
K O N Z E P T E ● ● ●

Gesellschaft für Beratung, Seminare und Medien mbH

Was passiert, wenn nichts passiert?

Change Management im Unternehmen

Health on Top VI

Petersberg, 16. März 2009

Die Wirkungshypothese



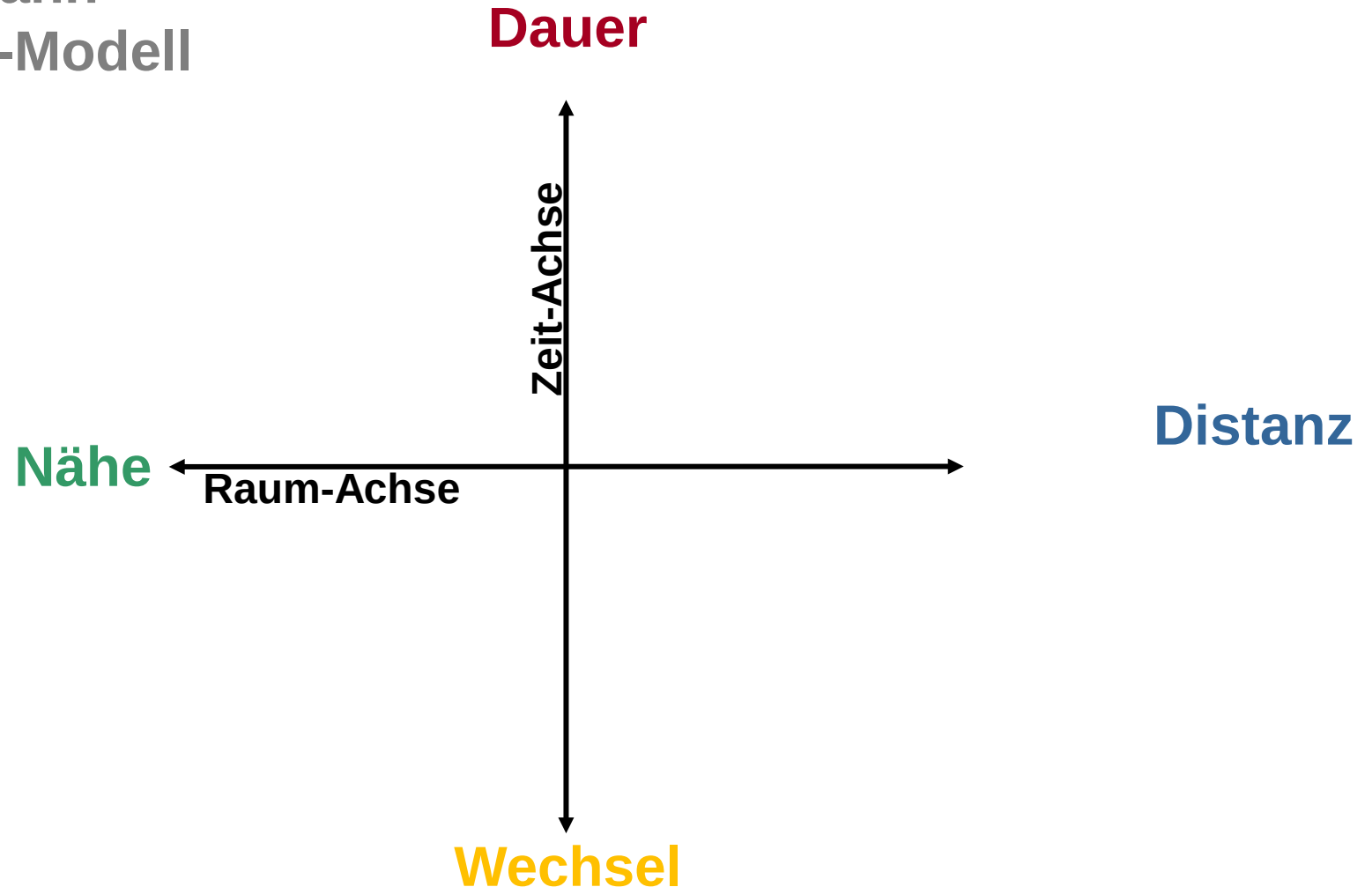
5 Thesen zum Gestalten von Veränderung



- T1 Veränderungen finden immer statt – werden aber unterschiedlich erlebt
- T2 Veränderung ohne Widerstand ist eine Illusion
- T3 Veränderungen brauchen Zeit
- T4 Gefragt ist Sozialkompetenz
- T5 Information und Kommunikation sind existentiell

T1 Veränderungen werden unterschiedlich erlebt

Das Riemann-Thomann-Modell



T1 Veränderungen werden unterschiedlich erlebt

Das Riemann-Thomann-Modell

Nähe

Leitende Werte:

Vertrauen, Geborgenheit, Bindung, Anerkennung, Emotion

Eigenschaften:

- 😊 kontaktfähig, teamfähig, empathisch
- 😞 abhängig von anderen Meinungen, konfliktscheu, neigt zur Opfermentalität

Dauer

Leitende Werte:

Ordnung, Regeln, Korrektheit, Planbarkeit, Berechenbarkeit, Kontinuität

Eigenschaften:

- 😊 verlässlich, prinzipientreu, nachhaltig
- 😞 unflexibel, pedantisch, starr

Leitende Werte:

Abgrenzung, Eigenständigkeit, Individualität, Entscheidung, Freiheit, Intellekt

Eigenschaften:

- 😊 eigenständig, konfliktfähig, entscheidungsfreudig
- 😞 verschlossen, kontaktscheu, autokratisch

Distanz

Leitende Werte:

Spontaneität, Nonkonformismus, Abenteuer, Flexibilität, Wagnis, Kreativität, Improvisation

Eigenschaften:

- 😊 einfallsreich, spontan, begeisterungsfähig
- 😞 unzuverlässig, chaotisch, unsystematisch

Wechsel

T1 Veränderungen werden unterschiedlich erlebt

Vielleicht lerne ich
neue Leute
kennen?



Toll, was Neues!



