

Transformation versus Change

Veränderungs- verwechslungen

Preview

► **Alles im Fluss:** Wie Veränderung zur Gewohnheit wird – und Changemanagement deshalb an seine Grenzen stößt

► **Trendy Transformation:** Warum man Change nicht einfach durch ein neues Buzzword ersetzen kann

► **Ziellos und planlos verändern?** Wie sich Change abwickeln lässt und weshalb die gleichen Tools bei Transformation nicht funktionieren

► **Drei Fragen für mehr Orientierung:** Worin sich die Herausforderungen für die Change- und für die Transformationsbegleitung unterscheiden

► **Zwischen Antreiber und Ermöglicherin:** Wie die Antworten auf die drei Fragen den Weg zu guter Führungskräfteentwicklung weisen

S tändig ändert sich der Erkenntnisstand. Was gestern noch Konsens war, gilt heute nicht mehr. Was bisher toleriert wurde, wird vielleicht sogar sanktioniert. Neue Entwicklungen stellen gerade erst beschlossene Vorgaben in Frage, und manchmal widersprechen sich sogar die Ansagen, die aus dem aktuellen Wissensstand abgeleitet werden. Trotzdem sollen alle Betroffenen ihr Verhalten und ihre Routinen möglichst schnell an die neuen Empfehlungen anpassen.

Das klingt vertraut? Kein Wunder. Schließlich beschreiben diese Sätze nicht nur den Umgang mit einem vor Kurzem noch völlig unbekanntem Virus und das vorsichtige Herantasten an die bisher noch nie dagewesene Situation ganz gut. Sondern auch den Arbeits- und Entscheidungsalltag, wie er in einem innovativen Geschäftsfeld heute oft aussieht. Stabilität und Übersichtlichkeit gibt es dort ebenso wenig wie in der Debatte um die richtige COVID-19-Prävention.



In der VUKA-Welt wird Veränderung nicht nur zur Gewohnheit. Sie wird auch vielfältiger. Wer gute Veränderungsbegleitung leisten möchte, muss vorab daher klären, wofür es eigentlich geht. Entscheidend dabei ist die Differenzierung zwischen zwei Begriffen, die gern in einen Topf geworfen werden: Change und Transformation.



Foto: unpiet/iStock

Klassische Change-Projekte sind eine gut planbare Reise von A nach B, von einem suboptimalen Ausgangspunkt hin zu einem klar definierten Zielzustand. Transformation dagegen ist eine Reise ins Unbekannte.

Ständige Veränderung statt einfacher Antworten

Beispiel E-Mobility: Das sind saubere Autos – aber auch schwere Akkus, die am Ende ihrer Lebensdauer kaum zu entsorgen sind. Das sind gleichzeitig smarte Computer und potenzielle Datenkraken, dem alten Mobilitätsdenken verhaftete und längst überholte Individuallösungen und dann plötzlich auch Energiespeicher auf vier Rädern, die das Stromnetz stabilisieren könnten. Wer sich hier orientieren und Entscheidungen treffen muss, ist ständig mit Veränderungen konfrontiert: Konkurrenz beispielsweise kommt plötzlich auch aus der Elektronik- und Chemiebranche, während sich am Strommarkt unerwartete Business-Chancen



auftun. Gleichzeitig ändert sich das Nutzerverhalten mit jedem technologischen Entwicklungsschritt – etwa wenn Menschen merken, dass sie eigentlich lieber frisch aufgeladene E-Autos ausleihen, statt zu sie kaufen.

Veränderungen erfolgreich zu managen, müsste angesichts von so viel Dynamik deshalb längst zur Routine geworden sein. Doch das ist nicht der Fall. Obwohl es für die Begleitung von Veränderungsprozessen inzwischen zahllose etablierte Modelle und bewährte Methoden gibt, scheitern immer noch die meisten Vorhaben, die in Unternehmen angegangen werden. Das belegen Umfragen wie die Change-Fitness-Studie, die das Beratungsunternehmen Mutaree seit Jahren regelmäßig gemeinsam mit dem Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen der Münchener Universität der Bundeswehr durchführt: Den aktuellsten Zahlen von 2018 zufolge sind nur 23 Prozent aller in Deutschland durchgeführten Change-Projekte erfolgreich.

