

Change Management

Ziele des Arbeitstreffens

- Einführung in das Thema:
 - ↳ Was ist „Change Management“?
 - ↳ Wo liegen Erfolgsfaktoren für die Gestaltung und Begleitung von Veränderungen?

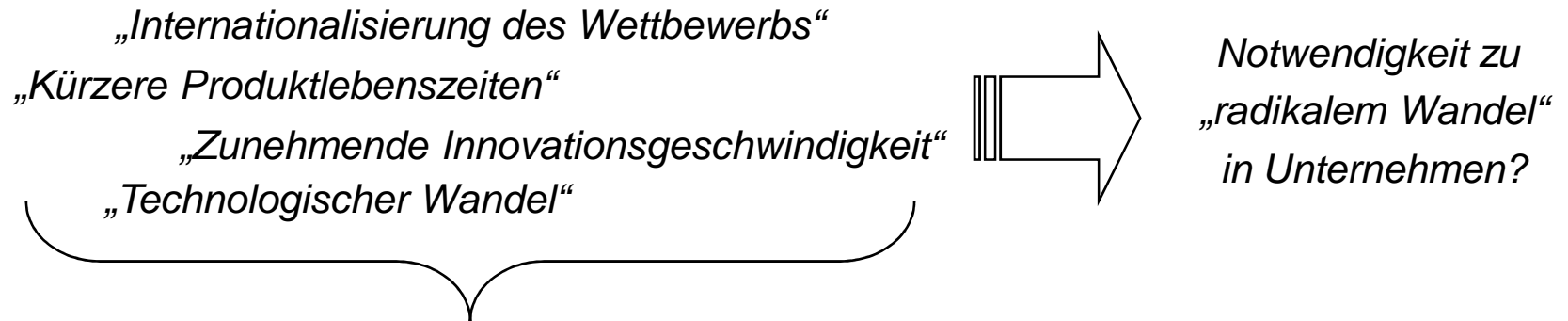
- Vorstellung eines Konzepts zur ganzheitlichen Ausrichtung eines „Change Managements“
 - ↳ Personen- und unternehmensbezogene Einflussfaktoren
 - ↳ Ursachenbezogene Betrachtung von Widerständen

Agenda

- ❑ Begrüßung, Ablauf und Ziele der Veranstaltung
- ❑ Einführung in das Thema „Change Management“
- ❑ Fragen und Diskussion
- ❑ Zusammenfassung und Ausblick

Einführung in das Thema „Change Management“

Ein „Management von Veränderungen“ – wozu?



- Zunahme der **Zahl** und **Wechselwirkungen relevanter** Umweltvariablen bei gleichzeitiger **Dynamisierung**: Unternehmen sehen sich einer **steigenden Komplexität** gegenüber
- Je nach Umweltsituation ist zwar kein „radikaler Wandel“ erforderlich, aber **ständige Veränderungsfähigkeit** und **-bereitschaft!**

Kernfragen:

- Wie sind Veränderungsprozesse effektiv und effizient in Unternehmen zu gestalten?
- Wie können „veränderungsfreundliche“, innovationsförderliche und flexibel Unternehmen aussehen?

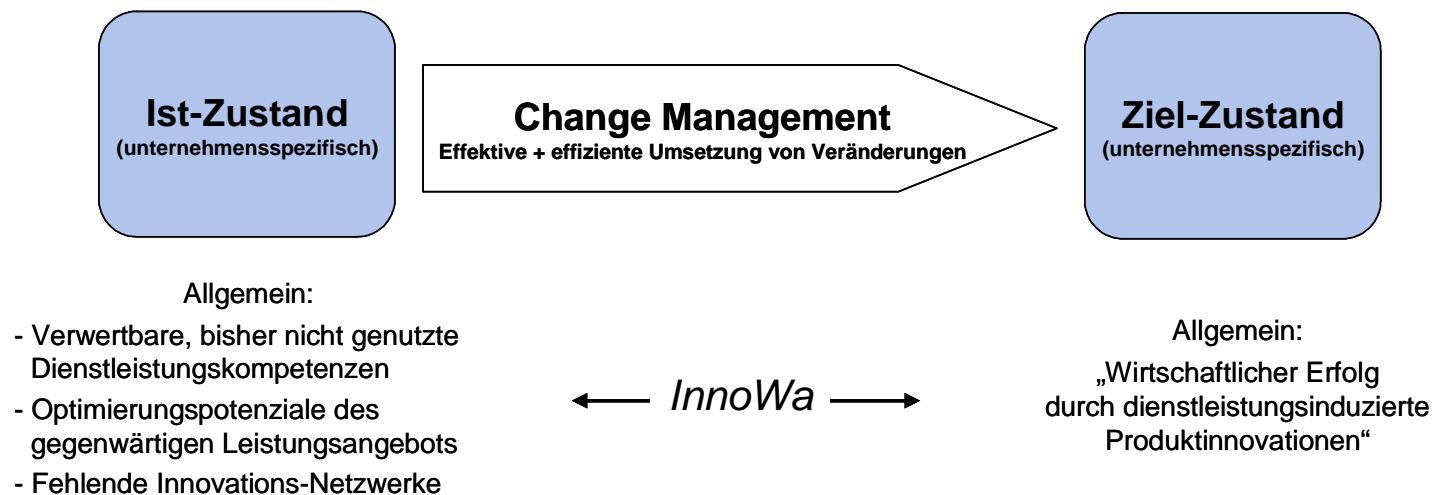
Was ist Change Management?

❑ **Definition Change Management:**

Sämtliche systematischen und gezielten Aktionen, die dabei helfen einen gegenwärtigen Zustand möglichst optimal (effizient und effektiv) in einen angestrebten zukünftigen Zustand überführen

❑ **Prozessualer Charakter:**

Nicht das „Was“ der Veränderung (Grund) steht im Vordergrund, sondern das „Wie“



Rosenstiel, L. v.; Comelli, G.: Führung zwischen Stabilität und Wandel, 2003

Veränderungen als „Planungsproblem“?