**Das bringt
bestimmt alles
durcheinander ...**



**Das bedeutet
endlose
Besprechungen.**

T1 Veränderungen werden unterschiedlich erlebt

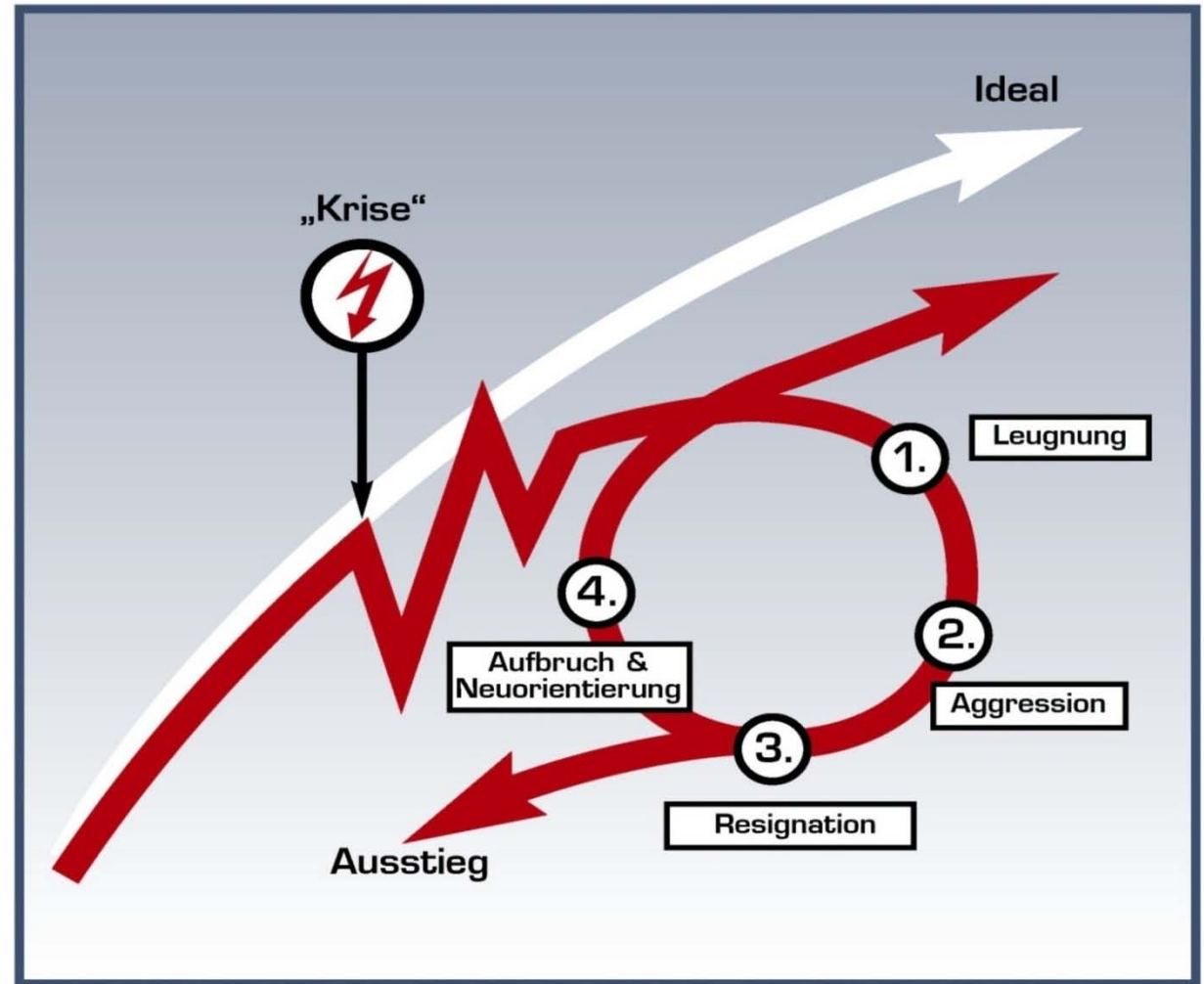
Wachstumschance oder existentielle Bedrohung?

- Die individuelle Perspektive entscheidet über das Erleben.
- Hofstede's Kulturuntersuchungen:
Die deutsche Psyche
 - monochrones Zeitkonzept
 - geringe Ambiguitäts- und Fehlertoleranz
 - Suche nach der „guten Autorität“
 - linear-aktive Handlungsmuster
- „Die deutsche Angst“



T1 Veränderungen werden unterschiedlich erlebt

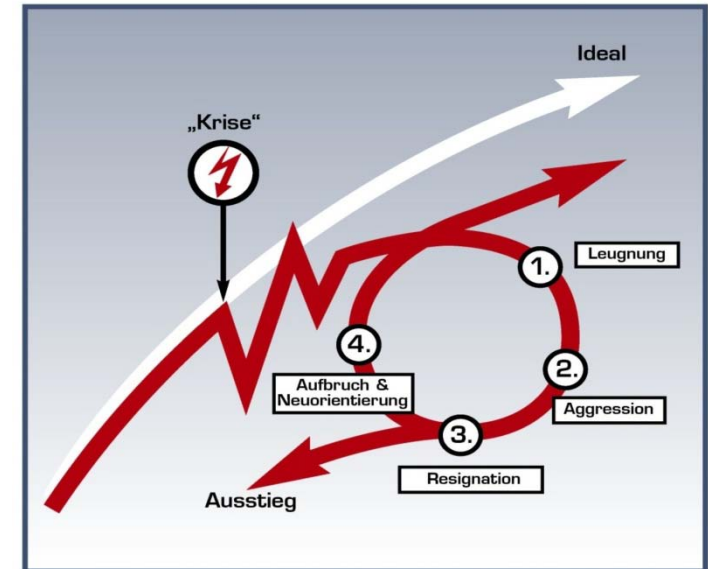
Massive
Veränderungen
werden häufig
als Krise erlebt.



T1 Veränderungen werden unterschiedlich erlebt

Gedanken zum „Krisenzyklus“

- In kritischen Veränderungen sind alle 4 Schritte „normal“: Sie haben nicht versagt, wenn Leugnung, Aggression, Resignation auftreten.
- Wenn eine Gruppe (meist der Vorstand) schon beim Neustart ist, fährt eine andere Gruppe (meist die Mitarbeiter) erst richtig hinein in den Krisenzyklus.
- Es ist eine Kernaufgabe von Führung, die Mitarbeiter auf ihrem Weg durch den Krisenzyklus zu begleiten und die Zeit bis zum Neustart zu verkürzen.
- Leugnung, Aggression und Resignation dürfen nur Stationen auf dem Weg zum Neustart sein.
- „Ausstieg“ ist eine wichtige Option, die ernsthaft in Betracht gezogen und über die bewusst entschieden werden muss.



