

Projekt: DIGITAL-LOTSEN-SACHSEN *Change Management für Führungskräfte*

Diese Maßnahme wird mitfinanziert durch Steuermittel
auf Grundlage des vom Sächsischen Landtag beschlossenen Haushalts.





Diese Teilnehmerunterlage enthält neben den besprochenen Themen im Seminar noch weiteres Zusatzmaterial und weitere Modellbeispiele.

Für die hier vorgestellten zusätzlichen Informationen ein paar Nachschlagewerke:

- Die Stacy-Matrix: [BVA - GrossPM - Die Stacey-Matrix \(bund.de\)](#)
- Erklärvideo: Das CYNEFIN Framework: [Das Cynefin Framework einfach erklärt: Wann brauchst du welche Projektmanagement-Methodik? – YouTube](#) (12 Min)
- Die XY-Theorie [X-Y-Theorie von McGregor: Kontrolle oder Vertrauen? – Wirtschaftspsychologische Gesellschaft \(wpgs.de\)](#)



Einleitung

Unsere Welt der Veränderung

Analyse der Veränderungssituation

Modelle und Werkzeuge

Menschen in der Veränderung

Und noch ein paar Informationen



Einleitung

Unsere Welt der Veränderung

Analyse der Veränderungssituation

Modelle und Werkzeuge

Menschen in der Veränderung

Und noch ein paar Informationen

Warum Change Management?



Definitionen

Change/Veränderung:
Der Wechsel von einem (alten) Zustand in einen anderen (neuen) Zustand. Einmalige Veränderung mit einem Anfang und Ende.

Transformation (lateinisch transformare „umformen“): Grundlegender Wandel. Auslöser einer Transformation können neue technisch-wirtschaftliche Möglichkeiten als auch deutlich veränderte gesellschaftliche Bedürfnisse sein. Jede Transformation ist ein längerfristiger, mehrere Jahrzehnte andauernder Lern- und Suchprozess, der mit vielen Unsicherheiten verbunden ist. Er kommt erst dann zum Abschluss, wenn sich neue Systemstrukturen dauerhaft etabliert und stabilisiert haben.

Change Management ist die Umsetzung ausgewählter Maßnahmen, um die Abteilung oder die gesamte Organisation (tiefgreifend) zu verändern und von einem Ausgangszustand zu einem definierten Zielstand zu bringen.

Wofür?

Orientierung geben

Nicht jeder versteht die Veränderung

Mitarbeiter motivieren

Die Welle reiten

Veränderung aktiv gestalten

kommunizieren und informieren

Veränderung verstehen

Aufgaben und Verantwortung der Führungskraft im Change Management



Vorbild sein

Veränderung verstehen

Veränderung vermitteln

Kommunizieren und Informieren

Motivieren

Perspektiven aufzeigen

Beteiligen

Wertschätzen

Coachen

Rahmenbedingungen für
Veränderung schaffen

Widerstand aufgreifen

Transparenz schaffen

Empathie zeigen

Sich selbst in der Veränderung
steuern

und vieles mehr



Einleitung

Unsere Welt der Veränderung

Analyse der Veränderungssituation

Modelle und Werkzeuge

Menschen in der Veränderung

Und noch ein paar Informationen



V

Volatilität (Flüchtigkeit): häufige Veränderungen, sprunghafte Entwicklungen

U

Unsicherheit: für eine unklare Situation beziehungsweise nebulöse Entwicklungen

K

Komplexität: Situation, in der viele beziehungsweise vielfältige Elemente ineinander spielen

A

Ambiguität (Mehrdeutigkeit): unklare, unscharfe, gegebenenfalls widersprüchliche Umwelt. Unklare Ursache-Wirkung-Beziehungen



V

Volatilität
(Flüchtigkeit)

- Vermitteln von Vision, Sinn und Werten. Der Sinn und Zweck geht vor dem Plan.
- Optionen offen halten.
- Schnell und flexibel anpassen.

U

Unsicherheit

- Verstehen und Begleiten: fragen, zuhören, Vertrauen schaffen
- Informationen sammeln
- in Szenarien denken, experimentieren

K

Komplexität

- Gemeinsame Vision, Vertrauen, Werte, Grundregeln
- Informationen sammeln, experimentieren und entscheiden, Reflexion (plan, do, check, act)
- Komplexitätsverarbeitungsmechanismen

A

Ambiguität
(Mehrdeutigkeit)

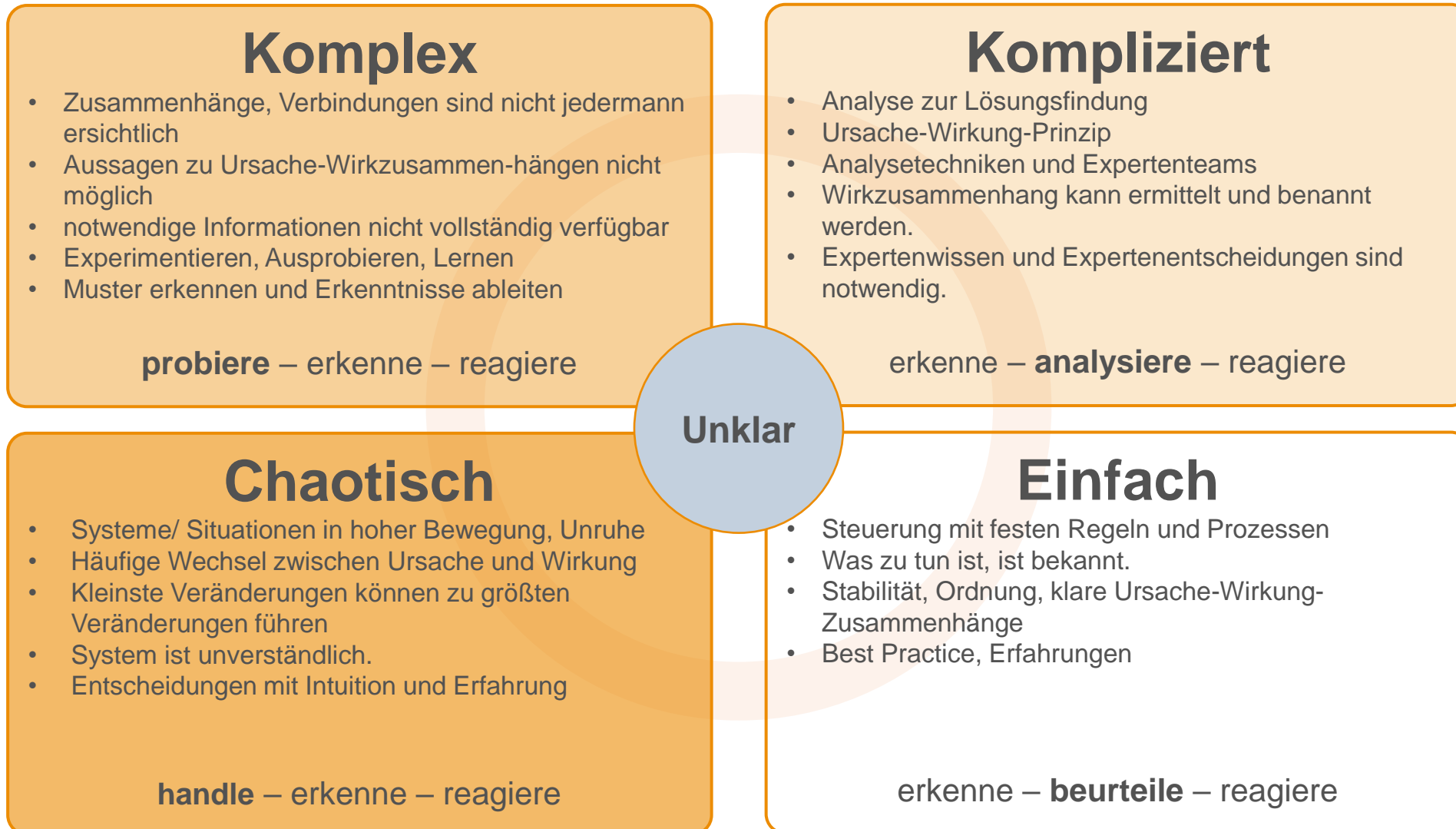
- Mehrdeutigkeit akzeptieren
- Perspektiven zulassen/ einnehmen
- Hypothesen aufstellen
- Experimentieren und aus Fehlern lernen