- 1) Erkennen der Veränderungsnotwendigkeit als Problem
 - 2) Analyse und Konzeptentwicklung
 - 3) Detaillierte Planung der Veränderung „auf dem Reissbrett“
 - 4) „Startschuss“ für die Veränderung (z.B. neues Produktionssystem)
 - 5) Nach Übergangsphase wird die neue Lösung für alle Mitarbeiter „verpflichtend“
- In der Praxis führt dieses Vorgehen häufig zu Problemen, Veränderungsvorhaben scheitern.

... Veränderungen (auch) als Umsetzungsproblem!

- ❑ Häufig ist die Umsetzung der Veränderung das größere Problem dar, als deren Planung
 - ❑ Neben der Planung des Veränderungskonzepts sollte der Fokus auf dem Transfer in das „soziale System“ (Abteilung, Unternehmen) liegen
- Change Management als „Werkzeugkasten“ z.B. zur Berücksichtigung psychologischer Aspekte

Adressatenkreis des Change Managements

- Generell: Der Adressatenkreis der „Betroffenen“ des Wandels ist schwer zu bestimmen
 - ↪ auch bei vermeintlich abgegrenzten Interventionen kann er sehr groß werden
 - ↪ es ist nicht möglich, alle potenziell Betroffenen in die Betrachtung einzubeziehen (Ressourcenrestriktion)
 - ↪ aber: zumindest dann, wenn durch eine Veränderung (negative) Rückkopplungen zu erwarten sind, sollten die Auswirkungen der Veränderung entsprechend beachtet werden
 - ↪ Beispiel: Abbau von Lehrstellen bei Fachkräftemangel etc.

- „Change Management“ erfordert und fördert ein ganzheitliches und mittel- bis langfristiges Denken!

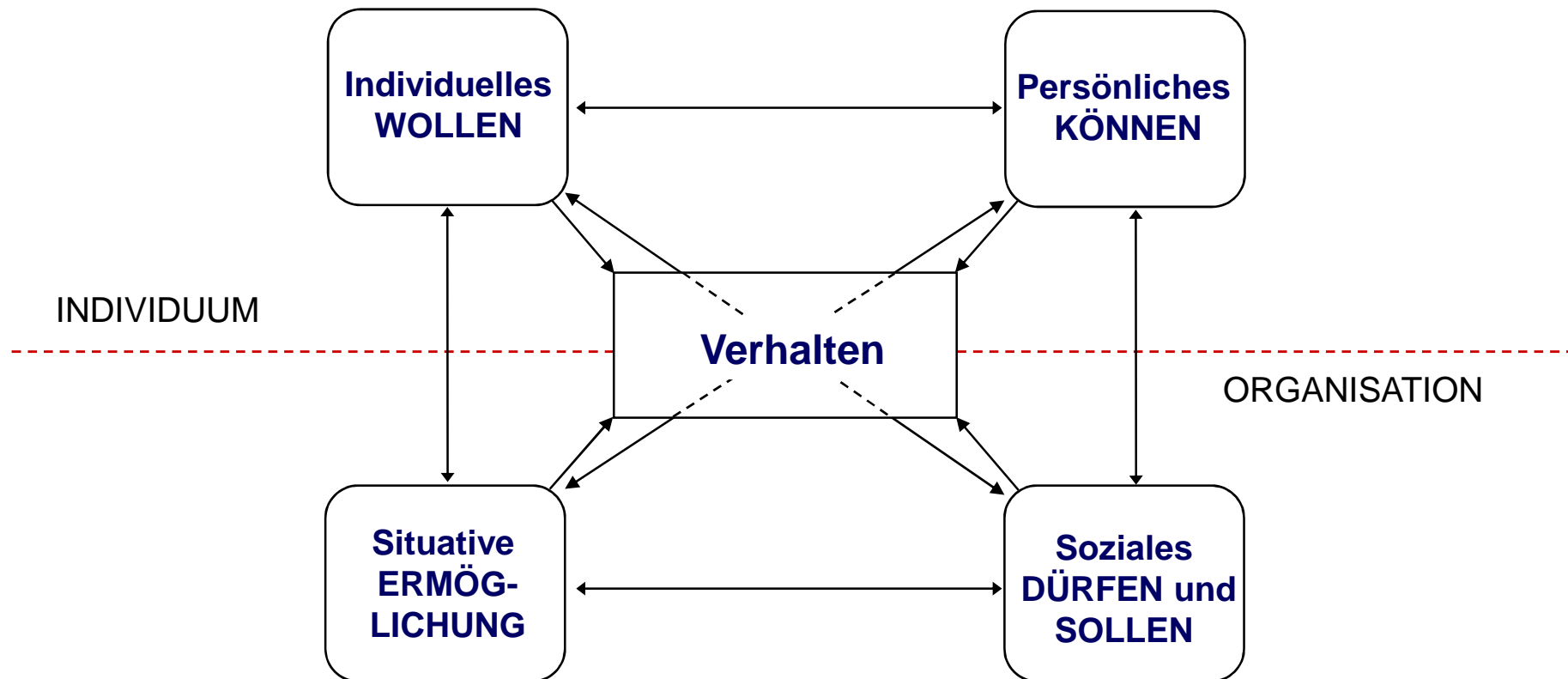
**„Ganzheitlicher Blick“ auf Veränderungen:
Personen- und unternehmensbezogene
Einflussfaktoren**

Ganzheitliche Betrachtung der Einflussfaktoren auf Veränderungen I

- ❑ Veränderungsprozesse in Unternehmen werden durch die Mitarbeiter bzw. beteiligten / betroffenen Menschen getragen und umgesetzt
- ❑ Entscheidende Einflussgrößen für Erfolg oder Misserfolg von Veränderungen liegen in **Bedingungsfaktoren menschlichen Verhaltens** begründet
 - ↔ „**Individuelles Wollen**“ (Motivation und Werte)
 - ↔ „**Persönliches Können**“ (Fähigkeiten und Fertigkeiten)
 - ↔ „**Soziales Dürfen und Sollen**“ (Normen und Regelungen)
 - ↔ „**Situative Ermöglichung**“ (Hemmende oder begünstigende äußere Umstände)

