



Change-Management

Handbuch zum Training

Blue Change Solutions

Erfolgreich verändern

Michael & Deniz Zwick
Am Bonifatiusbrunnen 45
60438 Frankfurt am Main
+49 69 25616953
info@bluechange.de



Blue Change

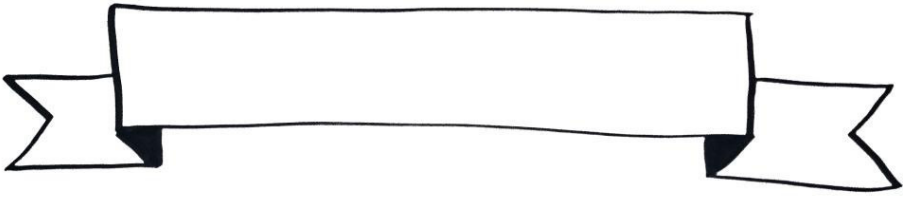


Inhaltsverzeichnis

Change und Change-Management	7
Die Ausgangslage	7
Aussagen von diversen Studien	7
Die Aufgabe des Change-Management	7
Das Change-Management	7
Erfolgsfaktoren	8
Verbessern der Erfolgsrate	9
Einordnung des Change-Managements	9
Change und Lernen	11
Lern-Leistungseinbruch	12
Kompetenz-Lernphasen-Modell	12
Lernen und Lernpräferenzen	13
Lerneinheiten und Lernziele	15
Persönliche Entwicklung	15
Change und Individuum, Motivation & Wachsen	17
Individuelle Reaktion	17
Motivation	19
MBTI ©	22
Change-Management Framework	25
Change Entstehung	27
Externe Change-Gründe	27
Interne Change-Gründe	27
Change Einbindung, Strategie und Projekte	33
Change Kascade	33
Vorgehensansätze	34
Change Dokumentation/Plan	37
Change Team	39
Rollen im Organisations-Change	39
Was macht ein Sponsor?	40
Was macht ein Change Agent?	42
Die zentrale Rolle des Linien Managements	43
Change Agents und Linien Manager	44
Aufbauen des Change Teams	45
Effektive Teams	46
5 Phasen der Teamentwicklung	46
Change Analyse	49
Change Auswirkung, Risiko und Kontinuität	49
Change Analyse – Quellen	50
Kategorien der Change Auswirkung	50
Change Schweregrad Bewertung	50
Differenzanalysen	51
Organisationsanalyse	53
Organisationskultur	54



Stakeholder Management	59
Führung und Aktivierung – die Theorie	59
Stakeholder Aktivierung – 7 Prinzipien	60
Stakeholder definieren und identifizieren	61
Stakeholder segmentieren	61
Stakeholder detaillieren und fortlaufend protokollieren	62
Stakeholder bewerten	63
Bewerten der Stakeholder Auswirkung	64
Stakeholder Profil	64
Stakeholder Aktivierung	65
Change Vorgehensansätze	69
Lewin's Drei Phasen Modell	70
Bridges' Managen der Transition	71
Kotters 8 Schritte Modell	72
Senge's Systemisches Modell	72
Change Vision & Zukunftszustand	75
Begriffsbestimmung Vision	75
Vision Statement	75
Definieren des Zukunftszustandes	77
Kommunikation	79
Tipps für eine effektive Kommunikation	79
Barrieren der effektiven Kommunikation	79
Kommunikations-Strategie	81
Kommunikation-Plan	81
Kommunikations-Lösungsansätze	81
Kommunikations-Kanäle	82
Kommunikation zur Aktivierung	84
Change Widerstand	89
Widerstandsmanagementstrategie	89
Kanter's Ursachen für Widerstand	90
Typen von Widerstand und die Symptome	91
Individuelle Unterschiede – MBTI 'Typen' Theorie	92
Change Festigung	95
Wendepunkt und kritische Masse	95
Ebenen der Annahme	96
Hebel und Hebelwirkung	97
Verstärkungssysteme	99
Weitere verstärkende Systeme	99
Der 'psychologische Vertrag'	100
Erzeugen und Aufrechterhalten einer Eigendynamik	101
Involviere und unterstütze Manager und Vorgesetzte	101
Wenn ein Faktor fehlt...	103
Glossar	105



Blue
Change

Change und Individuum, Motivation & Wachsen

Individuelle Reaktion

Change Kurve⁷

Ein Change wirft jeden Betroffenen aus **seiner Komfortzone** in das sogenannte „kalte Wasser“. Auf den **Schock** folgt die Change Kurve, welche jeder durchleben muss. Erst nach erfolgreicher **Akzeptanz** kann mit dem Betroffenen gearbeitet werden.