T2: Veränderungen ohne Widerstand sind eine Illusion!



SYMPTOME FÜR WIDERSTAND	verbal (Reden)	non-verbal (Verhalten)
aktiv (Angriff)	Widerspruch Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik Sturer Formalismus	Aufregung Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquenbildung
passiv (Flucht)	Ausweichen Schweigen Bagatellisieren Blödeln ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Emigration Krankheit

Warum und wozu das Ganze?

Will ich das?

Kann ich das?

T3: Veränderungen brauchen Zeit!

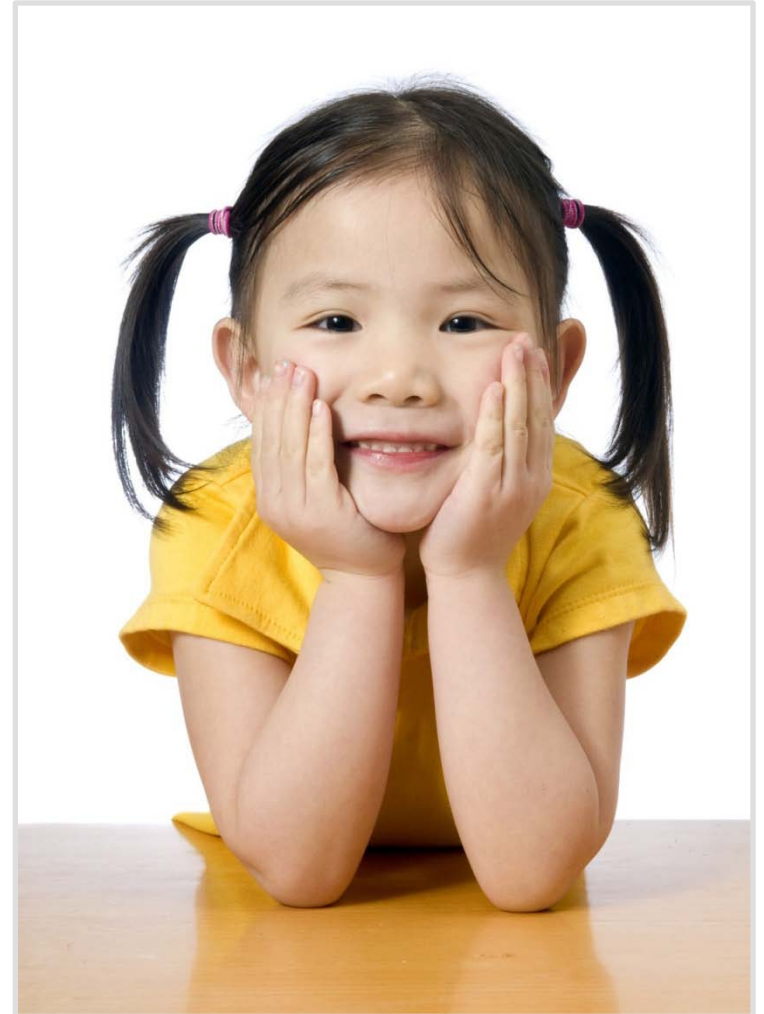
Veränderungsprozesse sind immer auch Lernprozesse!

Emotionale Schritte im Veränderungsprozess:

- Gewohnheiten verlernen
- Das Neue ausprobieren
- Erfahrungen sammeln
- Die Veränderungen etablieren

Menschen, wie auch Teams haben spezifische Lernkurven. Es kommt darauf an, sie nicht zu überfordern, sondern zu fordern; sie im Veränderungstempo nicht abzuhängen, sondern Zeit zum „Verdauen“ zu geben.

Was nicht gelernt wird, wird nicht integriert!



T4: Gefragt ist Sozialkompetenz!

1. **Faktor:** Konfliktfähigkeit

Strukturen und Abläufe, Spielregeln und Verhaltensweisen, Informationskanäle und Entscheidungswege müssen verändert, Althergebrachtes und Liebgewonnenes müssen durch Neues und Ungewohntes ersetzt werden.

Dies geht nicht ohne Spannungen und Konflikte ab. Meinungen, Interessen und Bedürfnisse prallen aufeinander.

Eine konstruktive Streitkultur wird zum Erfolgsfaktor:

Die Fähigkeit, Spannungsfelder frühzeitig zu orten und Konflikte nicht zu verdrängen, sondern auf den Tisch zu bringen und konstruktiv auszutragen.



T4: Gefragt ist Sozialkompetenz!

2. **Faktor:** Zusammengehörigkeitsgefühl

Das Gefühl des Dazugehörens und des Beteiligtseins, „wir“ anstelle von „die dort drüben“, „die dort unten“ oder „die dort oben“.

Auf Offenheit, Vertrauen und gegenseitiger Akzeptanz beruhender Gemeinschaftssinn: Das sagt sich so einfach, aber mit dekorativen Floskeln und frommen Wünschen ist es hier leider nicht getan. Wer im operativen Tagesgeschäft keinen Einfluss auf Entscheidungen hat und bei der erstbesten konjunkturellen Schwankung riskiert, auf der Straße zu landen, kommt nicht auf die Idee, in der „Wir“-Form zu sprechen.

Wenn Not am Manne ist, werden solidarisch finanzielle Opfer verlangt: progressiv nach oben und bis in die Unternehmensleitung steigende Gehaltseinbußen – damit möglichst niemand entlassen werden muss.



T4: Gefragt ist Sozialkompetenz!