Rosenstiel, L.v.: Einführung in die Organisationspsychologie, 2003

Ganzheitliche Betrachtung der Einflussfaktoren auf Veränderungen II



Unterscheidung von Ursachen für nicht erfolgreiche Veränderungen

Hemmnisse bei Veränderungsprozessen

Personenbezogen
„Widerstände“

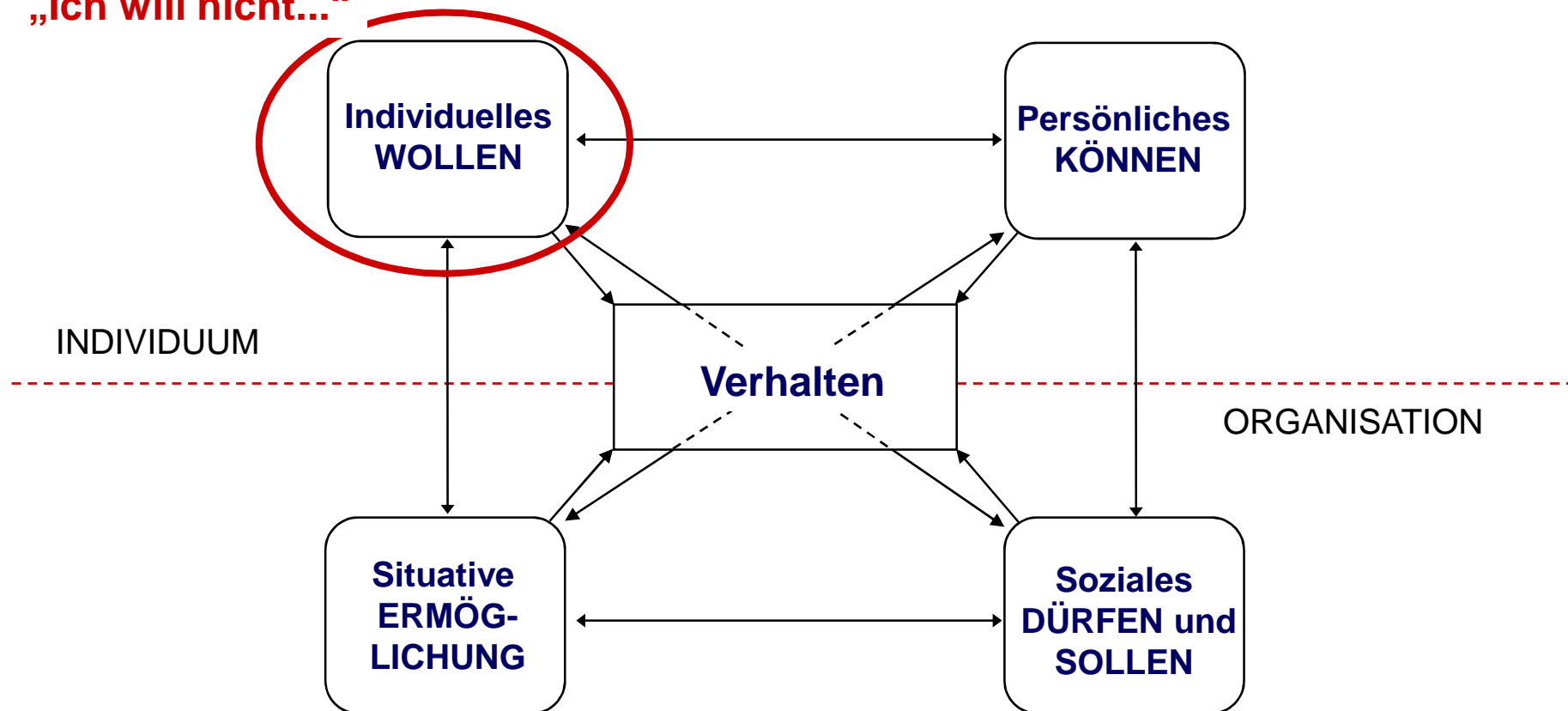
versus

unternehmensbezogen
„Trägheiten“

- ❑ **„Nicht wollen“:** Ängste, gefährdete Machtpositionen, gegensätzliche Wertvorstellungen, Reaktanz
- ❑ **„Nicht können“:** fehlende Kompetenzen, festgefahrene Denkstrukturen, mangelnde Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten
- ❑ **„Nicht sollen/dürfen“:** Fehlende organisationale „Veränderungskompetenz“, bewahrende und stabilisierende Unternehmens-/Teamkultur
- ❑ **„Nicht ermöglicht bekommen“:** Hemmende äußere Umstände wie fehlende Ressourcen oder mangelnde Verankerung von Prozessen („Dienst nach Vorschrift“), Technologien, etc.

Ganzheitliche Betrachtung der Einflussfaktoren auf Veränderungen

„Ich will nicht...“



Widerstände als „Indikatoren“ verstehen

- Widerstände gegen Veränderungen
 - ↪ werden häufig pauschal als negativ eingestuft
 - ↪ können aber auch
 - sinnvoll
 - legitim
 - für das System funktional sein

- Widerstände sind nicht per se negativ, irrational oder nicht legitim
 - ↪ Betrachtung von Widerständen als Indikatoren dafür, dass „etwas nicht stimmt“
 - ↪ Bei Widerständen sollten die Ursachen hinterfragt, nicht nur den Symptomen begegnet werden

„Widerstände-Eisberg“

Die Hinterfragung von Ursachen kann der Entstehung von Widerständen vorbeugen („Resistance Radar“ / Beurteilung der Lage aus „Sicht der Betroffenen“).

- (eher) subjektiv begründeter Widerstand
- (eher) objektiv begründeter Widerstand