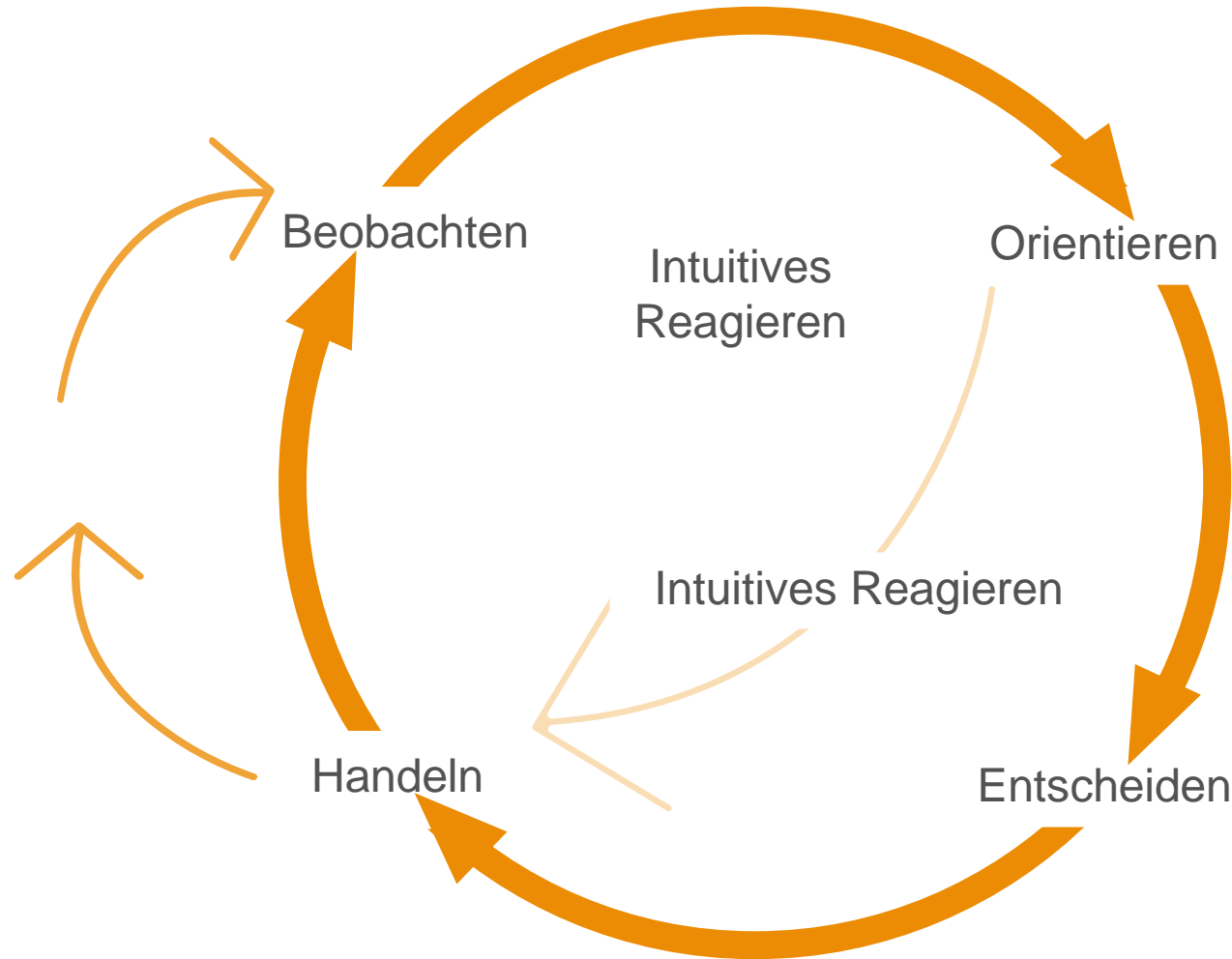


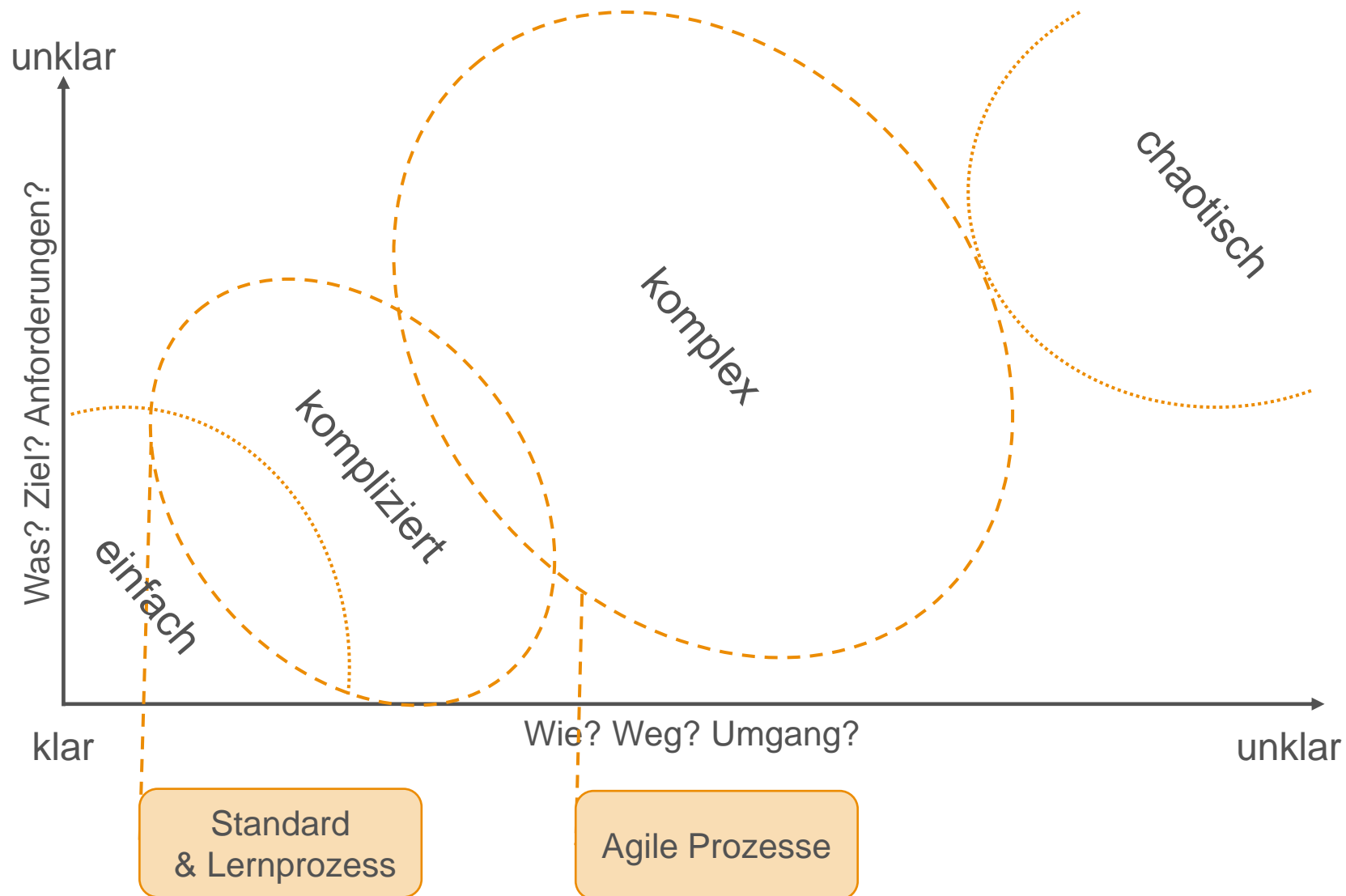
Verantwortung: Wissen vieler in eigene Entscheidungen einbeziehen.