Dabei ist zu beachten, dass

- die Menschen manchmal in einer Phase feststecken oder zwischen zwei Phasen hin und her schwanken - oft in der Phase (Selbst)Beschuldigung.
- die Länge und Tiefe der persönlichen Change Kurve stark variieren kann. Von einem kleinen kurzen Flattern bis hin zur großen Achterbahnfahrt über Monate hinweg.
- die Change Kurve eine Funktion auf Zeit ist. Manche Widerstandserscheinungen liegen einfach in der Differenz zwischen der Position derer, die den Change verkünden und derer, die den Change „empfangen“.
- die Menschen ihre eigenen Wege haben damit umzugehen. Zorn und Beschuldigungen sind nicht persönlich zu nehmen.
- diese Verhaltensmuster im Rahmen einer Veränderung sowohl für positive Change Auswirkungen als auch für die Negativen gelten.

⁷ ECMH 1B1.1, Abbildung 1.3, Page 9-11



Überlebens- und Lernangst⁸

Ein **Change erzeugt** bei dem Betroffenen gegensätzliche **Ängste**. Es werden 2 Typen von Angst als Motivator für den Change identifiziert:

- **Lernangst:** auch Versagensangst. Das Gefühl von Inkompetenz, der Unfähigkeit neues zu erlernen. Sie wird als blockierende Kraft eingestuft.
- **Überlebensangst:** auch Verlustangst. Das Gefühl, es schaffen zu müssen, um überleben zu können. Sie wird als antreibende Kraft eingestuft.

Um in einer akzeptablen Geschwindigkeit den Change umsetzen zu können, müssen die Organisationen lernen „aufzutauen“, indem sie eine angemessene Überlebensangst erzeugen durch:

- **Unbehagen:** Erzeugen eines tiefen Glaubens, dass die **aktuelle Situation nicht mehr haltbar ist** und nicht weiter funktionieren wird.
- **Erzeugen von Schuld und Angst:** Erzeugen der Meinung, dass „ich“ **versage**, wenn ich mich **nicht ändere** und dies **negative Konsequenzen** mit sich bringen wird (z. B. Missbilligungen, zu sehen wie Team oder Organisation scheitern wird, Jobverlust).
- **Erzeugen einer psychologischen Sicherheit:** Sicherheit durch einen **klaren Plan** inkl. **angemessener Unterstützung** und **Coaching**. Dies steht im Widerspruch zu den oberen beiden Elementen, soll aber verhindern, dass die Betroffenen durch eine zu große Angst gelähmt werden.

⁸ ECMH 1B3.6, Page 22-23

Motivation

Die Betroffenen für den Change zu **motivieren**, sollte das **oberste Ziel** des Changes-Projektes sein. **Ohne motivierte Betroffene** wird der Change **scheitern** oder zumindest sehr zäh in der Umsetzung sein.

Ein großer Motivator ist die **eigene Bedürfnisbefriedigung**. Der Mensch an und für sich will zum einen seine Grundbedürfnisse befriedigt sehen und andererseits Entwicklungspotentiale für sich selbst erkennen. Weiter will jeder mit seiner Arbeit einen **Mehrwert schaffen**. D.h. es muss eine **Sinnhaftigkeit**, aber auch eine gewisse Selbstbestimmtheit bestehen.

Für das Ausschöpfen der **Entwicklungspotentiale** muss der Change das entsprechende **Umfeld bereitstellen**. Empathie und **Integrität des Managements** sind grundlegende Voraussetzungen.

Weiter ist auch zu berücksichtigen, dass die Betroffenen, wenn sie das neue Vorgehen **anfangen umzusetzen**, Fehler machen und auch **langsamer sind** als in der „alten“ gewohnten Arbeitsweise. Mit der Zeit wird sich eine **Routine einstellen**.

