie gearbeitet. Das Ergebnis ist klar: Change ist angesagt. Wir müssen uns verändern, um unsere Zukunft zu sichern. Auch die Meilensteine stehen, Veränderungsberater sind angeheuert und zum Auftakt gibt es eine Mitarbeiterversammlung. Da sollen Ziele kommuniziert und Menschen begeistert werden. Und wir müssen schnell sein. Nicht länger als sieben Atemzüge soll es dauern, bis man eine Entscheidung getroffen hat, schrieb Tsunetomo Yamamoto vor dreihundert Jahren im »Hagakure«, dem legendären Ehrenkodex für Samurai. Mut, Schnelligkeit und Entscheidungsstärke – Tugenden eines guten Managers von heute. Wer im Kampf des zunehmenden internationalen Wettbewerbs siegreich bleiben will, muss Stärke zeigen.

### **Was in Monaten mit etlichen Lernkurven ausgeheckt wird...**

Alles richtig. Was aber auch brillante Top Manager gern vergessen: Sie kommunizieren bereits zu Beginn der meisten Veränderungsprozesse schon asymmetrisch. Während in ihren Köpfen die erste Idee entstand und danach über Monate reifte, die engsten Vertrauten ins Boot geholt wurden und der Strategieschwenk nach mehreren Brainstormings und kreativen Designmeetings Gestalt angenommen hat, Konzepte ausgearbeitet und Zeitpläne geschmiedet worden sind, hieß es für 99 Prozent der Mitarbeiter business as usual. Nun aber muss es zack-zack gehen, alle Kolleginnen und Kollegen bis zum letzten Sachbearbeiter werden Sie mit den Ideen des Change konfrontiert. Sie sollen die Veränderung nicht nur mittragen, sondern begeistert zum Erfolg beitragen.

### **...dafür brauchen auch die Umsetzenden sicher ebenso viel Zeit**

Während aber das Top-Management schon in Ziel-Erreichungsszenarien schwelgt, fragt sich der Mitarbeiter was soll das und was bedeutet das heute und in Zukunft für mich? Es ist also vor allem eines gefragt, wenn das Top-Management seine Leute mitnehmen möchte, Geduld und eine behutsame Kommunikation, die darauf fußt, sich genau in das Gegenüber und seinen Status Quo zu versetzen. Dies erfordert, dass sich Manager von der Avantgarde ein Stück weit verabschieden und in der Ausgangsgeschwindigkeit des langsamsten Mitarbeiters denken – und kommunizieren können. Dabei nehmen Sie im Rahmen eines größeren Veränderungsprozesses verschiedene Rollen ein, um die Kommunikationssymmetrie wiederherzustellen und individuell zielgruppengerecht zu kommunizieren.

Die Kunst ist es, in diesem Management-Rollenspiel weiterhin authentisch zu bleiben. Denn: „Ich bin so Viele.“ Was wie die lustige Selbsteinschätzung eines Vierjährigen klingt, ist für viele Top-Manager in deutschen Unternehmen notwendige Realität, wenn sie Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten wollen.

Fünf Rollen müssen Top-Manager in den verschiedenen Phasen von Change-Prozessen ausfüllen:

### **Der Wegbereiter**

Der Manager muss ein klares Bild der Zukunft vermitteln und allen Mitarbeitern verständlich machen, wieso die Veränderung notwendig und dringend ist – und wie er zu dieser Einschätzung gekommen ist. Dazu muss klar sein, wie das Ziel erreicht wird und was mögliche Risiken für alle Beteiligten sind.

Dabei: Die Führungskräfte befinden sich oft schon an einer ganz anderen Stelle auf dem Weg zur Veränderung. Sie haben sich lange mit der Veränderung auseinandergesetzt, Konsequenzen diskutiert, Optionen gewälzt, Szenarien durchgespielt. Sie haben über längere Zeit ein Bild der Zukunft und einen groben Weg entwickelt. Solche Erkenntnisprozesse brauchen Zeit – das ist menschlich.

Aber nicht nur das Top-Management besteht aus Menschen. Auch der Rest des Unternehmens. Die Mitarbeiter benötigen die gleiche Zeit, um sich mit der Veränderung zu beschäftigen, bevor sie sie angehen sollen.

Die Unternehmenslenker müssen also insbesondere den Führungskräften, die Hauptmultiplikatoren in unseren hierarchisch organisierten Unternehmen, die Zeit geben, Veränderungsvorhaben nachzuvollziehen und sich am besten zu Eigen zu machen – damit sie sie ihren Mitarbeitern näher bringen können.

### Der Verhandlungsführer

Damit alle im Unternehmen der Veränderung folgen können, braucht es vor allem eins: Dialog. Alle Führungskräfte und Mitarbeiter müssen Dinge immer wieder bewegen, hinterfragen und Verständnisunterschiede aufdecken können und die Möglichkeit haben, sich mit Interpretationen und unterschiedlichen Sichtweisen und Bewertungen auseinander zu setzen. Nur auf der Basis können Führungskräfte dann auch verständlich und glaubhaft ihren Kommunikations- und Führungsauftrag im Rahmen von Veränderungsprozessen ausfüllen.