Die Gründe, die für das Scheitern der vielen anderen identifiziert werden, sind vielfältig. Mal fehlt es am Know-how, mal an den erforderlichen Strukturen und oft an der Bereitschaft der Beteiligten, mitzumachen. Doch unserer Ansicht nach gibt es noch einen anderen Grund, der leicht übersehen wird. Denn auch die Veränderung selbst verändert sich: Immer öfter geht es gar nicht um Change, sondern um etwas, was nur auf den ersten Blick genauso aussieht: Es geht um Transformation.

Transformation ist mehr als ein Trendbegriff

Transformation aber ist sehr viel schwerer zu managen als Change. Denn klassische Change-Projekte sind eine gut planbare Reise von A nach B, von einem suboptimalen Ausgangspunkt hin zu einem klar definierten Zielzustand. Dabei geht es in der Regel um Verbesserung, also darum, Missstände wie zu unflexible Prozesse, steigende Kosten oder zu hohe Krankenquoten zu beheben. Es geht darum, das Bekannte besser zu machen.

Transformation dagegen ist eine Reise ins Unbekannte. Hier geht es um die Zukunft, um die Gestaltung des Neuen. Und das soll nicht einfach schneller oder bil-



Mehr zum Thema

► **Frieder Pfléggar, Barbara Hott: Swinging Change – Organisationswandel durch Resonanz.**

www.managerseminare.de/MS263AR01

Ein aktueller Ansatz aus der Soziologie – das Resonanz-Konzept von Hartmut Rosa – richtet einen neuen Blick auf die Bedingungen, unter denen Menschen gemeinsam in Bewegung und Veränderung kommen.

► **Stephanie Borgert: „Changemanagement steckt voller Irrtümer“**

www.managerseminare.de/MS257AR09

In diesem Meinungsbeitrag zeigt sich die Beraterin überzeugt: Changemanagement beruht auf jeder Menge Mythen, die erfolgreicher Veränderung mehr im Weg stehen als die angeblich so veränderungsscheuen Mitarbeitenden.

► **managerSeminare-Dossiers: Change Management**

www.managerseminare.de/Dossiers/276485

Vom Musterbruch über Orbit-Organisationen bis Veränderungsfallen: In acht Artikeln leuchten verschiedene Fachautoren die ganze Bandbreite organisationaler Herausforderungen zwischen Change und Transformation aus.

liger sein als das Alte – sondern gänzlich anders. Deshalb kann dieser neue Zustand nicht mit den Mitteln der Vergangenheit entworfen oder gar geplant werden. Auch Etappenziele lassen sich kaum ableiten, der zu gehende Weg kann sich ständig ändern, Ursache und Wirkung sind dabei oftmals nicht erkenntlich. Gleichzeitig haben die Veränderungen große Auswirkungen – meist auf die ganze Organisation.

Dieser Unterschied hat Folgen für den Umgang mit Veränderung: Change lässt sich als kontrolliertes Projekt mit klassischen Tools „abarbeiten“ – von der Projektplanung über die Kommunikation bis zur Dokumentation. Zum Beispiel die Einführung einer neuen Software: Das Ziel ist, dass alle im Unternehmen das neue Programm erfolgreich benutzen und dadurch effizienter werden. Damit das gelingt, müssen sie fit gemacht, ihre Vorbehalte müssen ausgeräumt und die technischen Voraussetzungen geschaffen werden.

Eine solche strukturierte Herangehensweise kann es bei Transformationsvorhaben per se nicht geben. Lautet die Aufgabenstellung beispielsweise „Wir starten erfolgreich in die E-Mobility-Ära“ oder „Wir lernen, mit einem neuen Virus zu leben“, gibt es keine allgemeingültigen Ansagen, was genau zu tun ist. Keiner kann so genau sagen, wie das Ergebnis aussehen wird und schon gar nicht, ob oder wann wir mit der Umstellung jemals fertig sein werden.