„Ich will nicht“

„Durch die neuen Aufgaben habe ich noch weniger Zeit für wichtige Dinge.“

„Ich hasse Veränderungen, sie machen mir Angst.“

„Den Neuen lasse ich erst mal auflaufen.“

„Mag ja sinnvoll sein, aber jetzt erst recht nicht.“

„Nach der Umstrukturierung bekomme ich weniger Geld.“

„Mit der neuen Maschine bin ich nur noch Handlanger.“

Veränderung als empfundene Bedrohung I

Umgang mit *subjektiv empfundenen* oder *objektiv vorhandenen* Bedrohungen

Fall 1:
Rein subjektiv
empfundene Bedrohung



Fall 2:
Objektiv
vorhandene Bedrohung

Information /
Kommunikation

Einbezug in
Gestaltung und
Implementierung

Verhandlung /
Entschädigung

Manipulation /
Machtausübung

„Optimalfall“:
*Ursächliche Vermeidung
von Widerständen durch Partizipation*

→ **Motivation durch Überzeugung
für die Veränderung**

Konfliktfall:
*Bestenfalls Verminderung von
Widerständen*

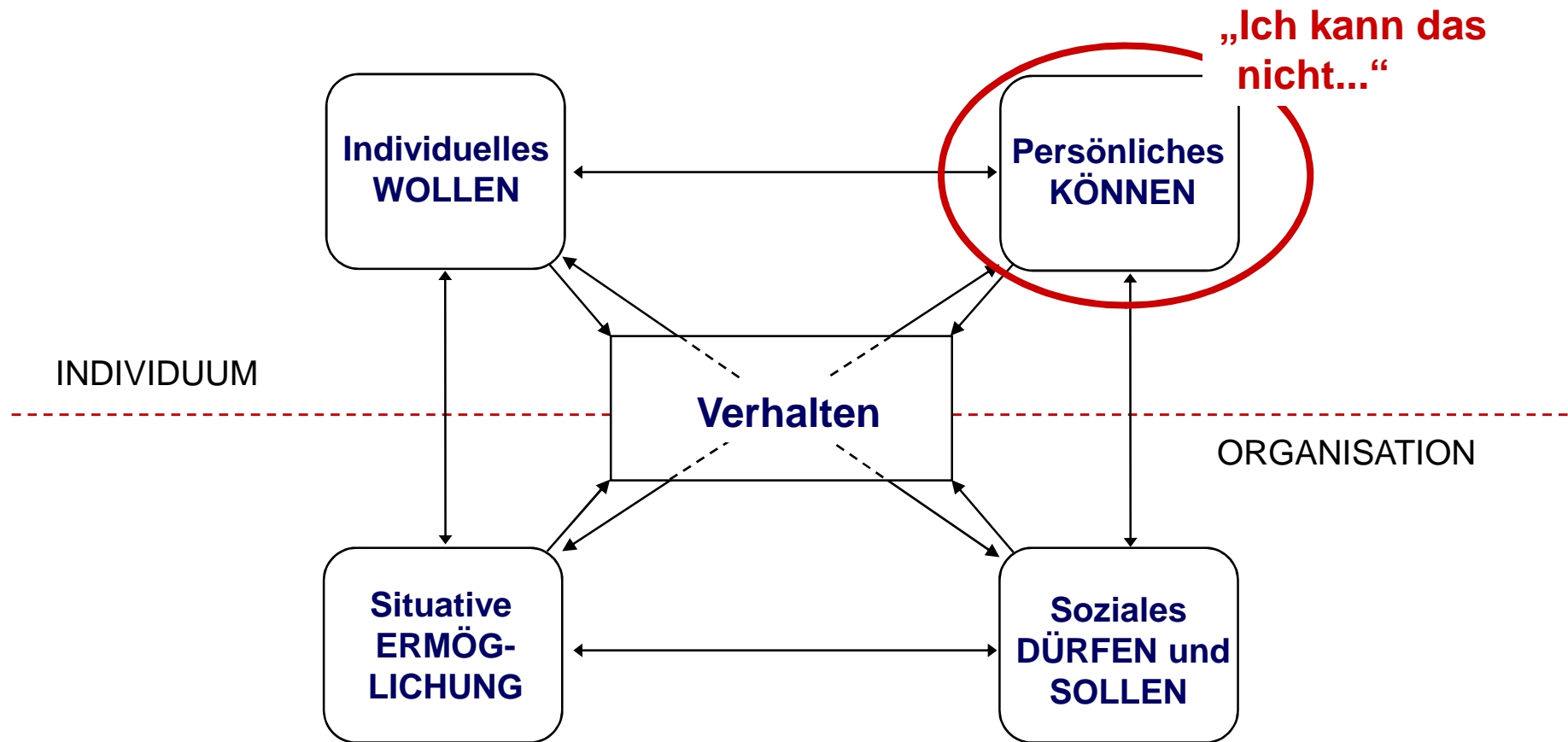
→ **Langfristige negative Auswirkungen
auf Veränderungsfähigkeit
und -bereitschaft?**

Veränderung als empfundene Bedrohung II

Veränderungen erzeugen vor allem dann Angst, wenn...

- sie zu schnell und forcierend sind,
- abrupt initiiert werden (plötzlicher Wandel),
- unerwartet und damit ohne Möglichkeit zur Vorbereitung auftreten,
- als „zu groß“ und damit nicht verkraftbar wahrgenommen werden,
- keinen Überblick erlauben (unüberschaubarer Wandel)
- und zu „Schwebezuständen“ (Ungewissheiten) führen.

Ganzheitliche Betrachtung der Einflussfaktoren auf Veränderungen



Überforderung vermeiden

- ❑ Individuelle Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten sind zu berücksichtigen, um Überforderung und Abwehrverhalten zu verhindern („die Leute dort abholen, wo sie stehen“)
 - ❑ Die Änderungsbereitschaft steigt bei vorhandener Änderungsfähigkeit („ich weiß, dass ich das kann“), umgekehrt fördert eine hohe Änderungsbereitschaft die Lernmotivation
 - ❑ Aufgaben und Anforderungen (nach dem Wandel) und Kompetenzen einer Person müssen zusammen passen
 - ⇒ Leistungs- und Potenzialbeurteilung (z.B. Befragungen zur Einschätzung des subjektiven Kompetenzentwicklungsbedarfs)
 - ⇒ Gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen
- vgl. *Kompetenzentwicklungskonzept*