Zusammengehörigkeit fördern:
Klarheit, Einigkeit und Konsequenz in drei Feldern schaffen

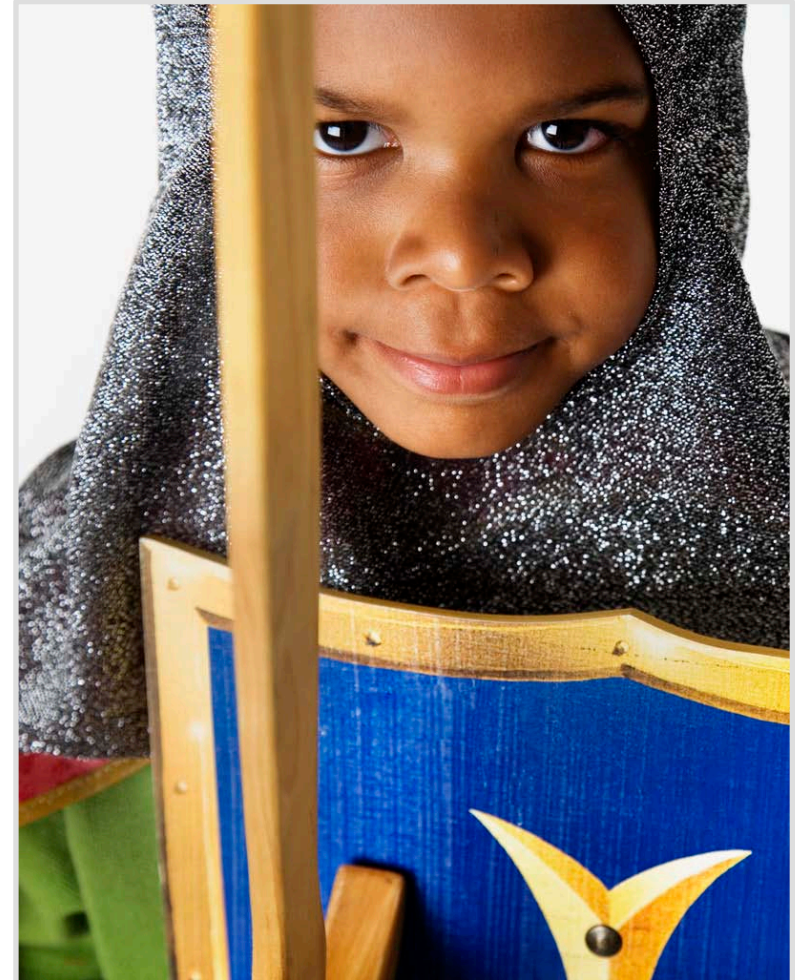


T4: Gefragt ist Sozialkompetenz!

3. Faktor: Sinnvermittlung

Die Kunst jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter – bis hinunter an die Basis – die Philosophie und die Ziele des Unternehmens, den Sinn des Tun im Dienste des Kunden und der Gesellschaft sowie den Stellenwert des eigenen, individuellen Beitrages zum gemeinsamen Ganzen verständlich zu machen:

Dies ist in einem Entwicklungshilfe-Unternehmen oder in einer Rehabilitationsklinik einfacher als in einer Zigarettenfabrik oder in einem Rüstungsbetrieb. Aber je klarer jedem Einzelnen ist, welchem höheren Sinn seine tägliche Arbeit dient, desto eher ist er bereit, sich persönlich für das Unternehmen, in dem er tätig ist, zu engagieren und, wenn notwendig, zusätzliche Belastungen in Kauf zu nehmen.



T4: Gefragt ist Sozialkompetenz!

4. Faktor: Kommunikation

Dies ist eine besonders wichtige Erkenntnis: Man kann gar nicht zu viel kommunizieren. Man kann höchstens falsch informieren.

Und: Die formale Organisation ist grundsätzlich nicht in der Lage, das Maß an direkter und persönlicher Kommunikation sicherzustellen, das in Zeiten lebhafter Veränderung im Unternehmen notwendig ist. Die informelle Kommunikation muss konsequent gefördert und genutzt werden.

Miteinander reden, anstatt Papier zu produzieren – so heißt die Devise. Und: „Management by wandering around“ erweist sich als einzige Möglichkeit, bei der heute herrschenden Komplexität des betrieblichen Geschehens die erforderliche Orientierung und Gesamtstellung im Unternehmen noch einigermaßen zu gewährleisten.



T5: Information und Kommunikation sind existenziell!



Erfolgreiche Veränderungsprozesse im Unternehmen müssen durch eine offene und lebendige Kommunikationspolitik begleitet werden.

Der lebendige Dialog zählt:

Je einschneidender eine Botschaft in ihrer Wirkung sein soll, je größer die Wahrscheinlichkeit ist, dass wesentliche Interessen der Empfänger berührt sind, desto mehr muss ein Verfahren gewählt werden, das den lebendigen Dialog ermöglicht. Das heißt, je mehr wir uns in der Praxis vor einer direkten Begegnung und Auseinandersetzung fürchten, desto eher ist sie angesagt!

Man kann nicht nicht kommunizieren:

Lücken in der erwarteten Kommunikation, Schweigen, einseitige Stellungnahmen, für die kein Platz zur Auseinandersetzung eingeräumt wird, werden mit eigenen Fantasien und Interpretationen aufgefüllt. Was nicht gesagt wird, wird interpretiert!

Man kommt fast immer zu spät:

Wer möglichst vollständig und schön der Reihe nach kommunizieren will, kommt fast immer zu spät! Es ist deshalb besser, unvollständig, aber zügig und häufiger zu kommunizieren!

Jeder hört nur, was er hören will:

Die selektive Aufnahme von Informationen wird durch zwei Faktoren beeinflusst: Die Glaubwürdigkeit des Senders und die Vorerfahrungen des Empfängers.

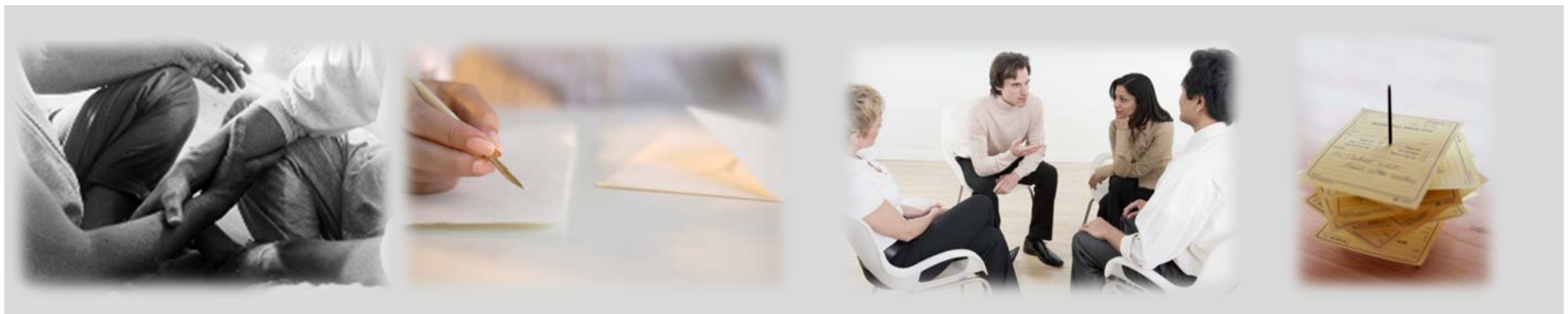
T5: Information und Kommunikation sind existenziell!