Selbstorganisation: *gut genug* als Basis für Entscheidung (richtig oder falsch gibt es nicht).

Experimentieren: Ausprobieren, reflektieren, neu bewerten und entscheiden.







Quelle: Dr. Kraus & Partner, Bruchsal



einfach

- Ziele und Weg sind klar definiert.
- Anwendung von traditionellen, planbasierten Methoden und robusten Prozessen

kompliziert

- Ziel ist klar, aber der Weg dorthin nicht.
- Expertenwissen ist notwendig.
- Expertenentscheidungen

komplex

- Viele unbekannte Ziele, Ziel ist noch unklar.
- Kreative Lösungen
- Agiles, adaptives, gemischtes Vorgehen

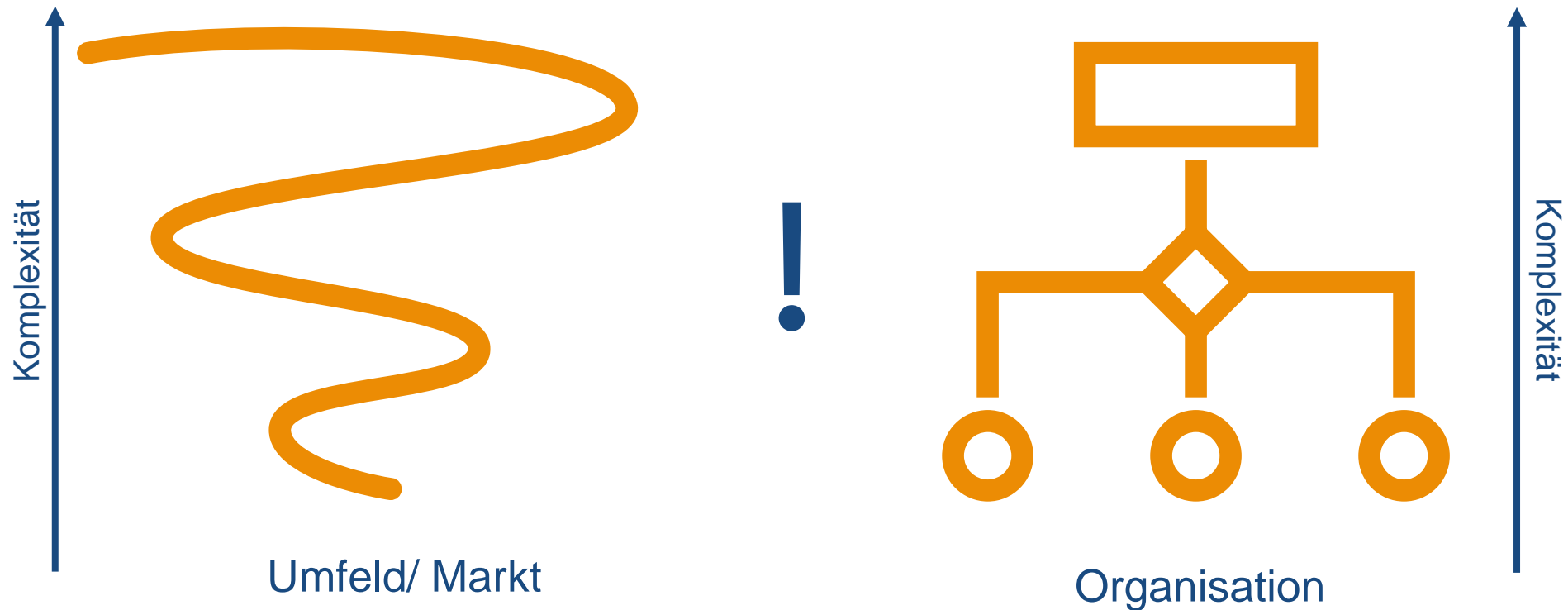
chaotisch

- Akute Krisen
- Kreativitätsmethoden
- Starke Führung
- Schnelles Handeln



Je größer die Varietät (Komplexität) eines Systems ist, desto mehr kann es die Varietät (Komplexität) seiner Umwelt durch Steuerung vermindern.

Die Varietät (Komplexität) des Steuerungssystems muss mindestens ebenso groß sein wie die Varietät (Komplexität) der auftretenden Störungen, damit es die Steuerung ausführen kann.