Belohnung und Bestrafung⁹

Belohnung und Bestrafen sind die klassischen Elemente der Motivation. Diese kennen wir auch aus unserer Kindheit. Dabei sind folgende Punkte zu beachten:

- Durch anhaltende Belohnung wird das gewünschte Verhalten häufiger auftreten, gleichzeitig wird aber, wenn die Belohnung ausbleibt, auch das Verhalten seltener auftreten.
- Wenn das gewünschte Verhalten sporadisch, z. B. nur jedes dritte Mal belohnt wird, wird das gewünschte Verhalten langsamer angeeignet, aber auch langsamer abebben, wenn die Belohnung ausbleibt.
- Bestrafung verbunden mit einem speziellen Verhalten wird das Auftreten des Verhaltens verringern, aber weniger effektiv sein, wie bei der Belohnung des gewünschten Verhaltens.
- In Tierversuchen wird ein einfaches Input – Output (Stimulation – Reaktion) Modell angewendet, bei dem das richtige Verhalten antrainiert wird (Konditionierung), welches nicht komplett auf dem Menschen übertragen werden kann.
- Die genannten Gedankengänge sind stark mit den physiologischen und Sicherheitsbedürfnissen gekoppelt.

⁹ ECMH 1B3.2, Page 18 & 9A1.1, Page 368-370

Maslow's Bedürfnishierarchie¹⁰

Maslow unterscheidet 5 Bedürfnisse, welche in hierarchischem Bezug stehen.

Grundsätzlich gilt, dass zuerst die in der Hierarchie untenstehenden Bedürfnisse gesichert sein müssen, bevor der Mensch sich um die höher gelegenen Bedürfnisse kümmert.

Die Bedürfnisabsicherung kann auch als Kurven auf einer Zeitleiste dargestellt werden. Zum Beispiel wird ein neuer Mitarbeiter zuerst viel Aufmerksamkeit auf seinen Arbeitsplatz (physische Bedürfnisse) und die Möglichkeit des Mittagessens lenken. Nach ein paar Tagen wird er sich um die sozialen Bedürfnisse wie seine Beziehung zu den Kollegen kümmern können, um danach sich die Anerkennung von Kollegen und des Chefs zu sichern.

Blue
Change

¹⁰ ECMH 1B3.1, Abbildung 1.5, Page 17-18

Extrinsische versus Intrinsische Motivatoren¹¹

Herzberg unterscheidet zwischen Hygienefaktoren und Motivatoren. Werden Hygienefaktoren (z. B. Besitzstandsrechte) entzogen, demotivieren sie langfristig.

Hygiene Faktoren (Faktoren, die tendenziell zu weniger Jobzufriedenheit führen)	Motivatoren (Faktoren, die tendenziell zu höherer Jobzufriedenheit führen)
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmens-Policy und Verwaltung • Schlechte Vorgesetzte • Beziehung zum Vorgesetzten • Arbeitsumfeld • Entlohnung • Persönliche Umstände • Beziehung zu Kollegen • Status • Sicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolge • Anerkennung • Arbeitsinhalte • Verantwortung • Förderung • Persönliche Entwicklung

Tabelle 3 Hygiene Faktoren und Motivatoren

Drei Schlüsselmotivatoren bei geistiger Arbeit¹²

Dan Pink hat drei Motivatoren bei geistiger Arbeit identifiziert.

1. Selbstbestimmtheit

Die Menschen wollen sich selbst bestimmen. Mit einem hohen Grad an Freiheit, die **Richtung**, die eingesetzten **Methoden** sowie die **Arbeitsumstände** bestimmen zu können.

2. Meisterhaftigkeit

Die Menschen wollen die Arbeit **gut machen** und besser werden, **Mehrwert schaffen**, Entwicklungsmöglichkeit erhalten.

3. Zweckbestimmtheit

Die Menschen brauchen das Gefühl, dass ihre Arbeit **sinn- und wertvoll** ist und wollen selbst entscheiden, in welche sinnvollen Aktionen sie sich einbringen.

TIP: Jede Change Initiative, die Selbstbestimmtheit, Meisterhaftigkeit und Zweckbestimmtheit fördert, wird die Menschen besser motivieren und ihr Engagement fördern.

¹¹ ECMH 1B3.4, Table 1.1, Page 19-20

¹² ECMH 1B3.4, Page 20



MBTI ©¹³

Das MBTI® Model bietet eine gute Struktur, um das Beste aus der Vielfalt der Menschen herauszuholen und zu aktivieren. Es beschreibt vier gegensätzliche Präferenzpaare. Sie begründen sich in unterschiedlichen Möglichkeiten, Verhaltens- und Sichtweisen auf die Welt.

