

## Modul 2

### Veränderung und Innovation gestalten - eine zentrale Führungsaufgabe

19.-20.Juni 2017



## Veränderung und Innovation gestalten - eine zentrale Führungsaufgabe

Führen mit Veränderungskompetenz bedeutet, Menschen und Verantwortungsbereiche zielgerichtet in die Zukunft zu führen. Hierzu benötigen Führungskräfte geeignete Strategien. Sie müssen Strukturen schaffen, Widerstände überwinden, psychische und soziale Mechanismen verstehen und in Prozesse integrieren. Das Modul vermittelt die Grundlagen der Analyse, Konzeptionierung und Implementierung von Veränderungen. Sie setzen sich mit Ihrer Rolle und Ihrem Selbstverständnis in Veränderungsprozessen auseinander.

Die Führungskräfte...

- lernen, Ihren Verantwortungsbereich auf Entwicklungen und Veränderungen auszurichten,
- lernen worauf es ankommt, wenn Sie vorgegebene Veränderungen in Ihrem Verantwortungsbereich umsetzen und/oder wenn Sie selber in Ihrem Verantwortungsbereich Veränderungen und Innovation planen,
- kennen Methoden der Beteiligung der Mitarbeitenden und Betroffenen an Veränderungsprozessen und entwickeln Konzepte zur Kommunikation,
- setzen sich mit Widerstand in Veränderungsprozessen auseinander und entwickeln Ideen zum konstruktiven Umgang mit Vorbehalten und Widerstand.

## Modul 2

# Veränderung und Innovation gestalten - eine zentrale Führungsaufgabe

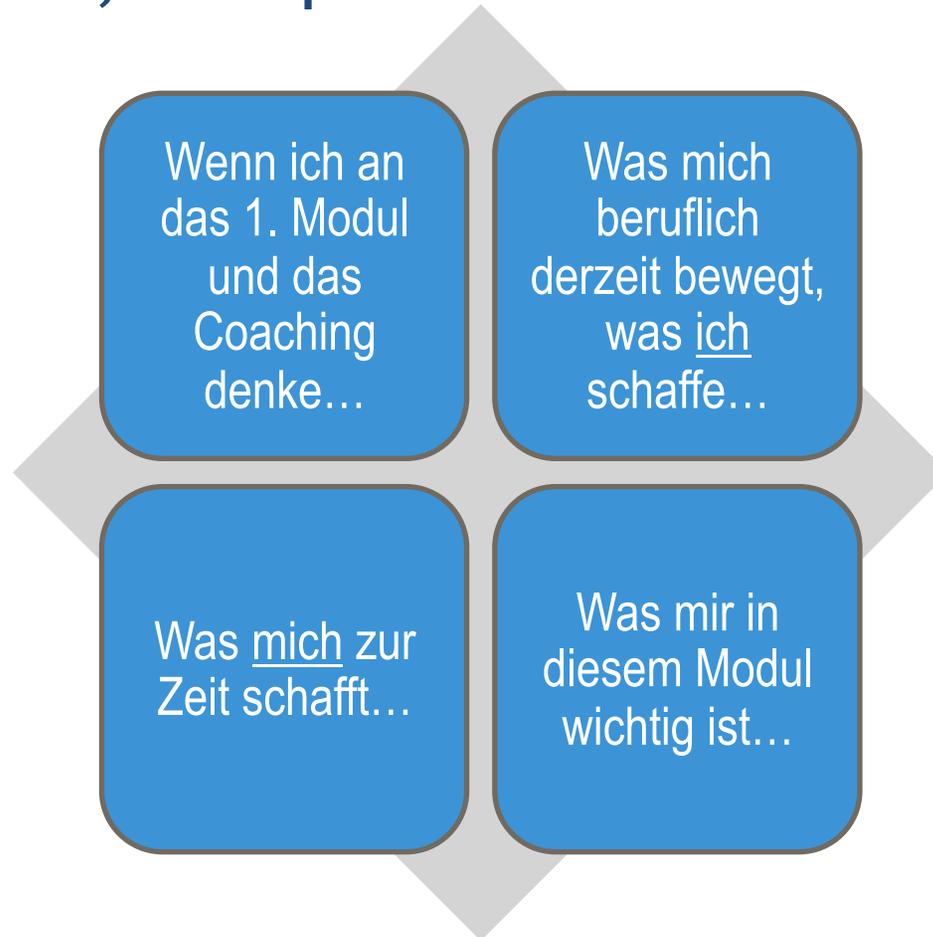
### 1. Tag 09.00 – 17.00 Uhr

- Begrüßung, Orientierung, Erwartungen
- Reflexion der Entwicklungsgespräche
- Eigene Erfahrungen mit Veränderungsprozessen
- Merkmale erfolgreicher Veränderungen
- Organisationen entwickeln
  - Veränderungen im Verantwortungsbereich initiieren bzw. umsetzen
- Veränderungen planen und gestalten
  - Das Phasenkonzept
  - Ebenen der Veränderung
  - Beteiligungsformen ermöglichen

### 2. Tag 08.00 – 16.30 Uhr

- Menschen in Veränderungsprozessen
- Aufgabe der Führung in Veränderungsprozessen
- Motivation schaffen für Entwicklung und Veränderung – die Sprungbrettrede
- Widerstand und Konflikte in Veränderungsprozessen
- Transfer und Auswertung

## Impulsfragen: Ankommen, anknüpfen...



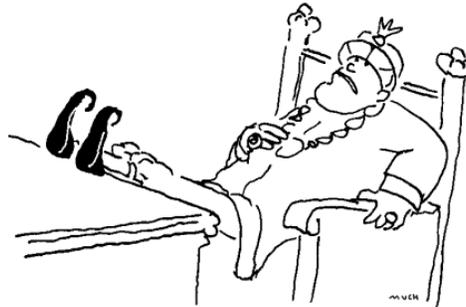
# REFLEXION DER ENTWICKLUNGSGESPRÄCHE

## Fragen zur Reflexion

- Was war mir für das Gespräch im Vorfeld wichtig?  
Habe ich mein(e) Ziel(e) erreicht?
- Wie war die Gesprächsatmosphäre?
- Welche Anregungen oder Vereinbarungen habe ich zu meiner Entwicklung erhalten?
- Habe ich von meinem Vorgesetzten etwas Neues über mich erfahren?