Einleitung

Unsere Welt der Veränderung

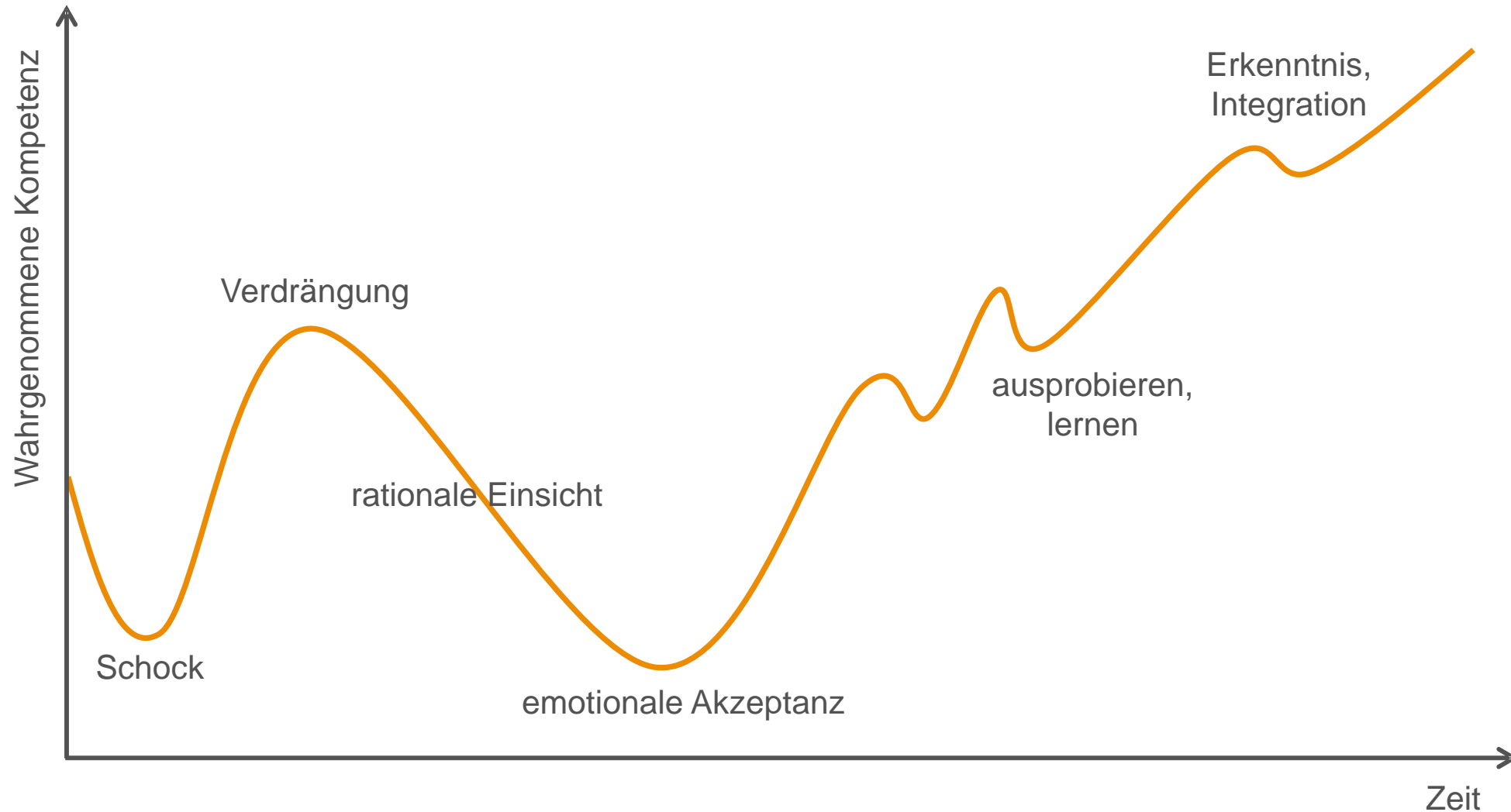
Analyse der Veränderungssituation

Modelle und Werkzeuge

Menschen in der Veränderung

Und noch ein paar Informationen

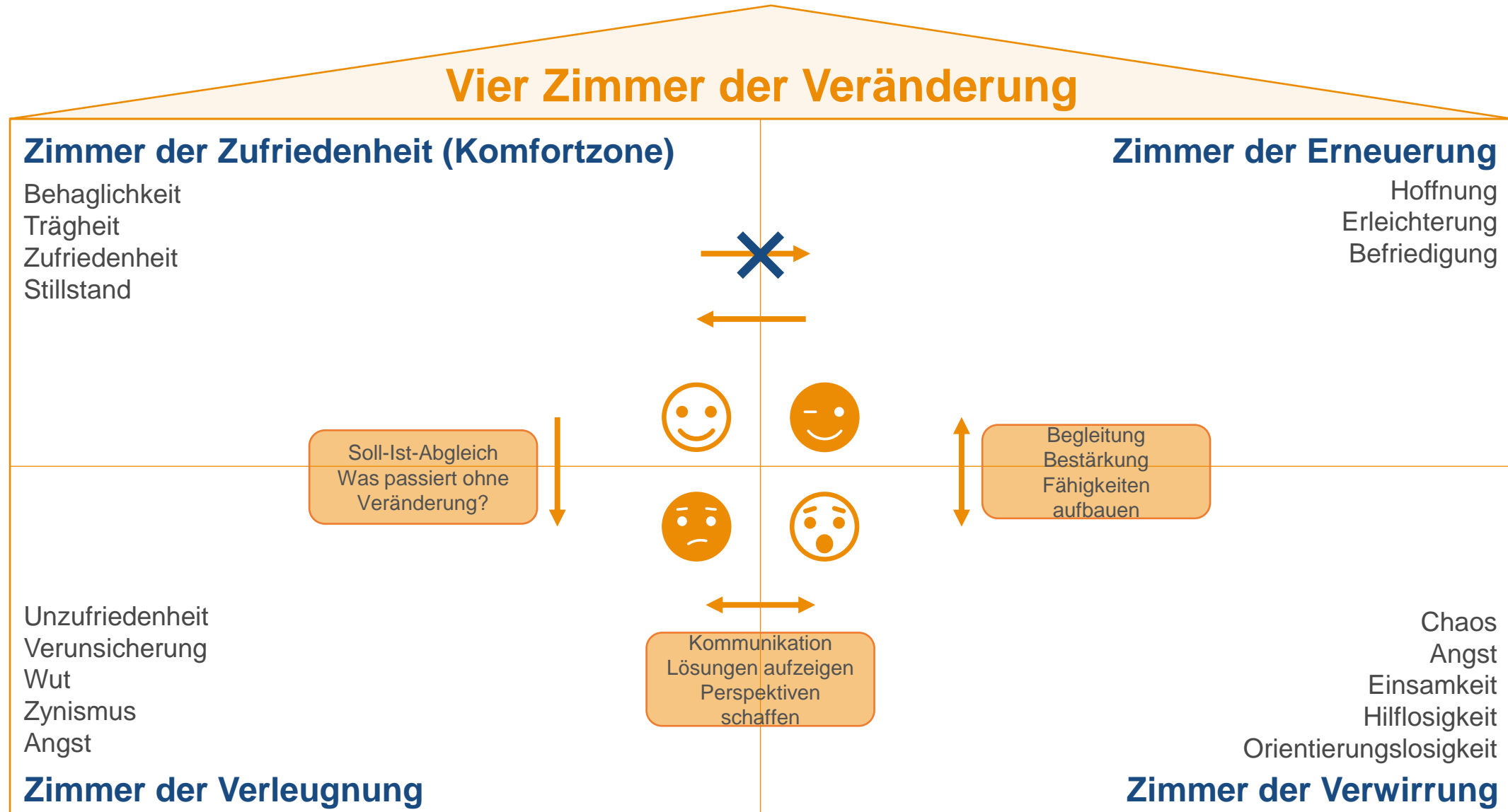
Veränderungsprozess nach Kübler-Ross



Was ist notwendig im Veränderungsprozess



Schock	Kommunikation, Wertschätzung, Empathie
Verdrängung	Kommunikation, Wertschätzung, Empathie, Dringlichkeit erzeugen
rationale Einsicht	Dringlichkeit erzeugen, Zielorientierung (Blick nach vorne)
emotionale Einsicht	Feedback, Austausch, Zielorientierung
ausprobieren, lernen	Fehlerkultur, ausprobieren, überprüfen und anpassen
Erkenntnis, Integration	Anerkennung



Vier Zimmer der Veränderung



Zimmer	Erläuterung
Zimmer der Zufriedenheit	In diesem Zimmer läuft alles seinen gewohnten Gang. Jeder hat sich eingerichtet und man befindet sich in der Komfortzone. Es gibt nicht viel Aufregung, aber auch keine Weiterentwicklung. Dem einen oder anderen kann es in diesem Zimmer langweilig werden.
Zimmer der Verleugnung	Vom Zimmer der Zufriedenheit geht es in das Zimmer der Verleugnung. Das heißt, mit dem Eintritt der Veränderung betritt man dieses Zimmer. Man will von der Veränderung nichts wissen, will sie nicht wahrhaben und möchte sie am liebsten verhindern. Die Verunsicherung ist groß und die Angst vor dem Neuen ist präsent. Von hier aus geht es ins Zimmer der Verwirrung. Zurück in die Komfortzone kommt man aber nicht mehr. Die Veränderung ist nicht mehr aufzuhalten. Der Geist ist aus der Flasche.
Zimmer der Verwirrung	Vom Zimmer der Verleugnung geht es ins Zimmer der Verwirrung. Hier besteht die Unsicherheit, was kommt. Es besteht Angst, Orientierungslosigkeit usw. Gegebenenfalls fehlen noch die Kompetenzen, um sich in der veränderten Situation zu bewegen. Es ist nicht klar, was kommt, wie man sich verhalten soll etc. Vom Zimmer der Verwirrung geht es in das Zimmer der Erneuerung. Es kann aber auch ohne weiteres wieder in das Zimmer der Verleugnung zurückgehen.
Zimmer der Erneuerung	Im Zimmer der Erneuerung wird es sicherer. Die Veränderung greift, es besteht Hoffnung und Befriedigung. Die Vorteile der Veränderung werden erkannt und genutzt. Nun geht es darum, die Kompetenzen auszubauen, die Gewohnheiten anzupassen, die Zufriedenheit zu finden. Vom Zimmer der Erneuerung geht es irgendwann in das Zimmer der Zufriedenheit. Der Zyklus kann von vorn beginnen. Die Abkürzung vom Zimmer der Zufriedenheit in das Zimmer der Erneuerung ist leider nicht möglich.



