

# AGENDA

## 1. Modul: Veränderungen vorbereiten

- Problembewusstsein schaffen: Gibt es wirklich einen Veränderungsbedarf?
- Wille zur Veränderung mobilisieren
- Eine gemeinsame Vision / Zielsetzung erarbeiten

## 2. Modul: Veränderungen begleiten

- Verstehen und Steuern des Teambildungsprozesses
- Kommunikation und Konfliktmanagement im Projekt
- Messen und Steuern der Veränderung

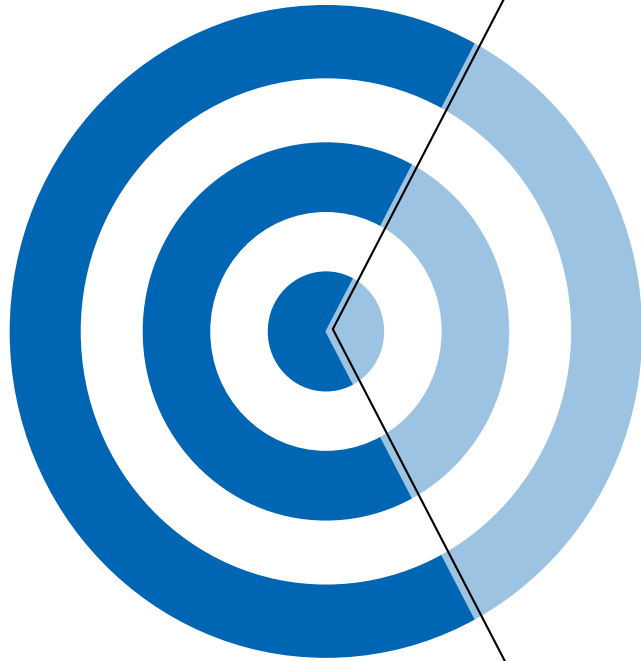
## 3. Modul: Veränderungen stabilisieren

- Akzeptanz bei den Beteiligten schaffen
- Coaching und Wissenstransfer
- Motivatoren und Anreizmechanismen
- Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten

# Einleitung

- » Unternehmen sind kontinuierlich dabei, ihre Prozesse zu optimieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.
- » Ziel ist es, schneller, kostengünstiger und qualitativ besser zu werden.
- » Dabei ist die Unterstützung durch die involvierten Mitarbeiter und Stakeholder erfolgskritisch.
- » Dieses Training richtet sich an Projektleiter und Manager, die Veränderungen im Unternehmen vorantreiben und damit als Change Agents fungieren.
- » Diese Change Agents treiben die bereichsübergreifende Prozessoptimierung voran und sind der Motor für den gewünschten Kulturwandel im Unternehmen.

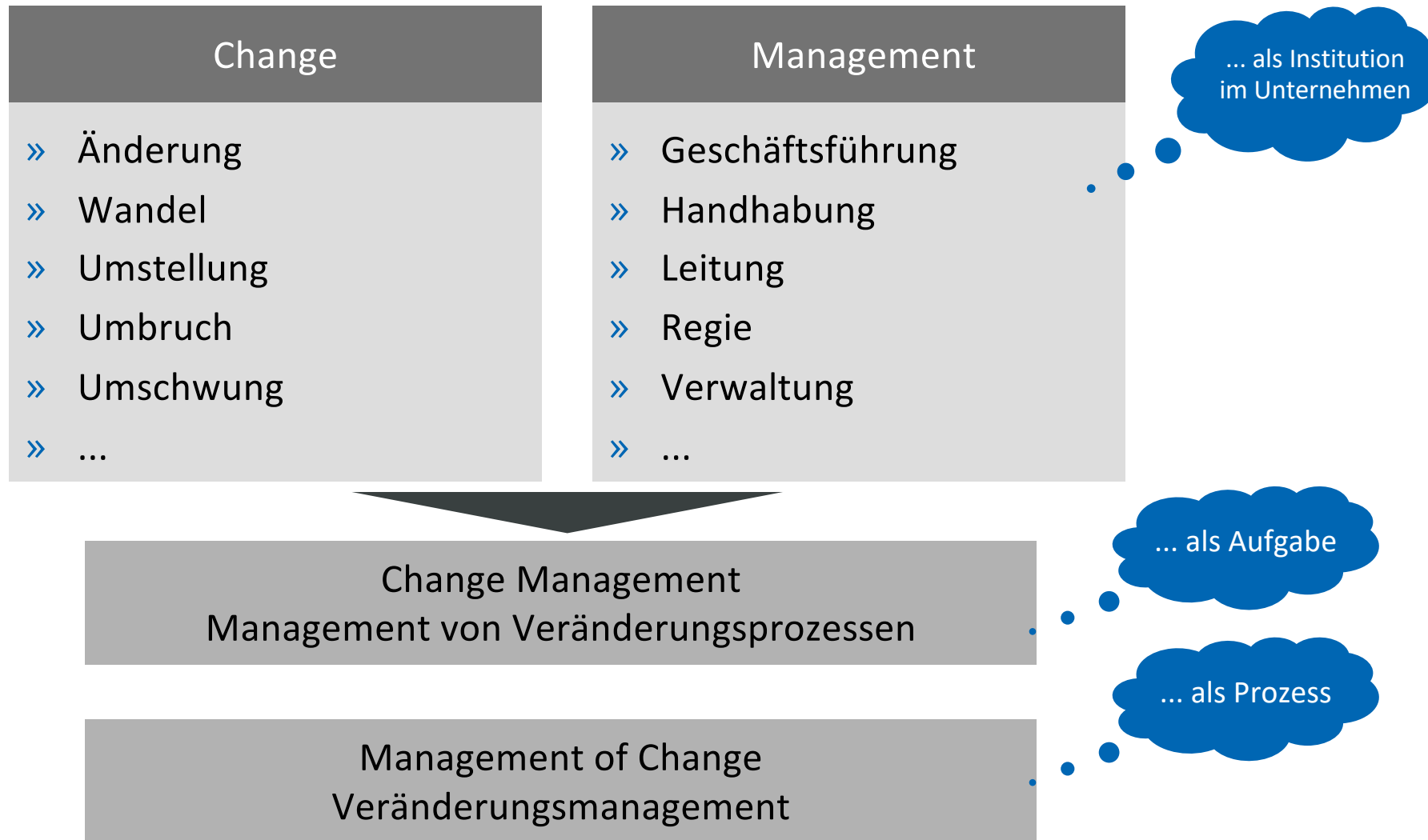
# Lernziele



- » Sie erfahren, was Change Management bedeutet, und wie man als „Change Agent“ Veränderungen im Unternehmen vorantreibt
- » Das Training wird in 3 Modulen vermittelt:
  - » „Veränderung vorbereiten“
  - » „Veränderung begleiten“
  - » „Veränderung stabilisieren“
- » Dabei wird das theoretische Wissen praxisnah in vielen Übungen vermittelt, so dass der Transfer in die tägliche Arbeit erleichtert wird

# Was bedeutet Change Management?

## Die wörtliche Übersetzung



# Die verschiedenen Definitionen von Change Management

„Immer dann, wenn Unternehmen, Betriebe, Abteilungen, .... einen Wandel und Musterwechsel bewusst vornehmen und dieser Wandel reflektiert und (zielorientiert) gesteuert wird, so sprechen wir von Change Management“