DER THEORETIKER



DER PASCHA



DER HARMONIESÜCHTIGE



DER TECHNOKRAT



DER STANDARDISIERER



DER PIONIER



DER DIY-MAN



DER ASPHALTIERER



# MEIN UMGANG MIT VERÄNDERUNGEN, PERSÖNLICH UND BERUFLICH

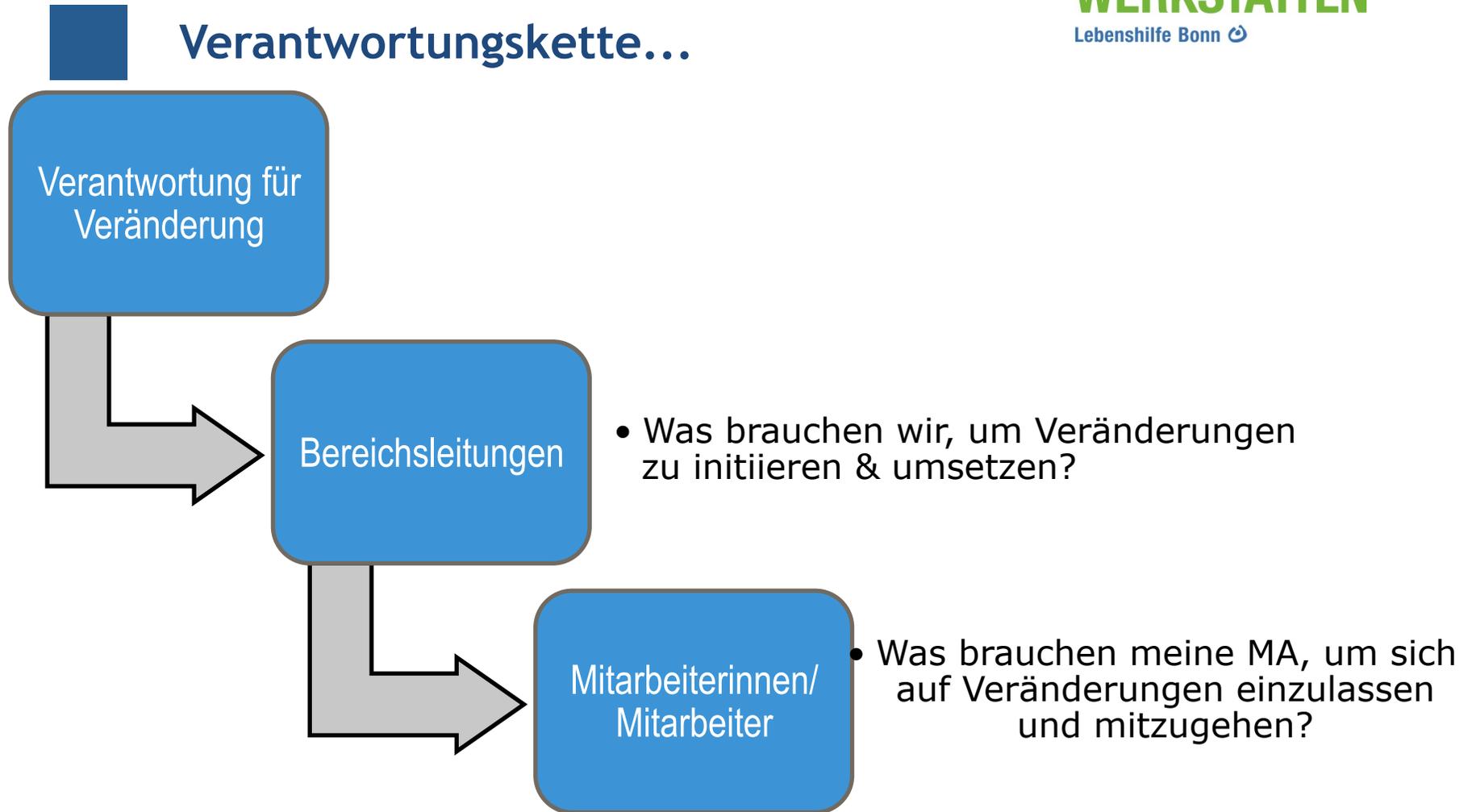
## Wichtige Aspekte

- Welcher „Veränderungstyp“ bin ich?
- In meinem bisherigen persönlichen und beruflichen Leben waren für mich bedeutsame Veränderungen...
- Meine erste Reaktion auf Veränderungen war/ist (typisch war/ist...)
- Geholfen hat mir dabei...
- Gelernt habe ich dabei für Veränderungsprozesse in Unternehmen, dass ...

**Unsere wichtigste Erkenntnis für das Plenum !!!**

---

## Verantwortungskette...

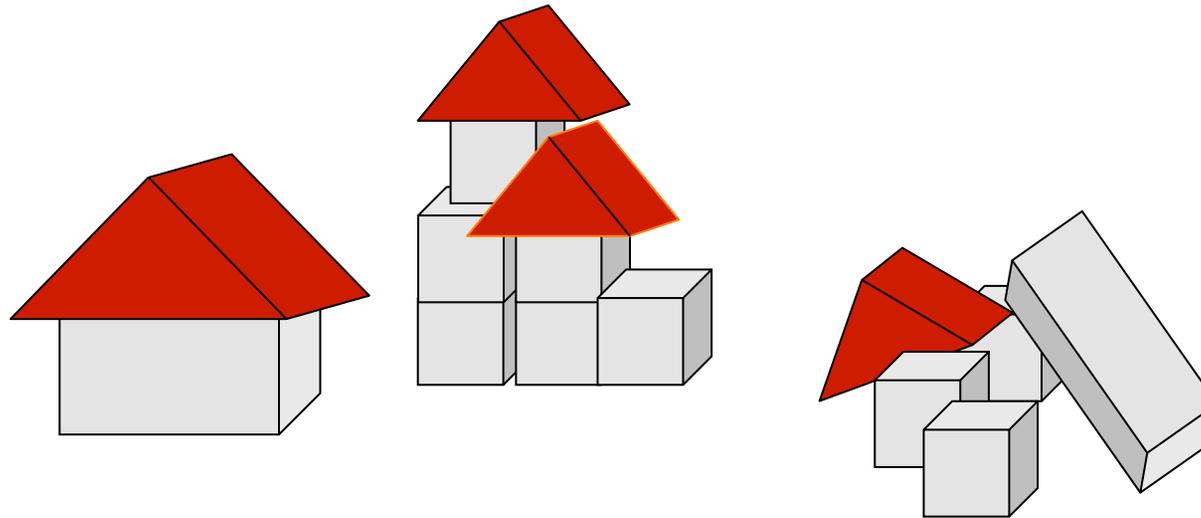


## Ein chinesisches Sprichwort besagt:

Wo der Wind  
des Wandels weht,  
suchen die Einen  
Schutz hinter Mauern, die  
Anderen  
bauen Windmühlen.



## Entwicklung und Veränderung



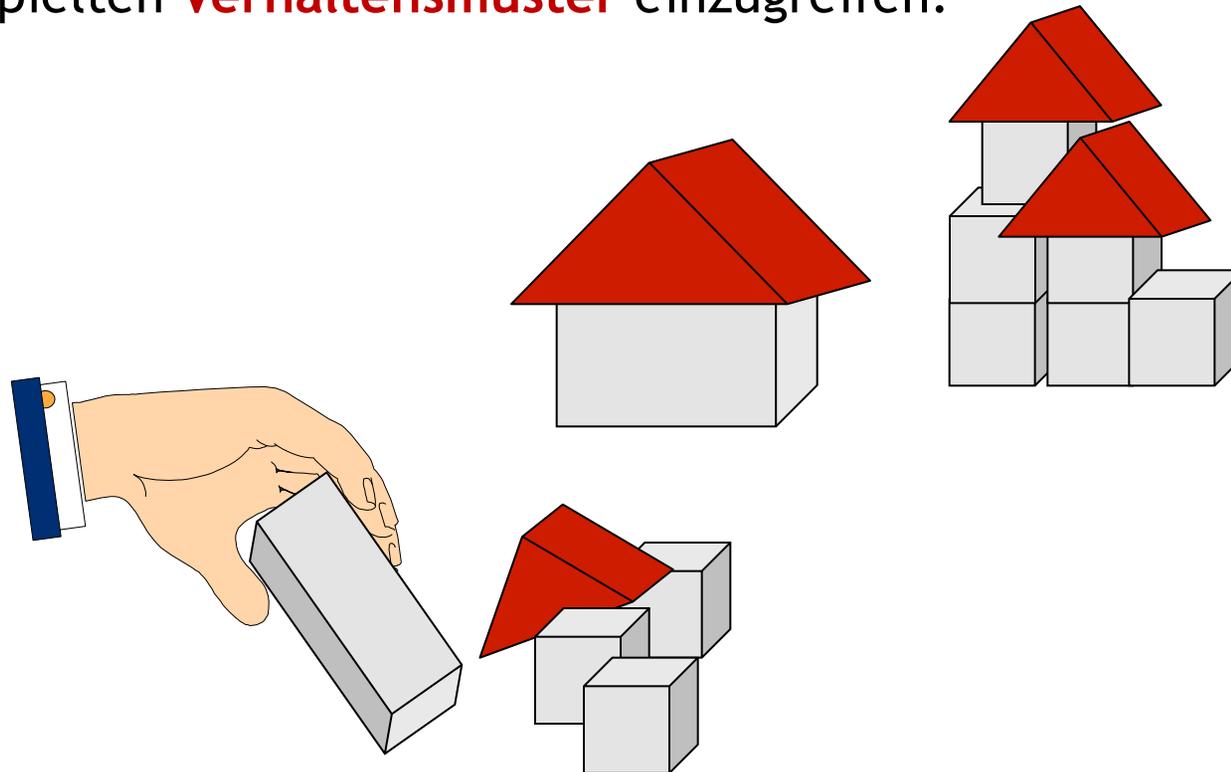
Es gibt keine dauerhafte Stabilität

Veränderung ist Voraussetzung dafür, um die Identität im Zeitverlauf aufrecht erhalten zu können

