

Change Management

Gliederung

- I. Grundlagen und Begriffsdefinitionen
- II. Ansätze und Perspektiven des Change Management
- III. Prozessphasen und Mitarbeiterreaktionen
- IV. Strategien und Instrumente
- V. Partizipatives Change Management

Change Management

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

***Was versteht ihr unter dem
Begriff Change Management?***



Change Management

Definition des Change Managements

„Es ist zwar nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird - wenn es aber besser werden soll, muss es anders werden“

- „Change Management subsumiert alle Maßnahmen, die zur Initiierung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen und Verhaltensweisen notwendig sind.“

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Definition des Change Managements

- **Planungsorientierte Definition:** CM ist ein geplanter Prozess zur Veränderung von Kultur, Systemen und Verhalten einer Organisation mit dem Ziel, die Effizienz dieser Organisation bei Problemlösung und Zielerreichung zu verbessern.
- **Prozessorientierte Definition:** CM ist ein kontinuierlicher Prozess zur Sicherstellung von Veränderungsergebnissen und mehr als eine einmalige Aktivität.
- **Ergebnisorientierte Definition:** CM ist die aktive und gesteuerte Begleitung von Veränderungsprozessen mit dem Ziel, Geschäftsziele und –ergebnisse zu erreichen.
- **Ursachenorientierte Definition:** CM beseitigt die Ursachen von Widerständen gegenüber Veränderungen und geht damit über die bloße Beseitigung von Symptomen hinaus.

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Herausforderungen an Unternehmen

- Wandel der Markt- und Wettbewerbssituation
 - Globalisierung der Wirtschaft
 - Zunahme von Marktdynamik und Marktunsicherheiten
 - Komplexität von Produkten und Dienstleistungen



I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Herausforderungen an Unternehmen



- Technologische Fortschritte
 - Kostenverfall der Prozessorleistung und Speichermedien
 - zunehmende Informationstechnische Vernetzung
 - Zusammenwachsen von Informationstechnik und Telekommunikation

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Herausforderungen an Unternehmen

- Wandel der Arbeitswelt und Gesellschaft
 - Wertewandel in Arbeitswelt und Gesellschaft
 - Wandel der Lebensstile und Haushaltsstrukturen
 - Wandel der Altersstruktur der AN
 - Verknappung der Ressource Zeit



I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Folge des Wandels



- Unsicherheit bei den Mitarbeitern
- nach Larkin Larkin: besteht alle fünf bis zehn Jahre die Notwendigkeit des Wandels
- Zentrale Managementaufgabe heute: Initiierung und Sicherung kontinuierlicher Anpassungs- und Entwicklungsprozesse
- 85% der mittelgroßen und großen Unternehmen in Deutschland arbeiten an umfassenden Change Projekten
 - Kunden/Service-Orientierung 69%
 - Kostenreduktion 65%
 - organisatorische Umgestaltung 49%
 - Qualität 41%

I Grundlagen und Begriffsdefinitionen

II Ansätze und Perspektiven des Change Management

III Prozessphasen und Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und Instrumente

V Partizipatives Change Management

Change Management

Ziele des Change Managements



Im Mittelpunkt des Change Managements steht der Mensch!

- Positive Einstellung der Mitarbeiter bezüglich Veränderungen erreichen
→ "positive und selbstverstärkende Dynamik"
- Prozesse effektiv steuern und implementieren
- Risiken von Änderungen minimieren
- Neue Positionierung im Wettbewerb

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Anlässe des Change Managements

Change Management kommt in einer Vielzahl betrieblicher Zusammenhänge vor:

- „Turnaround“, Sanierung, Personalabbau: alle Maßnahmen, die die Fortsetzung der Unternehmenstätigkeit über eine Krise hinaus sicherstellen sollen
- Kostensenkungsprogramme aller Art, die fast immer auch organisatorische Änderungen umfassen
- Maßnahmen des Qualitätsmanagements, insb. die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9000 oder eines weiterführenden TQM Systems
- Änderungen des Sortiments, die auch zu Änderungen zugrunde liegender Arbeitsabläufe führen

I Grundlagen und Begriffsdefinitionen

II Ansätze und Perspektiven des Change Management

III Prozessphasen und Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und Instrumente

V Partizipatives Change Management

Change Management

Typen des organisatorischen Wandels

Bei niedriger Intensität (inkrementaler Wandel) finden begrenzte Veränderungen im bestehenden organisationalen Rahmen statt, bei intensiven fundamentalen Wandel werden langfristig Arbeitsweise und Bezugsrahmen der gesamten Organisation neu definiert.

	Intensität der Veränderung	
zeitliche Dimension	Inkremental	Fundamental
Antizipatorisch	<i>Einstellungsänderung</i>	<i>Umorientierung</i>
Reaktiv	<i>Anpassung</i>	<i>Erneuerung</i>

I Grundlagen und Begriffsdefinitionen

II Ansätze und Perspektiven des Change Management

III Prozessphasen und Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und Instrumente

V Partizipatives Change Management

Change Management

Perspektiven auf Change Management

- System-konstruktivistisch
- Organisationsentwicklung (OE)
- Lernende Organisation

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

System-konstruktivistisch

„...der ungebrochene Veränderungsoptimismus, dieser feste Glaube an die Transformierbarkeit von großen, hochkomplexen sozialen Systemen“ ist nach Wimmer (1999) kennzeichnend.