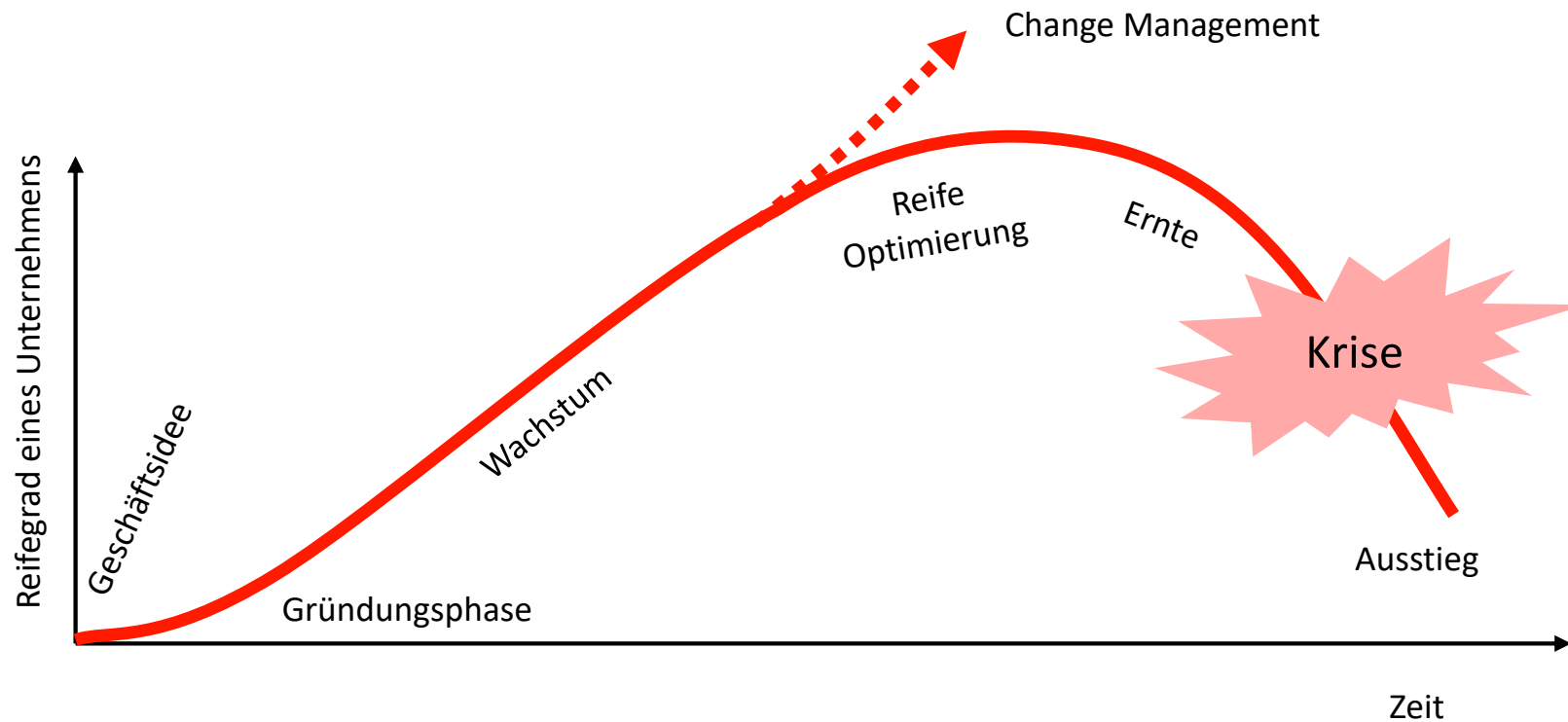
(Dr. Gunhild Küpper, Küpper Sozialforschung & Consulting GmbH)

Veränderungsmanagement beschreibt einen wiederkehrenden Prozess der kontinuierlichen Exploration, Analyse, Evaluation vieler kleinen und manchmal großer, vorhersehbarer und unvorhersehbarer Probleme und Risiken sowie der Erfolgsfaktoren und -chancen bei organisierter Veränderungen.

Ziel ist ein hoher Zielerreichungsgrad beim Erreichen der gesetzten Ziele und eine positive Evaluation der Maßnahmen, Ergebnisse und Folgen durch einflussreiche Schlüsselpersonen innerhalb und außerhalb der Organisation.

Quelle: Erfolge und Misserfolge beim Change Management, Greif, Seeberg ; Hogrefe Verlag Göttingen, 2004

# Der Unternehmenszyklus zwingt zu Veränderungen

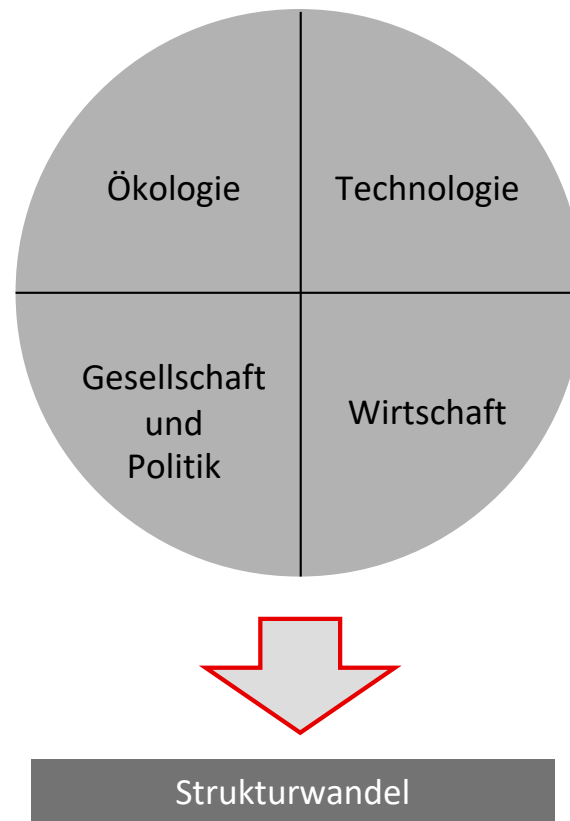


- » Jedes Unternehmen, jedes Produkt, jeder Organismus durchläuft einen Lebenszyklus.
- » Der Lebenszyklus von Unternehmen lässt sich verlängern.
- » Mit Change Management ist ein Sprung auf eine neue Kurve möglich.