Jede Organisation hat ihre eigene Form, sich in Auseinandersetzungen mit sich selbst und ihrer Umwelt weiterzuentwickeln

## Veränderungsmanagement

**Veränderungsmanagement** meint alle bewusst eingesetzten Versuche, in die bereits im Alltag eingespielten **Verhaltensmuster** einzugreifen.





## Organisationen verändern und entwickeln

Ziel des  
Veränderungsmanagements ist es...

### ...vorausschauend und längerfristig

- die Organisation / Organisationseinheit und die darin arbeitenden Menschen
- auf die kommenden Anforderungen einzustimmen und vorzubereiten.

### ...Strategien und Maßnahmen zu entwickeln,

- wie diese Anforderungen
- mit möglichst geringen Belastungen und Problemen und
- mit angemessener Beteiligung der Mitarbeitenden
- effektiv und produktiv bewältigt werden können.

## Ausgangsfrage:

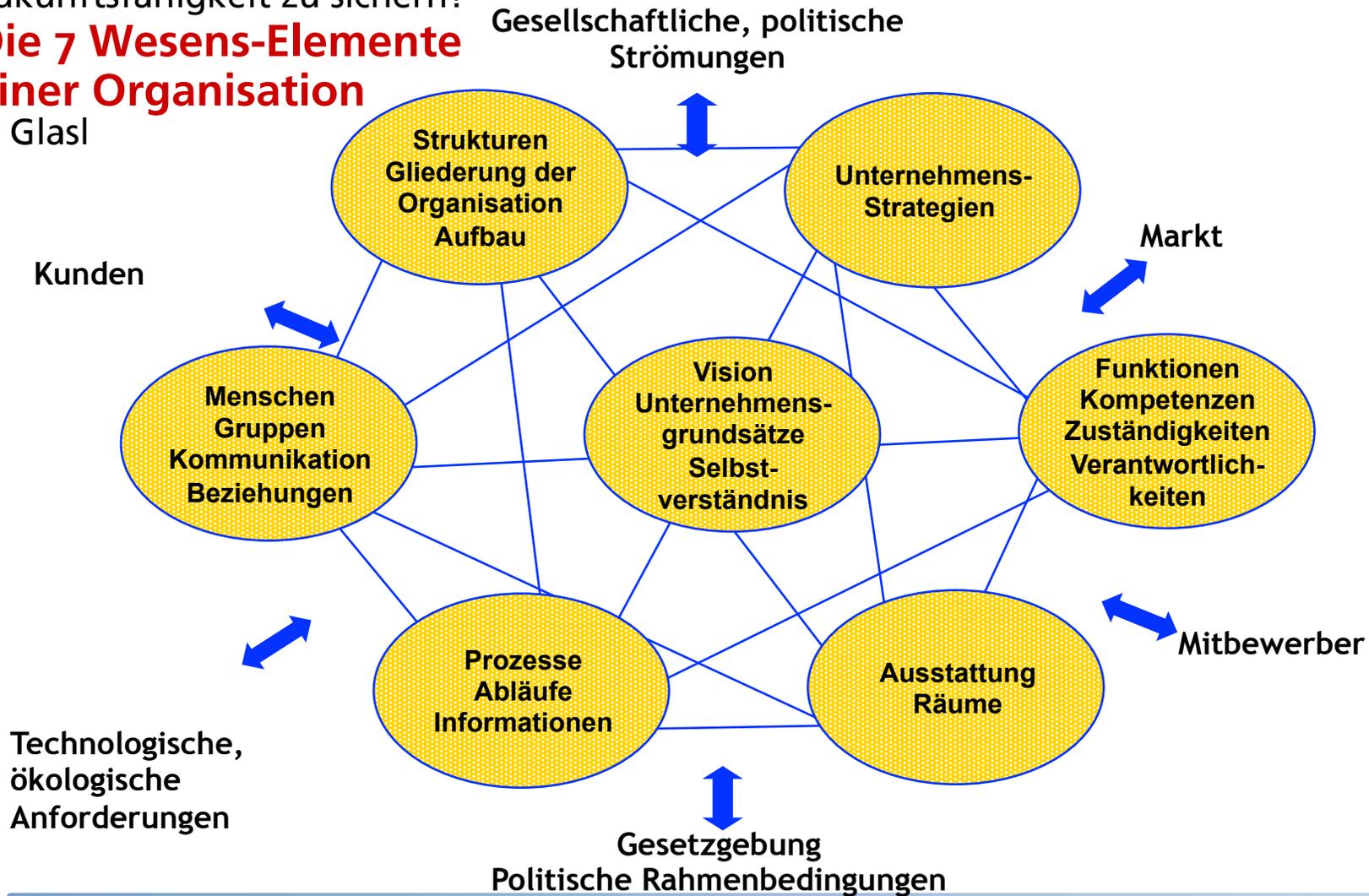
An welchen Stellschrauben müssen wir heute drehen, um unsere Zukunftsfähigkeit zu sichern?

