



Den Wandel gestalten – Mit Change Management zum Erfolg.

28. Februar 2005
DGQ Regionalkreis Hamburg
TÜV Nord

Dr. Maren Vogt & Marcus Theis

Beratung
Projektmanagement
Coaching
Training



Urheberrechtlicher Hinweis

Die anliegenden Kopien sind urheberrechtlich geschützt.
Wir stellen sie Ihnen gerne zur Verfügung, um ein ständiges Mitschreiben im Seminar zu erübrigen und um Ihr persönliches Weiterlernen zu erleichtern.

Die Unterlagen sind nicht dazu gedacht, sie für die eigene Seminartätigkeit im Original zu übernehmen. In Einzel- und Ausnahmefällen können sie, ähnlich wie ein Zitat, eingebracht werden, aber dann unter deutlichem Hinweis auf die Quelle.

Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an uns.

Vielen Dank!

Und...

Zugunsten besserer Lesbarkeit und mangels besserer Alternativen wird in den Unterlagen überwiegend die männliche Schreibweise verwendet. Alle weiblichen Leserinnen sind selbstverständlich genauso angesprochen.



Agenda

- Change Management = ?
- Stolpersteine
- Widerstand
- Umgang mit Widerstand
- Schlüsselfaktoren
- Mit Change Management zum Erfolg
- Diskussion

3

www.metapunkt.de



Change Management: Definitionen

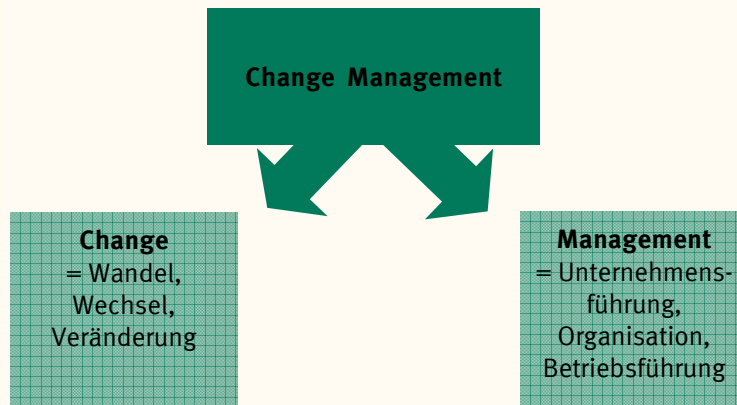
- The process of maximizing performance throughout the PeopleSoft implementation by minimizing disruption and accelerating the acceptance of change.
www.umass.edu/af/systems/empac/glossary.html
- Methods and processes that assist individuals in adjusting constructively to new systems, procedures, processes, workflow, organizational relationships and other differences as they occur.
www.uh.edu/fast/FAST-glossary.htm
- Process of planning, controlling, and managing enterprise system changes. www.mof.gov.il/micun/gloss.htm
- A process to define and implement a new management approach to deal with new issues. www.local.gov.za/DCD/idpmanual/idp07.html
- **Change Management ist Management des geplanten organisatorischen Wandels**, als nachhaltige Veränderung unter Berücksichtigung der Zielpluralität, die immer vorhanden ist, und der besonderen Schwierigkeiten der Gestaltung hoch komplexer und vernetzter sozialer Systeme. [KGSt-Konzept, Beitrag im Online-Verwaltungslexikon olev.de, Version 1.0.](#)

4

www.metapunkt.de



Change Management: Definition



5

www.metapunkt.de



Veränderung: Ziel

...um Organisationen, z.B. „Verwaltungen mittels eines ganzheitlichen Ansatzes hin zu einer lernenden Organisation zu verändern...“

KGSt, Kommunale Geschäftsstelle
Handbuch Organisationsmanagement

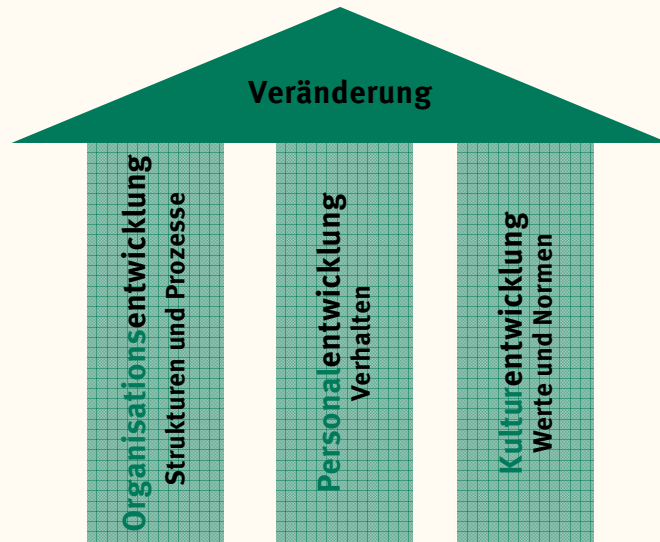
...und so den sich stets und immer schneller verändernden Anforderungen am Markt gewachsen zu sein.