Richtiges Kommunizieren erfordert sorgfältiges Erkunden:

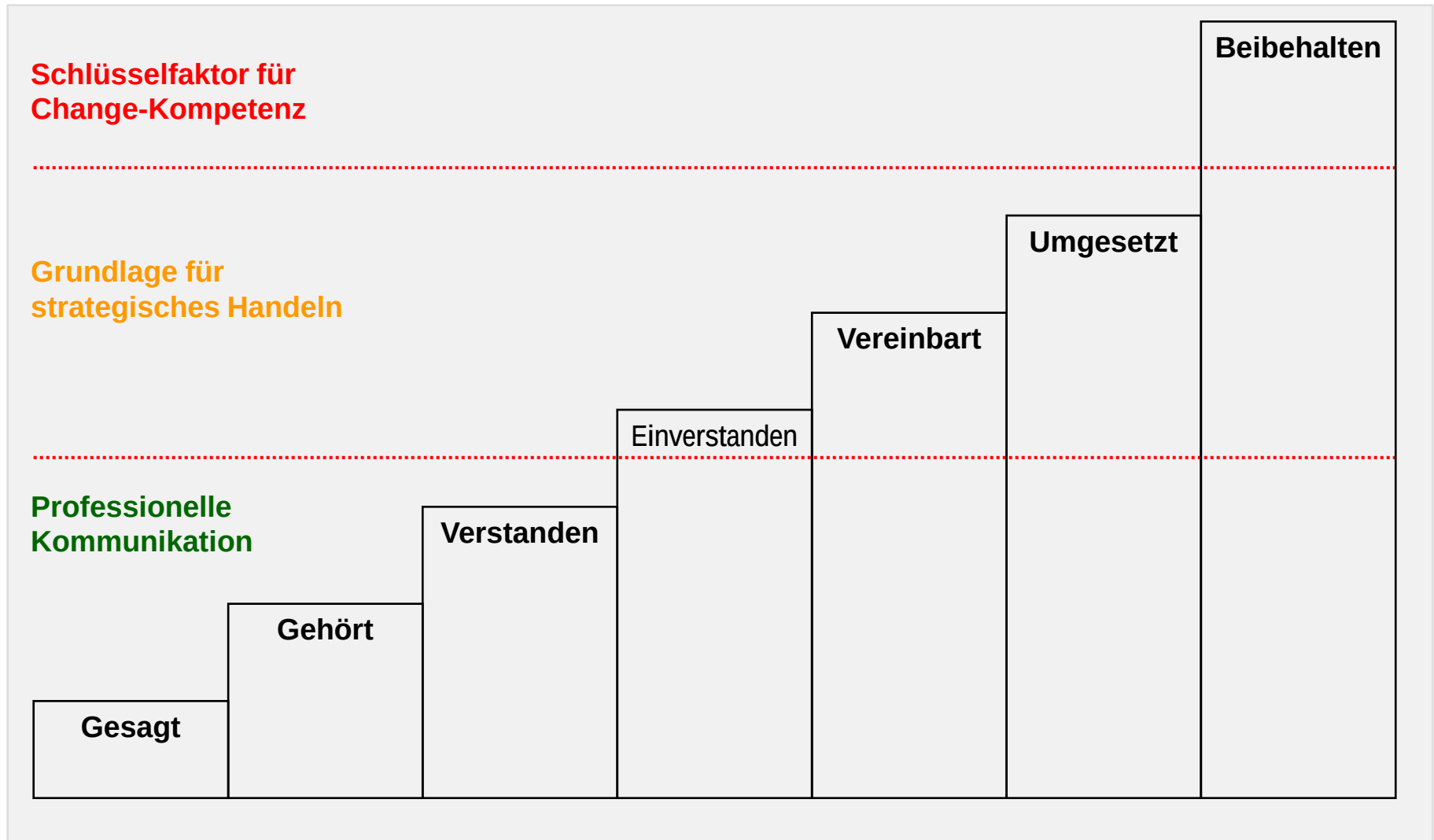
Wer sich auf den Stuhl des anderen setzt, kann sich in ihn hinein fühlen und sondieren, was für ihn wichtig ist!

Kommunikation bedeutet nicht „alle reden mit“:

Wenn ein Konzept Hand und Fuß hat, sind Mitarbeiter auch für Veränderungen zu gewinnen. Aber sie wollen viele Hintergründe und Konsequenzen wirklich verstehen und dort, wo sie unmittelbar betroffen sind, auf die Vorgehensweisen bei der Realisierung Einfluss nehmen können. Und das geht nur in direktem Dialog: „Das habe ich vor. Das sind meine Gründe. Dies werden die Konsequenzen sein. Ich möchte mit Ihnen darüber reden, wie wir das am besten realisieren können.“



T5: Information und Kommunikation sind existenziell!