Veränderungsformel

Unzufriedenheit
mit der aktuellen Situation
(0 bis 10)

*

Vision
für die Veränderung
(0 bis 10)

*

Schritte/ Plan
für die Veränderung
(0 bis 10)

>

Widerstand
gegen die Veränderung
(0 bis 1000)



Kriterium	Beschreibung
Unzufriedenheit	Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation, die verändert werden sollen. Besteht keine Unzufriedenheit, ist die Dringlichkeit (Motivation) für eine Veränderung sehr gering.
Vision für die Veränderung	Um die veränderte Zukunft so positiv und verständlich wie möglich zu erklären, braucht es eine Vision von dieser Zukunft, eine emotionalisierende Beschreibung. Diese muss ziehen und mitreisen. Sie muss attraktiv sein, um die Veränderung einzugehen.
Schritte/ Plan	Die Schritte, der Plan für die Umsetzung der Veränderung muss bekannt, nachvollziehbar und stimmig sein. Wenn Schritte noch nicht bekannt sind, sollte auch das benannt werden.
Widerstand	Der Widerstand gegen die Veränderung darf nicht höher sein, als das Produkt aus Unzufriedenheit, Vision und Schritte/ Plan. Größer das Produkt aus diesen drei Kennziffern, desto größer die Veränderungschance.





Nr.	Engstellen
Dringlichkeit der Veränderung	Die Dringlichkeit der Veränderung wird nicht oder nur in einem geringen Maß wahrgenommen.
Gefühlte Zustimmung	<p>Die emotionale Zustimmung, in Abgrenzung zur rationalen Zustimmung, ist nicht oder nur einem geringen Maß vorhanden.</p> <p>Die emotionale Zustimmung garantiert eine tatsächlich verinnerlichte Bereitschaft zur Veränderung, auch wenn die Veränderung anstrengend wird.</p>
Kompetenzen für die Veränderung	Die notwendigen Kompetenzen für die Umsetzung der Veränderung und die Etablierung der angestrebten neuen Situation fehlen oder sind nur in gering ausgeprägter Form vorhanden.
Dürfen für die Veränderung	<p>Die organisatorische Erlaubnis für die Veränderung und für das veränderte Verhalten ist nicht gegeben.</p> <p>Organisatorische Erlaubnis kann bedeuten, dass die Führungsebene nicht hinter der Veränderung steht, dass die Veränderung nicht mit voller Konsequenz umgesetzt wird, dass Beschäftigte im veränderten Verhalten und Agieren behindert werden.</p>
Veränderung erfahren können	<p>Es fehlen Möglichkeiten, die Veränderung praktisch zu erleben und damit auch zu „spüren“.</p> <p>Die Veränderung bleibt abstrakt und im Zweifel wenig attraktiv.</p>



Einleitung

Unsere Welt der Veränderung

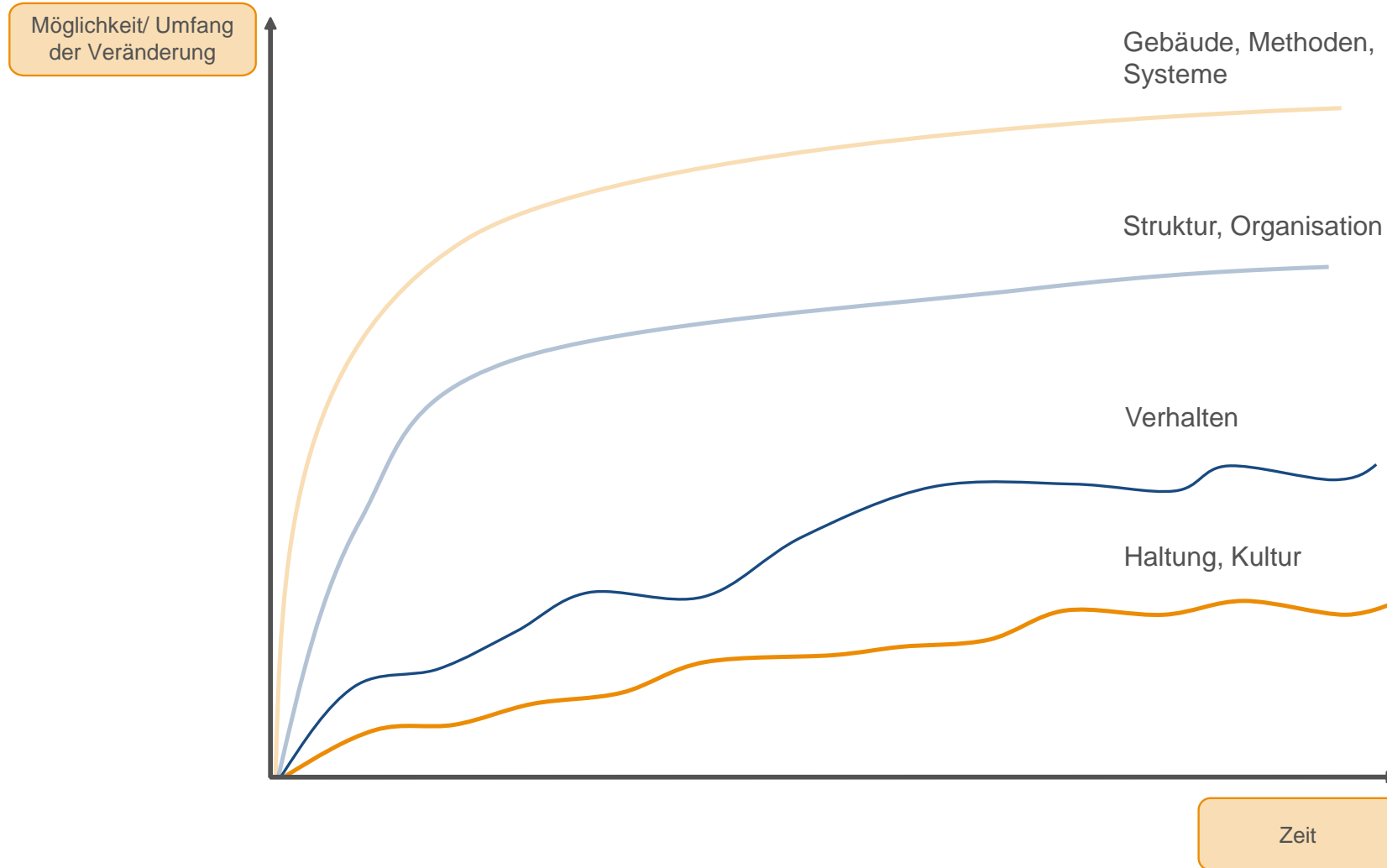
Analyse der Veränderungssituation

Modelle und Werkzeuge

Menschen in der Veränderung

Und noch ein paar Informationen

Veränderungsdauer



Veränderung | 8 Stufen nach Kotter



Wandel in der Unternehmenskultur verankern.



Neue Ansätze in der Kultur verankern.

Einführung neuer Verhaltensweisen



Erfolge konsolidieren & weitere Veränderung einleiten.



Schnelle Erfolge erzielen.



Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen.

Auftauen des verhärteten Status Quo



Die Vision des Wandels kommunizieren.



Vision & Strategie entwickeln.