6

www.metapunkt.de



Umfassende Veränderung auf 3 Ebenen



7

www.metapunkt.de



Veränderung: Volksmund

**„Das einzig Konstante
ist die Veränderung.“**

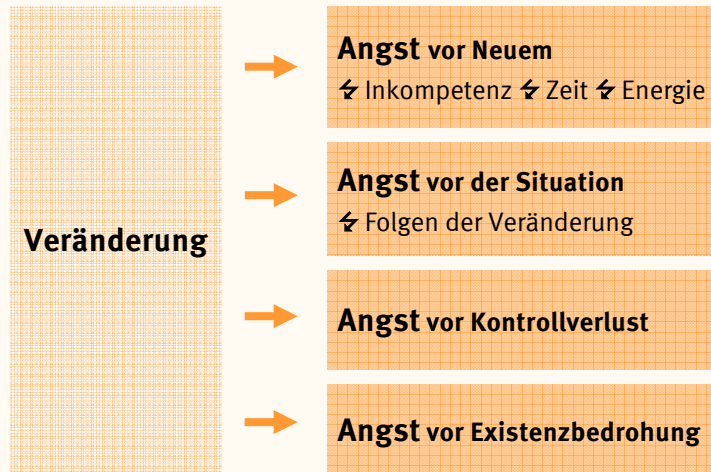
**„Lieber das
bekannte Unglück
als das unbekante
Glück.“**

8

www.metapunkt.de



Stolpersteine: Angst

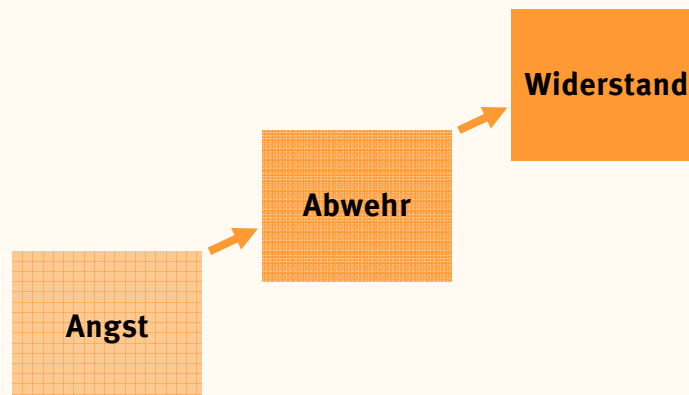


9

www.metapunkt.de



Stolpersteine: Widerstand



10

www.metapunkt.de



Widerstand: Definition

„Von **Widerstand** kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, ‚logisch‘ oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf **diffuse Ablehnung** stoßen, nicht **unmittelbar nachvollziehbare Bedenken** erzeugen oder durch passives Verhalten **unterlaufen** werden.“

Doppler & Lauterburg 2002:323

11

www.metapunkt.de



Widerstand: 3 Formen

Intensität des Widerstandes

Kognitiver Widerstand

- ↔ Schlechte Information, fehlendes Wissen
- ↔ Widersprüche in den Daten
- ↔ Missverständnisse

Emotionaler Widerstand

- ↔ Misstrauen
- ↔ Kein Respekt, keine Anerkennung
- ↔ Angst vor Isolation

Tief verwurzelter Widerstand

- ↔ Unterschiedliche Werte
- ↔ Abweichende Ziele
- ↔ Historisch bedingt, Vorgeschichte

