

# Aktives Change-Management

Veränderungen effektiv  
gestalten und steuern

# Change - Management

Changemanagement ist die Summe aller Massnahmen, welche eine Organisation befähigen, auf Grund interner und externer Auslöser eine wesentliche Neuausrichtung in kurzer Zeit zu möglichst geringen Opportunitätskosten zu erreichen.

# Charakteristisch für Change

- Wenig positiv bewertet
- Kaum (pro)aktiv angegangen
- Reagieren statt agieren
- Steuerungen oft recht zufällig, konzeptlos
- Changeprozess = Black-Box

# Ziele von Change-Management

- Lernfähigkeit der Organisation entscheidend verbessern
- Schaffung von Organisationen, in denen permanentes Lernen stattfindet
- Entwicklung einer Führungskultur, die permanentes Lernen ermöglicht
- Stärkung der Sozialkompetenz aller Beteiligten
- Konzentration auf Kernkompetenzen und Kernprozesse
- Schaffung von flexiblen Organisationsformen (Netzwerkstrukturen, Prozessketten und -organisation)
- Leben einer ‚Lernenden Organisation‘

# Veränderung der Führung

- Zunahme der Komplexität der Managementaufgaben
- Steigende Ansprüche der Mitarbeitenden an ihre Arbeit
- Steigende Bedeutung der Information

# Change und Rollen

## Zentrale Anforderungen an die FK:

- Sichern der Zukunft → Visionär
- Menschen führen → Leader
- Permanenter Wandel → Change-Agent

# Führungskraft = Change-Manager

- Veränderungen erkennen und einschätzen
- Ansprüche des AG hinterfragen / umsetzen
- Ansprüche des AN erfragen und nutzen
- Komplexität der Ansprüche und Einflüsse koordinieren
- Unsicherheiten und Ängste annehmen
- Sozialkompetenzen für Gestaltung interpersoneller Bereiche entwickeln

# Führungskraft = Change-Manager

- Alles ist in Bewegung
- Veränderungen in komplexen Netzen
- Veränderungen mit sozialen Ein- und Auswirkungen
- Veränderungen sind nicht zu verhindern

# Umbruch – immer wieder

## *Früher*

- klare Rollen- und Aufgabenverteilung
- Konstanz der Verantwortlichkeiten
- (vermeintliche) Überblickbarkeit der Einflussfaktoren
- eher beschränkte Lernverpflichtung

## *Heute*

- laufend veränderte Technologien
- neue und unbekannte Verfahren, Methoden und Prozesse
- verkürzte Halbwertszeiten (Wissen, Können)
- Marktverschiebungen durch gesellschaftliche Veränderungen.

# Symptome des Wandels

## Alte Werte

- zentrale Strukturen
- isoliertes Arbeiten
- Misstrauen
- zentrale Organisation
- Fremdkontrolle
- isoliertes Arbeiten
- Individuelle Leistung
- Linienstruktur

## Neue Werte

- ® *dezentrale Strukturen*
- ® *verteiltes Arbeiten*
- ® *Vertrauen*
- ® *Selbstorganisation*
- ® *Selbstkontrolle*
- ® *vernetztes Arbeiten*
- ® *Teamleistung*
- ® *Netzstruktur*

# Change -Kompetenzen

- Veränderungsbedarfe wahr nehmen, für persönliche Situation und für Unternehmenssituation identifizieren
- Veränderungsnotwendigkeiten als Chance für Unternehmen und für sich selber einordnen, mit Freude akzeptieren
- die Betroffenen sowohl fachlich wie auch emotional auf den Change einstellen können

# Widerstände

- Keine Veränderungen ohne Widerstand
- Wunsch: Sicherheit, Geborgenheit, Anerkennung
- Ängste werden ausgelöst
- Widerstand, ein fertiges Produkt zu übernehmen (Bedürfnis nach Profilierung)
- Ziele, Motive sind nicht verstanden
- Glaube an das Kommunizierte fehlt (Vertrauen?)
- positive Konsequenzen sind fraglich
- Nichtbeachtung der Widerstände führt zu Blockierungen des Change-Prozesses