# Externe Auslöser von Veränderungsprozessen

- » Klimaschutz
- » Umweltschutz (Luft, Boden, Wasser)
- » Energieeinsparung
- » Erneuerbare Energien

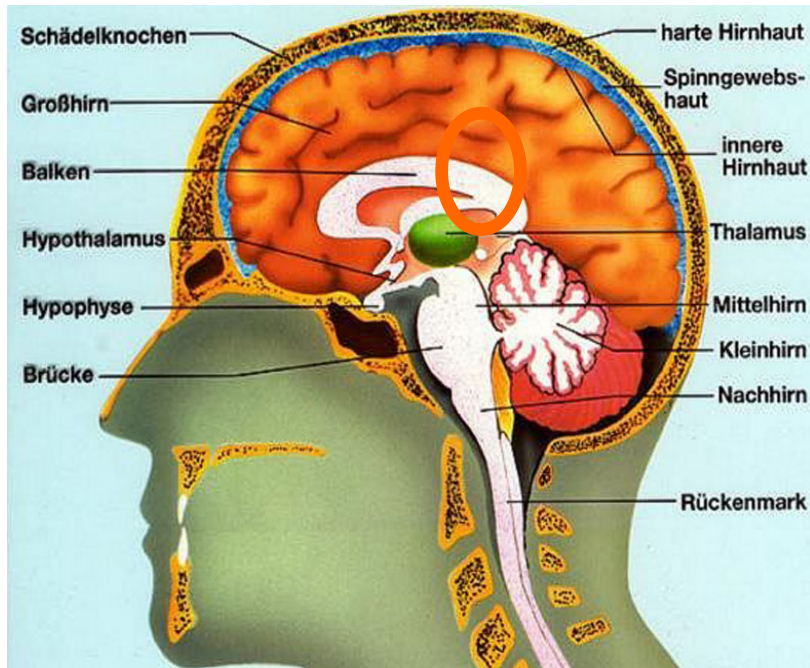
- » Alterung d. Bevölkerung
- » Geburtenrückgang
- » Lebensarbeitszeit
- » Individualisierung
- » Qualifikation / Ausbildung
- » Zuwanderung
- » Wertewandel
- » Europäische Union
- » Krisen und Kriege



- » Neue Kommunikations- und Informationstechnologien
  - » Computer, PC
  - » Mobiltelefon
  - » Internet, E-Mail
  - » Automatisierung
  - » ...
- » Auto, Flugzeug
- » Medizintechnik
- » Biotechnologien
- » u.v.a.
- » Globalisierung
- » Shareholder Value
- » Wettbewerbsdruck
- » Euro-Einführung und Währungsunion
- » Fusionen, Übernahmen, Kooperationen
- » Liberalisierung von Märkten
- » Management-Methoden
- » Rohstoffpreise
- » u.v.a.

# Das Individuum im Veränderungsprozess

Vernunft und Emotion  
(vereinfachte Darstellung)

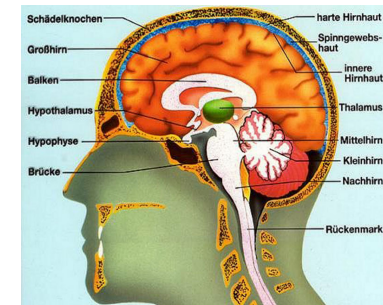


- » Verstand und Vernunft sitzen in der Großhirnrinde
- » Gefühle entstehen im limbischen System
- » Der Hypothalamus ist Kontrollzentrum für biologische Vorgänge
- » Für Gefühle ist der Mandelkern zuständig
- » Alles, was Vernunft und Verstand vorschlagen, muss emotional akzeptiert werden
- » Deshalb emotionale Konditionierung, Bildung von Vertrauen
- » Emotionale Konditionierung ist stärker als biologische Argumente

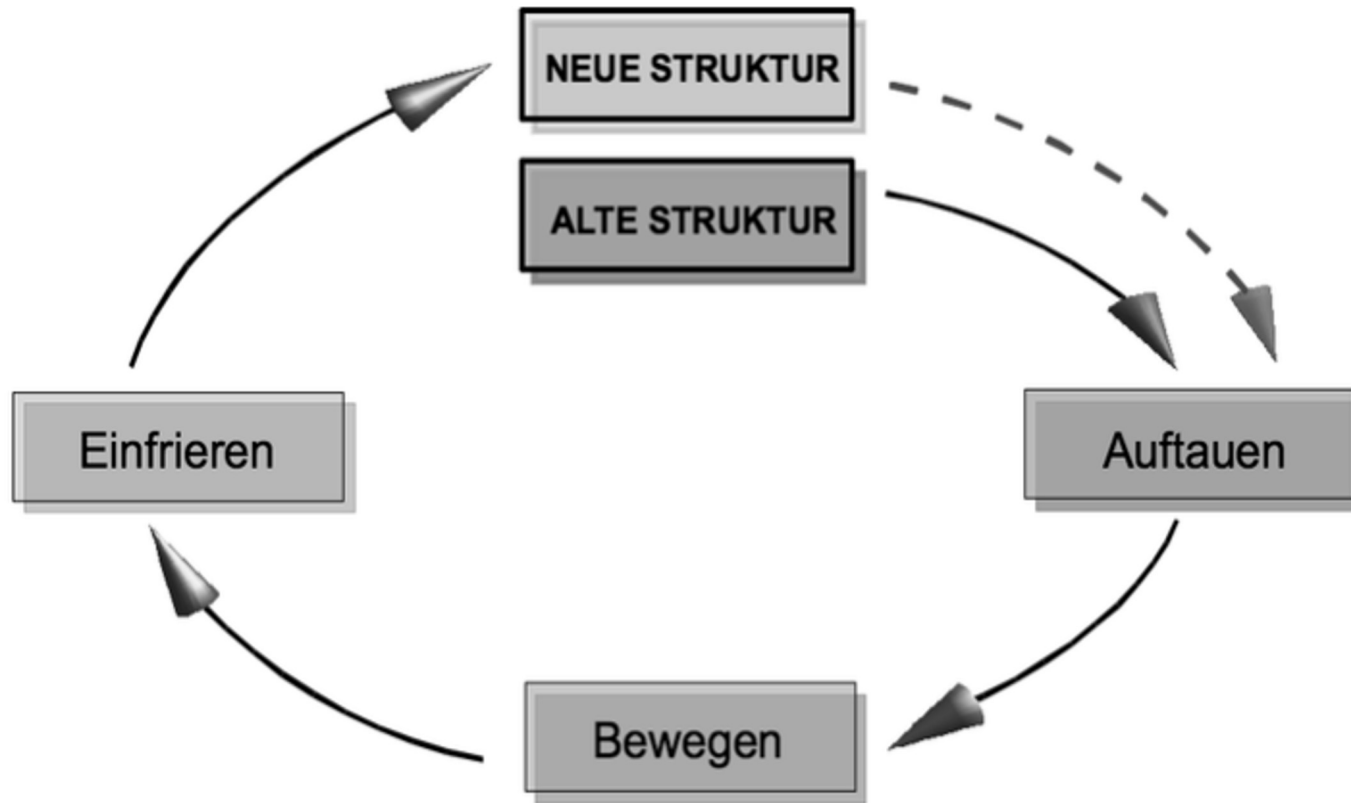


# Die Angst vor Veränderungen

- » Viele Menschen haben Angst vor Veränderungen
- » Die Ursache für Angst liegt im Stammhirn (Teil unserer Entwicklungsgeschichte)
- » Als Schutzfunktion entscheidet Angst über
  - » Flucht
  - » Erstarrung
  - » Kampf
- » Die Reaktion lässt sich mittels Strategien und Übungen beeinflussen  
Beispiel:
  - » Gedankliche Visualisierung
  - » Entspannungsübungen (für Gelassenheit, Vertrauen, Sicherheit)
  - » Positives Denken
  - » Innehalten - Hinterfragen - Entscheiden



## Kurt Lewin's Change Model: Vor dem Aufbau einer neuen Struktur muss die alte Struktur „aufgetaut“ werden



Quelle: Wikipedia

# Veränderungen in gesellschaftlichen Gruppen erfolgen nach diesem Modell in drei Phasen

**Auftauen** (englisch **Unfreezing**) Unter Auftauen versteht Lewin das Vorbereiten einer Veränderung. In dieser Phase werden Pläne mitgeteilt, die von der Änderung Betroffenen werden in die Diskussion einbezogen, Unterstützung wird entwickelt und es wird ganz allgemein Zeit eingeräumt, sich auf die Veränderung vorzubereiten. Vorbereitende Analysen (bspw. eine Kraftfeldanalyse) werden durchgeführt und die Systeme werden „weich“ und veränderbar.