12

www.metapunkt.de



Widerstand: aktiv



13



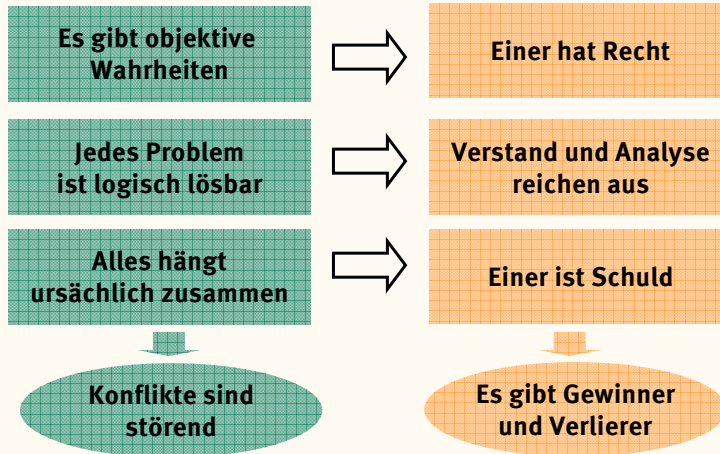
Widerstand: passiv



14



Konflikte: etabliertes Denken

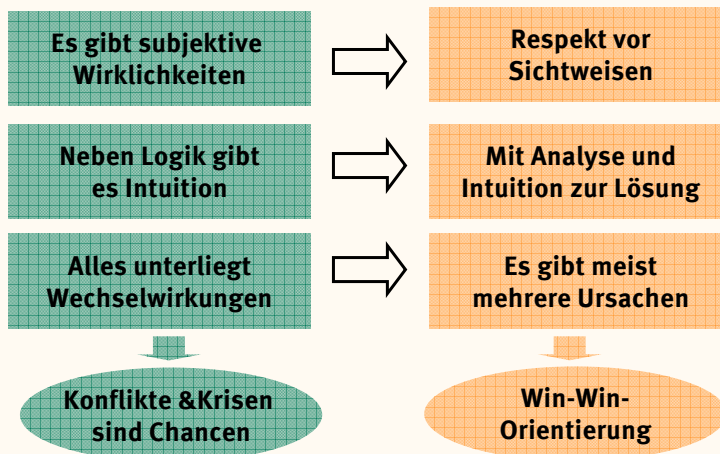


15

www.metapunkt.de



Konflikte: konstruktives Denken



16

www.metapunkt.de



Veränderung gestalten: Wie?

Nicht gegen, sondern **mit** dem Widerstand =
Dem Widerstand den roten Teppich ausrollen



17

www.metapunkt.de



Wie: Widerstand verstehen

Betroffene haben Ziele, Hintergründe
oder Motive **nicht verstanden**.

Betroffene haben verstanden, worum es geht,
aber sie **glauben nicht**, was man ihnen sagt.

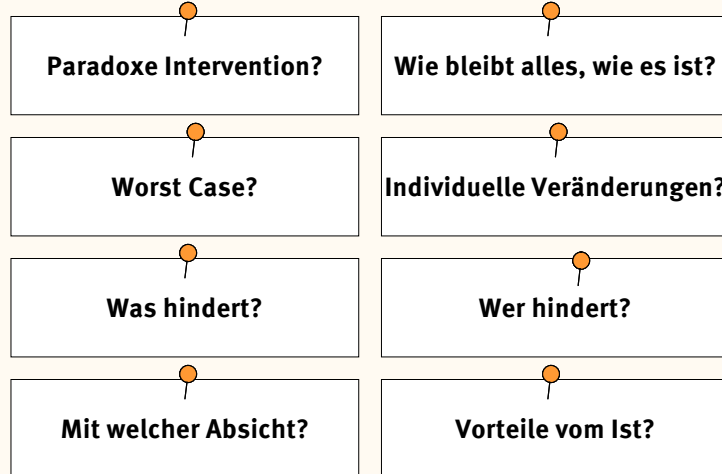
Betroffene haben verstanden, glauben es auch,
aber **wollen oder können nicht** mitgehen.

18

www.metapunkt.de



Widerstand als Information verstehen



19

www.metapunkt.de



Wie: Widerstand verstehen

Wege, um den Widerstand als Information zu begreifen:

- Was genau müssten wir tun, um unser Ziel nicht zu erreichen?
- Wie sorgen wir dafür, das alles so bleibt wie es ist?
- Was wäre das Schlimmste daran, das Ziel zu erreichen?
- Wie wird es ganz persönlich für mich sein, wenn wir dieses Ziel erreichen?
- Was genau hindert uns am Erreichen unseres Ziels?
- Wer genau hindert uns am Erreichen unseres Ziels?
- Welche Absicht steckt dahinter?
- Was ist das Gute an Routine, Tradition, eingespielten Abläufen?

20

www.metapunkt.de



Schlüsselfaktoren: Vorgehen

- Energie wecken und **Vertrauen** schaffen,
- Denken in Prozessen statt Strukturen,
- Das Unternehmen auf sein Umfeld ausrichten,
- Vernetzung durch Kommunikation,
- Von außen nach innen organisieren,
- Lernen sicherstellen.