## Die 7 Wesens-Elemente einer Organisation

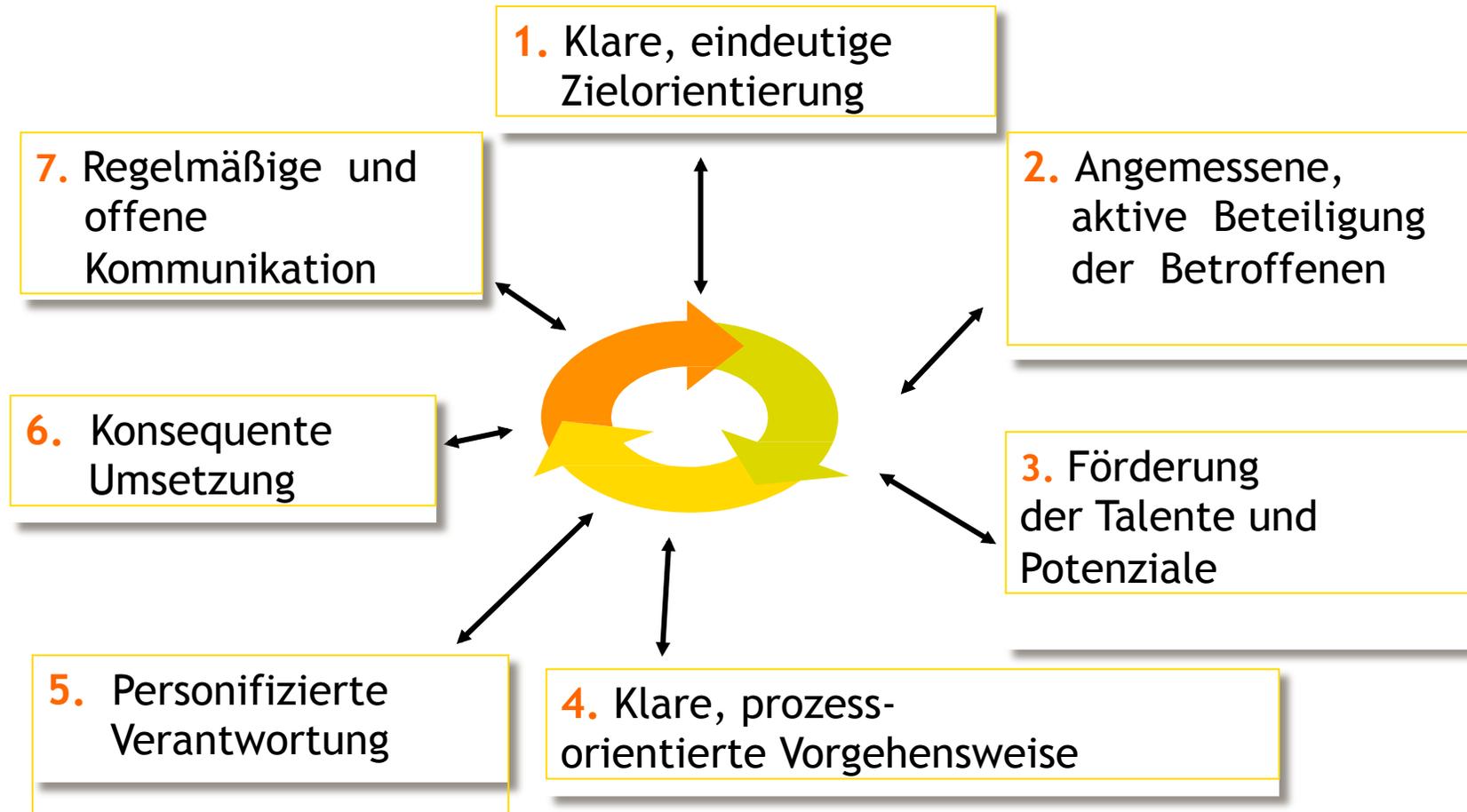
F. Glasl

Führungskräftequalifizierung 2017

**BONNER  
WERKSTÄTTEN**  
Lebenshilfe Bonn ☺



## „Faust-Regeln“ bei der Umsetzung von Veränderungen



# Elemente der Veränderung

In Anlehnung an Neuwaldegger Curriculum für systemische Unternehmensentwicklung

Vision/ Ziele +	Kommunikation +	Notwendigkeit der Veränderung +	Fähigkeit und Können +	Konsequenzen Management +	Aktionspläne	= Wirkliche Veränderung
<del>Vision/Ziele +</del>	Kommunikation +	Notwendigkeit der Veränderung +	Fähigkeit und Können +	Konsequenzen Management +	Aktionspläne	= Konfusion
Vision/Ziele +	<del>Kommunikation +</del>	Notwendigkeit der Veränderung +	Fähigkeit und Können +	Konsequenzen Management +	Aktionspläne	= Irritation
Vision/Ziele +	Kommunikation +	<del>Notwendigkeit der Veränderung +</del>	Fähigkeit und Können +	Konsequenzen Management +	Aktionspläne	= Widerstand
Vision/Ziele +	Kommunikation +	Notwendigkeit der Veränderung +	<del>Fähigkeit und Können +</del>	Konsequenzen Management +	Aktionspläne	= Angst
Vision/Ziele +	Kommunikation +	Notwendigkeit der Veränderung +	Fähigkeit und Können +	<del>Konsequenzen Management +</del>	Aktionspläne	= langsame oder versandete Veränderung
Vision/Ziele +	Kommunikation +	Notwendigkeit der Veränderung +	Fähigkeit und Können +	Konsequenzen Management +	<del>Aktionspläne</del>	= Chaos

