

# Erfolgreiches Change- Management

Veränderungen effektiv gestalten  
und steuern



## Definition

---

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



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

# 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



# 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 Halbwertzeiten (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



- ◆ Veränderungsbedarf 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)
<b>Aktiv</b> (Angriff)	Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik Sturer Formalismus	Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquesbildung
<b>Passiv</b> (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

# 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‘

# 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
- ◆ Hard- und Softfacts bearbeiten

# Voraussetzungen I



- ◆ Änderungsbedarf erkannt / OE-Prozess legitimiert
- ◆ externer Berater ist akzeptiert
- ◆ Bereitschaft zu Offenheit, Klarheit und Ungewissheit vorhanden
- ◆ ‚opinion leaders‘ sorgfältig ausgewählt
- ◆ Problemlösungsfähigkeiten gefördert
- ◆ Betroffene beteiligt – MA integriert

# Voraussetzungen II



- ◆ Offene, schnelle Information → Sinn erkennen → mitdenken
- ◆ Ziele kommuniziert - Messgrößen bekannt
- ◆ Wertschätzung zeigen - Erfolge gemeinsam feiern
- ◆ Kontrolle - Abweichungen - Massnahmen

# Lernende Organisation



- ◆ 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



## *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

### 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. Zielorientiertes Management***

Ausgangslage - Zielsetzung - Erfolgskriterien –  
Planung – Organisation – Kontrolle

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

Situation genau anschauen/kritisch analysieren  
die richtigen Schritte einleiten  
Die Massnahmen der Analyse anpassen

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

Paul Watzlawik

# 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 Unter-  
nehmung 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/Selbstständigkeit 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 – aber richtig



1. Richtig - rasch – radikal
2. Strategische Stossrichtung vereinbaren
3. Steuerungsausschuss bilden
4. Turnaround-Manager bestimmen und verfügbar halten
5. Projektteam bestimmen
6. Vorbereitungsphase abschliessen
7. Turnaround-Durchführung nicht länger als zwei Jahre
8. Verabschiedung des Turnaround-Managers

# Turnaround – Führung I



Zuweisung von Arbeiten	→	Ziele vereinbaren (MbO)
Anweisung / Befehl	→	Fach-/Methoden-/ Sozial-Kompetenz
Druck	→	Teams bilden/entwickeln
Kontrolle / Sanktion	→	Steuerung und Dele- gation, Kommunikation

# Turnaround – Führung II



- |                            |   |                                 |
|----------------------------|---|---------------------------------|
| Hierarchie/Positionsmacht  | → | Fördern und begleiten: Coaching |
| Anordnung                  | → | Moderation von Prozessen        |
| Distanz                    | → | Wechselseitige Verantwortung    |
| Fachliche Detailkenntnisse | → | Vorbild sein/Nähe zulassen      |

# 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

## *Dont's*

## Do's


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

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



## *Dont's*

## 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

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