21

www.metapunkt.de



Schlüsselfaktor: Vertrauen

Energie wecken und **Vertrauen schaffen:**
Die Betroffenen dort abholen, wo sie sind.

„Der Köder muss dem Fisch und nicht dem Angler schmecken.“

- Klarheit der Ziele,
- Informationsstand,
- Problembewusstsein,
- Glaubwürdigkeit des Vorhabens und der Initianten,
- Energie und Engagement.



22

www.metapunkt.de



Mit Change Management zum Erfolg

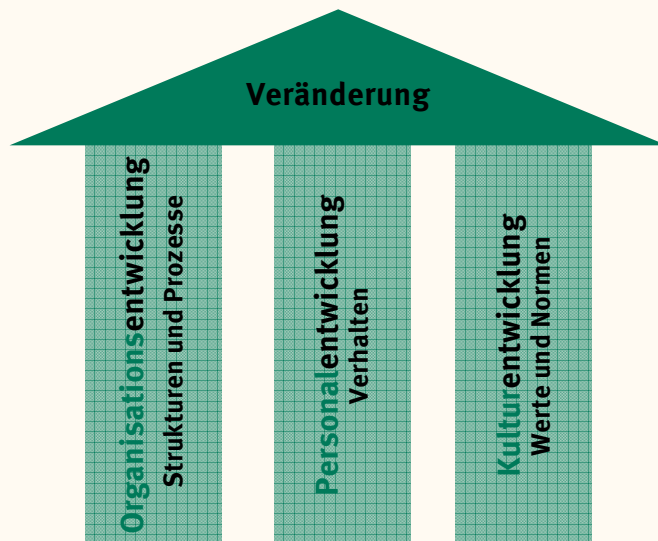


23

www.metapunkt.de



Umfassende Veränderung auf 3 Ebenen



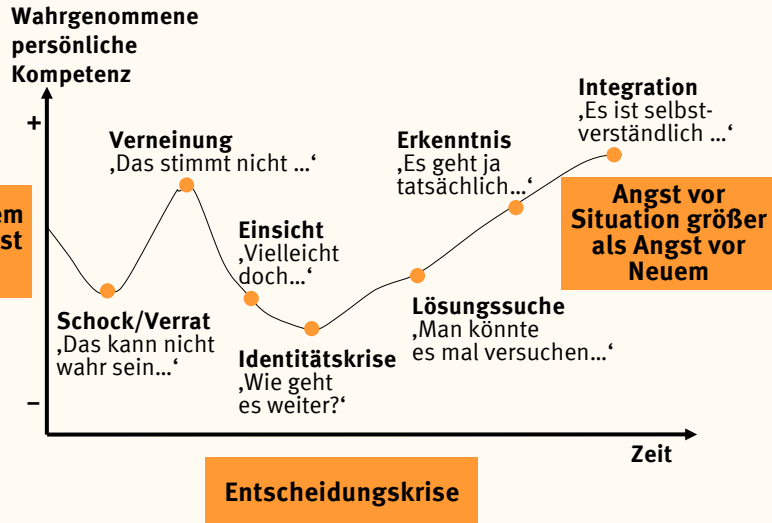
24

www.metapunkt.de



Mit Change Management zum Erfolg

Angst vor Neuem
größer als Angst
vor Situation

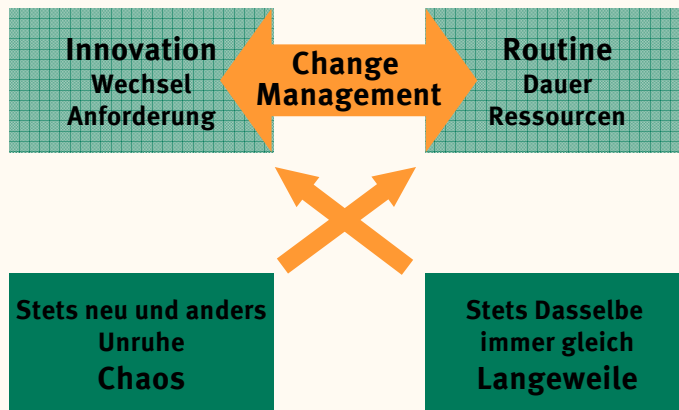


25

www.metapunkt.de



Mit Change Management zum Erfolg



26

www.metapunkt.de