# Symptome für Widerstand

	Verbal (Reden)	Non-verbal (Verhalten)
Aktiv (Angriff)	Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik Sturer Formalismus	Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquenbildung
Passiv (Flucht)	<i>Schweigen</i> <i>Bagatellisieren</i> <i>Blödeln</i> <i>Ins Lächerliche ziehen</i> <i>Unwichtiges debattieren</i>	<i>Unaufmerksamkeit</i> <i>Müdigkeit</i> <i>Fernbleiben</i> <i>Innere Emigration</i> <i>Krankheit</i>

# Change - Strategie

- Einflussfaktoren erkennen
- Prioritäten überprüfen und neu setzen
- Fortschreitende Technisierung gezielt integrieren
- Orientierung auf den dynamischen Markt
- Wertewandel beobachten, Sinnvolles übernehmen
- Pluralistische/globalisierte Gesellschaft akzeptieren und mitgestalten
- Ja zur Gestaltung der Zukunft

# OE - Organisationsentwicklung

- Betroffene laufend informieren, integrieren, beteiligen
- Verkraftbare Entwicklungsschritte
- Der Weg der OE ist Lernchance
- Prozesse und nicht fertige Lösungen
- Werteorientierte Grundhaltung
- Ressourcengerechtes Vorgehen
- Kommunizierte und verstandene Ziele
- Kontext- und Systemorientierung
- Hardfacts und Softfacts bearbeiten

# OE - Organisationsentwicklung

- Betroffene laufend informieren, integrieren, beteiligen
- Verkraftbare Entwicklungsschritte
- Der Weg der OE ist Lernchance
- Prozesse und nicht fertige Lösungen
- Werteorientierte Grundhaltung
- Ressourcengerechtes Vorgehen
- Kommunizierte und verstandene Ziele
- Kontext- und Systemorientierung
- Hardfacts und Softfacts bearbeiten

# OE - Organisationsentwicklung

- Betroffene laufend informieren, integrieren, beteiligen
- Verkraftbare Entwicklungsschritte
- Der Weg der OE ist Lernchance
- Prozesse und nicht fertige Lösungen
- Werteorientierte Grundhaltung
- Ressourcengerechtes Vorgehen
- Kommunizierte und verstandene Ziele
- Kontext- und Systemorientierung
- Hardfacts und Softfacts bearbeiten

# Lernende Organisation: Merkmale

- Fehler = Quellen neuen Wissens
- Veränderung = Chance
- Positionen dürfen hinterfragt werden
- Unternehmen lernt selbständig und als System
- Flache Hierarchien → Verteilung V + K
- Führungskräfte ‚zum Anfassen‘
- Lernen ist Recht und Pflicht
- Wissen wird ausgetauscht
- Wissen und Erfahrungen führen zu Konsequenzen

# 5 Schlüsselfaktoren im Change

## 1. Kreative Unruhe zulassen

Veränderungen akzeptieren, Reglementiertes hemmt

## 2. Konfliktfähigkeit

Konflikte sind normal - unbearbeitete Konflikte blockieren und binden Energie

## 3. Zusammengehörigkeitsgefühl

Commitment, miteinander auf dem Weg sein  
Beziehungen sind die Grundlage für Erfolg im  
Change und reduziert Ängste und Unsicherheiten

# 5 Schlüsselfaktoren im Change

## 4. Sinnvermittlung

Jeder/Jede weiss, wohin die Reise geht  
Wissen/Sinn kennen setzt Energien frei

## 5. Kommunikation

tragendes und verbindendes Element  
ohne verstärkte Kommunikation geht es nie

# Erfolg im Change I

## **1. Keine Massnahme ohne vorherige Diagnose**

Situation genau anschauen/kritisch analysieren  
und die richtigen Schritte einleiten