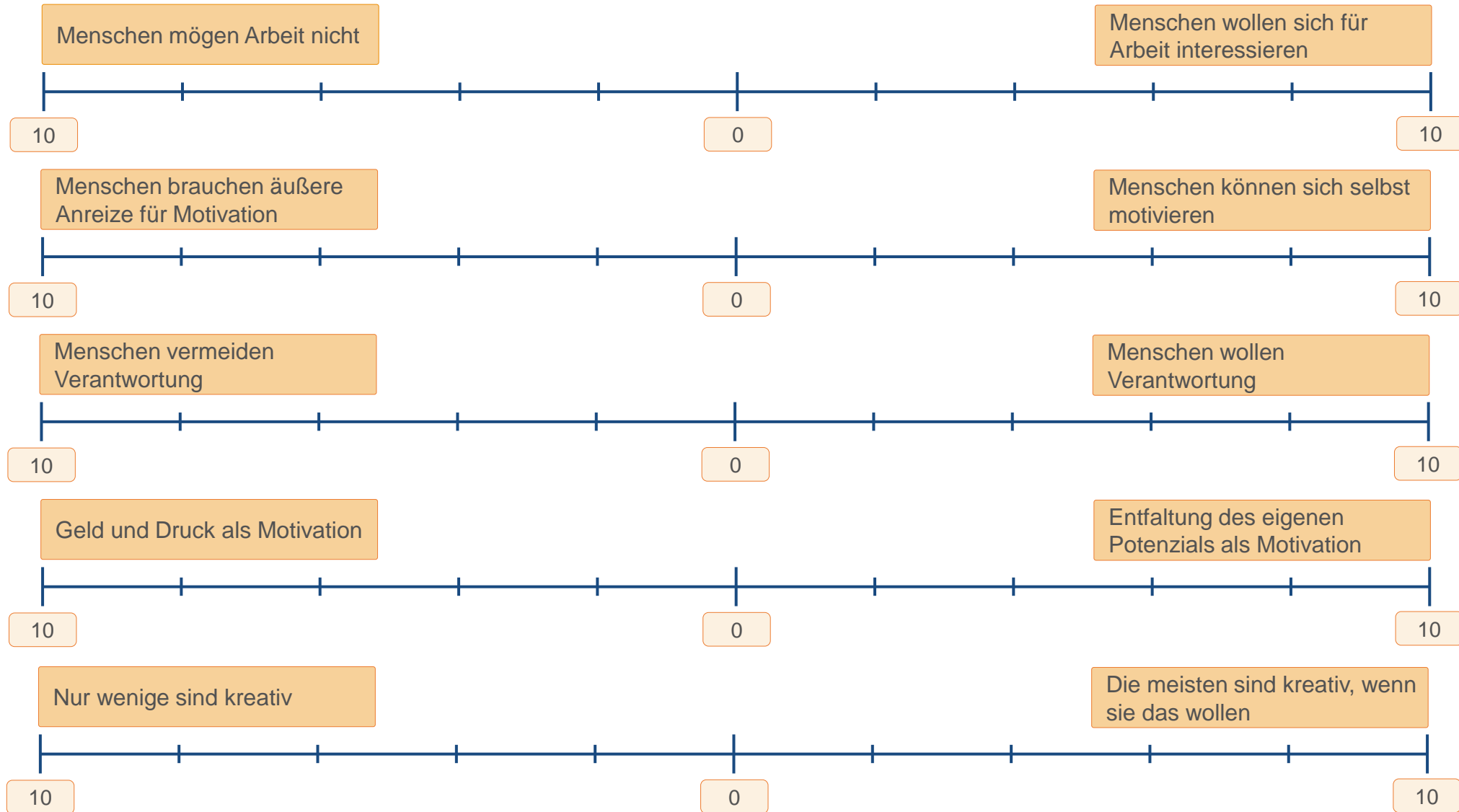


Eine Führungsrolle aufbauen.



Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen-

Selbsteinschätzung XY-Theorie





Einleitung

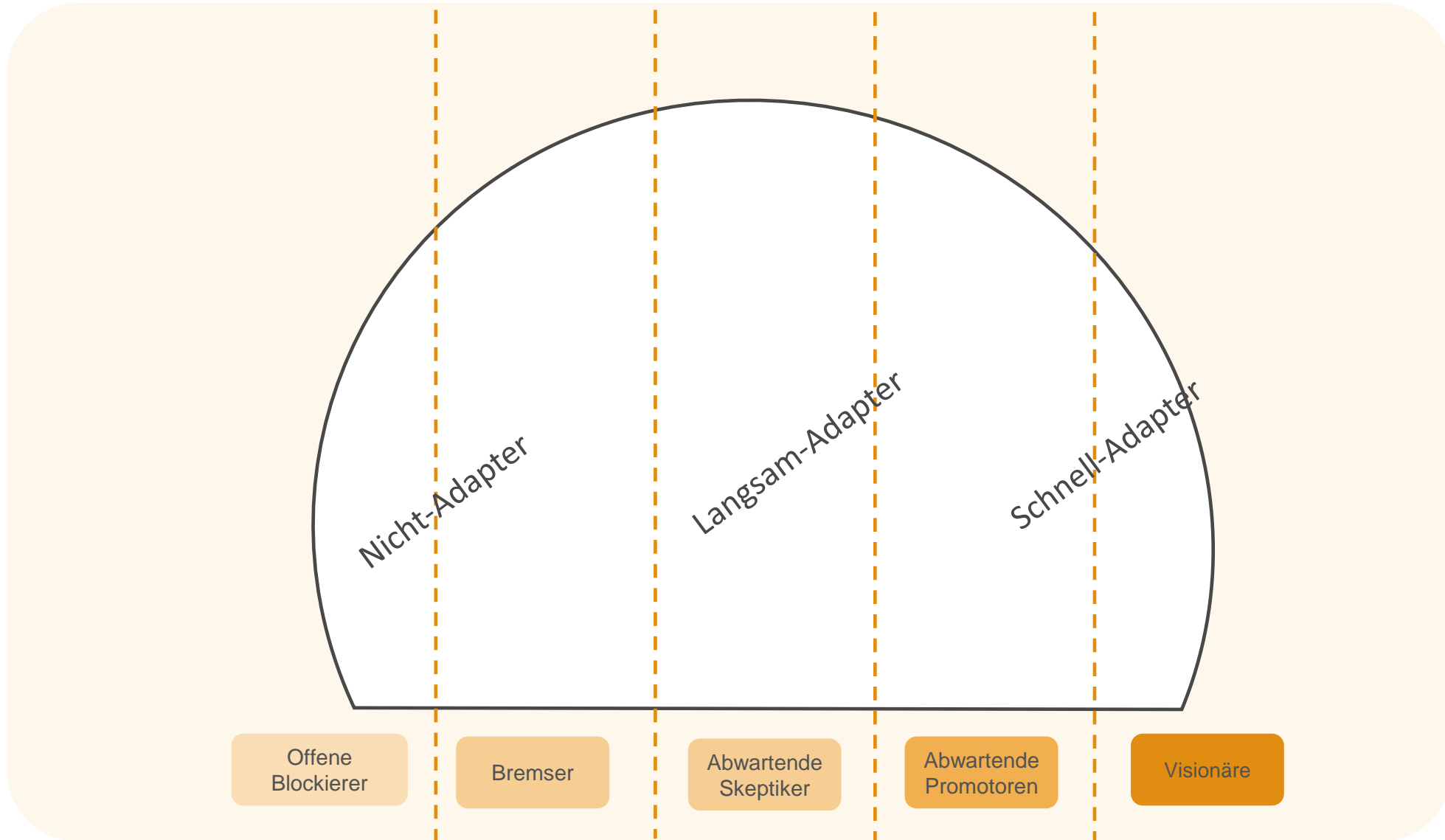
Unsere Welt der Veränderung

Analyse der Veränderungssituation

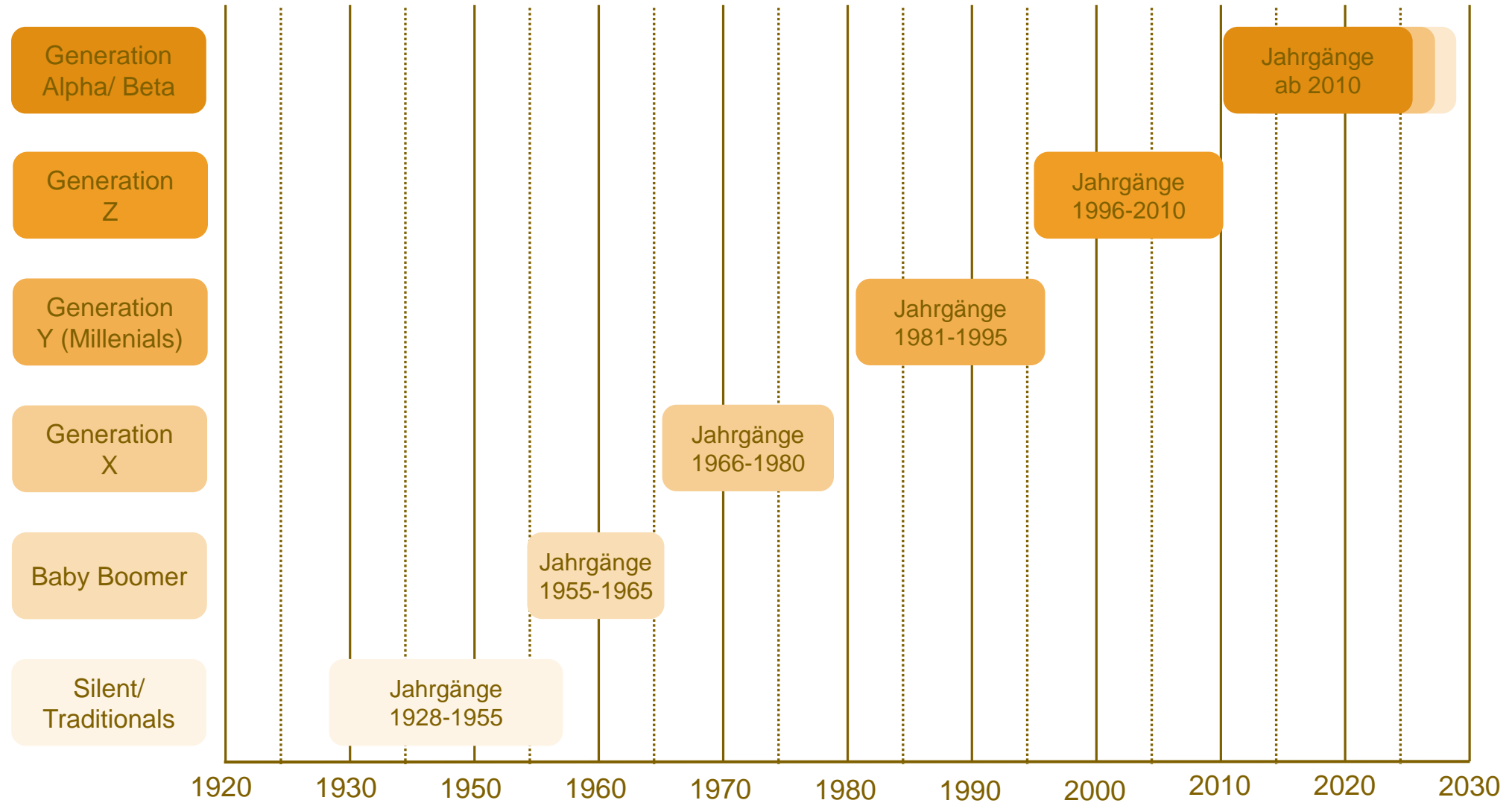
Modelle und Werkzeuge

Menschen in der Veränderung

Und noch ein paar Informationen























Übersicht der Generationen



Übersicht der Generationen



	Silent/Traditional 1928-1955	Baby Boomer 1955-1965	Generation X 1966-1980	Generation Y 1981-1995	Generation Z 1996-2010
Angestrebtes Ziel	Eigenheim	Jobsicherheit	Work-Live-Balance	Freiheit und Flexibilität	Sicherheit und Stabilität
Haltung zu Technologie	weitgehend uninteressiert	erste IT-Erfahrung	Digital Immigrants	Digital Natives	„Technoholics“, abhängig von IT
Charakteristisches Produkt	 Auto	 TV	 PC	 Smartphone u. Tablet	 Google Glass, nano-computing, 3D-printing
Kommunikationsmedien	 Brief	 Telefon	 E-Mail und SMS	 SMS und Social Media	 Tragbare Geräte
Bevorzugtes Medium	 Face to Face	 Face to Face	 E-Mail und SMS	 Online u. Mobile	 Facetime
Hobby	 Lesen	 Fernsehen schauen	 Im Internet surfen	 Videospiele	 Musik streamen



Baby Boomer

- Souveränität
- Vermittlung von Sicherheit
- Lebenserfahrung
- Expertenwissen
- Improvisationsvermögen
- Priorisierungsfähigkeit
- Denken in Zusammenhängen
- Vernetztheit im Unternehmen
- Arbeitgeberloyalität

Generation X

- Berufserfahrung und Fachwissen
- Verlässlichkeit
- Eigeninitiative
- Offenheit für das Neue
- Zugang zu Technik
- Flexibilität
- Engagement
- Belastbarkeit
- Kollegialität
- Bereitschaft zu Wissensvermittlung und Nachwuchsförderung
- Anpassungsfähigkeit



Generation Y

- Digitale Natives
- Arbeiten gerne online und in Gruppen und Netzwerken
- Schätzen in Unternehmen Transparenz, Offenheit und den sozialen Umgang mit Menschen und der Umwelt
- Ausgewogene Work-Life-Balance: flexible Arbeitszeitmodelle, HomeOffice oder Sabbaticals
- Schätzen Vertrauen, Selbstorganisation und regelmäßiges Feedback vom Vorgesetzten
- Schnelles Vorankommen im Beruf, abhängig von der Leistung statt der Betriebszugehörigkeit
- Nachhaltige und ehrliche Wertschätzung der erbrachten Leistungen, losgelöst von finanziellen oder materiellen Incentives
- Fordern hohe Leistungsfähigkeit des Unternehmens als Arbeitgeber
- Angemessene Bezahlung
- Ansprechende Tätigkeit und Freiräume: eigenverantwortliches Arbeiten und die Möglichkeit, seine eigenen Vorstellungen in das Arbeitsumfeld einbringen zu können

Generation Z

- Digitale Natives
- Ziehen Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben
- Wollen sich im Unternehmen wohlfühlen
- Führen nicht gerne
- Stellen sich nicht gerne Herausforderungen
- Keine Bindung an Marken und Unternehmen
- Klare Strukturen, auch im Bezug auf den eigenen Karriereweg im Unternehmen
- Sichere Arbeitsverhältnisse: Klare Regeln und Zukunftsperspektive
- Leistungsbereit, aber kein „Arbeiten im Hamsterrad“
- Beruf ist Teil der Lebenszeit, die es optimal zu gestalten gilt