### Der Konfliktmanager

Eine Führungskraft muss während einer Veränderung Konflikte managen und aushalten, Feedback geben, Führungskräfte und Mitarbeiter beim Bewältigen der Veränderung unterstützen und den Rahmen schaffen, der das alles möglich macht. Dazu benötigen sie das richtige Handwerkszeug und persönliche Souveränität, auch mit Unwägbarkeiten, Unklarheiten, Unsicherheiten und Unvorhergesehenem umzugehen. Nur so können sie ihren Mitarbeitern die notwendige Orientierung und Sicherheit geben, sie entwickeln und durch die Phase der Veränderung führen. Dabei eine konsistente Linie, die konkurrierende Ziele von vorne herein ausschließt, besonders wichtig.

### Das Vorbild

Jede Führungskraft muss ein Beispiel sein für alle und als Speerspitze mit Zeit und Priorität die Veränderung vorantreiben. Das gilt für beide Seiten der Medaille: Die Inhalte der Veränderung müssen unterstützt werden aber auch in ihrem Führungsverhalten müssen Top-Manager sich immer auf die aktuelle Situation anpassen. Am Anfang wird Bestehendes aufgebrochen, in Neuerung investiert und für Neues begeistert, wobei bei es im späteren Verlauf darum geht, das Neue zu verankern.

### Der Verkäufer

Der Auftakt ist natürlich nicht per E-Mail oder mit einer einmaligen Informationsveranstaltung getan. In Vertrieb, Marketing und Werbung ist klar: Produkte können noch so gut sein, wenn die Welt sie nicht kennt, werden sie nicht gekauft. Genau deshalb investieren Unternehmen so viel in Marketing und Werbung bis die Botschaft im Unterbewusstsein angekommen ist. Dabei machen sich Marketing-Profis eine Art Schneeballsystem zunutze. Sie beginnen damit, die Innovatoren im Unternehmen, also die kreativsten Köpfe beispielsweise in Forschung & Entwicklung oder der Kommunikationsabteilung zu nutzen, um Sie als Multiplikatoren für die nächste Gruppe der frühen Nachahmer zu gewinnen. Die Konzentration gilt eben idealerweise nicht dem Gegner – was leider häufig in Veränderungsprozessen trotzdem der Fall ist. Denn Gegner dienen sicher in vielen Veränderungen dazu, den ein oder anderen Stolperstein zu umgehen. Aber sie sollten nicht im Fokus stehen.

### Das Fazit

Top-Manager, die einen Veränderungsprozess erfolgreich umsetzen möchten, müssen also zunächst einmal Geduld an den Tag legen, um Menschen mitzunehmen und auf den gleichen Wissenstand wie die eigene Führungsebene zu bringen. Um dies zu erreichen braucht es unterschiedliche Geschwindigkeiten und Rollenmuster, je nach Stand des Changes und der Zielgruppe, die sie ansprechen wollen.

Der **Management-Blog** der **WirtschaftsWoche-Redakteurin Claudia Tödtmann**, gehört zu den zehn relevantesten Blogs in Deutschland. Das ergab eine Analyse der dpa-Tochter news aktuell und der Kommunikationsagentur Faktenkontor. Insgesamt wurden 1800 Blogs ausgewertet.



### Aus der Lesecke: Werden Sie innovativer und zukunftsfähiger

Im Buch „Management Y: Agile, Scrum, Design Thinking & Co.“ erhalten Sie viele Inspirationen, wie eine veränderte Arbeitskultur hilft, innovativer und zukunftsfähiger zu werden. Immer mehr Unternehmen setzen darauf, dass Mitarbeiter, die zusammen denken, entwickeln und auf Augenhöhe miteinander arbeiten, glücklicher sind und sich mit mehr Begeisterung einbringen. Dieses [Buch](#) gibt dazu eine Menge Denkanstöße.

## Presse

### Die neue Rolle des Change Managers

In Unternehmen findet zunehmend ein Kulturwandel von hierarchischen zu lernenden Organisationen statt. Das bringt für Change Manager neue Aufgaben mit sich: Sie müssen für Gleichberechtigung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften sorgen und oft vermittelnd eingreifen.

**Human Resources Manager | Dezember 2015**

[Zum Artikel](#)

### Neun Stolpersteine für den Change

Claudia Schmidt hat mit dem Pressesprecher zu den Schwierigkeiten in Change Prozessen gesprochen. Neun große Stolpersteine tragen dazu bei, dass Veränderungsvorhaben scheitern.

**Pressesprecher | Januar 2016**

[Zum Artikel](#)

### Meiden Sie Fehler bei der digitalen Transformation

Gerade mit der digitalen Transformation stehen für Unternehmen und Mitarbeiter vielfältige Veränderungen ins Haus. Dabei machen Unternehmen oft die gleichen Fehler. Drei dieser Fehler sind in der Praxis besonders häufig zu beobachten. Veränderungsvorhaben können aber nur gelingen, wenn man diese Fehler abstellt.

**CIO Online | März 2016**

[Zum Artikel](#)

## **Unternehmenskommunikation**

Erik Bethkenhagen

Telefon: +49 (611) 334 821 805

E-Mail: [e.bethkenhagen@mutaree.com](mailto:e.bethkenhagen@mutaree.com)

## **MUTAREE GmbH**

Dornkratz 1

65207 Wiesbaden-Igstadt

Telefon: +49 (611) 334 821 800

Telefax: +49 (611) 334 821 808

[Kontakt](#)

[Webseite](#)