Die Veränderungstreppe

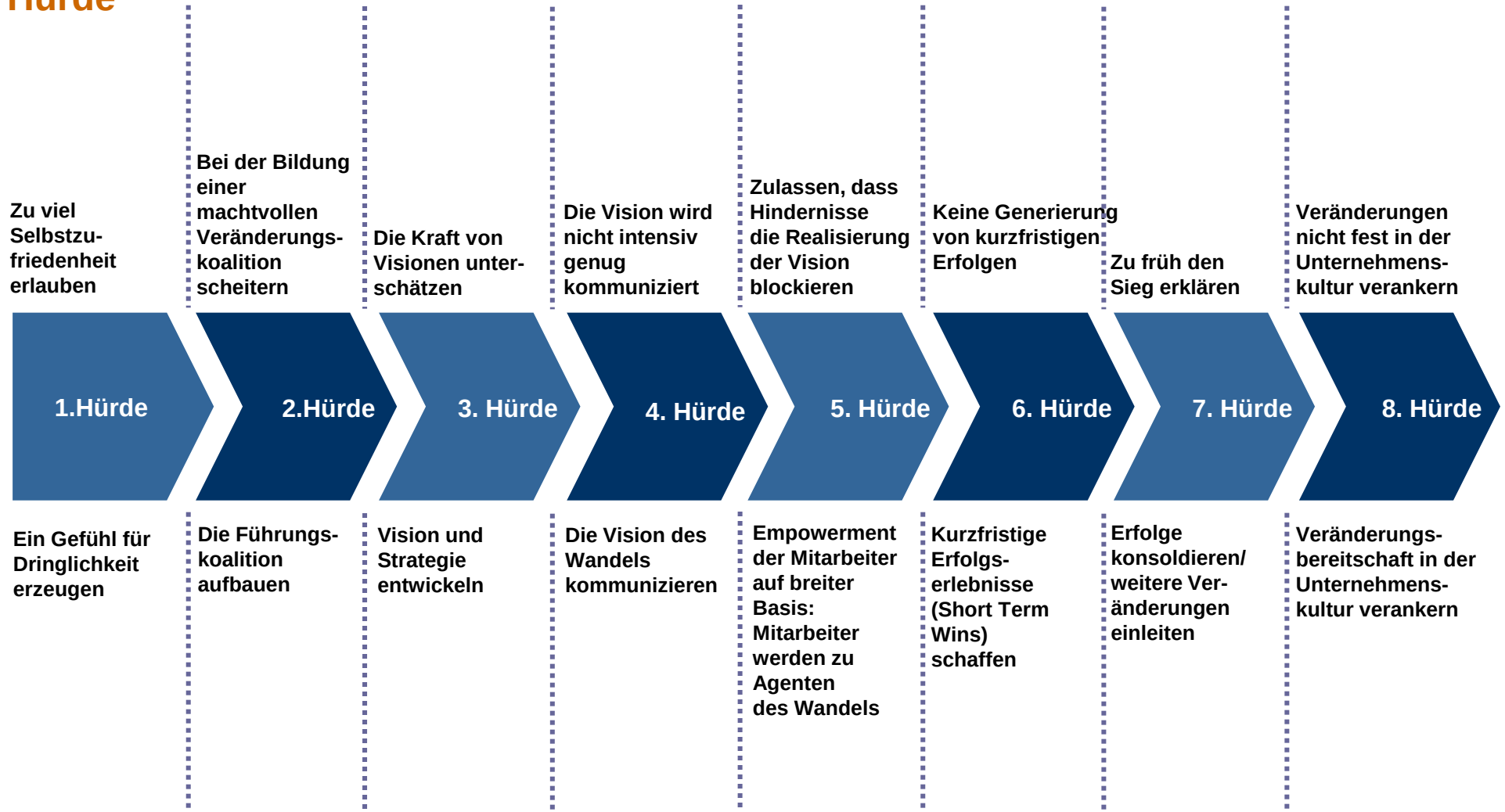
Die 8 häufigsten Fehler in Veränderungsprozessen



#	Die typischen Fehler:	Häufigkeit
1	Die Notwendigkeit der Veränderung wird nicht oder zu wenig klar gemacht.	
2	Es wird keine ausreichend mächtige Führungskoalition für den Wandel geschaffen.	
3	Die Kraft einer emotional sinnhaften Vision wird unterschätzt.	
4	Die Vision wird zu wenig kommuniziert.	
5	Blockierende Hindernisse wurden nicht beseitigt.	
6	Es wurden keine kurzfristigen Erfolge erzielt.	
7	Der Sieg wird zu früh ausgerufen.	
8	Die Veränderungen werden nicht stark genug in der Unternehmenskultur verankert.	

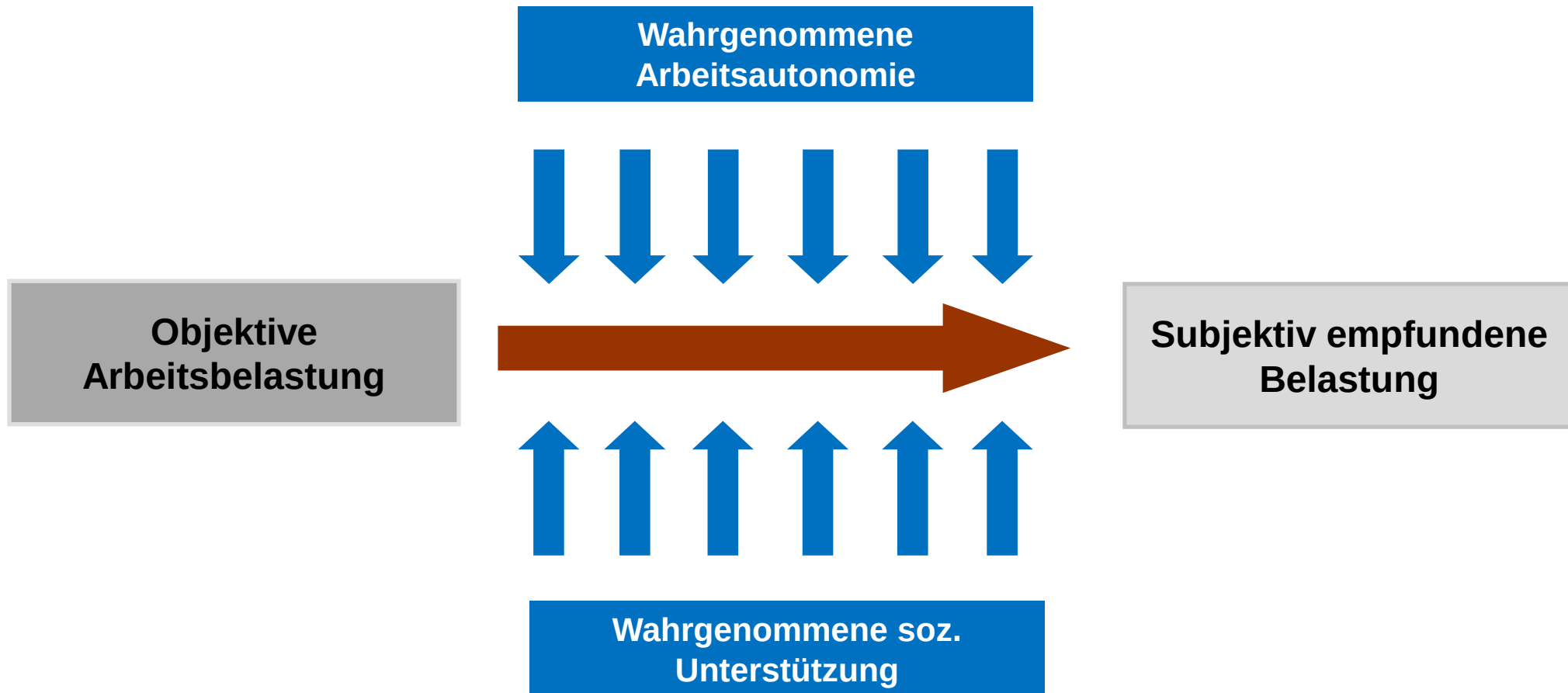
Hürden und Lösungsstrategien bei Veränderungen (nach Kotter 1996)