Die vier Präferenzpaare:

- **Extraversion – Introversion** (abgekürzt als 'E' bzw. 'I' – Woher bezieht der Mensch seine Energie?)
- **Sensorisch – Intuitiv** (abgekürzt als 'S' bzw. 'N' – Wie erlangt der Mensch Informationen?)
- **Denkend – Fühlend** (abgekürzt als 'T' bzw. 'F' – Wie fällt der Mensch Entscheidungen?)
- **Beurteilend – Wahrnehmend** (abgekürzt als 'J' bzw. 'P' – Die Situation, die der Mensch bevorzugt).

Persönlichkeit – Implikationen für den Change¹⁴

- Beachte die verschiedenen Präferenzen bei der Gruppenarbeit, z. B.:
 - Gebe einem Introvertierten mehr Zeit darüber nachzudenken.
 - Verhindere, dass Ideen im Ideenfluss eines Extrovertierten verloren gehen.
- Bei der Kommunikation des Change stelle sicher, dass die Vision klar ist, z. B.:
 - Das Bereitstellen einer großen Übersicht wird den Intuitiven zu Gute kommen.
 - Zahlen, Daten, Fakten werden einen Sensorischen unterstützen.

¹³ ECMH 1B4.1, Page 24-26

¹⁴ ECMH 1B4.1, Page 26-27



Glossar

Deutscher Begriff

English Term

Erläuterung
Hauptbegriff

Autor

7S Modell

7S Model

1982 erstellt von Peters & Waterman identifiziert das McKinsey 7S Modell sieben Aspekte einer Organisation, welche abgestimmt und sich gegenseitig verstärken müssen, um erfolgreich zu sein. Diese wären: Selbstverständnis, Spezialfertigkeiten, Stammpersonal, Strategie, Struktur, Systeme, Stil.

7S Modell

McKinsey

Analysiere die Zielgruppe/Stakeholder

Analyse the audience/stakeholders

Kommunikationsstrategie

Diverse

Auftauen

Unfreezing

Auftauen bedeutet, die Trägheit und Schwerfälligkeit zu durchbrechen. Es wird ein Bild des ersehnten Soll-Zustandes erzeugt und eine Kraftfeldanalyse durchgeführt. Siehe Lewins Drei-Phasen Modell.

Change-Prozess

Lewin

Beachte die individuellen Auswirkungen durch den Change

Consider impact of change to individuelles

Personenfokussierter Kommunikationsansatz

Beenden

Ending

Klären, was sich durch den Change verändern wird. Dinge, die zurückbleiben müssen, sind klar zu benennen, zu würdigen und zu verabschieden. Siehe Phasen der Transition

Phasen der Transition

Bridges

Bestimmen der Schwere der Auswirkung

Assess impact severity

Bestimmen der Komplexität und Reichweite/Abdeckung der Auswirkung. Siehe Bewertung der Stakeholder-Auswirkung.

Bewertung der Stakeholder-Auswirkung

Diverse



Beurteilend (Judging)

Judging

Beurteilend (Judging) vs. Wahrnehmend (Perceiving)

MBTI

Myers & Briggs

Bewegen

Change

Bewegen (Move) der Menschen durch den Change. Siehe Lewins Drei-Phasen Modell.

Change-Prozess

Lewin

Change Agent (O'Neill)

Change Agent

O'Neill (2007) sieht bei der Changeumsetzung den Change Agent als Moderator des Changes und Coach des Sponsors an.

Change Rollen

O'Neill

Change-Management Aktivitäten

Change management activities

Aktivitäten, welche durch den Change Prozess ausgelöst wurden und Basis der Veränderung darstellen, wie z.B. Trainingsteilnahme verringert die Verfügbarkeit für das Tagesgeschäft. Siehe Change Auswirkungskategorien.

Change Auswirkungskategorien

Diverse

Change-Formel

Change formula

Beckhard & Harris haben 1987 die Change Formel entwickelt. Sie hilft die Kräfte, die für und gegen den Change existieren in einer mathematischen Form einfach aufzuzeigen. Die Formel beinhaltet Multiplikationen und lautet wie folgt: Höhe der Unzufriedenheit mit dem jetzigen Zustand * Wunsch nach der vorgeschlagenen Veränderung/Soll-Zustand * Umsetzbarkeit der Veränderung > vermeintlicher Aufwand.

Change-Formel

Beckhard and Harris

CPIG

CPIG

CPIG steht für: Customer (Kunden), Provider (Lieferanten), Influencer (Beeinflusser), Governance (Governance)

CPIG

Mayfield

Definiere die Kommunikationsziele

Set the communications objectives

Kommunikationsstrategie

Diverse