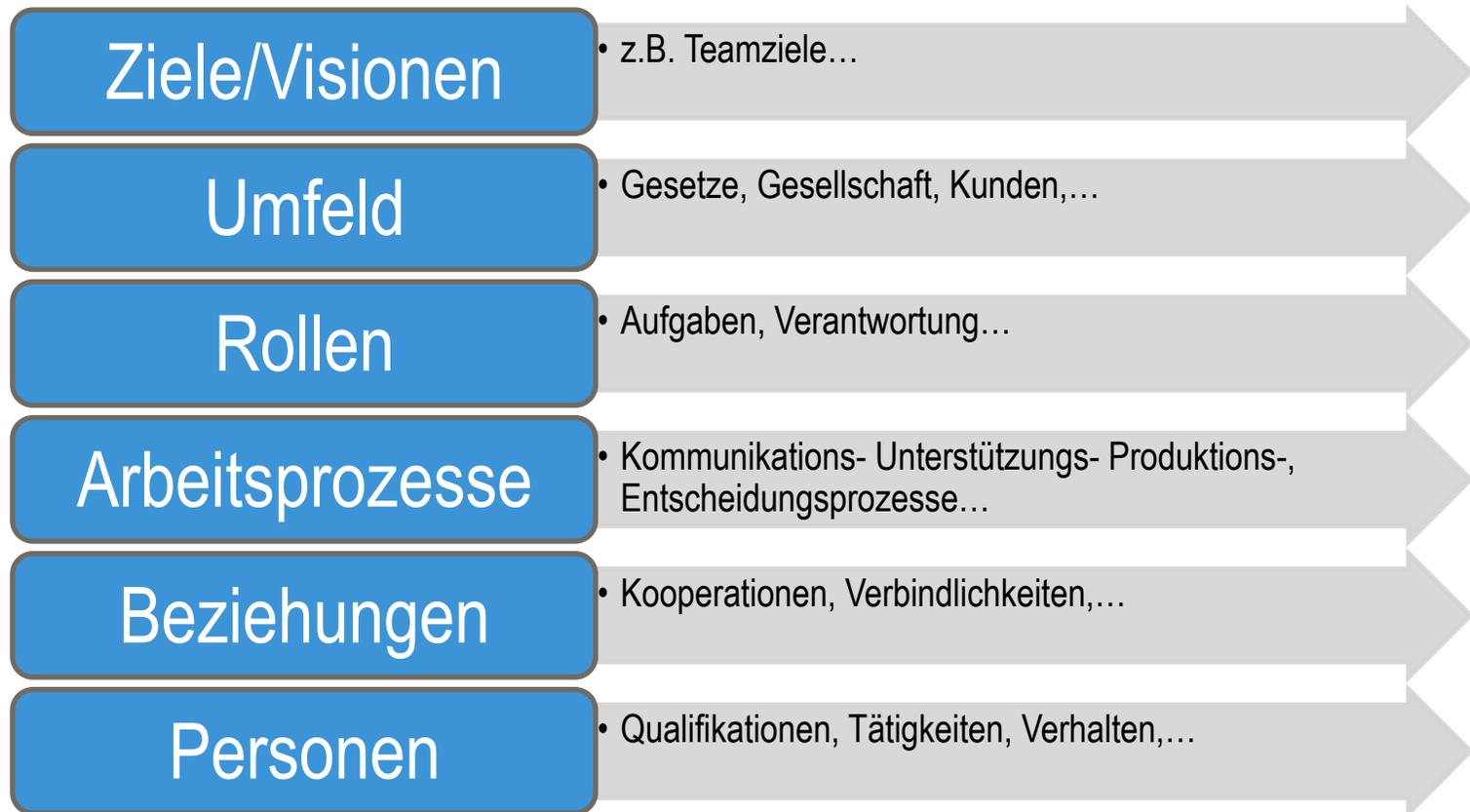
# ROLLOUT KONZEPTE



	Variante	Merkmale	Vorteile	Nachteile
1	Pilotierte Einführung	Piloteinführung in <u>einer</u> Region und <u>einem</u> Funktionsbereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine Fehlerwiederholung</li> <li>sehr hohe Sicherheit</li> <li>geringerer, gleichmäßiger Ressourcenbedarf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zeitintensiv</li> <li>ggf. unkoordinierte Vorwegnahme</li> </ul>
2	Step-by-step (regional gestaffelt)	Die Einführung erfolgt sukzessive/überlappend in den einzelnen Regionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfahrungsgewinn</li> <li>sukzessive Optimierung</li> <li>Ausbildung von Multiplikatoren</li> <li>geringeres Risiko</li> <li>geringerer, gleichmäßiger Ressourcenbedarf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hohe Abhängigkeit von der ersten Einführung</li> <li>lange Einführungszeit</li> <li>Synchronisationsbedarf</li> </ul>
3	Step-by-step (funktional gestaffelt)	Die Einführung erfolgt sukzessive/überlappend in den einzelnen Funktionsbereichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfahrungsgewinn</li> <li>sukzessive Optimierung der Einführung</li> <li>geringeres Risiko</li> <li>geringere Komplexität für das Projektmanagement</li> <li>geringerer, gleichmäßiger Ressourcenbedarf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>in der Ablauforganisation können nur wenige Organisationseinheiten isoliert betrachtet werden</li> <li>Synchronisationsbedarf zwischen Organisationseinheiten</li> <li>lange Einführungszeit</li> <li>evtl. sinkende Motivation im Projektverlauf</li> </ul>
4	Big-bang	Die Einführung erfolgt gleichzeitig in allen Regionen und Funktionsbereichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>schnellste Variante</li> <li>keine „Unruhe“ im Unternehmen, hohe Motivation</li> <li>Produktivnahme ganzer Prozesse, frühzeitiger Integrationsnutzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ggf. wiederholte Fehler</li> <li>schwierige Konsolidierung und komplexes Projektmanagement</li> <li>hohe Belastung</li> <li>hohes Risiko</li> </ul>

<sup>272</sup> Vgl. hierzu auch Welti (1999), S. 7ff.

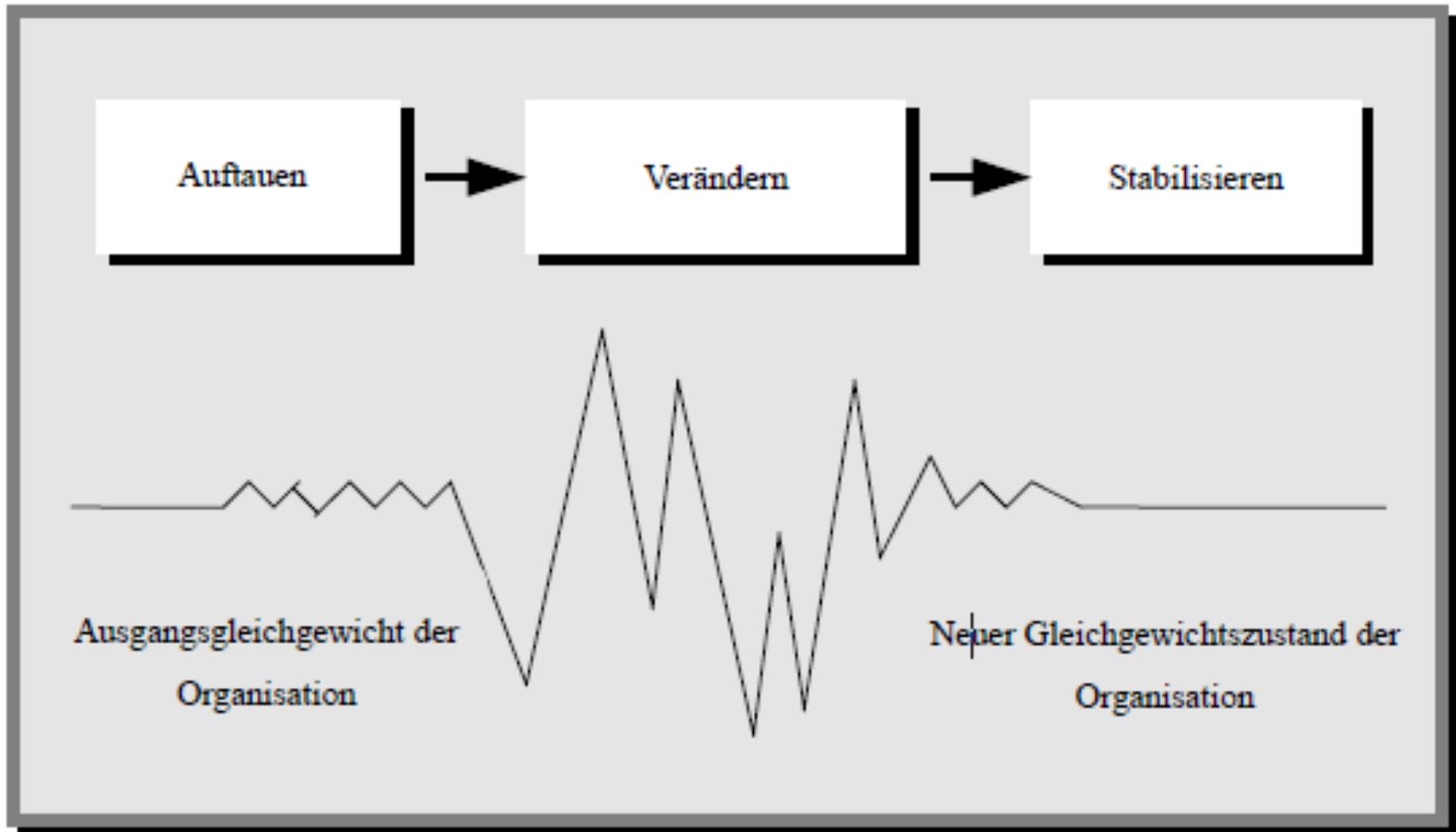
## Ebenen der Veränderung...



**Phasenmodell der Veränderung**  
nach Lewin



## Kräftewirkungen



*Quelle: Schreyögg und Noss (1995), S. 171*



# Phasen in Change Prozessen

siehe auch B. Fechner

Phasen nach K. Lewin	Unfreezing / Aufrütteln	Changing / Verändern	Refreezing/ Einfrieren
Merkmale	Unsicherheit; Schock; Erstarrung; Angst; Widerstand; Ungläubigkeit; „Tal der Tränen“ aber auch Erleichterung, „endlich“...	Gestaltung des Wandels; Erarbeiten konkreter Veränderungen	Implementieren, umlernen, verstetigen
Worauf kommt es an...	Klares Ziel; Notwendigkeit verdeutlichen; Bereitschaft zur Veränderung wecken; den Weg skizzieren, Formen der Beteiligung aufzeigen; Glaubwürdigkeit;	Bearbeitung der Themen; Bildung von Projektteams; Angemessene Beteiligung; Altes loslassen; Lernen ermöglichen; Koordination aller Aktivitäten; Akzeptanzmanagement – Kommunikation gestalten	Etablierung neuer Routinen, Konsequente Umsetzung, Lernprozesse gestalten, Neues verstärken...
Zentrale Akteure	Top – Management /Auftraggeber	Projektleitung, Projektteams; Steuergruppe	Linie, Führungskräfte
Stolpersteine	Fehlende Glaubwürdigkeit, Paralyse (Lähmung) durch zu viel Wandel...	Überforderung durch Projektarbeit und Alltagsgeschäft	Zurückfallen in alte Routinen; Inkonsequente Umsetzung, Beharrungstendenzen
Mögliche Konflikte...	Gerüchte; Reflexe, Rückzug; Erstarrung; Misstrauen...	<u>Heiße Konflikte</u> ; Positionskämpfe; Bewahrer- Reformen; Lagerbildung;	<u>Kalte Konflikte</u> ; Verlierer – gehen in den Untergrund; ...
Mögliche Interventionen	<u>Prävention</u> ; Veränderungsarchitektur entwickeln; Führungscoaching; Strategie- und Kommunikationsberatung...	Projektberatung; Führungscoaching, Mediation; Teamentwicklung; Orte des Lernens; Einsatz von Führungsinstrumenten	Führungscoaching, Mediation; Teamentwicklung; Orte des Lernens; Anerkennung; Einsatz von Führungsinstrumenten