**Bewegen** (englisch **Changing**) In der zweiten Phase wird die Änderung durchgeführt. Die Einführung wird durch direktes Eingreifen der Verantwortlichen und durch Training verstärkt und der Prozess überwacht.

**Einfrieren** (englisch **Refreezing**) Die letzte Phase dient dem „Umgewöhnen“ der Gruppe. Der neue Prozess muss sich vollständig einpassen und natürlich „dazugehören“. Dies wird sichergestellt, indem auch über die Einführungsphase hinaus weiterhin überwacht wird, ob der Prozess funktioniert und aufrechterhalten wird.

Quelle: Wikipedia

# Kurt Lewin's Change Model in der Praxis



## Auftauen

- » Menschen tendieren dazu, sich mit ihrem Umfeld zu identifizieren. Jede Änderung am Status Quo attackiert die Komfortzone
- » Diese Phase fokussiert sich darauf, die Menschen in Bewegung zu setzen.



## Bewegen

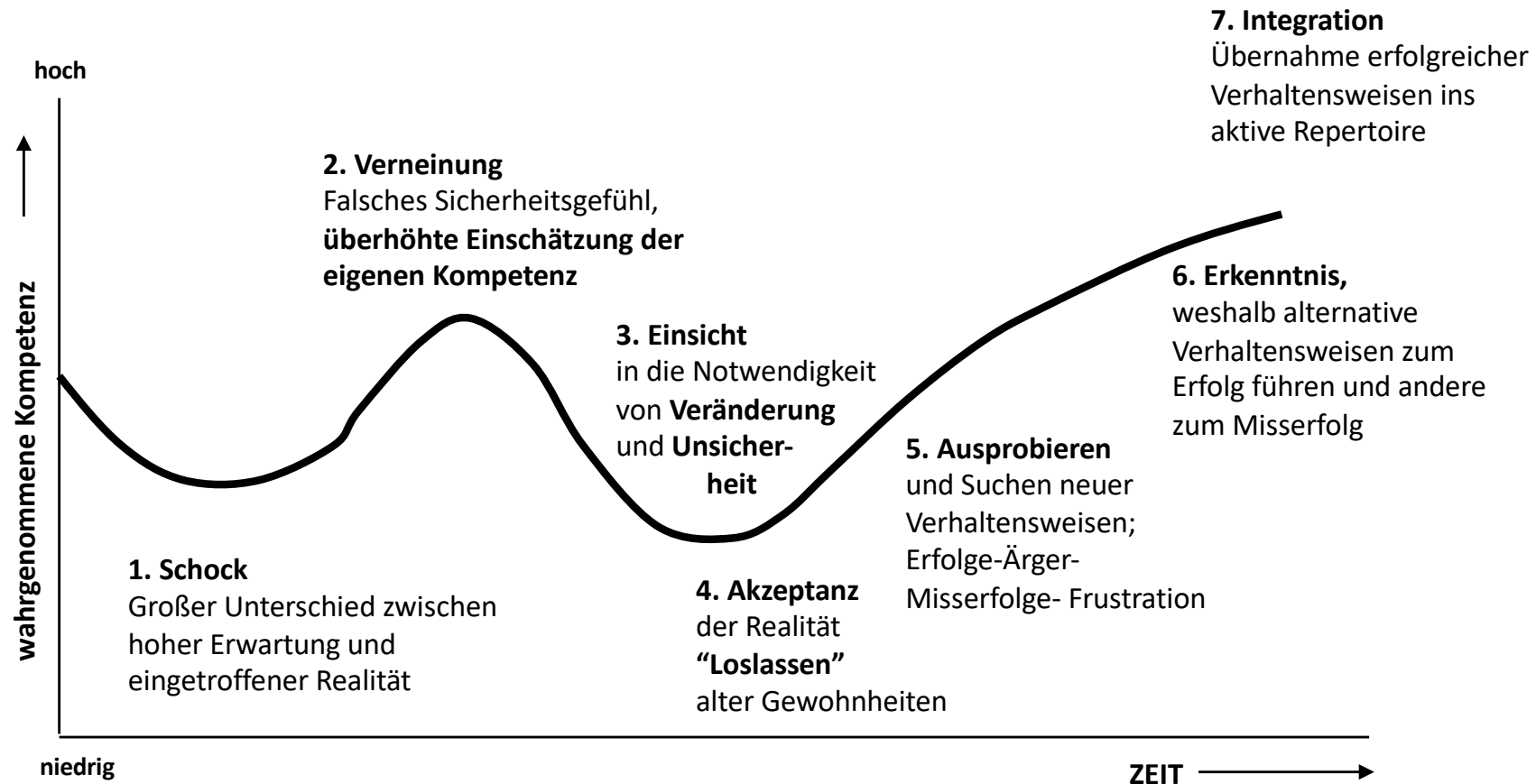
- » "Koche den Frosch" (schrittweise Änderung)
- » Herausforderung / Einbindung
- » (Um-) Schulung
- » Restrukturierung



## Einfrieren

- » Etabliere neue Stabilität, weise Mitarbeitern neue Ziele über einen längeren Zeitraum als 3 Monate zu
- » Beachte: Bei fehlenden „Einfrieren“ oder zu häufigen „Auftauen / Einfrieren“ folgt Resignation!

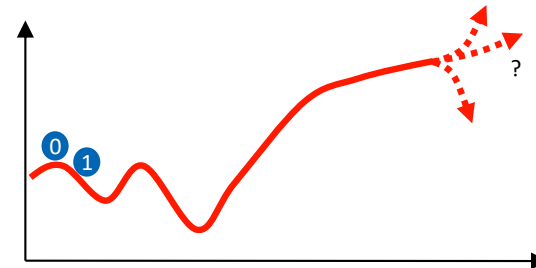
# Die Fahrt auf der Achterbahn: Dynamischer Ablauf in einem Projekt / Veränderungsprozess



# Typische Phasen in Veränderungsprozessen

- 0 Strategische Planungsphase - Stunde 0 des Change**  
*"Wir müssen was verändern!"*
- 1 Thematisierungsphase, Überraschungs- oder Schockphase**  
*"Das kann doch nicht wahr sein!"*
- 2 Verneinungs-, Abwehr- und Positionierungsphase**  
*"Das stimmt nicht!"*
- 3 Rationale Akzeptanz-, Klärungs- und Entscheidungsphase**  
*"Es ist furchtbar, aber es ist klar, dass ...!"*
- 4 Emotionale, rationale Akzeptanz- und Planungsphase**  
*"Es stimmt eigentlich doch!"*
- 5 Test- und Ausprobierphase**  
*"Wir können es mal versuchen!"*
- 6 Erkenntnisphase**  
*"So könnte es tatsächlich gehen!"*
- 7 Integrations- und Konsolidierungsphase**  
*"Das ist schon selbstverständlich!"*