System: gedankliches Konstrukt bestehend aus einer Menge wechselseitig abhängiger Elemente.

Unternehmen: komplexes, zielgerichtetes, soziales System, das zu einem Gleichgewicht tendiert.

 dynamische Stabilität (Luhmann)

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

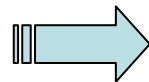
Change Management

System-konstruktivistisch

Dynamisch (Unternehmen): lebendes System, dass sich selbst durch das Routinegeschäft laufend selbst ändert.

Stabilität: Diese Änderungen folgen der in der Systemgeschichte aufgebauten Struktur- und Prozessmustern.

Problem: Change innerhalb der Dynamik und des laufenden Änderungsprozesses durchzuführen.



(Unkalkulierbarkeit)

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Systemisch-konstruktivistisch

Lösungsschritte:

- Zielidentifikation und Auftragsklärung
- Ziel ist nicht als absolute Sollvorstellung zu planen sondern als Prozess zu sehen der sich selbst entwickelt/einpendelt.
- Qualifikation der Führungskräfte
- Neugestaltung der Tauschbeziehungen

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Organisationsentwicklung

„Geplanter und gelenkter Prozess zur Veränderung“

- Beratungsstrategie für systematische und organisationsumfassende Veränderungsprozesse unter
- Einbeziehung der Betroffenen
- Geringere Reichweite der Maßnahmen (Gegensatz zu systemisch)
- Humanistische/ganzheitliche Philosophie
- Auffassung der Organisation als soziotechnisches System

Das Unternehmen ist „...ein komplexes System, in dem Menschen mit Hilfe von Sachmitteln bzw. technischen Tools in einer organisationalen Struktur bestimmt Aufgaben erledigen“

(Mohr, 1997)

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

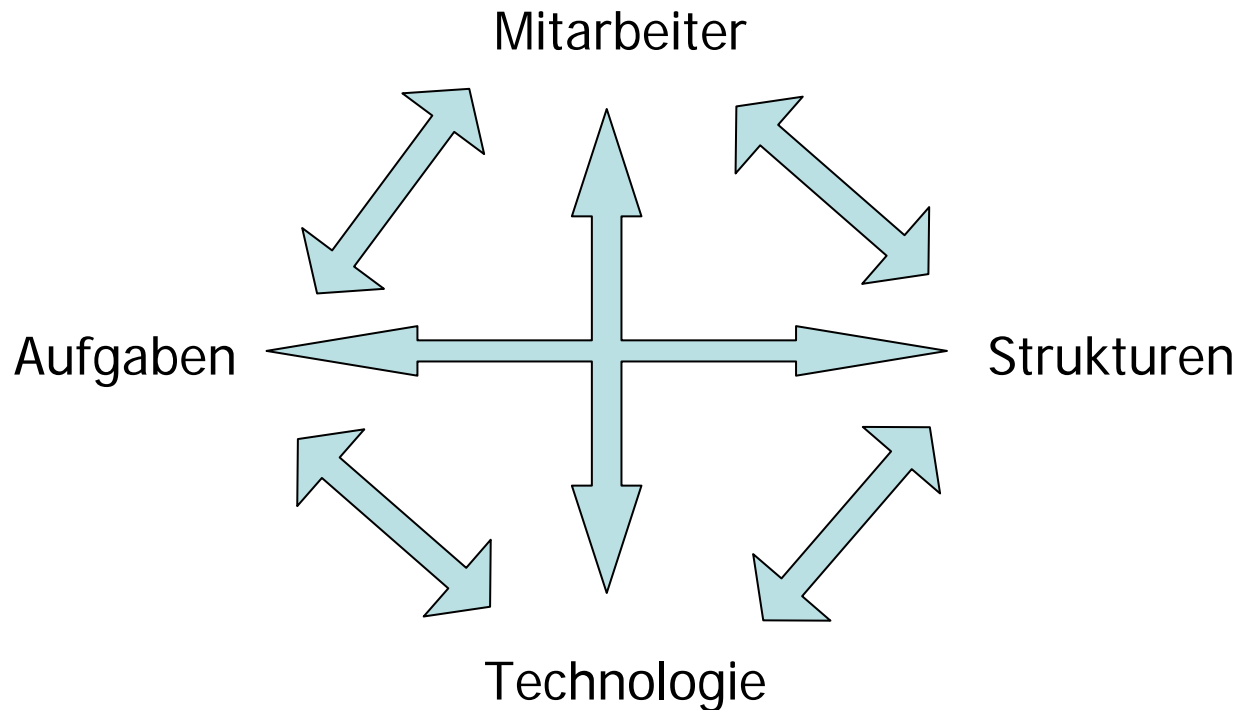
III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Organisationsentwicklung



I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

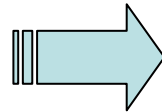
II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Organisationsentwicklung



Neben einer expliziten (Strukturen/Prozesse) wird auch eine implizite Steuerung (kollektive Bewusstseinsänderung) notwendig.