## Kommunikationsfahrplan für die Veränderung

- Kommunizieren Sie zu einem möglichst frühen Zeitpunkt („KAIROS“).
- Richten Sie die Kommunikation an die Mehrheit der Mitarbeiter/innen.
- Holen Sie aktiv Rückmeldung ein.
- Priorisieren Sie Ihre „Botschaften“ und wiederholen Sie die wichtigsten immer wieder.
- Bleiben Sie authentisch.
- Kommunizieren Sie vorrangig durch Taten.
- Reden Sie negative Dinge nicht schön.
- Seien Sie konkret.
- Kommunizieren Sie kurz- und langfristige Erfolge.
- Planen Sie Ihre Kommunikation mit den Stakeholdern des Wandels.

### Menschen in Veränderungsprozessen

- Haben ein Bedürfnis nach Klarheit, Ordnung und Sicherheit.

### Nur wenige reagieren begeistert auf nicht erwünschte, aber notwendige Veränderungen

- Veränderungen werden oft als Zumutung erlebt.

Psychologisch ist dieses Verhalten durchaus folgerichtig!

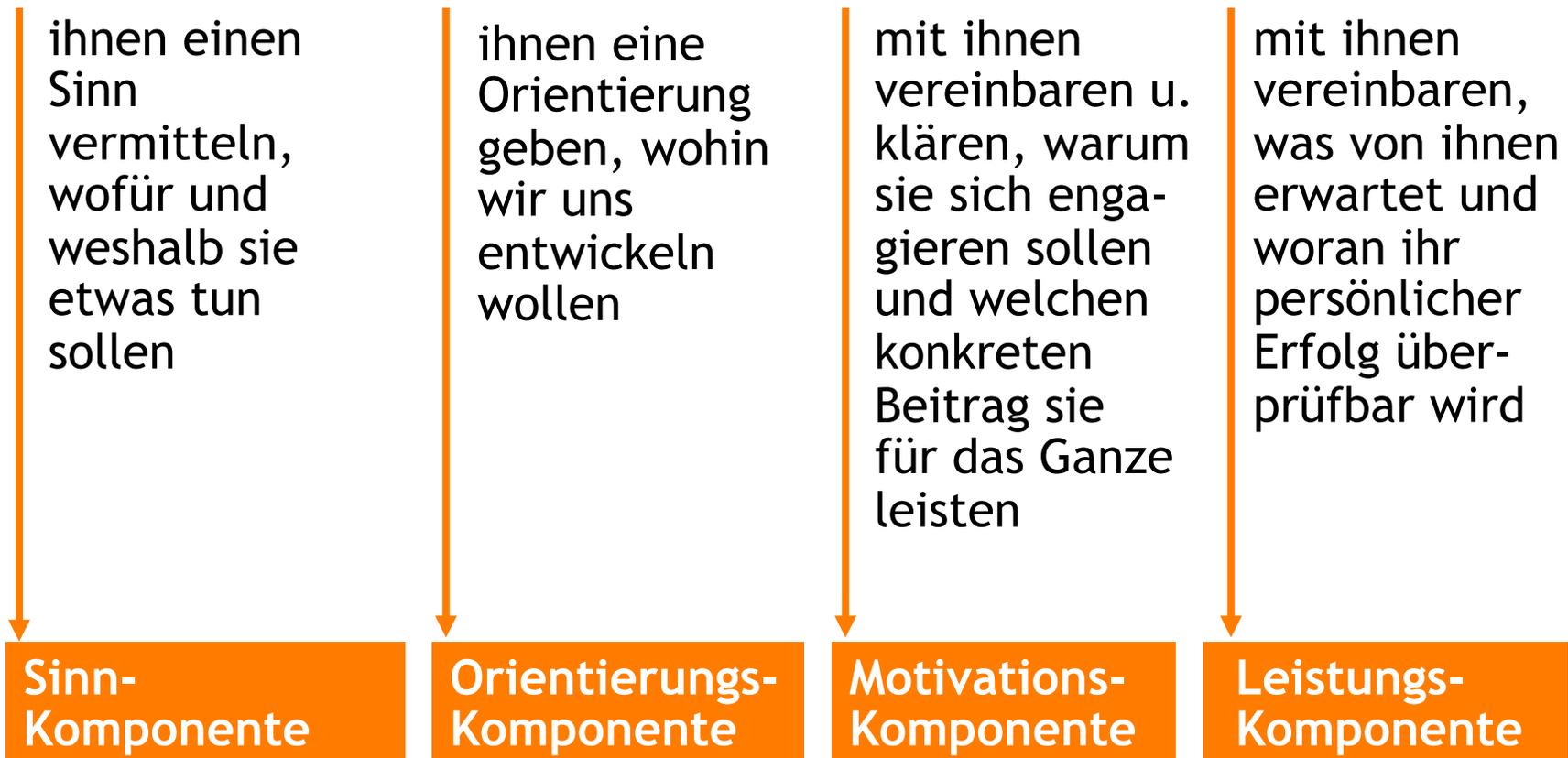
Um erfolgreich Veränderungen wirksam umsetzen zu können, ist es wichtig, diese Reaktionen zu verstehen