# Strategische Planung und Thematisierungsphase



## 0. Strategische Planungsphase

Stunde 0 des Change

» Erkennungsmerkmale

Vorahnung, Spannungen

Entschlossenheit, Ärger, Neugierde (geheime Meetings des Top-Managements), Planungen, erste Handlungen, neue Gedanken

» Erfolgsprinzip

Informationen sammeln, Analysen vornehmen, Alternativen erarbeiten, Strategien entwickeln

## 1. Thematisierungsphase, Überraschungs- oder Schockphase

» Erkennungsmerkmale

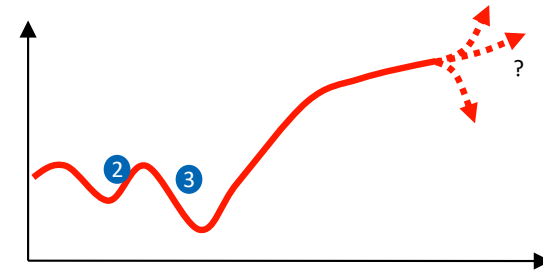
Abwartendes Verhalten,

Prozesse verlangsamen sich, Entscheidungen werden nicht getroffen, Irritationen treten auf, Aufbrausen, Beschimpfungen, Aggressivität, Rückzug, Flurgespräche

» Erfolgsprinzip

Darstellung der Ist-Situation mit Daten und Fakten, Informationsvermittlung, Erläuterung der Gründe, Aktionsplan

# Abwehr und Akzeptanz



## 2. Verneinungs-, Abwehr- und Positionierungsphase

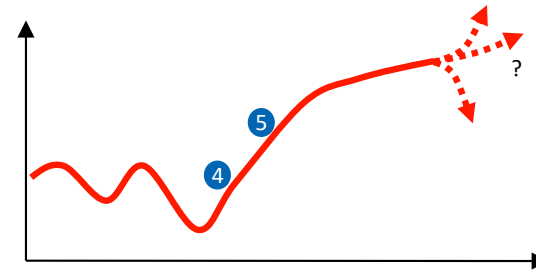
- » Erkennungsmerkmale  
Veränderungsbedarf wird abgestritten, allgemeine Zurückhaltung, endlose Diskussionen (Ja, aber-Schleifen) keine oder unklare Antworten auf Fragen, Konflikte entstehen
- » Erfolgsprinzip  
Emotionen der Betroffenen adressieren, Verständnis zeigen (Wertschätzung, Einfühlungsvermögen), Veränderungswunsch erzeugen, Realität benennen

## 3. Rationale Akzeptanz-, Klärungs- und Entscheidungsphase

- » Erkennungsmerkmale  
Vergangenheit wird vermisst, Krankenquote steigt, Stimmung ist schlecht, Projekte laufen langsam, Leistungs- niveau sinkt
- » Erfolgsprinzip  
Handlungsperspektiven aufzeigen (Chancen, Überleben sichern), Ängste nehmen (Hoffnung, Orientierung), Verantwortung übertragen (schnelle Erfolge)



# Planungs- und Testphase



## 4. Emotionale, rationale Akzeptanz- und Planungsphase

### » Erkennungsmerkmale

Motivation steigt, Aufbruchstimmung, Projekte werden initiiert, neue Ideen entwickelt, Hoffnung wird erzeugt, Perspektiven bessern sich

### » Erfolgsprinzip

Strategie und Ziele konkretisieren und präsentieren, Beteiligte integrieren (mit Aktionen mobilisieren)

## 5. Test- und Ausprobierphase

### » Erkennungsmerkmale

ausprobiert, Mut nimmt zu

Viele Themen werden bearbeitet, Neues wird entwickelt und

### » Erfolgsprinzip

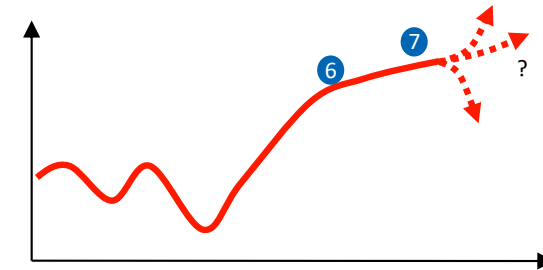
Mobilisieren (Tun Sie's!), alle Kräfte auf die Aktion ausrichten

# Erkenntnis und Konsolidierung

## 6. Erkenntnisphase

- » Erkennungsmerkmale
- » Erfolgsprinzip

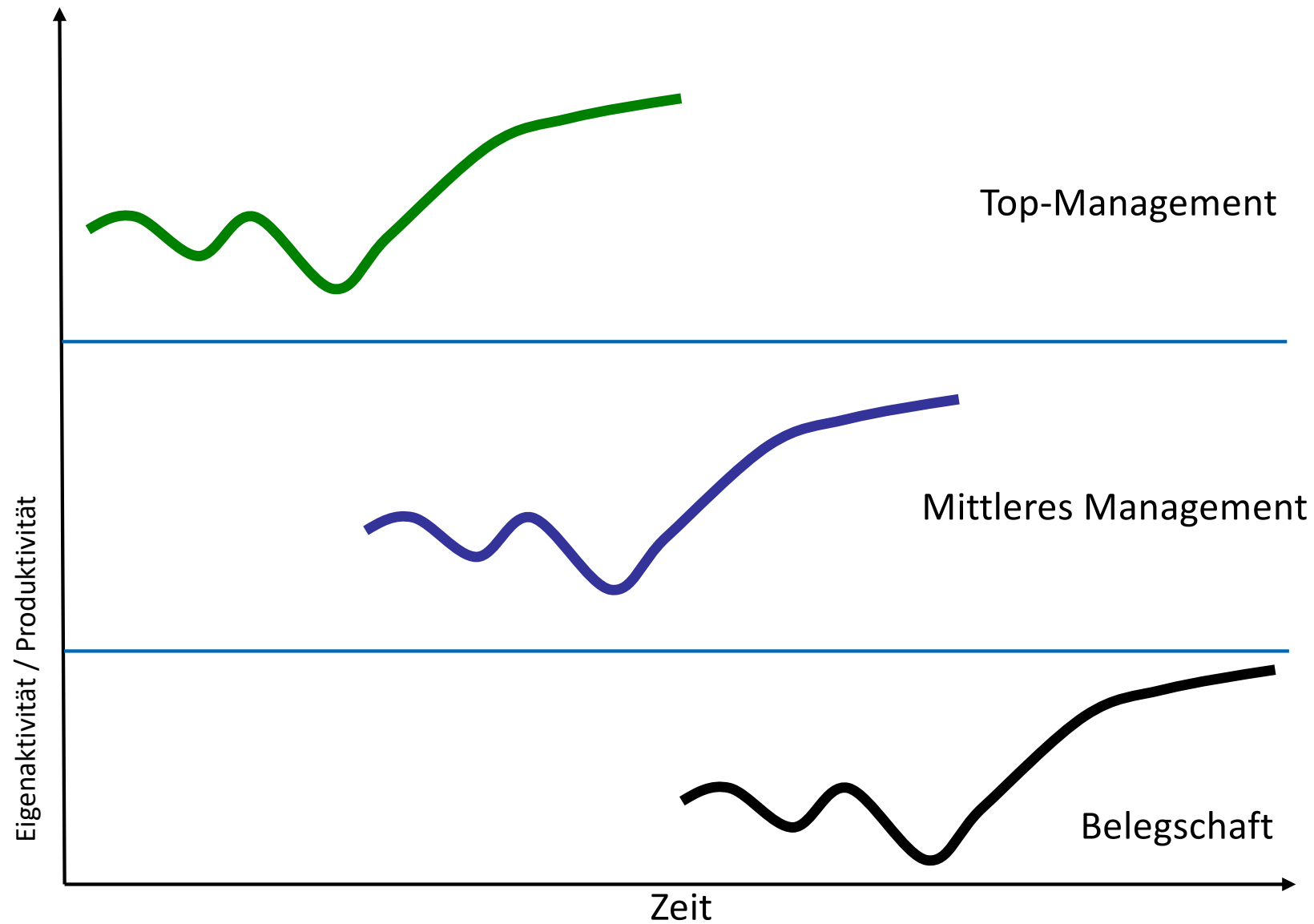
Ruhiges Geschäft kehrt wieder ein, Freude über Erreichtes, Projekte werden abgeschlossen  
Aus Fehlern lernen, Lernbereitschaft und -fähigkeit verbessern, Neujustierung der Ziele