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

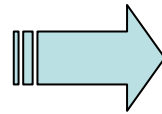
III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Organisationsentwicklung



„Wer, Wie, Was...“ der OE

Organisationsentwicklung dreht sich um..		Beispiel:
Wen?	Natürliche, organisatorische Einheit	Arbeitssteam, Geschäftsbereich
Was	Konkrete Probleme	Implementierung von 360Grad Feedback
Wie	Offene Information und aktive Beteiligung der Mitarbeiter	Entwicklung von Beurteilungskriterien in moderierten Workshops
Wann	Kontinuierlicher Prozess mit rollender Planung	Evaluation mit folgender Anpassung des Vorgehens

I Grundlagen und Begriffsdefinitionen

II Ansätze und Perspektiven des Change Management

III Prozessphasen und Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und Instrumente

V Partizipatives Change Management

Organisationsentwicklung

Zwei Hauptgruppen von OE Maßnahmen:

- Verbesserte Anpassung auf bestehende Umwelterfordernisse
- Organisationstransformation

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Organisationsentwicklung

Gemeinsamkeiten der unterschiedlichen OE Konzepte:

- Duale Zielorientierung
- Systemischer Veränderungsprozess

Diagnose ➡ Konzeption ➡ Implementierung ➡ Stabilisierung ➡ Integration

- Einbindung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Lernende Organisation

- Die Auseinandersetzung mit Veränderung ermöglicht einem geschlossenen System Lernerfahrung
 - Dauerhafte Umsetzung von Change ist auf Lernfähigkeit einer Organisation angewiesen
 - Veränderungsprozesse müssen als Prozess des Lernens verstanden werden.
 - Beeinflussende Variablen des Lernprozesses
 - Soziale Unterstützung, Informationen, strukturelle Möglichkeit zum Lernprozess, unterstützende Aspekte des Führungsverhaltens
- „Complex and ongoing organizational change stimulates continuous self-directed learning“ (McLaughlin 1999)

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Lernende Organisation

Ziele:

- Aktiver Nonstop-Change-Prozess
- Auf neue Herausforderungen mit hoher Bereitschaft zur Veränderung und schnellen, konstruktiven Lösungen reagieren.

Instrumente:

- Individuelles Lernen
- Lernpartnerschaften
- Gruppenlernen

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Gruppenaufgabe

Fallbeispiel: „Einführung einer Stempeluhr“

Aufgabe:

Die eine Hälfte der Gruppe versetzt sich in die Lage des Vorgesetzten und die andere Hälfte in die Lage der Mitarbeiter.

„Welche Ängste und Hoffnungen entstehen durch die Einführung der Stempeluhr bei uns? Wie können eventuelle Ängste abgebaut werden?“

Ergebnisse bitte auf Folie festhalten und anschließend präsentieren.

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Prozessphasen im Change Management

Phasenmodelle:

Unterteilen den komplexen Veränderungsprozess in eine Abfolge von Phasen

Implementierungsmodelle:

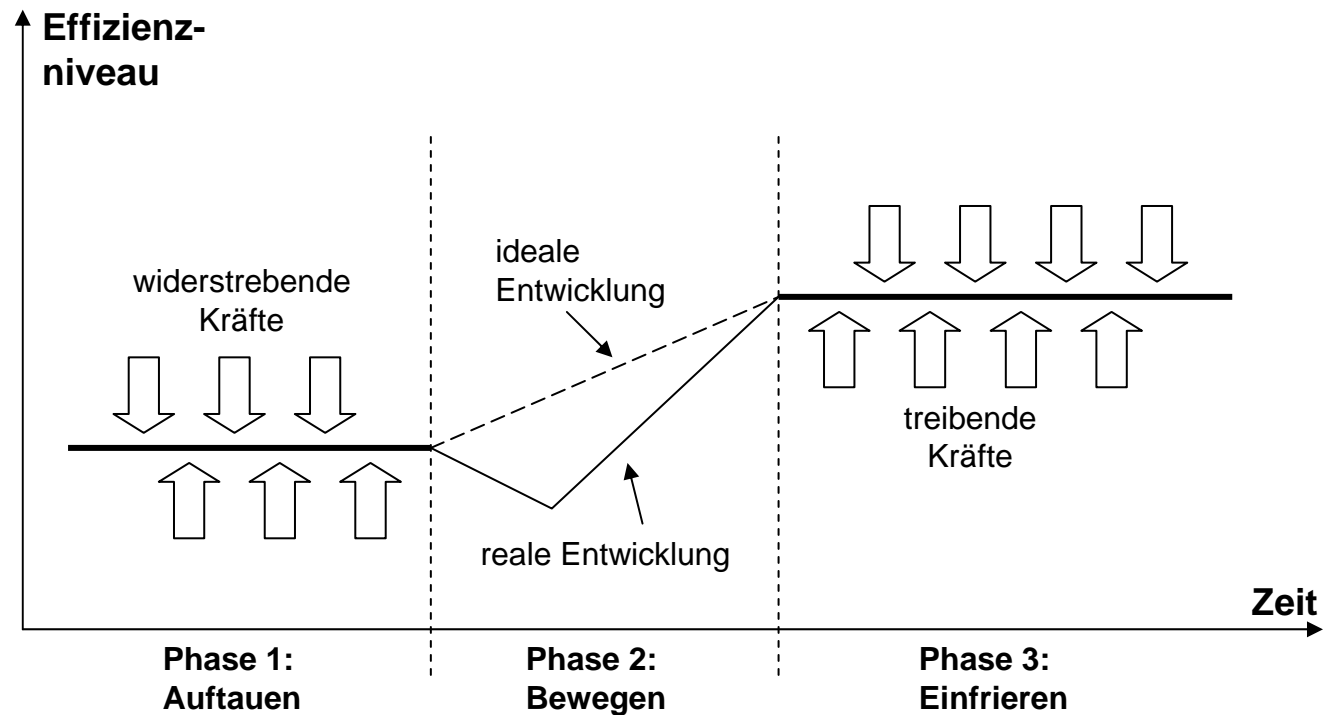
Unterteilen den komplexen Veränderungsprozess in Change Management Aktivitäten

- ➡ Unterstützen Verantwortliche bei der Einschätzung und Steuerung des komplexen Prozesses



Change Management

3-Phasen-Modell von Lewin



I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

3-Phasen-Modell von Lewin

Zusammenfassung:

Um Veränderungen vornehmen zu können, muss die Organisation erst aus dem Gleichgewicht gebracht werden, dann verändert und anschließend stabilisiert werden!