## Menschen in Veränderungsprozessen

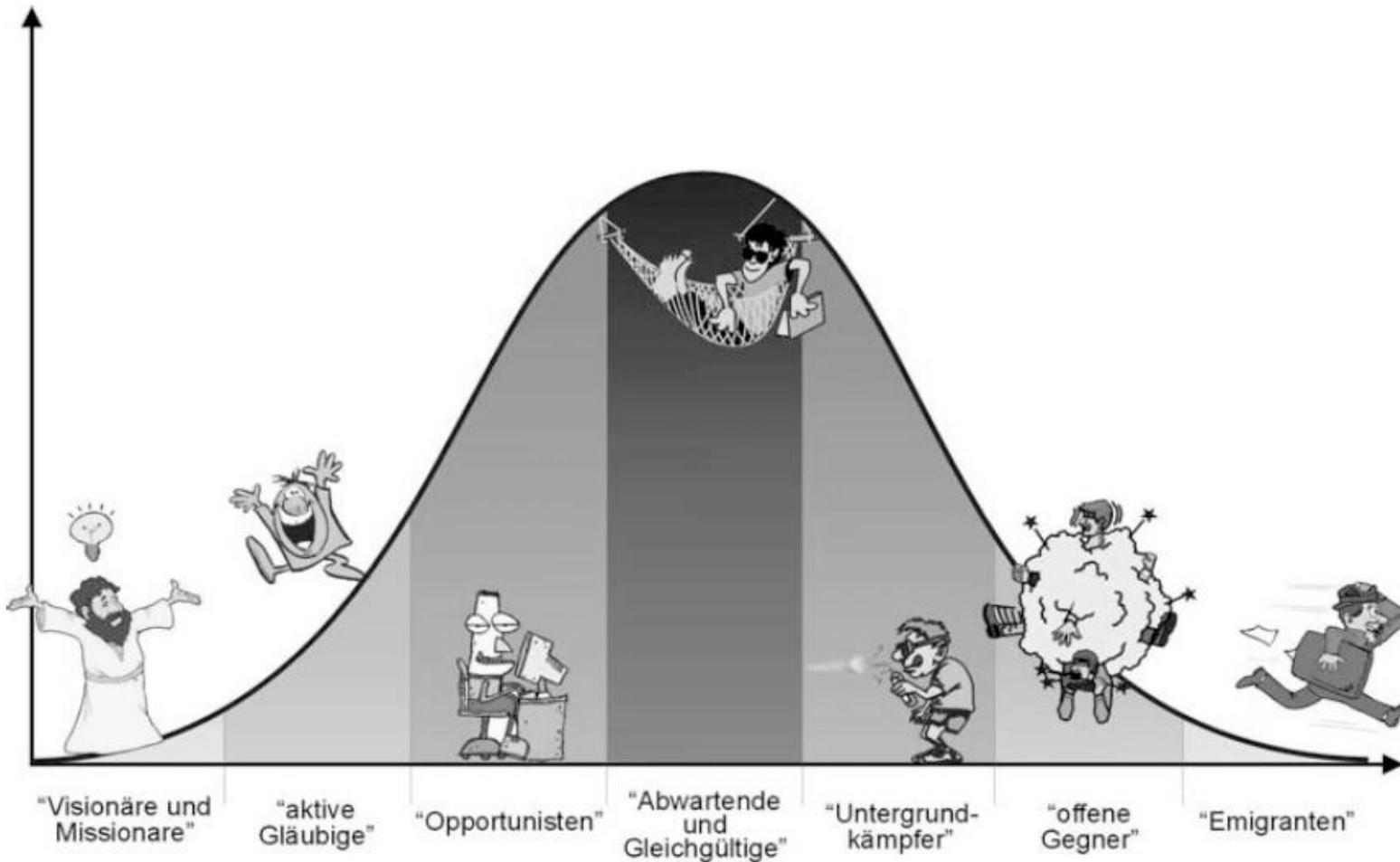


- haben ein Bedürfnis nach Klarheit, Ordnung und Sicherheit.
- nur wenige reagieren begeistert auf nicht erwünschte, wenn auch notwendige Veränderungen.
- Veränderungen werden oft als Zumutung erlebt und dann zunächst erst einmal abgewehrt.
- psychologisch ist dieses Verhalten durchaus folgerichtig.
- um erfolgreich Veränderungen wirksam umsetzen zu können, ist es wichtig, diese Reaktionen zu verstehen;

## Menschen bei der Umsetzung von Veränderungen zu führen/begleiten bedeutet:



## Menschen in Veränderungsprozessen



## Die Opferperspektive

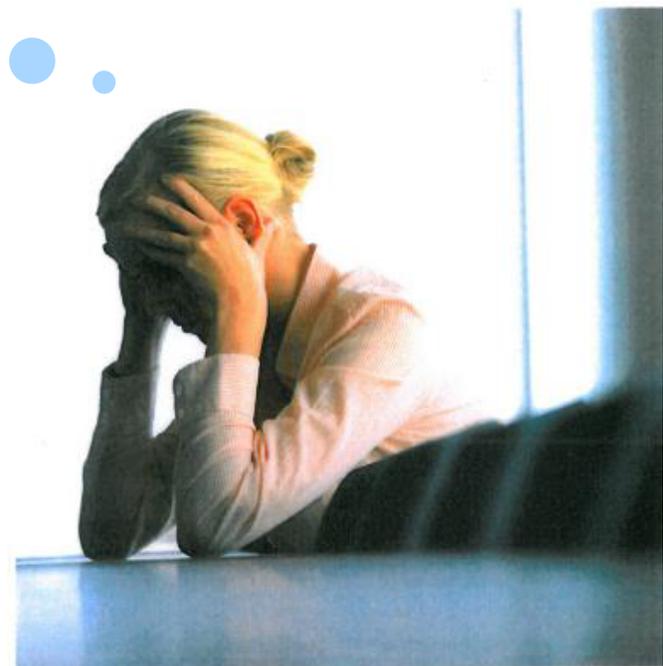
Ich kann die  
Situation nicht  
ändern.  
Die machen mit mir  
was sie wollen.

### Kurzfristige Vorteile

- ◆ Bequem
- ◆ Rechtfertigt Untätigkeit
- ◆ Bietet Schutz vor Überforderung

### Langfristige Nachteile

- ◆ Verantwortung wird abgeschoben
- ◆ Gefühl von Ohnmacht
- ◆ Selbstwertgefühl sinkt



## Die Gestalterperspektive

Ich kann nicht dafür, dass die Situation ist wie sie ist, dennoch kann ich etwas verändern.

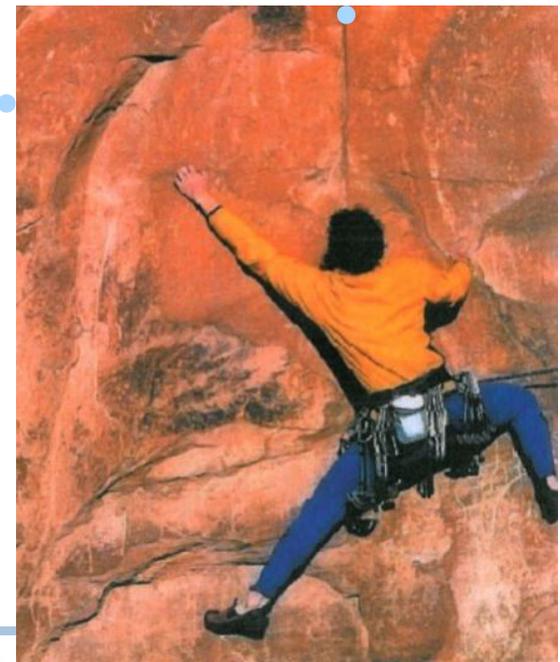
Ich habe mich entschlossen, die Situation in die Hand zu nehmen.

### Kurzfristige Nachteile

- ◆ Unbequem
- ◆ Überwindung nötig
- ◆ Mut nötig

### Langfristige Vorteile

- ◆ Verantwortung wird übernommen
- ◆ Gefühl von Kontrolle
- ◆ Selbstwertgefühl steigt



## Das Selbstbild wirkt sich auf Sprache und Verhalten aus

### Reaktion auf Veränderung

#### Opfer

##### Verhalten

- ◆ Jammern
- ◆ Anklagen
- ◆ Resignieren

##### Äußerungen

- ◆ „Ich kann nicht...“
- ◆ „Das geht nicht...“
- ◆ „Wie kann man nur...“
- ◆ „Eigentlich müsste man doch...“
- ◆ „Ich werde hier noch verrückt...“

#### Gestalter

##### Verhalten

- ◆ analysieren und suchen
- ◆ selbst hinterfragen
- ◆ engagieren

##### Äußerungen

- ◆ „Was kann ich tun?...“
- ◆ „Ich möchte gerne...“
- ◆ „Damit ich das tun kann, brauche ich...“

## Menschen in Veränderungsprozessen



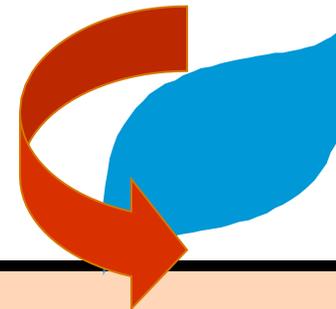
- haben ein Bedürfnis nach Klarheit, Ordnung und Sicherheit.
- nur wenige reagieren begeistert auf nicht erwünschte, wenn auch notwendige Veränderungen.
- Veränderungen werden oft als Zumutung erlebt und dann zunächst erst einmal abgewehrt.
- psychologisch ist dieses Verhalten durchaus folgerichtig.
- um erfolgreich Veränderungen wirksam umsetzen zu können, ist es wichtig, diese Reaktionen zu verstehen;

Widerstand enthält  
immer eine  
verschlüsselte  
Botschaft.