Drei Fragen gegen die Verwechslungsgefahr

Für die Gestaltung der passenden Veränderungsbegleitung haben diese Gegensätze eine enorme Bedeutung. Schließlich ist es ein großer Unterschied, ob man jemanden an einen Ort begleitet, zu dem ausgeschilderte Wege führen – oder ob man einer Person auf einer Reise ins Unbekannte zur Seite steht. Alle, die andere bei der Bewältigung von Veränderung unterstützen müssen oder möchten – sei es als Führungskraft, als Beraterin, als Teamentwickler oder als Mediatorin –, sollten deshalb sauber zwischen beiden Konzepten unterscheiden. Drei Leitfragen können hier Orientierung geben und

Transformation versus Change

Transformation beschreibt etwas anderes als der vertraute Begriff des Change. Die Unterscheidungskriterien:

	CHANGE	TRANSFORMATION
Anlass	Mängel in der Vergangenheit	Herausforderungen in der Zukunft
Ziel	Verbesserung des Bekannten	Annäherung an eine Vision
Weg	Fehlerbehebung, Effizienzsteigerung	Vorwegnehmen der „neuen Welt“
Dauer	zu Beginn weitgehend festgelegt	unbestimmt; möglicherweise unendlich
Planung	statisch	dynamisch
Vorgehen	top-down	kollaborativ über alle Ebenen
Aufgabe der Führungskräfte	erklären und überzeugen	ermutigen und auffangen
Hilfsmittel	Tools und Methoden aus Change- und Projektmanagement	Kreativität, Experimentierfreude, Agilität; auch Changemanagement-Methoden
Beispiel	Merger von zwei Abteilungen; Einführung eines neuen Abrechnungssystems	Agilisierung einer Organisation; Erneuerung des Geschäftsmodells; Aufbau von Innovationsfähigkeit

Beispiel E-Mobility: Ginge es nur darum, eine alte Antriebstechnik durch eine neue zu ersetzen, wäre dies ein klassischer Change, der sich mit den bewährten Tools problemlos von oben anordnen, planen und abarbeiten ließe.

Da aber die technologische Entwicklung ständig weitergeht und immer wieder z.B. auch Verhaltensänderungen bei Konsumenten auslöst, sind die Veränderungen dynamisch und dauerhaft: Sich im E-Mobility-Sektor zu behaupten, bedeutet, sich auf Transformation einzulassen.



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS269AR06

Tutorial Change- oder Transformationsbegleitung?



Transformation ist nicht gleich Change. Auch wenn beide Begriffe für Veränderung stehen, erfordern sie doch zum Teil unterschiedliche Kompetenzen und Haltungen – und konsequenterweise einen jeweils eigenen Fokus bei der Auswahl der entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen.

Der Unterschied

Klassischer Change ist eine gut planbare Reise von A nach B, von einem suboptimalen Ausgangspunkt hin zu einem klar definierten Zielzustand. Dabei geht es in der Regel darum, das Bekannte besser zu machen. Change lässt sich deshalb als kontrolliertes Projekt mit klassischen Tools „abarbeiten“.

Transformation dagegen ist eine Reise ins Unbekannte. Hier geht es um die Gestaltung des Neuen, das nicht billiger oder schneller als das Alte sein soll, sondern gänzlich anders. Es kann mit den Mitteln der Vergangenheit nicht entworfen werden. Selbst Etappenziele lassen sich kaum ableiten, der zu gehende Weg kann sich ständig ändern. Gleichzeitig haben die Veränderungen große Auswirkungen – meist auf die ganze Organisation.

Dieser Unterschied ist entscheidend dafür, wie die Verantwortlichen – ob Führungskräfte, Change-Berater oder Personalentwicklerin – eine Veränderung begleiten sollten. Drei Leitfragen helfen bei der Entscheidung über die richtigen Maßnahmen:

1. *Geht es um die Gestaltung eines Prozesses oder um die Suche nach neuen Lösungen?*
2. *Brauchen wir Erfahrungswerte oder Experimente, die zu neuen Erkenntnissen führen?*
3. *Auf wen zielt die Maßnahme: Muss das einzelne Individuum fit gemacht werden, oder muss sich das Unternehmen als Ganzes weiterentwickeln?*

Was hilft ...