Wichtige Erkenntnisse für Change Projekte:

- Soziale Systeme können nicht spontan verändert werden => Vorarbeit notwendig
- Nach Veränderungsmaßnahmen, die Einstellungen und Verhaltensweisen angreifen, muss Raum für Konsolidierung und Integration sein

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Implementierungsmodelle

- Umsetzungsmodelle, die zentrale Aufgaben des CM den jeweiligen Phasen zuordnen
- Eine wichtige Hilfe zur Steuerung von Veränderungsprozessen
- Stellen die Ziele einzelner Schritte in den Mittelpunkt
- Verknüpfung des Phasenmodells nach Lewin mit Teilen der Implementierungsmodelle nach Wimmer und Kotter

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Integrationsmodell „Change Process“

<u>Change Phase</u>	<u>Implementierungsschritt</u>	<u>Kernaufgaben</u>
Unfreeze	Prepare	Vorbereiten
	Push	Diagnose; Dringlichkeit; Führung
Move	Pull	Vision; Ziel; Strategien ⇒ Kommunizieren
	Plan	Konzeption von Maßnahmen und Implementierungsschritte
	Play	Qualifizierung; Prozessteuerung
Freeze	Peg	Reflexion; Lob; Transfer

I Grundlagen und Begriffsdefinitionen

II Ansätze und Perspektiven des Change Management

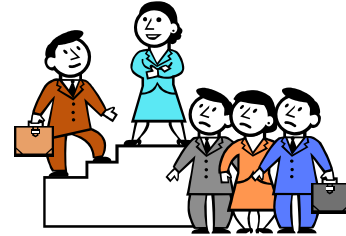
III Prozessphasen und Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und Instrumente

V Partizipatives Change Management

Change Management

Rollen im Change Prozess



Sponsor:

- Meist aus Top Management
- Initiiert die Veränderungen und überwacht die Umsetzung
- Zentral ist die offensichtliche und praktische Unterstützung

Experte:

- Ansprechpartner in funktionsübergreifenden Teams

Change Agents:

- Führungskräfte ohne Qualifizierungsangebot
- Leisten operative Arbeit und sind das Bindeglied zu den Mitarbeitern
- Steuern den Prozess methodisch mit Planungs- und Kommunikationstools

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Mitarbeiterreaktionen im Change Prozess

- Reaktionen reichen von Euphorie über Indifferenz und Abwarten bis hin zum Verlassen der Organisation
- Verhaltenweisen sind je nach Phase und Kontext des Projektes unterschiedlich ausgeprägt
- Die wahrgenommene persönliche Kompetenz zur Veränderungssteuerung ändert sich in Abhängigkeit der Phasen eines Change Projektes



I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

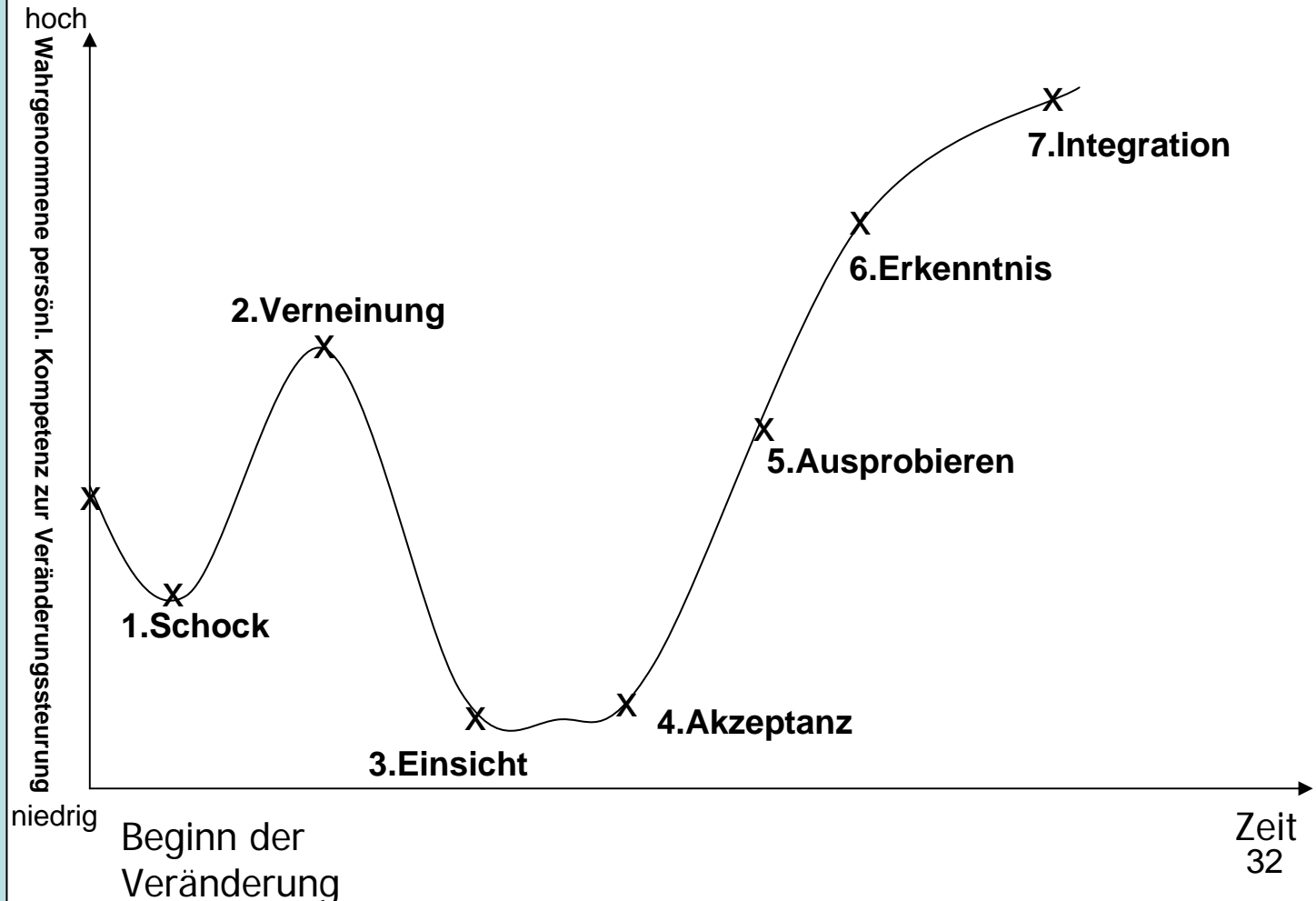
III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