Hürde



Lösungsstrategie

Pufferhypothese der Arbeitsbelastung



Alternative Sichtweisen fördern



„You can't stop change.
But surfing on it may be fun.“

Konzepte GmbH

Dr. Bernd Wanner

Wintermühlenhof 6

53639 Königswinter

Tel : +49-2223-29 667 12

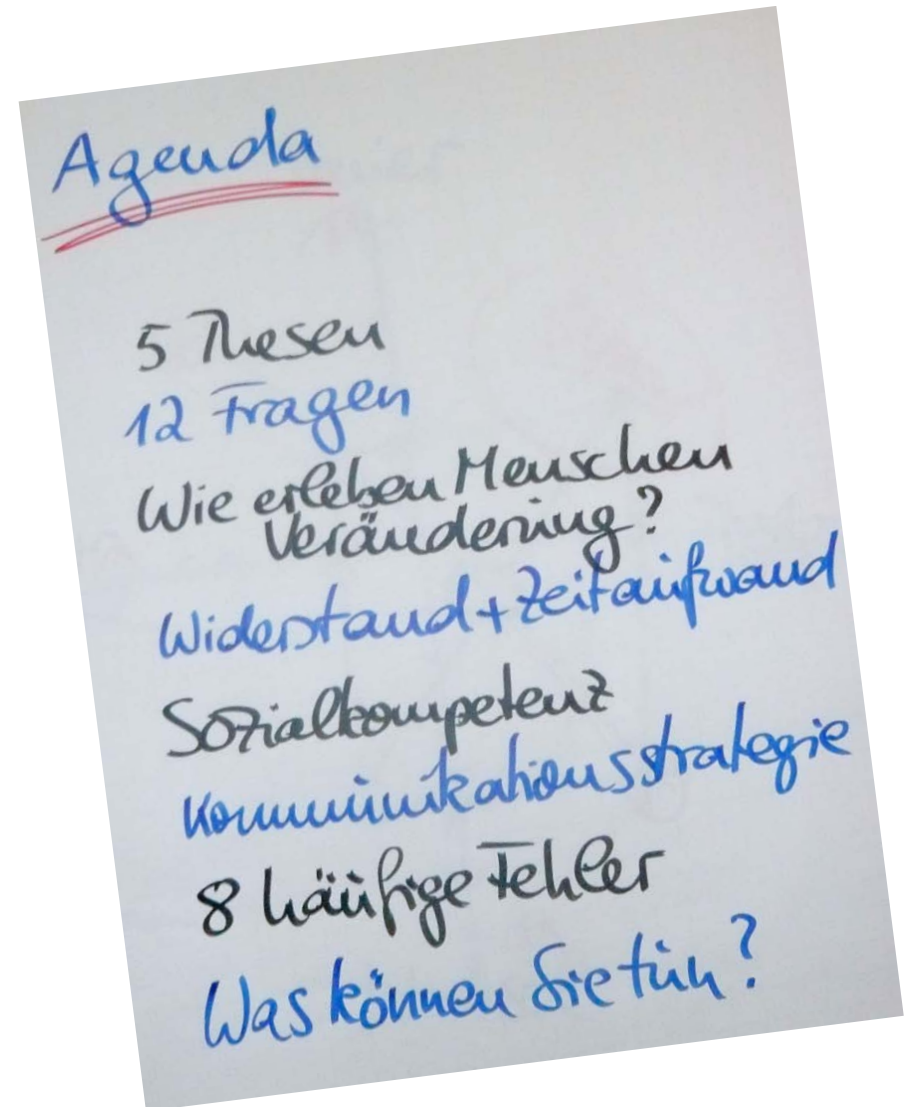
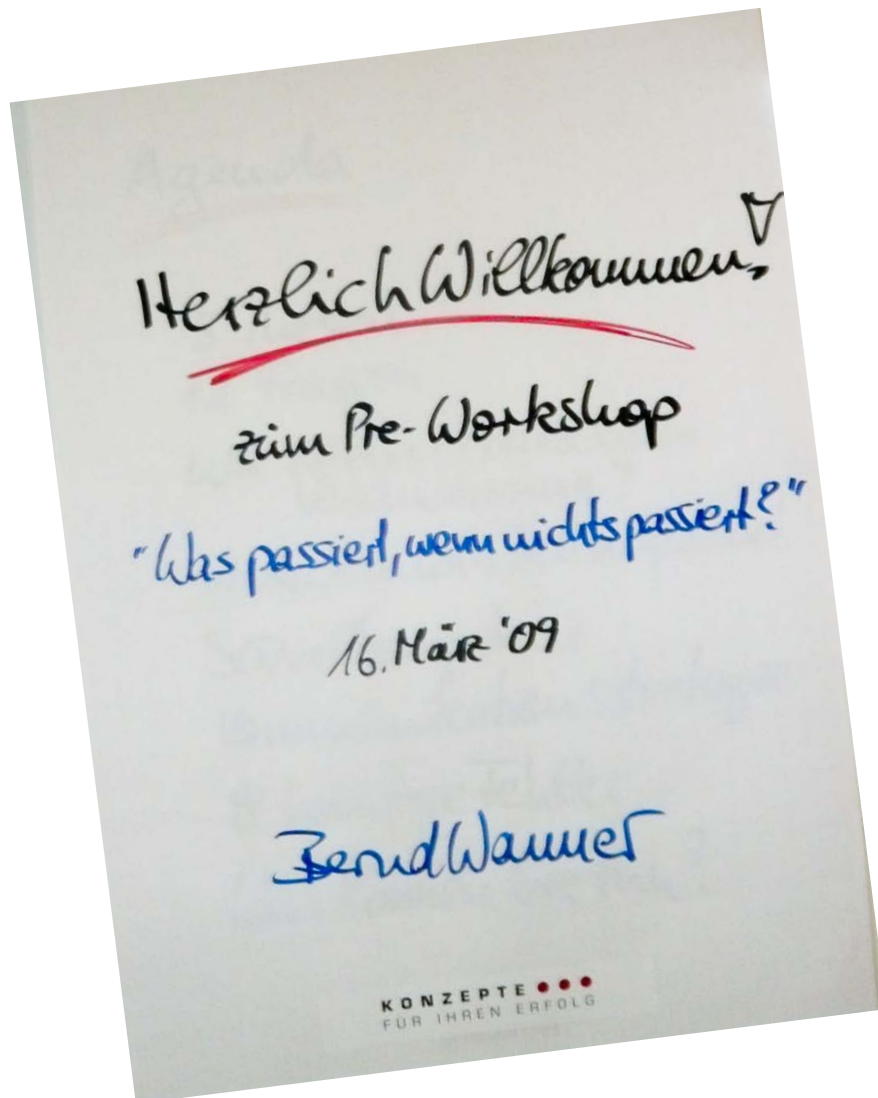
Fax : +49-2223-29 667 20