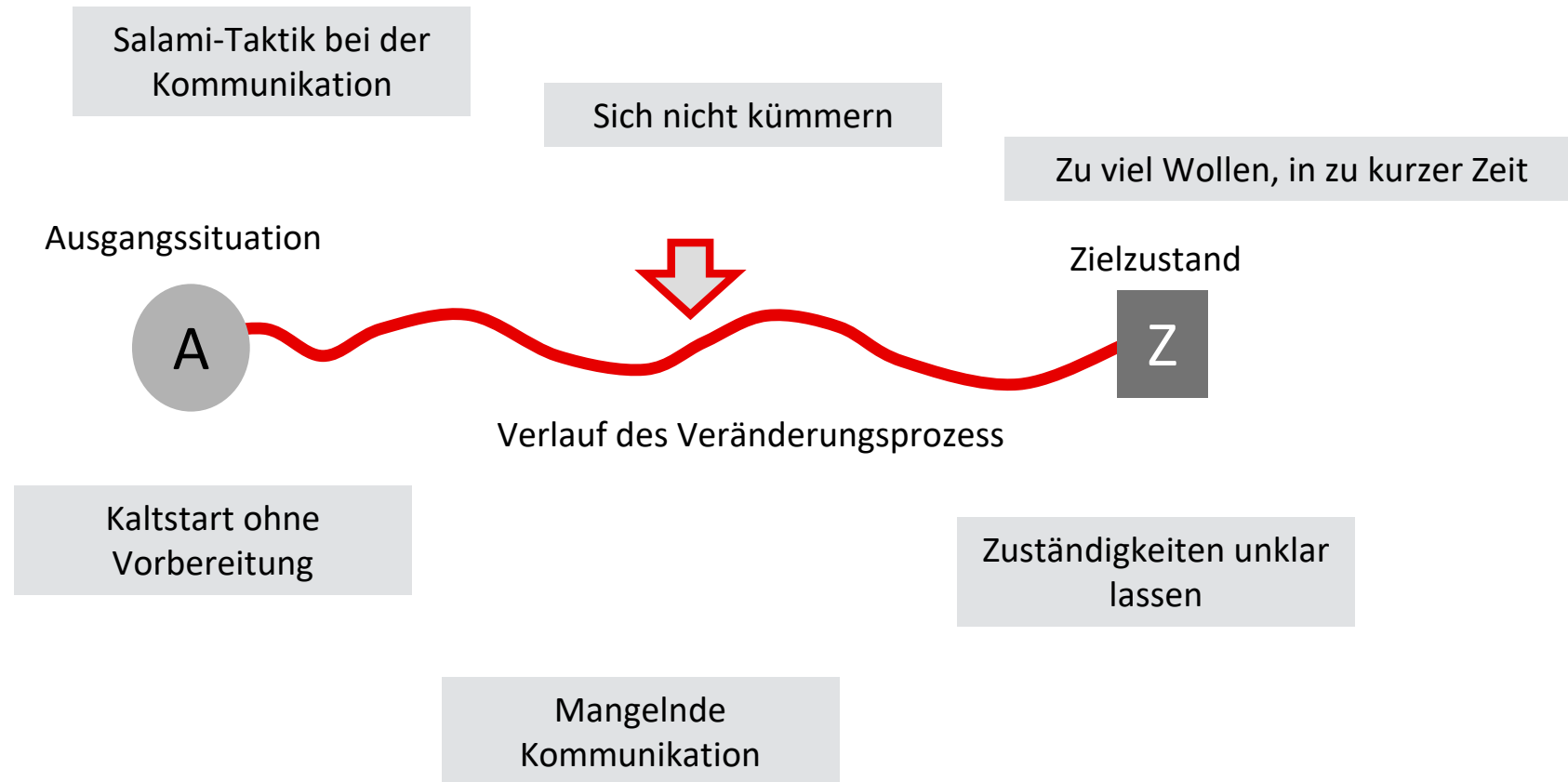
## 7. Integrations- und Konsolidierungsphase

- » Erkennungsmerkmale
  - » Erfolgsprinzip
- Normalität, Ruhe, Routineprojekte  
Stabilisierung durch Standardisierung und KVP, Übung in der Bewältigung von Minikrisen