7-Phasen Modell zur Kompetenz der Veränderungssteuerung



I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

- ▀ Modell kann interindividuelle Unterschiede nicht erklären

Studien mit psychologischem Fokus haben folgendes herausgefunden:

Es gibt 5 individuelle Faktoren, die die Reaktion im Veränderungsprozess beeinflussen!

- 1) Angst vor Veränderungen aufgrund negativer Folgen
- 2) Bisherige Erfahrungen mit Veränderungsprojekten
- 3) Akzeptanz der Gründe für Veränderungen / Vertrauen in Vorgesetzte
- 4) Selbstwirksamkeitserwartung
- 5) Soziale Unterstützung

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Zusammenfassung

Unterschiedliche Mitarbeiterreaktionen können durch

- Differentielle / individuelle
- Soziale
- Situative

Faktoren erklärt werden.

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Chancen im Umgang mit Widerstand

- Einstellung als Indikator für den Erfolg bisheriger Kommunikationsbemühungen
- Negative Einstellung signalisiert Unzufriedenheit über bisheriges Vorgehen
- Konstruktive Auffassung von Widerstand als gesunde Reaktion von sozialen Systemen => Warnsignal und Energiepotential für Veränderungen



I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Instrumente /Strategien des Change Management

- Instrumente des Change Managements sollen Projektverantwortliche unterstützen, gemeinsam mit den Mitarbeitern das Veränderungsziel zu erreichen
- Frage ?: Wie ein Veränderungsprozess erst einmal begonnen wird ?
- Die Einstiegsstrategie ist sehr wichtig da sie das gesamte Projekt beeinflusst und eine Signalwirkung auf die Handlungsmuster im Prozess hat

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

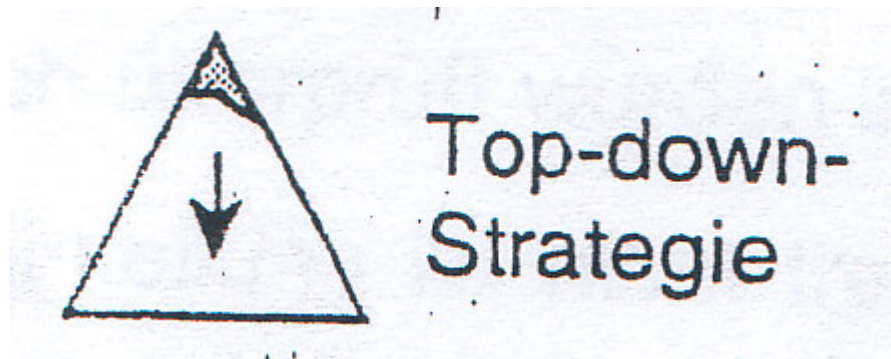
IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Verschiedene Strategien

- **Top-down-Strategie:**(von oben herab)
Danach geht das Engagement von der Unternehmensleitung aus.
Vorteil: Sichere **Unterstützung des Top Managements**, allerdings entsteht auf der **Mitarbeiterseite** in der Regel keine **Veränderungsbereitschaft**, da diese den Prozess als plötzliche unumkehrbare Aktion wahrnehmen