... im Change?

► *Verhaltenstrainings:*

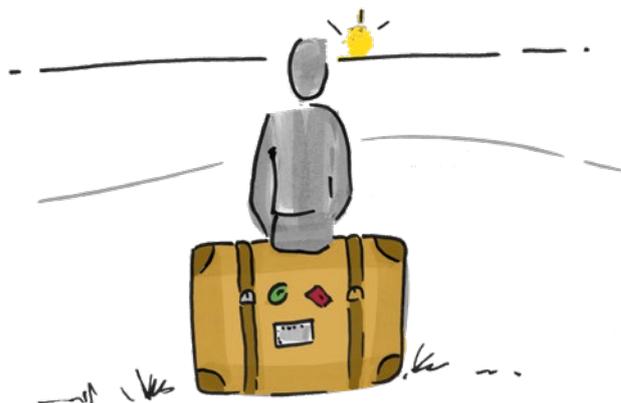
Weil es darum geht, das Verhalten der Beteiligten so zu verändern, dass die neuen Strukturen, Prozesse oder Tools funktionieren, sind klassische Maßnahmen zur Team- und Personalentwicklung sinnvoll, die in Workshops ebenso wie per E-Learning stattfinden können.

► *Best Practices und Experten-Ratschläge:*

Fast jede Veränderung wurde schon einmal irgendwo erlebt. Entsprechend liegen relevante Erfahrungen und Antworten auf aufkommende Fragen meist schon in der einen oder anderen Form vor – ob in der Niederlassung in der Nachbarstadt oder beim Branchenvorreiter im Silicon Valley.

► *Motivation und Meilensteine:*

Allen Beteiligten sollte klar sein, warum sich die Veränderung für sie persönlich lohnen wird, um sie zur Anstrengung zu motivieren („What's in it for me?“). Klar definierte, machbare Teiletappen helfen ihnen



zudem, bei der Stange zu bleiben. Teilerfolge sollten gefeiert werden.

► *Transparenz und Kommunikation:*

Intern muss vermittelt werden, worin die Dringlichkeit der Veränderung besteht, und was damit erreicht werden sollte. Auch die Auswirkungen für alle Beteiligten sollten ehrlich kommuniziert werden.

... in der Transformation?

► *Kreativität und Experimentierfreude:*

Wo nicht klar ist, was am Ende herauskommen soll, hilft nur Ausprobieren. Fehler zu machen, muss klar erlaubt sein, Zeit und Raum sollten für Experimente zur Verfügung stehen und Kreativität sollte gefördert werden.

► *Vernetzung und Austausch:*

Für komplexe Herausforderungen müssen Fortschritte kollaborativ erarbeitet werden. Abteilungsübergreifender Austausch – z.B. über das Enterprise Social Network (ESN) oder unternehmensinterne Barcamps – sollte erleichtert werden.

► *Durchhaltevermögen:*

Da keiner weiß, wie lange eine Transformation dauert (und ob sie jemals vorbei sein wird), ist die Haltung aller Beteiligten entscheidend. Gelassenheit, Zuversicht und Neugier auf die Zukunft lassen sich zwar nicht verordnen. Aber vielleicht gemeinsam kultivieren.

► *Mehr Transparenz und Kommunikation:*

Der ständige Austausch, die gemeinsame Analyse von Zwischenständen und Zeit für regelmäßige Reflexion des Erreichten – z.B. in Retrospektiven oder Barcamps – helfen bei der Bewältigung der Reise in die unbekanntere Zukunft.