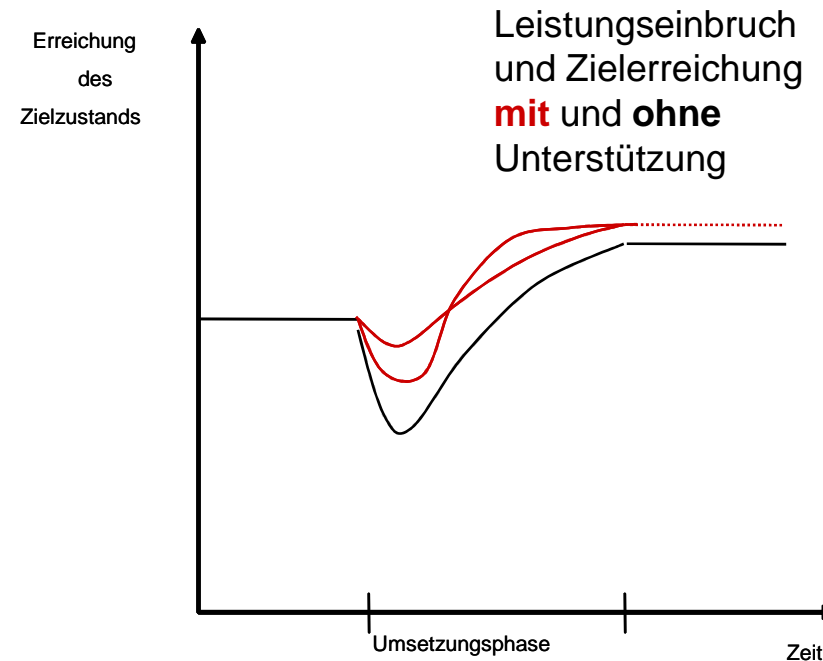
Leistungsverlauf bei Veränderungen

- Veränderungen bringen meist (anfängliche) objektive/subjektive Erschwernisse mit sich

- ↳ Vorübergehende Leistungseinbrüche sind normal
- ↳ Maßnahmen der Förderung und Unterstützung sind erforderlich (z.B. Schulungen, zusätzliche Ressourcen)