Einleitung

Unsere Welt der Veränderung

Analyse der Veränderungssituation

Modelle und Werkzeuge

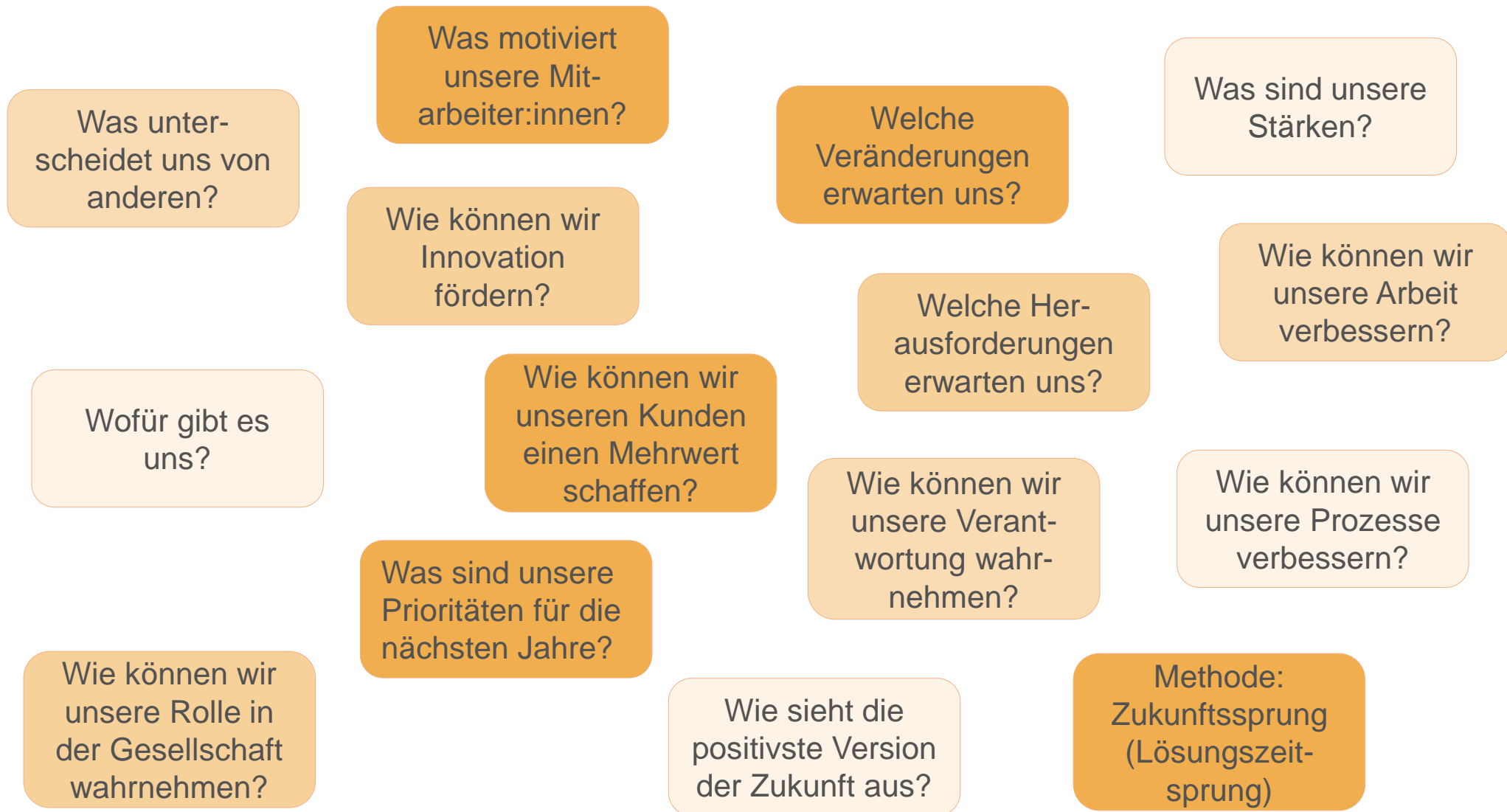
Menschen in der Veränderung

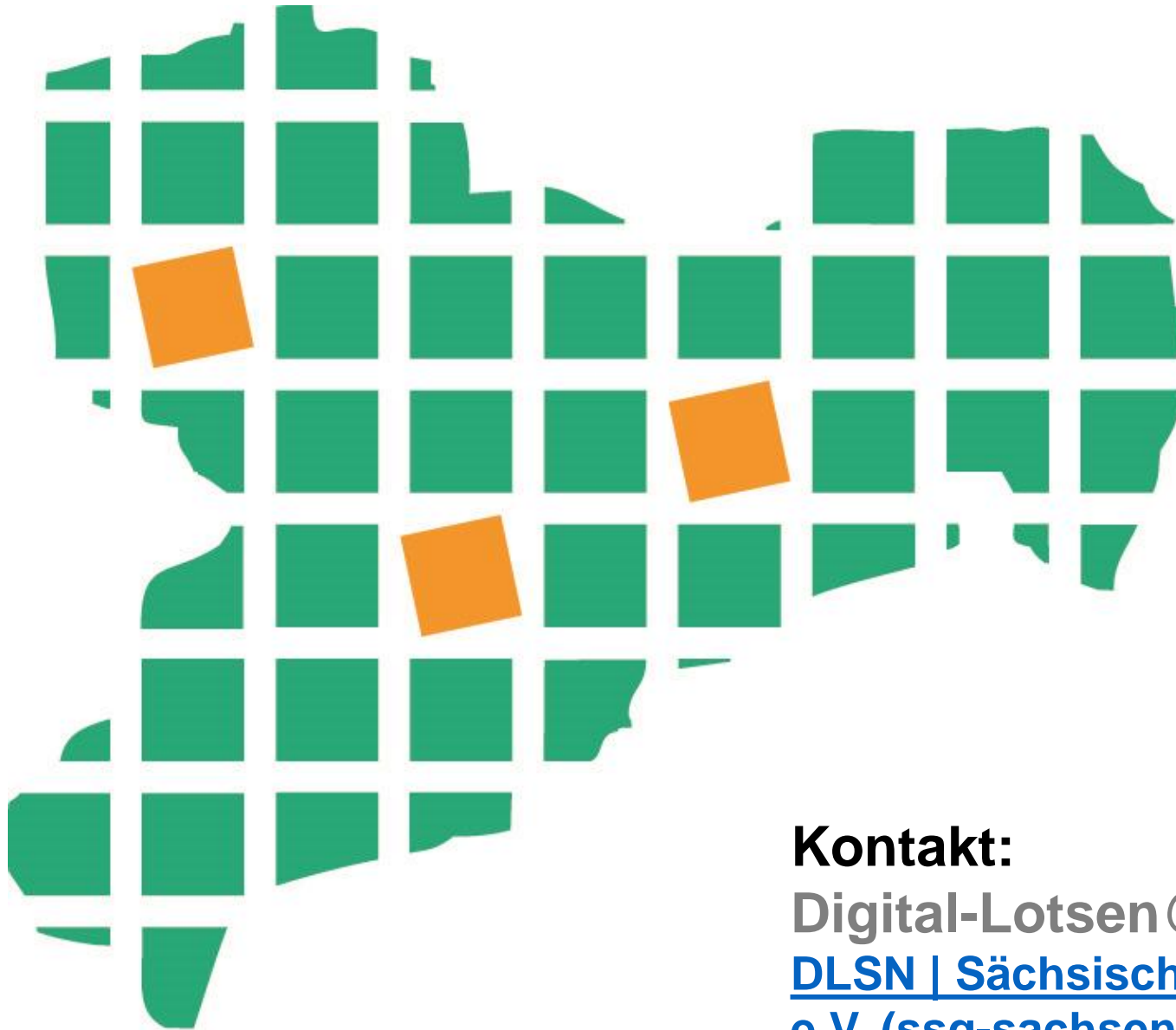
Und noch ein paar Informationen



1	Bestandsaufnahme	<ul style="list-style-type: none">• Gründliche Analyse, zum zu verstehen, ...<ul style="list-style-type: none">• wo die Organisation gerade steht,• welche Herausforderungen die Organisation bewältigen muss
2	Analyse	<ul style="list-style-type: none">• Analyse der Daten aus der Bestandsaufnahme• Identifikation von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Organisation
3	Stakeholderanalyse	<ul style="list-style-type: none">• Einbeziehung der relevanten Stakeholder in Workshops, Umfragen, Interviews
4	Was ist wichtig?	<ul style="list-style-type: none">• Ableitung, was für die Vision wichtig ist• Reflexion der Werte, Interessen und Ziele• Wo wollen wir hin? Wie sieht die Zukunft aus?
5	Visualisieren und Formulieren	<ul style="list-style-type: none">• Vorstellung, wie die Vision in der Realität aussehen wird.• Vision in klaren und prägnanten Formulierungen beschreiben.
6	Überprüfen	<ul style="list-style-type: none">• Regelmäßige (Über-)Prüfung der Vision auf Aktualität, Relevanz und Akzeptanz

Vision erarbeiten – Fragen und Anregungen





Kontakt:

Digital-Lotsen@ssg-sachsen.de

[DLSN | Sächsischer Städte- und Gemeindetag
e.V. \(ssg-sachsen.de\)](mailto:Digital-Lotsen@ssg-sachsen.de)