Quelle: www.managerseminare.de, Nele Graf & Pivi Scamperle; Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

die Auswahl passender Maßnahmen erleichtern:

1. Geht es um Prozessgestaltung oder Lösungssuche?

Geht es um klassischen Change hin zu einem definierten Ziel, finden Change-Begleiter und Personalentwicklerinnen im bewährten Repertoire zahlreiche hilfreiche Planungs- und Management-Tools. Mit Blick auf die Lernthemen und Entwicklungsziele muss nur die passende Maßnahme ausgewählt werden: Starten wir direkt mit den Trainings oder lieber mit einem emotional ansprechenden Prozess-Kick-off? Sind Seminare oder Video-Tutorials besser geeignet – oder reicht vielleicht sogar eine Website mit Frequently Asked Questions?

Bei Transformation dagegen geht es nicht in erster Linie darum, Wissensvermittlung zu planen und passende Trainings zu liefern. Da keiner die fertige Lösung kennt, sollen die Verantwortlichen lernen, verschiedene Lösungsmöglichkeiten anzutesten, zu vergleichen, zu reflektieren und sich dabei weiterzuentwickeln. Weil sie dafür Mut und Kreativität brauchen, setzen passende Maßnahmen bei der Entwicklung eines entsprechenden Mindsets, nicht eines gewünschten Verhaltens an.

2. Gibt es Erfahrungswerte oder brauchen wir Experimente?

Egal, welches Lernthema oder welche Entwicklungsziele in einem Change-Projekt definiert wurden: Relevante Erfahrungen und Antworten auf unterwegs aufkommende Fragen liegen meist schon in der einen oder anderen Form vor. Ob die Niederlassung in der Nachbarstadt oder die Branchenvorreiter im Silicon Valley – irgendjemand hat bestimmt schon Erfahrungen mit einer ähnlichen Software oder der Fusion zweier Teams gemacht, die sich gewinnbringend übertragen lassen.

Anders in der Transformation: Wer ins Unbekannte aufbricht, kann keine

Für die Transformation trainieren: Praxisbeispiel

► Die Herausforderung:

Nicht zuletzt weil der Transformationsdruck in Richtung E-Mobility hoch ist, wird beim Automobil- und Industrielieferer Schaeffler die Einführung einer veränderten Führungskultur, basierend auf klaren Führungsleitlinien, unterstützt: eine Kultur, in der Initiative, Eigenverantwortung und Austausch zählt.

► Der Ansatz:

Statt vor allem Skills zu trainieren, werden die Teilnehmenden in ihrer persönlichen Entwicklung gefordert. Schwerpunkt des Programms, das vom Team Global Leadership Programs im Competence Center Leadership, Recruiting und Talent Management bei Schaeffler entwickelt wurde, ist die intensive Auseinandersetzung mit den Themen Führungskultur und Transformation. Die Basis dafür liefert eine Video-Botschaft von Jochen Schröder, Leiter des Unternehmensbereichs E-Mobility, in der er seine Mitarbeitenden auf die Transformation als Dauerzustand einstimmt und auf Chancen und Belastungen der gemeinsamen Herausforderung eingeht.

► Das Konzept:

Insbesondere drei Aspekte zeichnen das Programm als Transformationstraining aus:

1. Lösungssuche statt Prozessbegleitung:

Gefördert wird die gewünschte Tatkraft durch eine Hausaufgabe, die Jochen Schröder den Führungskräften mitgibt: Sie sollen für ihren Bereich eine eigene Transformationsstrategie und ein passendes Veränderungskonzept ausarbeiten. Vorgestellt werden die Konzepte im persönlichen Rahmen, der Chef selbst gibt Feedback zu den Vorschlägen – die mittlerweile schon teilweise umgesetzt werden.

2. Experimente statt Erfahrungswerte:

Das persönliche Feedback soll motivieren, Handlungsspielräume zu nutzen, die Versicherung, dass Fehler zugelassen und als Lernchancen erkannt werden, soll Sicherheit geben. Zudem gibt es viel Raum, um die offiziellen Ansagen zu diskutieren. Dabei ist immer jemand aus dem Top-Management anwesend, um Fragen zu beantworten und Frust direkt aufzufangen. Es soll ein vertrauensvoller Rahmen entstehen, in dem sich die Führungskräfte sicher fühlen, Dinge anzusprechen und Neues vorzuschlagen.