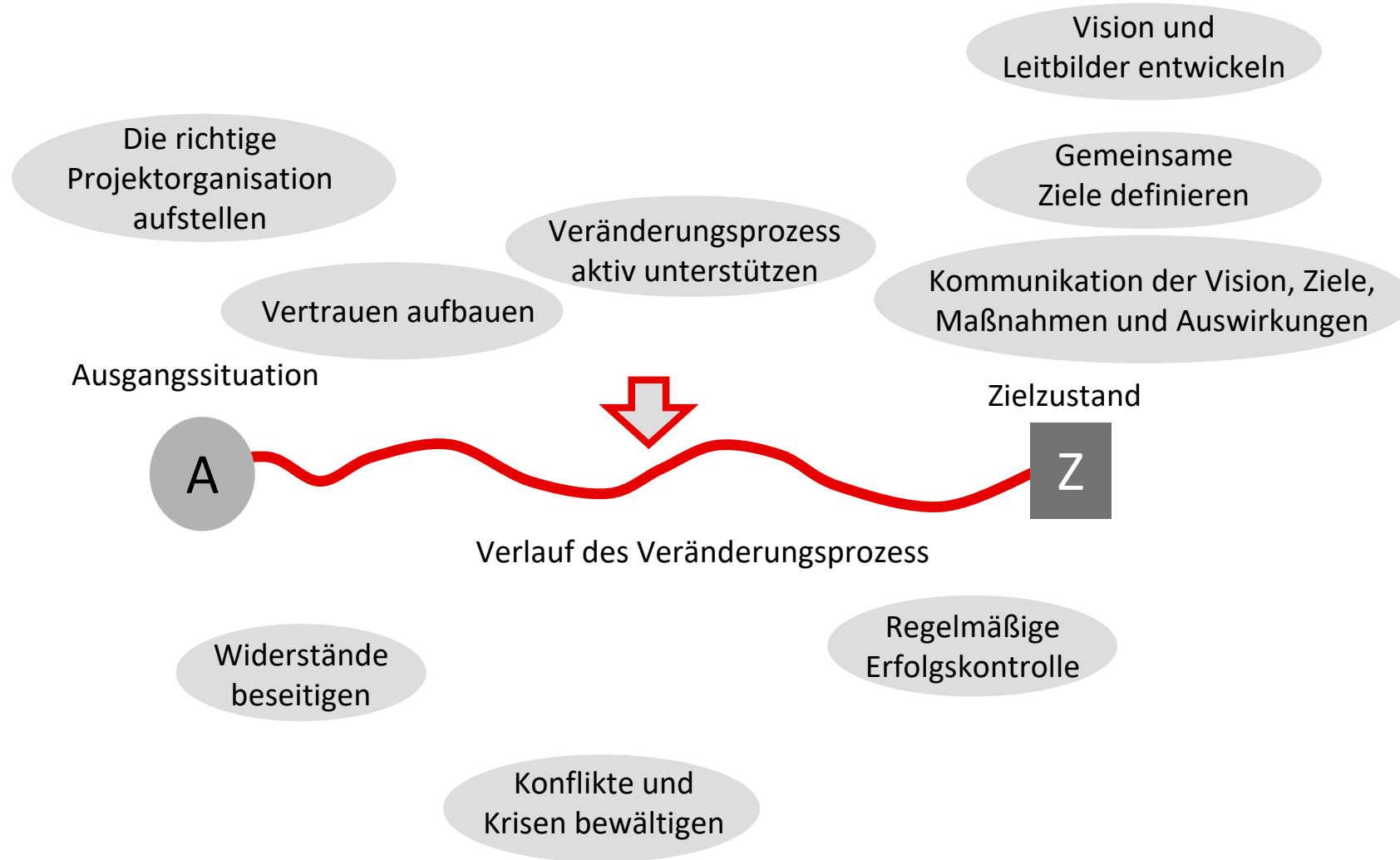
# Unterschiedliche Stadien im Veränderungsprozess



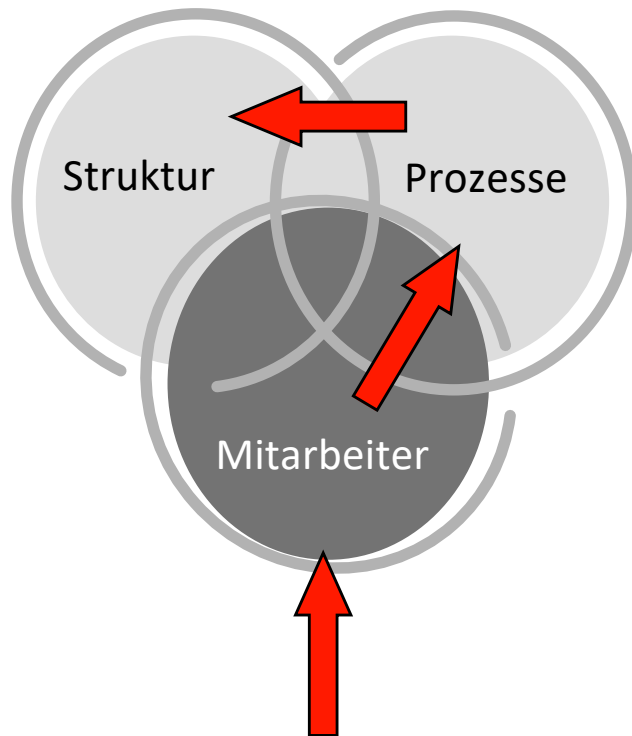
# Typische Managementfehler im Veränderungsprozess



# Aufgaben der Führung im Veränderungsprozess



# Einbindung der Mitarbeiter



- » Nur die aktive Einbindung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess sichert die Akzeptanz der Philosophie, der neuen Prinzipien und Methoden
- » Gestaltung des Veränderungsprozesses vom Mitarbeiter aus
- » Beeinflussung bzw. Änderung des Denkens, der Einstellungen und des Verhaltens

# Vom Mitarbeiter zum Mit-Unternehmer

Jeder Mitarbeiter im Unternehmen muss:

Mit-  
wissen



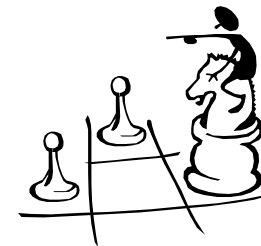
Mit-  
denken



Mit-  
verantworten



Mit-  
entscheiden



# Zweck der Kommunikation im Veränderungsprozess

- » Erläuterung der Ausgangssituation (Lage) und der Notwendigkeit für einen Wandel
- » Vermittlung der Vision, der Ziele, der Vorgehensweise
- » Verständnis für den Wandel wecken und Akzeptanz schaffen
- » Aufbau von gemeinsamen Vorstellungen
- » Orientierung und Halt geben
- » Austausch von Erfahrungen
- » Erfolge herausstellen und weitere Ergebnisse einfordern
- » Vermeidung von Widerstand, Abbau von Ängsten