Mobil: +49-171-9533 257

bernd.wanner@konzepte.com

www.konzepte.com

Flipcharts aus dem Pre-Workshop am 16. März 2009



Flipcharts aus dem Pre-Workshop am 16. März 2009

Welche Frage möchten Sie hier klären?

Welchen Beitrag kann J.Mg im Rahmen von Change leisten?

Wie kann man den Nutzen von Change Mgt. im Unternehmen kommunizieren?

Was müssen wir tun, damit unsere Maßnahmen angenommen werden?

Wie können wir 'weiche Themen' am Laufen halten?

Wie erleben Menschen Veränderungen?

Wie "verkaufe" ich Gesundheits Mgt. im Haus?

Wie können wir Menschen motivieren für Change?

Wie kann man die Menschen stärken, die von Change betroffen sind?

Wie nehme ich 'statische' MA mit? Wie organisiere ich Veränd. Prozesse?

Wie können wir unsere MA in Change Prozessen stärken?

Wie halten wir unsere Belegschaft motiviert, auch den x-ten Veränderungsschritt mitzugehen?

Wie halten wir die Motivation unserer MA aufrecht?

Wie erziele ich Einsicht in die Notwendigkeit von Veränd., wenn alles gut läuft?

Wie halten wir die MA motiviert?

Wie machen wir Notwendigkeiten deutlich?

Wie kann man Change, strukturiert angehen?

Diagram illustrating a 3D coordinate system with axes labeled 'Dauer' (top), 'Wechsel' (bottom), and 'Nähe' (left). A green cube is drawn with a green circle at its center. Red lines and circles highlight specific features: a red circle with a cross at the top-left corner, a red circle with a cross at the bottom-right corner, and a red circle around the top-right corner labeled 'ÖV'.

Flipcharts aus dem Pre-Workshop am 16. März 2009



Jamie Oliver:
Erfolgsfaktoren

Drauf bleiben-hartnäckig
Zeitdruck durchgehalten
keine Alternative gelassen
Verfügt über ein attraktives
Gegenmodell
Menschen einbezogen,
konfrontiert, provoziert
Ist selbst voll überzeugt
Präsenz: steht sichtbar
dafür ein
Erfolge feiern



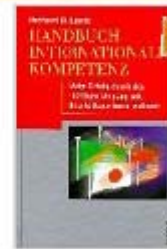
Jeden Schritt in die richtige
Richtung belohnen
Wenig argumentiert
(keine falsche
Rechtfertigung)
Macht Dinge erlebbar
gutes Timing für Impulse

Diese Bücher hatten wir erwähnt

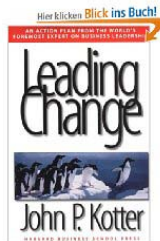


Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten von Klaus Doppler und Christoph Lauterburg
Gebundene Ausgabe: 568 Seiten
Verlag: Campus Verlag; Auflage: 12. aktualisierte und erweiterte Auflage. (15. September 2008)
Sprache: Deutsch
ISBN-10: 3593387077
ISBN-13: 978-3593387079

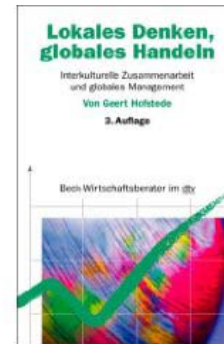
Hier klicken **Blick ins Buch!**



Handbuch internationale Kompetenz. (Gebundene Ausgabe)
von Richard D. Lewis
Gebundene Ausgabe: 473 Seiten
Verlag: Campus Fachbuch; Auflage: 1 (2000)
Sprache: Deutsch
ISBN-10: 3593363933
ISBN-13: 978-3593363936



Leading Change [Illustriert] (Gebundene Ausgabe) von John P. Kotter (Autor) Gebundene Ausgabe: 187 Seiten
Verlag: Mcgraw-Hill Professional; Auflage: illustrated edition (1. September 1996)
Sprache: Englisch
ISBN-10: 0875847471
ISBN-13: 978-0875847474



Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management (Taschenbuch) von Geert Hofstede
Taschenbuch: 554 Seiten
Verlag: DTV-Beck; Auflage: 3., vollst. überarb. A. (Februar 2006)
Sprache: Deutsch
ISBN-10: 3406533221
ISBN-13: 978-3423508070
ASIN: 3423508078