

Change Management

(Ver) Änderungsmanagement

Andrea Weise, MSc. OT
Dozentin Weiterbildung
weia@zhaw.ch
(2010)

Ablauf

Theorie

- Veränderung
- Widerstand
- Veränderungsmanagement

Praxisbeispiel

Formen der Veränderung

1. Inkrementaler Wandel

- sich langsam weiterentwickeln, Kontinuum
- verbessert gewohnte Praktiken
- kompatibel mit dem existierenden „Mind-set“




2. Transformationeller Wandel


- geplant, zielgerichtet, diskontinuierlich
- tiefgreifend und abrupt
- verändert das bestehende „Mind-set“





(Tushman et al, 1996)

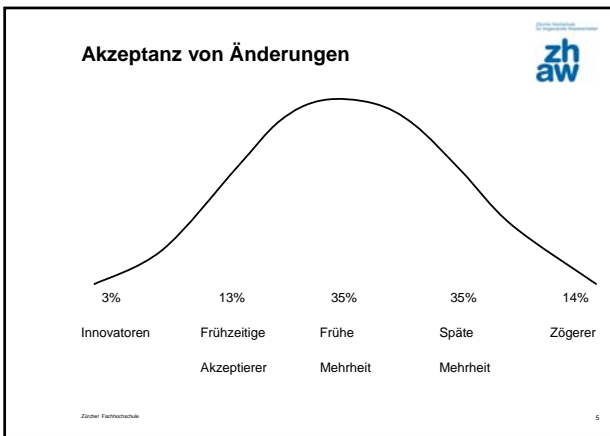
Phasen der Veränderung

1. **Vision** -> emotional 

2. **Plan** -> rational 

3. **Durchführung** -> transformativ 

Zürcher Fachhochschule 



Reaktionen auf Veränderung

1. **Aktive Unterstützung**


- überzeugt
- Vorbild/ Gruppendruck
- Karrierehoffnungen

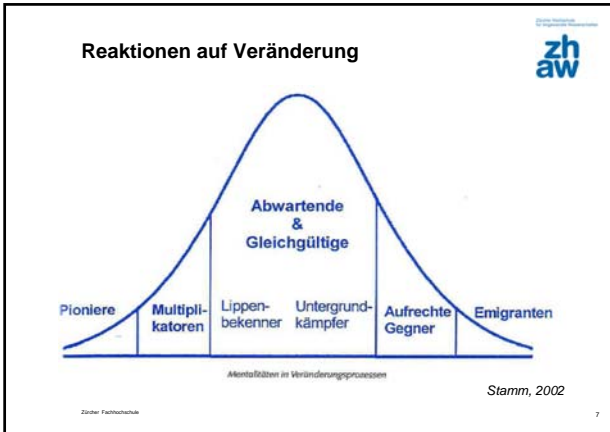
2. **Resignation**

- innere Emigration
- Verzögerung/ Dienst nach Vorschrift
- Warten auf Scheitern

3. **Widerstand**

- negative Stimmung machen
- Koalitionen bilden/ Macht nutzen

Zürcher Fachhochschule 



Transformationelle Veränderungen scheitern oft

- 70% aller Fusionen scheitern (*Kusstatscher et al, 2005*)
- 50% aller Veränderungsmaßnahmen in Organisationen bleiben erfolglos (*Gallup, 2005*)
- Viele erkannte und notwendige Veränderungen scheitern oder werden nicht umgesetzt

zhaw

Gründe für Scheitern

- Ermüdungserscheinungen
- Mitarbeiter sind mit Aufrechterhalten bestehender Leistungen/ mit Halten bisheriges Niveau ausreichend beansprucht
- fehlende Einbindung der Mitarbeiter/ Betroffenen
- mangelndes Verständnis bei Managern für Wesen/ Dynamik von Organisationen; zB werden Erwartungen, Bedürfnisse und Emotionen zu wenig berücksichtigt
- Veränderungsprozess wird nicht aktiv (und professionell) begleitet; es fehlen Steuerungsmechanismen
- Veränderungen werden zwar durchgeführt, aber nicht auf Dauer in betriebliche Abläufe integriert

zhaw

Widerstand



„Jeder Neuerer hat alle die zu Feinden, die von der alten Ordnung Vorteile hatten, und er hat an denen nur laue Verteidiger, die sich von der neuen Ordnung Vorteile erhoffen.“ (Macchiavelli)

Zürcher Fachhochschule

10

Formen des Widerstandes



	Aktiv	Passiv
Verbal	 Widerspruch	 Ausweichen
Non-Verbal	 Aufregung	 Lustlosigkeit

Zürcher Fachhochschule

11

Gründe für Widerstand



- Gesichtsverlust
- Not-invented-here Syndrom
- Verlust von Macht/ Einfluss/ Position/ Sicherheit
- Automatische Verteidigung gegen Überrumpelung
Niemand ändert sein Verhalten gerne
- Widerspruch zum bestehenden Normen- und Wertesystem
- Überforderung/ Überlastung
- Schlechte Erfahrungen mit früheren Veränderungen
- Vertrauen in Führung fehlt

Zürcher Fachhochschule

12

Veränderungsmanagement



- "umfasst alle geplanten, gesteuerten und kontrollierten Veränderungen in den Strukturen, Prozessen und (sofern dies möglich ist) in den Kulturen sozio-ökonomischer Systeme."