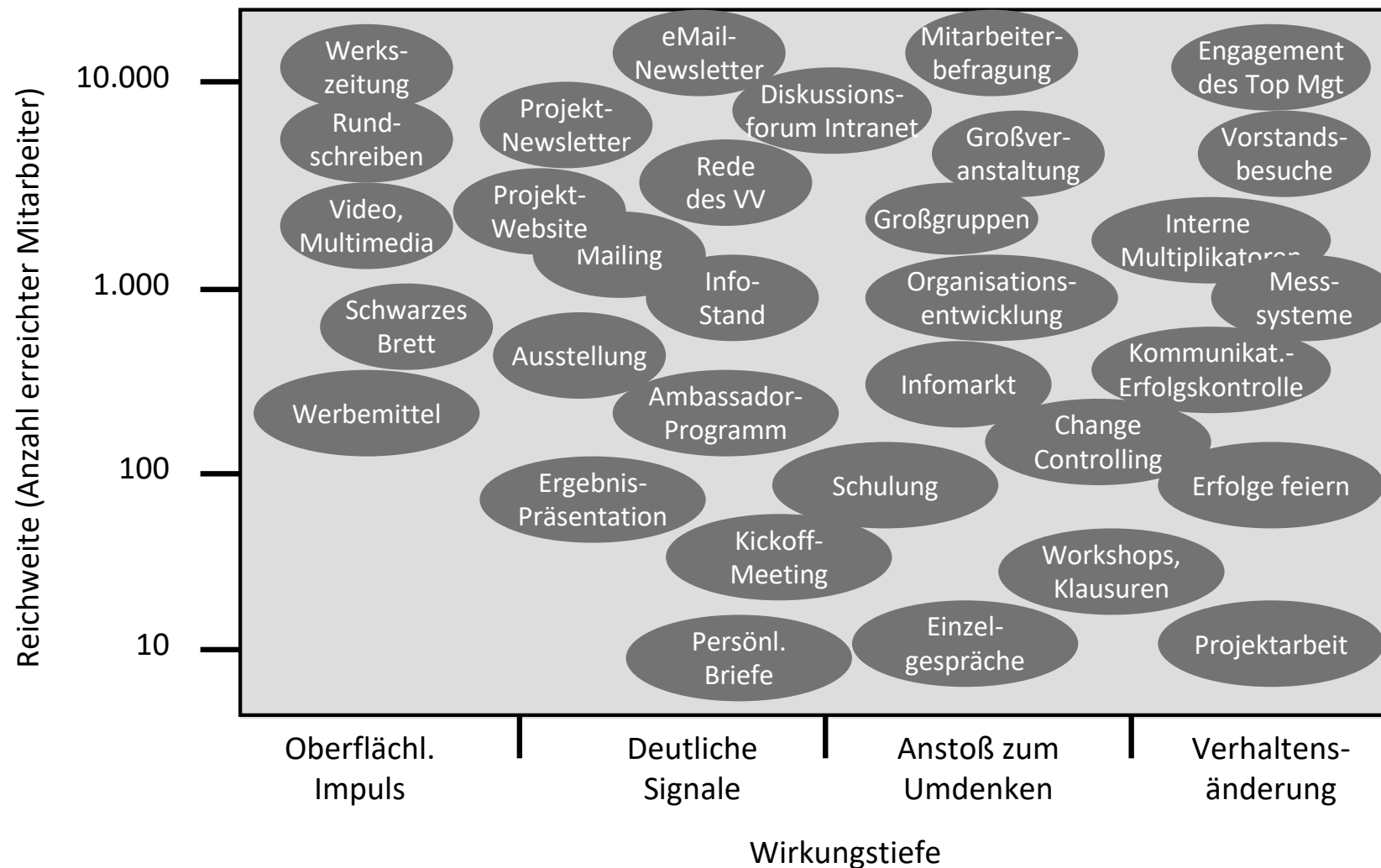


# Aufwände für Information und Kommunikation



⇒ Aufwände für Information und Kommunikation verhalten sich umgekehrt proportional zum Mitwirkungsgrad der betroffenen Mitarbeiter

# Kommunikationsmittel und deren Einsatzmöglichkeiten



Der Einsatz der Kommunikationsmittel richtet sich nach der erforderlichen Wirkungstiefe und Reichweite

## Empfehlung: Klares Commitment und Momentum des Managements

- » Die richtigen Handlungsfelder erkennen, Vision entwickeln, anspruchsvolle Ziele definieren
- » Überzeugung und Einigkeit gegenüber den Mitarbeitern demonstrieren
- » Offene und ehrliche Kommunikation der Notwendigkeit und Dringlichkeit des Wandels
- » Glaubwürdigkeit bei den Mitarbeitern schaffen
- » Werbung um Akzeptanz, Veränderungsbereitschaft fördern
- » Rahmenbedingungen schaffen (Ressourcen, Budget) und auftretende Hindernisse beseitigen
- » Aktive Unterstützung und Begleitung des Veränderungsprozesses: Selbst vor Ort gehen, Entscheidung treffen, Ergebnisse einfordern, Erfolge anerkennen
- » Vorbildfunktion: Nicht nur Veränderung von den Mitarbeitern erwarten, sondern bei sich selbst beginnen
- » Delegation: Akzeptanz der Lösungen, die in Workshops mit den Mitarbeitern erarbeitet wurden

## Empfehlung: Klare Ziele oder Zielzustand definieren, aber bei komplexen Veränderungsprozessen flexibel bleiben

- » Führung mit Zielen weit verbreitet, d.h. klare Ziele und Zielkontrolle
- » Ziele top-down und bottom-up entwickeln
- » Bei komplexen Veränderungsprojekten sind Ziele oft noch nicht klar (z.B. „mehr Kundenorientierung“)
- » Vorschlag: Ziele offen halten (als Hypothesen), testen und im Laufe der Zeit anpassen (Durchlaufen von mehreren Lernzyklen)

## Empfehlung: Konzentration auf das Wesentliche und Durchhalten

- » Eindeutige Prioritäten setzen! Nicht zu viele Projekte gleichzeitig!
- » Fokussierung auf einige wenige, aber einprägsame Ziele
- » Vorhandene Ressourcen zielgerichtet einsetzen
- » Anspruchsvolle aber realistische Terminvorstellungen und Projektpläne
- » Nach den ersten Erfolgen nicht nachlassen, sondern eine Veränderung nach der anderen umsetzen
- » Bei operativen Tagesproblemen den Wandel nicht grundsätzlich in Frage stellen, aussetzen, verschieben oder gar abbrechen (weiterhin Kurs halten)
- » Das übergeordnete Ziel immer vor Augen haben
- » Auch in kritischen Situationen durchhalten

## Empfehlung: Projektorganisation auf ein Minimum beschränken

- » Die Besetzung von Lenkungsausschuss, Projektteam usw. führt zu Machtspielen (Einfluss, Wichtigkeit)
- » Im Rahmen des Projekts ändern sich die Machtstrukturen
- » Projektstruktur möglichst einfach halten, keine aufgeblähten, lähmenden Projektstrukturen
- » Keine von der Organisation abgekoppelte Projektorganisation (Satelliten-Organisation)

## Empfehlung: Die Betroffenen mitdenken und mitmachen lassen

- » Mitarbeiter sollen selber machen!
  - » Identifikation der Probleme, Verständnis, was Lean kann, Aktionsplan erstellen, die richtigen Werkzeuge zur richtigen Zeit, Prozesse verbessern
- » Mitarbeiter, bei Bedarf hierfür, durch Schulungen und Übungen befähigen
- » Konzepte, Vorschläge bewusst unfertig präsentieren, Offenheit für Anpassungen
- » Diskussion und Weiterentwicklung gemeinsam mit den Betroffenen
- » Zugang zu den Menschen, Mitgestaltung, differenzierte Meinungsbildung, Erprobung in den Köpfen, Einblick in die lokale Rationalität anderer
- » Nicht jede Anregung muss aufgenommen werden
- » Ablehnung einzelner Punkte wird nicht pauschal auf das Ganze übertragen
- » Erfahrene externe oder interne Berater zur methodischen und fachlichen Unterstützung

## Empfehlung: Widerstände akzeptieren

- » Veränderungsprozesse sind Meta-Machtspiele
- » Jede Gruppe versucht, möglichst viel Einfluss zu nehmen
- » Konflikte zwischen Akteursgruppen haben ihre Ursache in den Unterschieden und Widersprüchen zwischen den jeweiligen Denkweisen, Auffassungen und Interessen
- » Analyse der Widerstände mit folgenden Fragen:
  - » Welche Ziele sind ihnen gesetzt?
  - » Wofür werden sie belohnt? Wer belohnt sie?
  - » Auf welche Kooperationspartner sind sie angewiesen?
  - » Welche Werte sind ihnen wichtig?
  - » Welche Überzeugungen? Welche Befürchtungen?
- » Sondierungsgespräche, teilnehmende Beobachtung (an Sitzungen, Meetings, Versammlungen), informelle Gespräche (z.B. beim Essen), schriftliche Quellen (Protokolle, Konzepte, Beschreibungen).