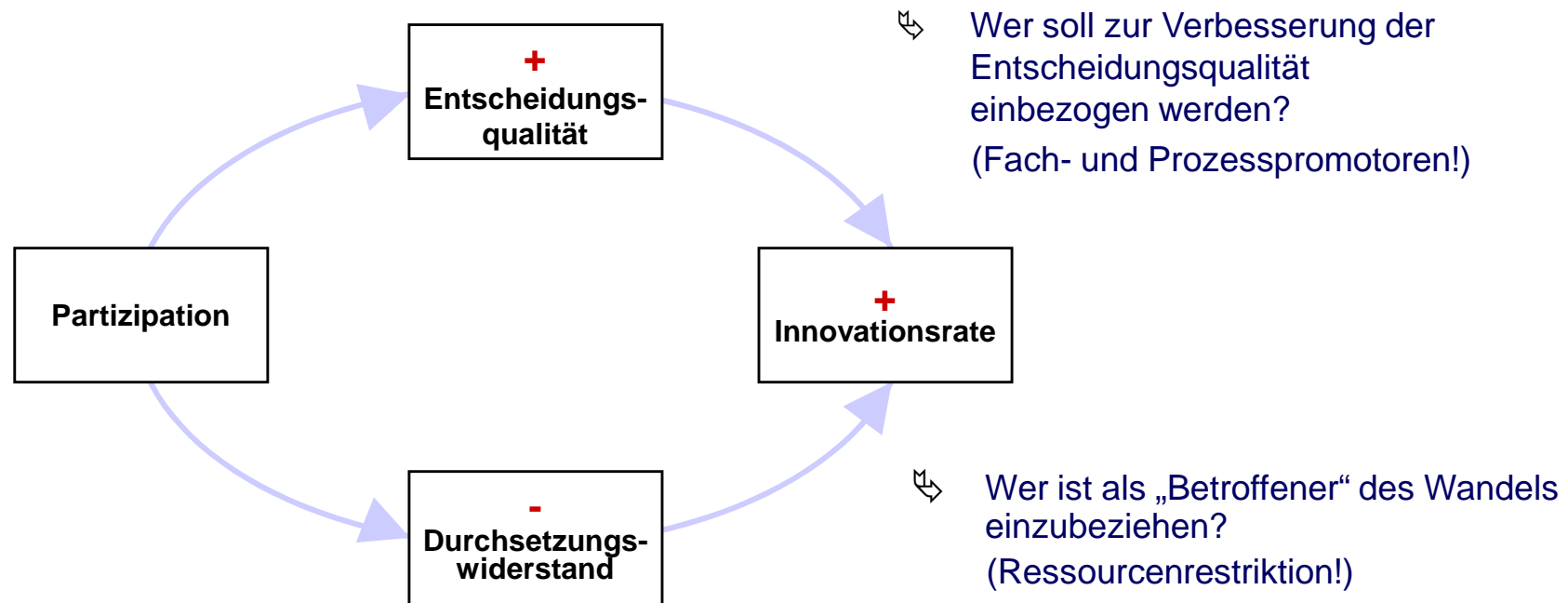
- Systematisches „Fehlermanagement“

- ↳ Positive, schuldfreie Grundhaltung
- ↳ Auswertung von Fehlern

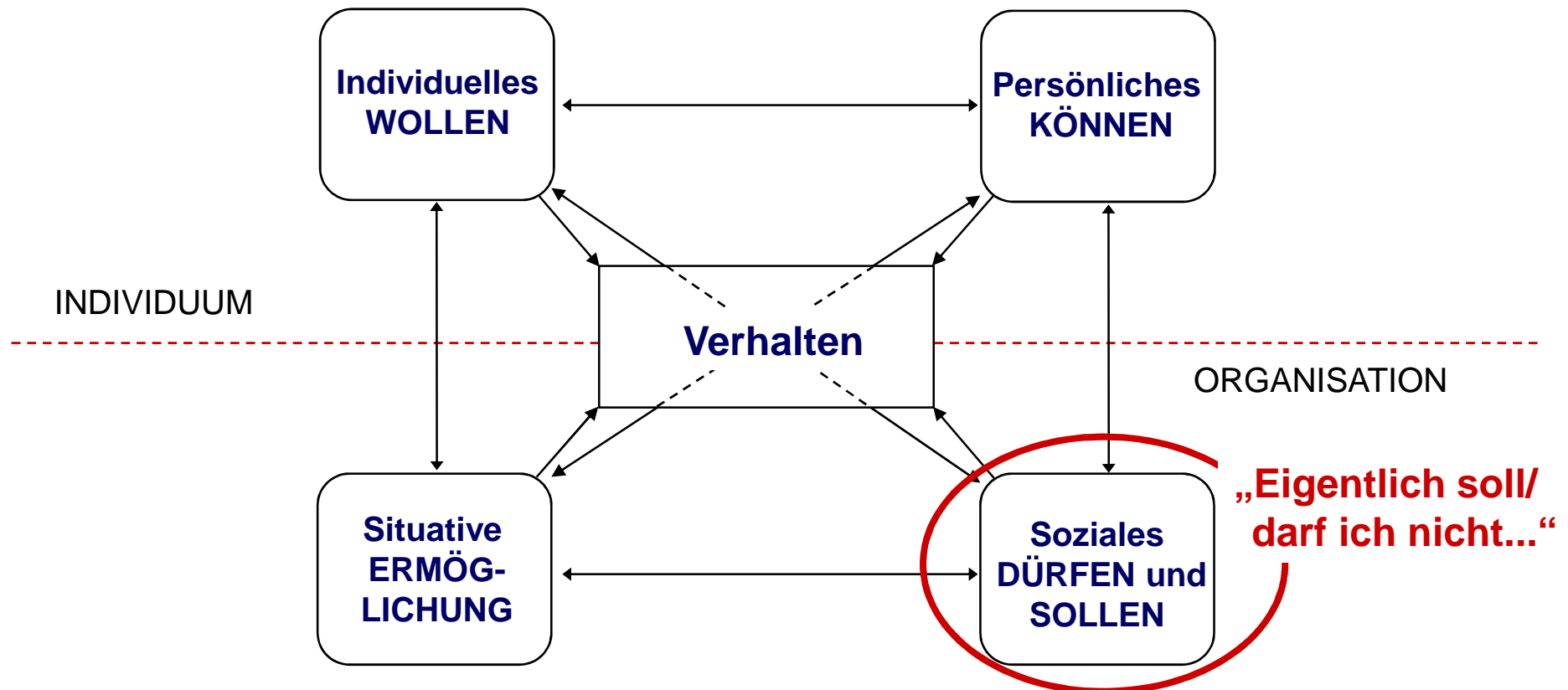


„Experten vor Ort“

- Identifikation von Fach- und Prozess promotoren bzw. -destruktoren, die durch ihre Fach-/Methodenkompetenz Einfluss nehmen (Ladwig/Domsch)
 - ↪ Gefahr von Widerständen sinkt
 - ↪ „Entscheidungsqualität“ steigt



Ganzheitliche Betrachtung der Einflussfaktoren auf Veränderungen



Unternehmens- oder Teamkultur

- ❑ Unternehmenskultur: Gemeinsame Wert- und Normvorstellungen, Überzeugungen, Denk- und Verhaltensmuster
- ❑ Als „Autopilot der Eigenentwicklung eines Unternehmens“ kann die Kultur Veränderungen fördern oder eher hemmen („Früher war alles besser.“; „Wir machen das schon immer so!“)

z. B. „Offenheit der Unternehmenskultur“

1) Änderungsfreundlichkeit

- Chancenorientiertes Zugehen auf Veränderungen
- Einordnung des Wandels als ständige Herausforderung
- Mitarbeiter initiieren selbst Veränderungsprozesse (Unterstützung!)

2) Außenorientierung

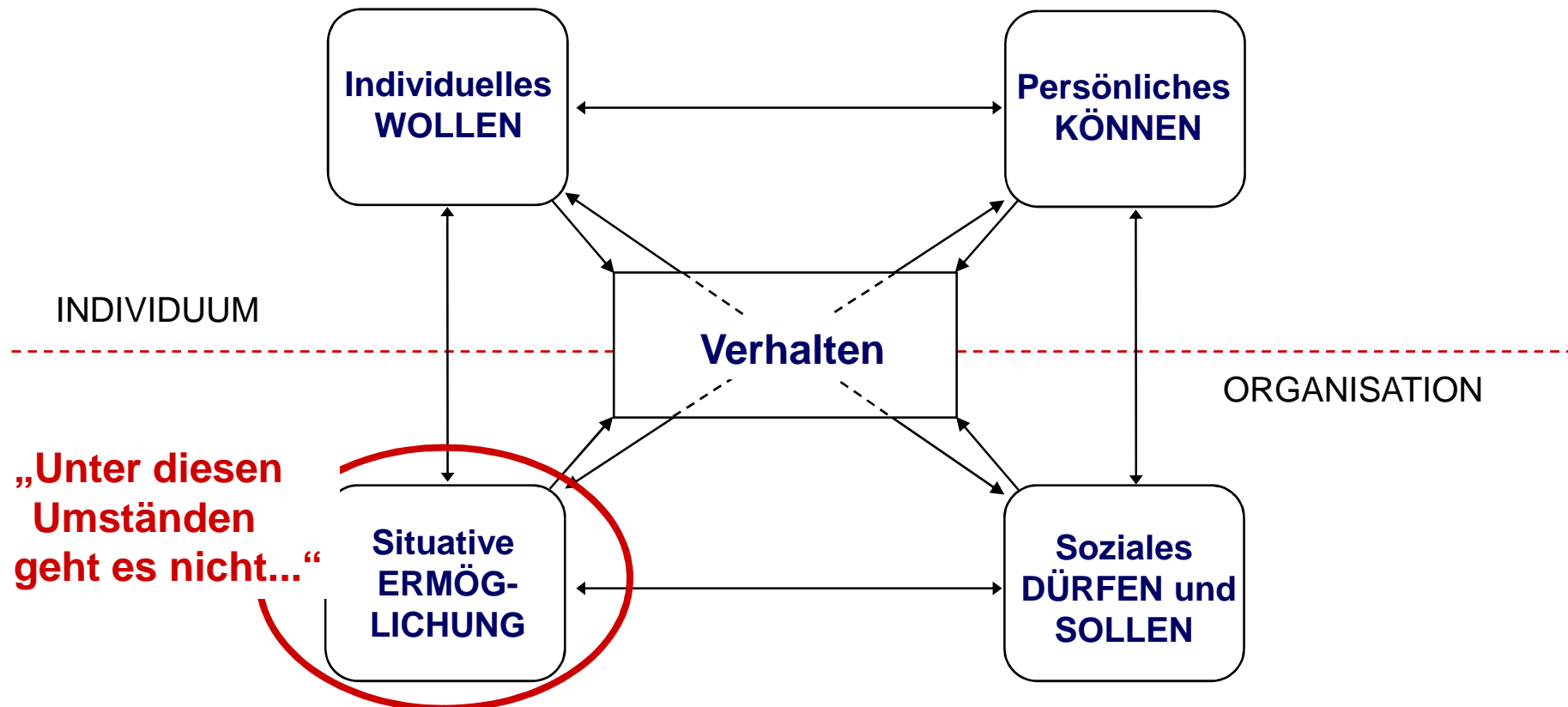
- Sensitive Wahrnehmung von Umweltänderungen
- Außenbeziehungen des Unternehmens werden nicht alleine von „Spezialisten“ gepflegt
- Hohe Leistungsorientierung gegenüber Dritten