3. Wir statt ich:

Nach Video-Botschaft, Diskussion und Reflexion folgen Interventionen, in denen deutlich werden soll, wie sehr Veränderungen Menschen fordern und wie belastend es folglich ist, wenn in der Transformation vorerst keine Aussicht auf Stabilität besteht. Es soll klar werden, dass es allen gerade ähnlich geht: dem Top-Management ebenso wie dem eigenen Team. Zudem werden Austausch und Vernetzung auch über die Maßnahme hinaus gefördert.

Quelle: www.managerseminare.de; Eva Krönert/Team Global Leadership Programs, Competence Center Leadership, Recruiting und Talent Management, Schaeffler Technologies AG & Co. KG

Transformation ist eine kollaborative Herausforderung – schon weil die Veränderungen alle im Unternehmen betreffen werden. Deshalb sind auch alle Teil der Lösung.

Vorbilder haben, auch Vorreiter gibt es im engeren Sinne nicht. Zudem gibt es keine Best-Practice-Beispiele, keine Expertinnen, die ihre Erfahrung einbringen können, und oft nicht einmal eindeutige Lerninhalte, auf die man sich einigen kann. Wer weiß schon, welches Wissen und welche Kompetenzen in Zukunft wichtig sein werden? Statt Trainings sollten PE-Profis deshalb Teststrecken zur Verfügung stellen: Platz und Zeit, um Dinge auszuprobieren und Neues zu entdecken – und zwar frei, kreativ und kollaborativ.

3. Steht das Individuum im Fokus oder die Gemeinschaft?

Adressat der ausgewählten Maßnahmen ist beim Change in der Regel das Individuum: Jeder und jede Einzelne muss für sich den Entwicklungsweg zurücklegen – also beispielsweise lernen, die neue Software zu bedienen, oder sich die Abläufe in der neu geschaffenen Abteilung zur Gewohnheit machen. Da dies nie bei allen im Unternehmen gleichzeitig gelingt, erfolgt die Umsetzung eines Change-Prozesses klassischerweise in Pyramidenform:



Diejenigen, die den Weg kennen und von Anfang an motiviert sind, gehen vor – und nach und nach finden sich, zumindest im Idealfall, immer mehr dazu bereit, diesen „Early Adoptern“ nachzufolgen.

Transformation dagegen ist von Anfang an eine kollaborative Herausforderung – schon weil die ständigen Veränderungen mittel- oder langfristig alle im Unternehmen betreffen werden. Deshalb sind auch alle Teil der Lösung: Die Lernenden sollten sich selbst mit ihren Erfahrungen und Einschätzungen einbringen und Verantwortung übernehmen, sowohl für sich selbst als auch für das selbstgesteuerte Lernen in ihrem Team und der ganzen Organisation. Sie teilen ihr Wissen in internen Barcamps, stellen ihre Erkenntnisse im Enterprise Social Network (ESN) zur Verfügung oder stellen Fragen, die andere ermutigen, ihre Expertise öffentlich zu machen. Aufgabe der Personalentwicklung ist es, dafür Plattformen und Kompetenzen zur Verfügung zu stellen und zur Vernetzung und zum Austausch zu ermuntern und zu befähigen.

Irritation oder Instrumente als Antwort?

Führungskräften kommt in beiden Fällen eine entscheidende Rolle als Reisebegleitung zu. Allerdings unterscheiden sich die Aufgaben, die sie dabei übernehmen, deutlich, je nachdem, wie die drei Fragen beantwortet werden: Im Change sind sie vor allem als Antreiber gefordert, die dafür sorgen, dass alle verstehen, warum die Veränderung auch für sie notwendig ist, damit sie zum Beispiel motiviert ins passende Seminar gehen. In der Transformation dagegen sollen Führungskräfte zu Ermöglicherinnen und Vernetzern werden, die ihren Teams Mut machen, sich gemeinsam beherzt ins Unbekannte zu wagen.