I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

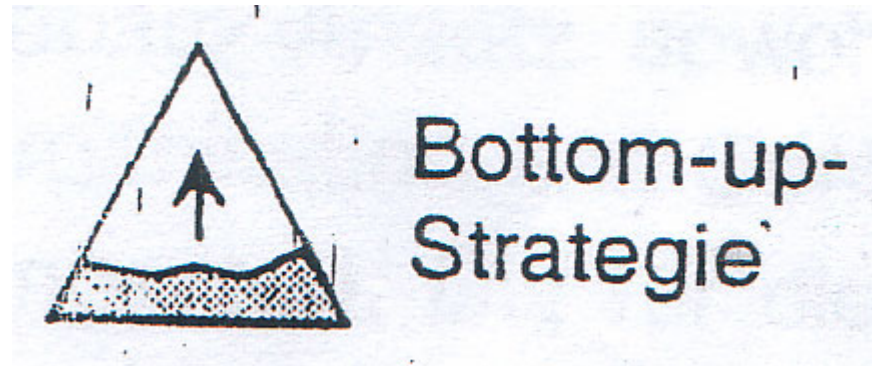
IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Verschiedene Strategien

- **Bottom-up-Strategie:**
Bei der die **Basis ausschlaggebend für den Prozess** ist. Dabei ist die Unterstützung des **Top Managements nicht völlig ausgeschlossen.**



I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Verschiedene Strategien

- **Bi-polare-Strategie: Eine Kombination der beiden Strategien**
Veränderungen sowohl an der **Spitze** als auch an der **Basis**
Nachteil: Durch die unterschiedlichen Erwertungen können Prozesse blockieren, und das **mittlere Management unter Druck** setzen.



I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Verschiedene Strategien

- **Keil-Strategie:**
Einstiegstrategie geht vom mittleren Management aus. Allerdings sehen Hammer und Champy (1998) bei dieser Gruppe **aufgrund der Gefahr von Statusverlusten die Veränderungsbereitschaft als schwach ausgeprägt an.**



I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

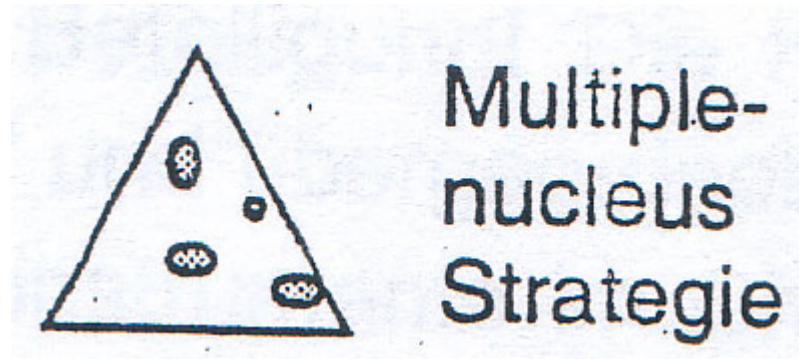
IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Verschiedene Strategien

- **Multiple-nucleus-Strategie:**
Danach werden in verschiedenen Abteilungen und Hierarchien parallel Veränderungsprozesse eingeleitet.



I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Instrumente

In der **Literatur herrscht** eine verwirrende Vielfalt von Methoden, **Instrumenten** und Verfahren um die **Veränderungsprozesse zu steuern** und voranzutreiben.

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

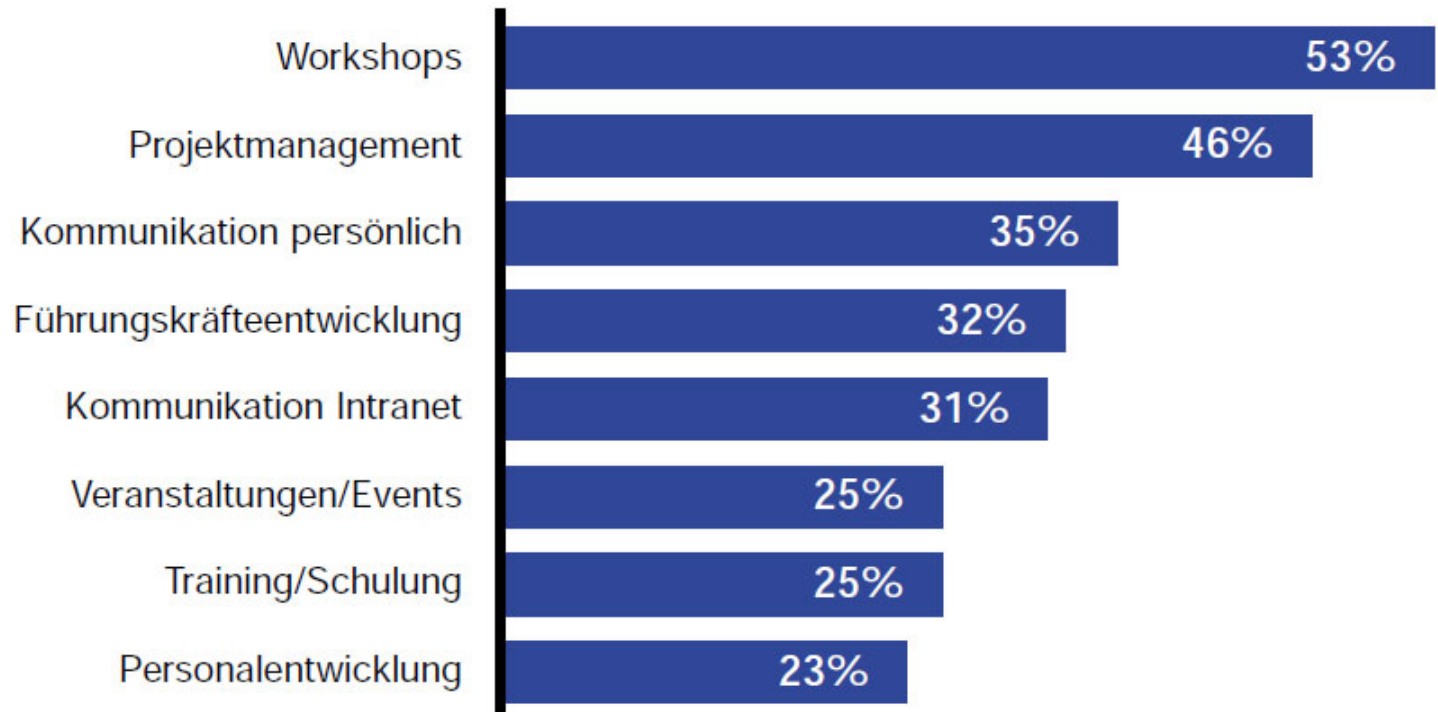
IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Instrumente