Die Massnahmen der Analyse anpassen

*„Wer als Werkzeug nur den Hammer kennt, für den ist  
jedes Problem ein Nagel“ Watzlawik*

## **2. Zielorientiertes Management**

Ausgangslage - Zielsetzung - Erfolgskriterien – Planung  
– Organisation – Kontrolle

# Erfolg im Change II

## 3. ***Ganzheitliches Denken und Handeln***

harte Faktoren im Unternehmen sind nicht alles  
Persönlichkeiten/Teams machen das Potenzial  
einer Organisation aus  
Verhalten der Menschen/Kultur der Unternehmung  
erfassen

## 4. ***Beteiligung der Betroffenen***

Einbezug der Mitarbeiter schaffen Dynamik und Qualität  
breiter durchleuchtete Lösungen - bessere  
Entscheidungen  
Engagement für Umsetzung und Projekterfolg  
persönliche Identifikation gegeben  
schnellere und wirkungsvollere Resultate

# Erfolg im Change III

## 5. *Hilfe zur Selbsthilfe*

Projektteam kann Ausfälle intern kompensieren  
Anpassungsfähigkeiten bei widrigen Umständen  
Eigenständigkeit/Selbständigkeit in unbekannte  
Problemstellungen  
Veränderungsprojekte = Ausbildungsmöglichkeiten

## 6. *Prozessorientierte Steuerung*

Veränderungsprozess bringen viel Neues  
Beteiligte müssen laufend lernen  
Intellekt / Emotion / Gefühle  
gradlinige Entwicklung nicht möglich  
Zwischenbilanzen - Widerstände beachten –  
Planungskorrekturen

# Erfolg im Change IV

## 7. ***Lebendige Kommunikation***

Kommunikation in der Projektgruppe gestalten  
Kommunikations- Konzept

Umgang der Projektleute: Kontakte, Gespräche,  
Integration, Wertschätzung, Spass und Humor

## 8. ***Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen***

Prozesse laufen über Personen

von der Sache überzeugte Leute

opinion leaders – intern/extern PR machen

wichtige Beiträge (fachlich/persönlich) leisten

# Turnaround in der Führung

Zuweisung von

Arbeiten

v

Ziele vereinbaren (MbO)

Anweisung / Befehl

v

Fach-, Methoden-,  
Sozial-Kompetenz

Druck

v

Teams bilden/entwickeln

Kontrolle / Sanktion

v

Steuerung, Delegation,  
Kommunikation

# Turnaround in der Führung II

Hierarchie/Positions- macht	v	Fördern und begleiten: Coaching
Anordnung	v	Moderation von Prozessen
Distanz	v	Wechselseitige Verantwortung
Fachliche Detail- kenntnisse	v	Vorbild sein/Nähe zulassen

## *Not to do's*

- 1. Projektteam zufällig zusammen gestellt*
- 2. Unklare Gedanken – diffuse Ziele*
- 3. „High pressure selling“ von fertigen Konzepten*
- 4. Effizienz über alles*
- 5. Kaltstart nach dem Motto „Überraschung“*

## To do's

1. Begründet,transparente Projektziele
2. Schlüsselpersonen sorgfältig auswählen
3. Betroffene beteiligen
4. Realistische Effektivität
5. Sorgfältiger „Kick-off“

## *Not to do's*

6. *Favorisiertes ist Geheimsache*
7. *Fahrplan einhalten ist erste Priorität*
8. *Widerstände müssen gebrochen werden*
9. *Nur ja keine Konflikte*
10. *Geheimdiplomatie – nur für den engsten Kreis*

## To do's

6. Lieblingsideen offen auf den Tisch
7. Vor- und Nachgeben, je nach Prozessverlauf
8. „Judo-Prinzip“ für Widerstände
9. Konflikte erkennen und angehen
10. Offen informieren – lebendig kommunizieren