Unternehmens- oder Teamkultur II

□ Möglichkeiten der Beeinflussung

- ↪ Generell schwierig, da nur bedingt wahrnehmbar („Artefakte“), zudem begründet durch gewachsene Werte und unbewusste Grundannahmen
- ↪ Vertrauen als kritischer Faktor der Bewältigung des Wandels
- ↪ Veränderung nicht durch Lehr- sondern alleine Lernprozesse
 - „Modelllernen“:
 - Symbolhaftes Verhalten** von Führungskräften
(Glaubwürdigkeit, Commitment!)
 - „Lernen dritter Ordnung“:
 - Lernen, den Sinn des Bestehenden zu hinterfragen,
 - **Überzeugung der Mitarbeiter** von der Sinnhaftigkeit der Veränderung / Veränderungsfähigkeit

Ganzheitliche Betrachtung der Einflussfaktoren auf Veränderungen



Ermöglichung von Veränderungen

- Veränderungen müssen nicht nur gewollt, sondern auch ermöglicht werden!
- Bereitstellung der notwendigen Ressourcen, Infrastrukturen, Technologien etc.
- Neben individuellen Kompetenzen sind auch **organisationale Kompetenzen** für die Veränderung erforderlich

→ vgl. *Kompetenzentwicklungskonzept*

z.B. „Veränderungsfreundliche Organisationsstrukturen“

□ „Globale Struktur“:

Orientierung an Netzwerk-Strukturen

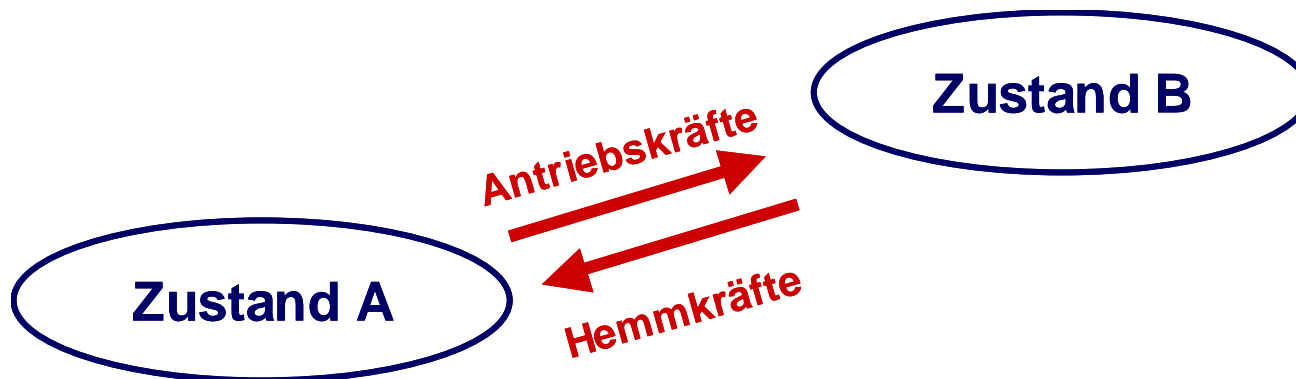
- ↪ Flache Hierarchie; hohe Selbstständigkeit der Organisationseinheiten
- ↪ Gesamtsteuerung über gemeinsame Ziele und Strategien
- ↪ Geringe Stör- und Krisenanfälligkeit, rasche Reaktionsfähigkeit

□ „Ergänzungsstrukturen“ für Innovationsvorhaben

- ↪ Abteilungsübergreifende Teams
- ↪ z.B.: Innovationsworkshops (Arbeitsgruppen, Task Forces), KVP-Gruppen, „Innovative Reservate“

Klassisches Phasenmodell für Veränderungen: Theorie des dynamischen Gleichgewichts von Lewin I

- Annahme eines psychologischen Kräftefelds mit „**driving forces**“ (Antriebskräften) und „**restraining forces**“ (Hemmkräften)
 - ↳ Jeder Ist-Zustand ist ein dynamisches Gleichgewicht aus Antriebs- und Hemmkräften



Klassisches Phasenmodell für Veränderungen: Theorie des dynamischen Gleichgewichts von Lewin II

□ Empfohlene Vorgehensweise:

↪ 1. **Unfreezing**: (Zer-)Störung des bestehenden Gleichgewichts

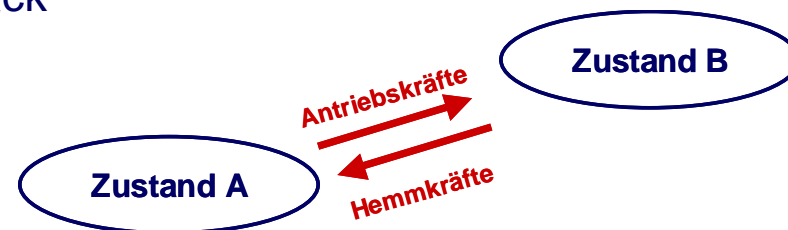
- Dringlichkeit und Attraktivität der Veränderung zeigen
- Belohnungs- / Anreizmechanismen anpassen

↪ 2. **Moving**: Herbeiführen des neuen Gleichgewichts

- Unsicherheiten eliminieren (z.B. Schwebezuständen)
- Erprobung der neuen Situation