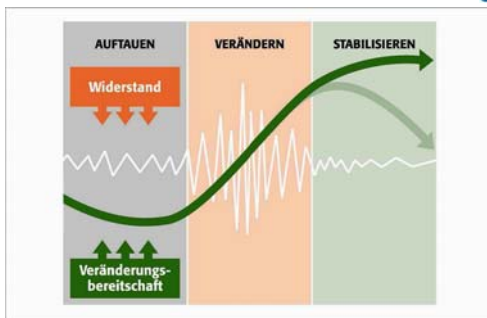
Thom, N. (1995)

- Planung und Beherrschung von Veränderungen

Zürcher Fachhochschule

13

Phasen in Veränderungsprozessen



Zürcher Fachhochschule

(Lewin, 1958) 14

Phasen erfolgreicher Veränderungsprozesse



1. **Druck und Aufrüttlung:** Krisensignale (von innen und außen)
2. **Intervention und Neuorientierung:** Defreezing
3. **Diagnose und Erklärung:** Moving in Teams
4. **Neue Lösungen und Selbstverpflichtungen** (auch: Umgang mit Widerstand)
5. **Experimentieren und Ergebnissuche** (mit Commitment von oben)
6. **Verstärkung und Akzeptanz:** Refreezing (positive Resultate und kontinuierliche Information)

Zürcher Fachhochschule

15

Phasen nach Kotter



1. Gefühl der **Dringlichkeit** erzeugen
2. **Mitreiter** finden, eine Führungsallianz bilden
3. Klare **Vision** und **Ziele** definieren
4. Vision **kommunizieren**
5. **Mitarbeiter** befähigen, **Widerstände** zu überwinden
6. Kurzfristige **Erfolge** ermöglichen und sicherstellen
7. **Konsolidieren** und weiter treiben
8. **Verankern** der neuen Ansätze in der täglichen Arbeit

Zürcher Fachhochschule

16

Phasen nach Doyle



1. Krise
2. Akzeptanz
3. Erste Probleme
4. Passiver Widerstand
5. Aktiver Widerstand
6. Erster Erfolg
7. Rückschläge
8. Aufbau Infrastruktur
9. Langzeitliche Unbehaglichkeit
10. Fortwährende Verbesserung

Zürcher Fachhochschule

17

Umgehen mit Widerstand



- Widerstand als normale Reaktion akzeptieren: es gibt keine substantielle Veränderung ohne Widerstand
- Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden
- auf den Widerstand eingehen/ enthält immer eine verschlüsselte Botschaft
- „Grundgesetze des Widerstands“ verstehen

„Widerstand zeigt an, wo Energien freigesetzt werden können.“
(Doppler et al, 2005)

Zürcher Fachhochschule

18

Überwindung von Widerstand (I)



- Bewusstsein für Veränderungsnotwendigkeit schaffen: umfassende Information und Hintergründe für anstehenden Wandel
- Klare Vision und Strategie: attraktive, prägnante Ziele und Pläne mit kurzfristig erreichbaren Teilzielen entwickeln
- Intensive, offene Kommunikation: Ziele und Pläne über alle Kanäle kommunizieren; Erfolge berichten und Schwierigkeiten nicht verschweigen
- Aktive Teilnahme am Veränderungsgeschehen: Einbeziehung von und Kooperation mit Betroffenen („Betroffene zu Beteiligten machen“)

Zürcher Fachhochschule

19

Überwindung von Widerstand (II)



- Teams: Wandel in Gruppen wird als weniger bedrohlich erlebt und Veränderungen werden im Durchschnitt schneller vollzogen
- Rücksichtnahme auf Zyklus von Wandelprozessen: Auftauen alter Gewohnheiten sowie Beruhigungsphasen zum Stabilisieren berücksichtigen

Zürcher Fachhochschule

20

Auszug aus Referenzenliste



- Doppler K. et al (2005). *Change Management : den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/ Main.
- Gallup and The Value Group (Hrsg.) (2005). *Human Capital Management in deutschen Unternehmen*. Murnann Vlg.
- Kotter, J.P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, no.2, S. 61-67.
- Kusstatscher V. et al (2005). *Managing Emotions in Mergers & Acquisitions*. E.Elgar Publ.
- Lewin, K. (1958). Group decision and social change. In E.E. Maccoby et al (Hrsg.), *Readings in Social Psychology*. New York, S. 197-211.
- Stamm (2002). *Controllier Magazin*, vol. 5, S. 461.
- Thom N. (1995). *Change Management*. In H. Carsten et al (Hrsg.), *Handbuch Unternehmensführung*. Wiesbaden.
- Tushman, M.L. et al (1996). *Amidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*. *California Management Review*, vol. 38, S. 8-30.

Zürcher Fachhochschule

21