In beide Aufgaben wachsen die wenigsten Managerinnen und Manager ohne Unterstützung hinein. Für die Change-Begleitung brauchen sie neben einem guten Wissen über Anlass und Sinn der Veränderungsmaßnahmen vielleicht auch konkrete neue Kompetenzen oder Tools. Wenn es um die Begleitung von Transformationen geht, benötigen sie dagegen selbst Ermutigung, Beruhigung oder vielleicht auch eine Auseinandersetzung mit der eigenen

Foto: privat



Die Autorinnen: **Nele Graf** leitet das CompetenceCentre for Innovations & Quality in Leadership & Learning (CILL) an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning und ist Geschäftsführerin des Beratungsunternehmens Mentus GmbH. Kontakt: www.mentus.de

Foto: privat



Pivi Scamperle ist freiberufliche Beraterin sowie Dozentin für Change Management, Coaching und Personalentwicklung an der MIAH in Heidelberg. Kontakt: www.scamperle.de

Unsicherheit – also mehr Persönlichkeits- als Kompetenzentwicklung.

Für die Transformation trainieren: Praxisbeispiel

Ein Führungskräfteentwicklungsprogramm beim Automobil- und Industrielieferer Schaeffler zum Beispiel setzt deshalb auf Irritation statt auf die reine Vermittlung von Führungsinstrumenten: Anders als bei einem Change-Vorhaben werden mit den rund 150 deutschen und 50 internationalen Führungsverantwortlichen nicht einfach Skills trainiert. Um sie zu befähigen, in der neuen Unübersichtlichkeit Verantwortung zu übernehmen, und sie zu ermuntern, die Transformation aktiv mitzugestalten, setzen sie sich intensiv mit der eigenen emotionalen Situation und der ihrer Kolleginnen und Kollegen auseinander. Gleichzeitig liegt der Fokus auf der Schaffung eines Wir-Gefühls, das die Last von den Schultern der Einzelnen nehmen und eine bessere Zusammenarbeit ermöglichen soll (siehe Kasten „Für die Transformation trainieren: Praxisbeispiel“).

Vorerst ist zwar der intensive persönliche Austausch ausgesetzt. Alle Präsenzelemente werden derzeit – virusbedingt – virtuell in kleineren Zeiteinheiten fortgeführt. Erste Erfolge der Transformations-schulung bei Schaeffler zeigen sich trotzdem schon: Weil diejenigen, die das Programm schon absolviert haben, inzwischen gut vernetzt und sensibilisiert sind, suchen sie angesichts der Disruption, die COVID-19 darstellt, direkt den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen. Sie helfen sich gegenseitig bei der Bewältigung der neuesten Veränderung und teilen beispielsweise Home-Office-Erfahrungen und Tipps für virtuelle Meetings. Das aber ist nichts anderes als angewandte Transformationskompetenz.

Nele Graf,
Pivi Scamperle



© 11503 | Heft 269 | August 2020 | € 17,80 | Fr. 25,00 | www.managerSeminare.de

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Psychological Safety im Unternehmen
Angstfrei arbeiten

Agile Zwischenbilanz
Die Erfolgsfaktoren der
Pionierunternehmen

Kontaktlos e...
Wie digitale e...

für **8** EUR
testen

Testen Sie einen Monat managerSeminare

Sie erhalten eine Printausgabe (im Klimaabo das ePaper) und testen alle zusätzlichen Services, z.B.:

- ➔ Nutzen Sie **10.000 digitale Archivinhalte** (Hefte, Dossiers, Beiträge, News) **kostenfrei**.
- ➔ Top-Vorteil für Abonnenten: **Auf alle Archivbeiträge gilt die Handout-Lizenz.** = Freier Einsatz in Seminar oder Beratung!
- ➔ **50% Rabatt** auf die Buchreihe ‚LEADERSHIP kompakt‘, auf digitale Selbstlernbausteine der Reihe ‚lead&train‘ sowie auf alle Trainingsfilme von managerSeminare.

Alle Services finden Sie unter www.managerseminare.de/abo



Klimaabo
managerSeminare digital lesen

managerSeminare print oder digital
für **8** EUR testen:

www.managerseminare.de/testen

*Jahresabo: 168 EUR • Klimaabo: 148 EUR. Nach einem Bezugsjahr jederzeit kündbar.