Die am **häufigsten eingesetzten Instrumente** im Change Management



I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Instrumente

1. *Stelle* **Regelmäßige Workshops:**

- im größeren Kreis erhalten alle dieselbe Information
- ermöglicht Dialog mit der Führung
- Gruppendiskussionen für Rückfragen & Kommentare

Gleich an 3. *Stelle*: **Kommunikation persönlich**

- Überzeugungsarbeit erfordert das persönliche Gespräch sowie die Emotionen & Ängste vor Veränderung zu berücksichtigen

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Fazit

Der Mensch als „Gewohnheitstier“ steht in der Regel Veränderungen skeptisch gegenüber. Veränderungen sind mit **Unsicherheit** über die Zukunft verbunden und können als Gefahren und **Risiken** wahrgenommen werden. Gleichzeitig bieten Veränderungen aber auch Chancen.

Qualitative und quantitative Erfolgsfaktoren:

- ein einheitliches Projektmanagement,
- Kommunikation / Einbeziehung betroffener Mitarbeiter
- Partizipation (Teilhabung) und Qualifikation.

Das alles sind Erfolgsfaktoren die wichtig sind. „Aber diejenigen Erfolgsfaktoren werden zu kritischen Erfolgsfaktoren, die zu wenig Beachtung gefunden haben.

„DER TEUFEL STECKT IM DETAIL“

Einheitlich wird gesehen, dass die Einbeziehung betroffener Mitarbeiter in den Veränderungsprozess für ein erfolgreiches Change Management unumgänglich sind.

I Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV Strategien und
Instrumente

V Partizipatives
Change Management

Change Management

Begriffsdefinition

Partizipatives Change Management:

„ [...] Partizipatives Change Management (PCM) ist eine Methode, die ... eine direkte Beteiligung von Mitarbeitern an Prozessen der Veränderung oder des Wandels innerhalb von Teams, Abteilungen... ermöglicht. Kernpunkt ist die kontrollierte Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen, mit der Maßgabe, dass die jeweils verantwortliche Führungskraft, auf der Basis von gemeinsam mit ihren unterstellten Mitarbeitern festgelegten Kriterien, die Entscheidung trifft. [...]“

ROSEMANN, B. und GLESER C., In: zfo 3/1999, S. 134f.

I. Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II. Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III. Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV. Strategien und
Instrumente

**V. Partizipatives
Change Management**

Change Management

Partizipation

- Partizipation schafft Akzeptanz und Unterstützung
 - höhere Zielbindung
 - höhere Arbeitszufriedenheit
 - gestiegenes Vertrauen

- Partizipation erhöht die Entscheidungsqualität
 - Verbesserung des Organisationsklimas

- Partizipation ermöglicht organisationales Lernen
 - Reflexion
 - kontinuierliche Verbesserung im Team

I. Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II. Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III. Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV. Strategien und
Instrumente

**V. Partizipatives
Change Management**

Change Management

Partizipation

- Gegenstand der Partizipation
 - unterschiedliche Entscheidungstypen
 - Phasen der Prozesse

- Partizipationsgrad und Form
 - Ausmaß der Beteiligung von Mitarbeitern am Problemlösungsprozess
 - wie werden die Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen beteiligt

- Partizipationseffekte
 - größere Wirtschaftlichkeit
 - verbesserte Arbeitsmoral

I. Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II. Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III. Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV. Strategien und
Instrumente

**V. Partizipatives
Change Management**

Change Management

Beteiligung an Veränderungsprozessen

- Qualitätszirkel
 - moderierte kleine Gruppen (6-8 Personen)
 - erarbeiten selbstgewählte Probleme
 - sind nicht in reguläre Arbeitsabläufe integriert
- Betriebliches Vorschlagswesen
 - dient dem ständigen Verbesserungsprozess
 - formal in Betriebsvereinbarungen geregelt
 - Belohnungen in Form von Prämien
- Projektgruppen
 - Teams zur Lösung von kompl. Probleme Bereichsübergreifend
 - i.d.R. keine Entscheidungskompetenz
- Teilautonome Arbeitsgruppen
 - mit Verantwortungsübernahme zur Erstellung eines kompletten Produktes

I. Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II. Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III. Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV. Strategien und
Instrumente

**V. Partizipatives
Change Management**

Change Management

Instrumente des PCM

- Mitarbeiterbefragung
 - Einsatz in der Diagnosephase
 - Verbesserung der Kommunikation, Arbeitsmotivation und des Betriebsklimas