Es gibt keine  
Veränderung ohne  
Widerstand.

Nichtbeachtung von  
Widerstand führt zu  
Blockade.



Mit dem Widerstand  
gehen -  
nicht gegen ihn.

# Widerstand

im Rahmen von Veränderungen ...

## Widerstand ...

- richtet sich gegen Ergebnisse der Veränderung und/oder die erwarteten oder befürchteten Auswirkungen der Veränderung,
- entsteht durch die Art und Weise wie Veränderungen durchgeführt wird,
- fußt auf negativen Erfahrungen in früheren Veränderungen,
- ist persönlichkeitsbedingt zu erklären.

# Ursachen für **Widerstand**

Der oder die Betroffenen haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive des Projekts/der Veränderung/der Aufgabe

**nicht  
verstanden.**

Die Betroffenen haben verstanden, warum es im Rahmen des Projekts/der Veränderung/der Aufgabe geht, aber sie

**glauben  
nicht**

was man ihnen sagt.

Die Betroffenen haben verstanden, und sie glauben auch, was gesagt wird aber sie

**wollen  
nicht  
mitgehen**

weil sie sich vom vorgesehenen Projekt/der Veränderung/der Aufgabe keine positiven Konsequenzen versprechen.

Die Betroffenen

**können  
nicht  
mitgehen.**



Widerstand als  
verschlüsselte  
Botschaft

**Vier** Schritte im  
Umgang mit

## Widerstand

WIN/WIN  
heißt nicht  
Freundschaft  
schließen !!

- Beruhigen, die eigenen Gefühle kontrollieren
- Bereitschaft zeigen, eine neue Lösung durch Diskussion/Reden zu erreichen, anstatt in eine Eskalation mit noch mehr Aggression zu gehen
- Den eignen Standpunkt neutral mit ruhiger Stimme deutlich machen
- Versuchen, vergleichbare Wege zur Lösung des Disputs zu finden, eine Lösung erarbeiten, mit der beide Seiten leben können.

## Umgang mit **Widerstand 1**

- Zeitdruck reduzieren Ergebnisdruck
- beibehalten
- Betroffene angemessen und aktiv beteiligen
- Fragen stellen Zuhören
- Vertrauen schaffen
- Ziele, Bedürfnisse, Interessen und Meinungen abgleichen
- Ziele klar definieren
- Kommunikationsprozess initiieren
- Zusammenhänge und Konsequenzen aufzeigen
-

## Umgang mit **Widerstand 2**

- Nutzen des Projekts/der Veränderung/ der Aufgabe für die Organisation/Person erarbeiten
- Vor- und Nachteile herausarbeiten
- Chancen und Risiken herausarbeiten
- Besonders wichtige und eher unwichtige Aspekte herausarbeiten
- Feed-back-Schleifen sichern Schulung,
- Coaching, Praxisbegleitung
- Übungssituationen schaffen
- Fehler als Lernchancen nutzen
- Anerkennung erster Erfolge

## Ursachen für **Widerstand**

Der oder die Betroffenen haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive des Projekts/der Veränderung/der Aufgabe

**nicht  
verstanden.**

Die Betroffenen haben verstanden, worum es im Rahmen des Projekts/der Veränderung/der Aufgabe geht, aber sie

**glauben  
nicht**

was man ihnen sagt.

Die Betroffenen haben verstanden, und sie glauben auch, was gesagt wird aber sie

**wollen  
nicht  
mitgehen**

weil sie sich vom vorgesehenen Projekt/der Veränderung/der Aufgabe keine positiven Konsequenzen versprechen.

Die Betroffenen

**können  
nicht  
mitgehen.**



Widerstand als  
verschlüsselte  
Botschaft

# Widerstände gegen Veränderung zeigen sich in vielfältiger Weise

	Verbal	Nonverbal
Aktiv	<b>Widerspruch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Diskussion</li> <li>❑ Anschuldigungen</li> <li>❑ Drohungen</li> <li>❑ Polemik</li> <li>❑ Sturer Formalismus</li> </ul>	<b>Aufregung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Aufruhr</li> <li>❑ Streit</li> <li>❑ Intrigen</li> <li>❑ Gerüchte</li> <li>❑ Cliquenbildung</li> <li>❑ Aktionismus</li> </ul>
Passiv	<b>Ausweichen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Schweigen</li> <li>❑ Bagatellisieren</li> <li>❑ Blödeleien</li> <li>❑ Ins Lächerliche ziehen</li> <li>❑ Unwichtiges debattieren</li> </ul>	<b>Lustlosigkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Unaufmerksamkeit</li> <li>❑ Ermüdung</li> <li>❑ Fernbleiben</li> <li>❑ Innere Emigration</li> <li>❑ Krankheit</li> </ul>

Widerstände haben eine Vielzahl von Ursachen und sind immer mit **EMOTIONEN** verbunden

- ❑ Gewohnheit und Trägheit
- ❑ Angst vor dem Unbekannten
- ❑ Denkmuster
- ❑ Etc.

**Vier** Schritte  
im Umgang mit

# Widerstand

WIN/WIN  
heißt nicht  
Freundschaft  
schließen !!

- Beruhigen, die eigenen Gefühle kontrollieren
- Bereitschaft zeigen, eine neue Lösung durch Diskussion/Reden zu erreichen, anstatt in eine Eskalation mit noch mehr Aggression zu gehen
- Den eigenen Standpunkt neutral mit ruhiger Stimme deutlich machen
- Versuchen, vergleichbare Wege zur Lösung des Disputs zu finden, eine Lösung erarbeiten, mit der beide Seiten leben können.

## Umgang mit **Widerstand 1**

- Zeitdruck reduzieren
- Ergebnisdruck beibehalten
- Betroffene angemessen und aktiv beteiligen
- Fragen stellen
- Zuhören
- Vertrauen schaffen
- Ziele, Bedürfnisse, Interessen und Meinungen abgleichen
- Ziele klar definieren
- Kommunikationsprozess initiieren
- Zusammenhänge und Konsequenzen aufzeigen

## Umgang mit **Widerstand 2**

- Nutzen des Projekts/der Veränderung/ der Aufgabe für die Organisation/Person erarbeiten
- Vor- und Nachteile herausarbeiten
- Chancen und Risiken herausarbeiten
- Besonders wichtige und eher unwichtige Aspekte herausarbeiten
- Feed-back-Schleifen sichern
- Schulung, Coaching, Praxisbegleitung
- Übungssituationen schaffen
- Fehler als Lernchancen nutzen
- Anerkennung erster Erfolge

## Anforderungen an mittlere Führungskräfte in Veränderungsprozessen

(Philippeit, 2009)

Identifikation mit der Veränderung

Orientierung und Stabilität geben

Umgang mit Emotionen

Gestaltung der Kommunikation

Umgang mit Konflikten

Umgang mit Komplexität



# Ursache

# Wirkung

„Wenn man auf eine genau berechenbare Weise einen Stein tritt, kann man genau vorhersagen, welche Wirkung dies haben wird. Wenn man genauso berechnet einen schlafenden Hund tritt, ist dies anders.“

Gregory Bateson