↪ 3. **Freezing**: Verfestigen des neuen Zustands

- Belohnung, positives Feedback
- Hilfestellung



Agenda

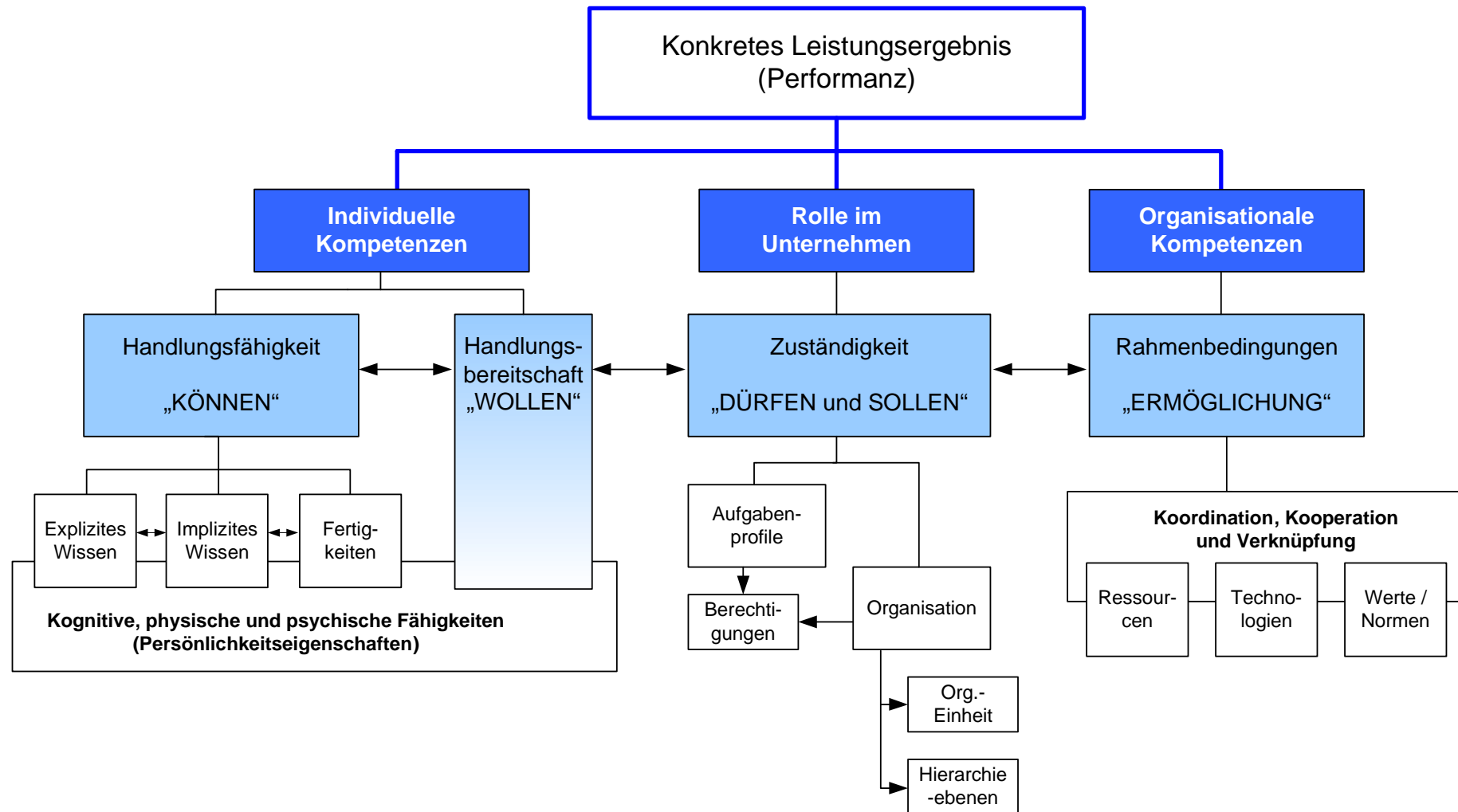
- Begrüßung, Ablauf und Ziele der Veranstaltung
- Einführung in das Thema „Change Management“
- Fragen und Diskussion**
- Zusammenfassung und Ausblick

Agenda

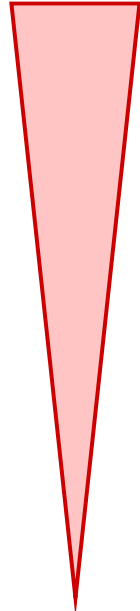
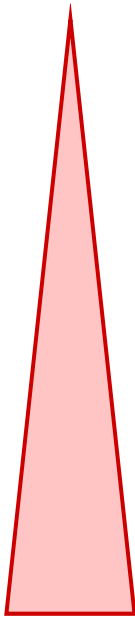
- ❑ Begrüßung, Ablauf und Ziele der Veranstaltung
- ❑ Einführung in das Thema „Change Management“
- ❑ Fragen und Diskussion
- ❑ **Zusammenfassung und Ausblick**

Backup

Ganzheitliche Betrachtung: Kompetenzentwicklung



Ansatzpunkt Verhaltenswiderstand („Persönliches Wollen“): Begegnung von Verlustängsten (IV)

Initiator hat vorab allein entschieden ...	Betroffener wird einbezogen ...	Ressourcen- aufwand	Wider- stände
1) gar nichts	1) ob etwas geschieht		
2) dass etwas geschieht	2) was geschieht		
3) was geschieht	3) wann, wie, wo, durch wen usw. etwas geschieht		
4) wann, wie, wo, durch wen usw. etwas geschieht	4) warum etwas geschieht; Zweiweg-Kommunikation		
5) alles	5) Betroffener nimmt entgegen, dass etwas geschieht Einweg-Kommunikation		
6) alles	6) Betroffener erfährt nicht (rechtzeitig / offiziell), dass etwas geschieht		

↪ Situative
Abwägung
erforderlich!

„Trade off“

„Goldene Regeln“ des Change Managements

- Aktive Teilnahme am Veränderungsgeschehen
- Frühe Information über anstehenden Wandel, Partizipation an den Veränderungsentscheidungen
- Sinn der Veränderung vermitteln, Überzeugung von der Veränderungsnotwendigkeit erreichen
- Die Veränderung begreifbar machen (Bedeutung und Rolle in der Veränderung aufzeigen)
- Nutzung der Gruppe als Wandelmedium (Veränderungsprozesse werden in Gruppen als weniger beängstigend empfunden, der Wandel vollzieht sich schneller)
- Kooperation unter den Beteiligten
- Zyklische Betrachtung der Wandelprozesse „unfreezing, moving, freezing“