- Moderierte Workshops
 - Gemeinsame Arbeit
 - Lenkung durch externe

I. Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II. Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III. Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV. Strategien und
Instrumente

**V. Partizipatives
Change Management**

Change Management

Ablaufschema Partizipatives Change Management

1. Höheres Management, Führungskraft oder Mitarbeiter der Führungskraft benennen eine Problemstellung

2. Rahmenbedingungen für mögliche Lösungen werden vom höheren Management oder der Führungskraft festgelegt

3. Führungskraft informiert die **betroffenen** Mitarbeiter über Problemstellung und die Rahmenbedingungen

4. Betroffene Mitarbeiter und Führungskraft erarbeiten gemeinsam Problemlösungsvorschläge

5. Führungskraft **entscheidet** auf Basis aller Vorschläge und aufgrund der gemeinsam vereinbarten Kriterien

6. Führungskraft veranlasst und **kontrolliert** die Umsetzung der Lösung

Vgl.: ROSEMANN, B. und GLESER 1999

I. Grundlagen und Begriffsdefinitionen

II. Ansätze und Perspektiven des Change Management

III. Prozessphasen und Mitarbeiterreaktionen

IV. Strategien und Instrumente

V. Partizipatives Change Management

Change Management

Fazit

- Mit PCM steht ein geeignetes Verfahren zur Bewältigung von Veränderungsprozessen zur Verfügung
 - Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen Partizipation und Arbeitszufriedenheit
 - PCM erfordert einen langfristigen Wandel in der Führungskultur
 - PCM kann nicht innerhalb kürzester Zeit umgesetzt werden
-
- Einbeziehung der Mitarbeiter in Prozesse erleichtert die zielgerichtete und angemessene Organisationsentwicklung

I. Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II. Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III. Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV. Strategien und
Instrumente

**V. Partizipatives
Change Management**

Change Management

EXKURS:

Software von McKinsey MyWorkPlace

myworkplace [help](#) [glossary](#) [consent form](#) [mail](#) [exit](#)

to next open question in ...

my lifegoals

my rewards
2% completed

my development
0% completed

people I work with
0% completed

work I do
0% completed

using... results... warranties...

Hello! I'm very pleased to be able to greet you at myworkplace! I hope you've had a good day so far. Before we begin, I'll take a quick look at the remaining topics. As you've left a number of the questions open for "my rewards", all the paths remain open to you. Hence my offer to you: Simply click on the field of your choice and I'll follow you wherever you want to go.

I. Grundlagen und Begriffsdefinitionen

II. Ansätze und Perspektiven des Change Management

III. Prozessphasen und Mitarbeiterreaktionen

IV. Strategien und Instrumente

V. Partizipatives Change Management

Change Management

EXKURS:

My Work Place ist eine web-basierte Dialogplattform zur Schaffung von Transparenz der Mitarbeitersichtweisen für die Unternehmensführung.

Umfasste Dimensionen:

- Qualität der Zielausrichtung
- Qualität der Zusammenarbeit
- Qualität der Entwicklungsmöglichkeiten
- Qualität der Gegenleistungen des Unternehmens

Module:

- eDialog
- eReport
- eFeedback

I. Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II. Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III. Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV. Strategien und
Instrumente

**V. Partizipatives
Change Management**

Change Management

MY WORK PLACE – WEB-BASIERTE IDENTIFIZIERUNG VON LEISTUNGSTREIBERN UND -BARRIEREN

McKinsey&Company
digital transformation



- Leicht anwendbares Diagnoseinstrument
- Detaillierte Metrik mit mehr als 150 Leistungspunkten
- Virtueller Dialog zum Status quo, Trend und Verbesserungsansätzen
- Vertraulichkeit der Antworten garantiert

- Synthese der Ergebnisse für das Management
- Handlungsorientierung
- Zugangsrechte und -umfang für jeden Nutzer definierbar
- Transparenz über Status aller organisatorischen Einheiten
- Nach Ende des eDialog verfügbar



- Personalisierter Report für alle Nutzer
- Vergleich der persönlichen Antworten mit Referenzgruppe und Gesamtorganisation
- Identifikation von Veränderungsansätzen für Individuum und Arbeitsgruppen

Quelle: McKinsey

I. Grundlagen und Begriffsdefinitionen

II. Ansätze und Perspektiven des Change Management

III. Prozessphasen und Mitarbeiterreaktionen

IV. Strategien und Instrumente

V. Partizipatives Change Management

Change Management

Gruppenaufgabe

–
Nachdem die verschiedenen Strategien des Change Managements vorgestellt wurden, bitten wir Euch folgende Fragen zu bearbeiten:

1. Skizziert bitte die gerade vorgestellten Strategien des Change Managements in eigenen Worten.
2. Welche Strategien bieten welche Vor- bzw. Nachteile? Für welche Strategie würdet Ihr euch Entscheiden anhand Eurer bisherigen möglichen beruflichen Erfahrungen.
3. Für welche Unternehmensformen ist Eurer Meinung nach welche Strategie des Change Managements geeignet (nenne Beispiele; Groß- bzw. Kleinunternehmen). Welche Strategie ist wann und wie empfehlenswert.

I. Grundlagen und
Begriffsdefinitionen

II. Ansätze und
Perspektiven des
Change Management

III. Prozessphasen und
Mitarbeiterreaktionen

IV. Strategien und
Instrumente

**V. Partizipatives
Change Management**

**Vielen Dank für
die Aufmerksamkeit!**