

Skriptum und Seminarunterlage: Change Management 2011

Auszug aus dem
Skriptum!



Quelle: <http://www.jumpthecurve.net/images/uploads/change-architect-sign1.jpg>

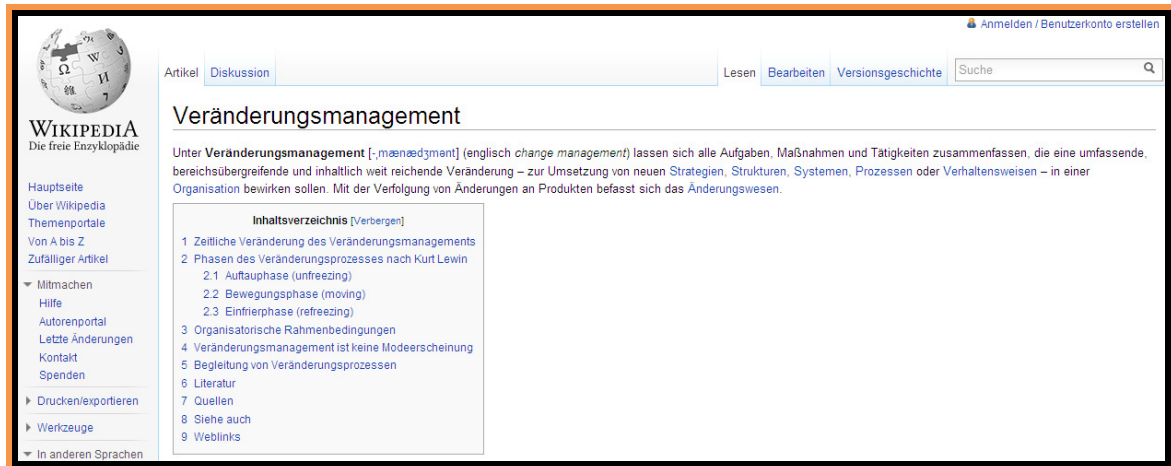
Ansprechpartner gwwb:
Mag. Gerald Willesberger
Geschäftsführer
Tel: +43 664 88 44 76 16
Mail: gw@gwwb.at

Inhalt

I.	Einführung	3
II.	Aspekte von Veränderungen	4
III.	Entwicklungsmodell nach Grein in 5 Wachstumsphasen	5
IV.	Change Landkarte der Neuwaldegger Beratergruppe	6
V.	Der Change-Prozess	
VI.	Grundmodell von Change: 3 Phase-Modell von Lewin	
VII.	Kotter: 8 Erfolgsfaktoren für Veränderungsprojekte	
VIII.	Exkurs: Methoden zur Erhebung IST- und SOLL-Zustand..	
1.)	Fragetechniken	
2.)	Hypothesenbildung als Basis für Change-Interventionen.	
3.)	Kollektive Fallberatung.....	
IX.	Change Management Projekt: Architektur	
1.)	Change Management Planung	
2.)	Hebel im Changeprozess	
3.)	RADAR-Bewertung	
X.	Die vier Phasen eines Veränderungsprozesses	
XI.	Psychologische Reaktionen bei großen Veränderungen.....	
XII.	"Riemann-Modell": 4 Grundorientierungen	
XIII.	Unternehmenssteuerung	
XIV.	Literatur.....	6

I. Einführung

Was sagt Wikipedia?



Unter Veränderungsmanagement (englisch *change management*) lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung – zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen – in einer Organisation bewirken sollen. Mit der Verfolgung von Änderungen an Produkten befasst sich das Änderungswesen.

Die Definition in Wikipedia ist nur ein Beispiel aus der großen Menge von (möglichen) Definitionen. Bis heute hat "Changemanagement" noch keine national oder international anerkannte eindeutige Definition.

Der Umfang von praktiziertem Change-Management hängt von der Ausgangslage in der Organisation ab und logischerweise von der entsprechenden Aufgabenstellung.

Sicherlich ist es richtig, dass Change-Management sowohl zur Organisationsentwicklung zählt als auch mit der Personalentwicklung verknüpft ist.

In der Praxis zeigt sich, dass sich auch unser Leben in ständiger Veränderung befindet – kein Tag gleicht dem anderen. Andererseits stehen wir Veränderungen oft skeptisch gegenüber. Veränderungen werden oft mit Unsicherheit, Angst und als Gefahr wahrgenommen, da noch keine Klarheit besteht wie das Zukünftige aussehen wird.

Veränderungen im Leben und in Unternehmen „passieren“ mehr oder weniger **bewusst**, mehr oder weniger **geplant** und werden mehr oder weniger **aktiv** von uns mitgestaltet.

**Das einzig Beständige
ist der Wandel...**

II. Aspekte von Veränderungen

Die **Evolutionspsychologie** zum Beispiel unterscheidet die Spannungsverhältnisse:

- Bedürfnis nach **Sicherheit**
- Die menschliche **Neugierde**

Das natürliche Streben des Menschen nach Sicherheit allein garantiert auf Dauer kein Überleben der Art. Das psychische Gleichgewichtsmodell für Menschen beinhaltet daher neben dem Streben nach Sicherheit und Tradition das Bedürfnis nach Herausforderungen, nach kompetenter Bewältigung von Risiken und unsicheren Situationen.

Die äußere und innere Realität von Menschen unterliegt ständigen Veränderungen und diese müssen daher imstande sein, solche Veränderungen zu verarbeiten, sich selbst zu ändern, sich einzustellen, das Denken, Fühlen, Verhalten und Umgehen mit der Außenwelt anzupassen, sich und die Umwelt in Einklang zu bringen, um das eigene (Über)Leben zu sichern.

Veränderungsprozesse:

In Organisationen und Unternehmen unterscheiden wir **zwei Arten von Veränderungsprozessen**:

natürlich / evolutionär	geplant / strukturiert
<ul style="list-style-type: none"> * Wachstum + Krisen * Marktsituation * Generationswechsel 	<ul style="list-style-type: none"> * unterschiedliche Anlässe + Ziele * als Projekte mit ausdifferenzierten Rollen
→ Management + Funktionen	→ Management + Change-Agent + ev. externe Change-Berater

Dabei sind 2 Antriebskräfte entscheidend:

- **Lust:** Sog hin zum Neuen (Anreiz muss groß genug sein)
- **Leid:** Drang vom Alten weg (Leid, Angst und Bedrohung muss groß genug sein)

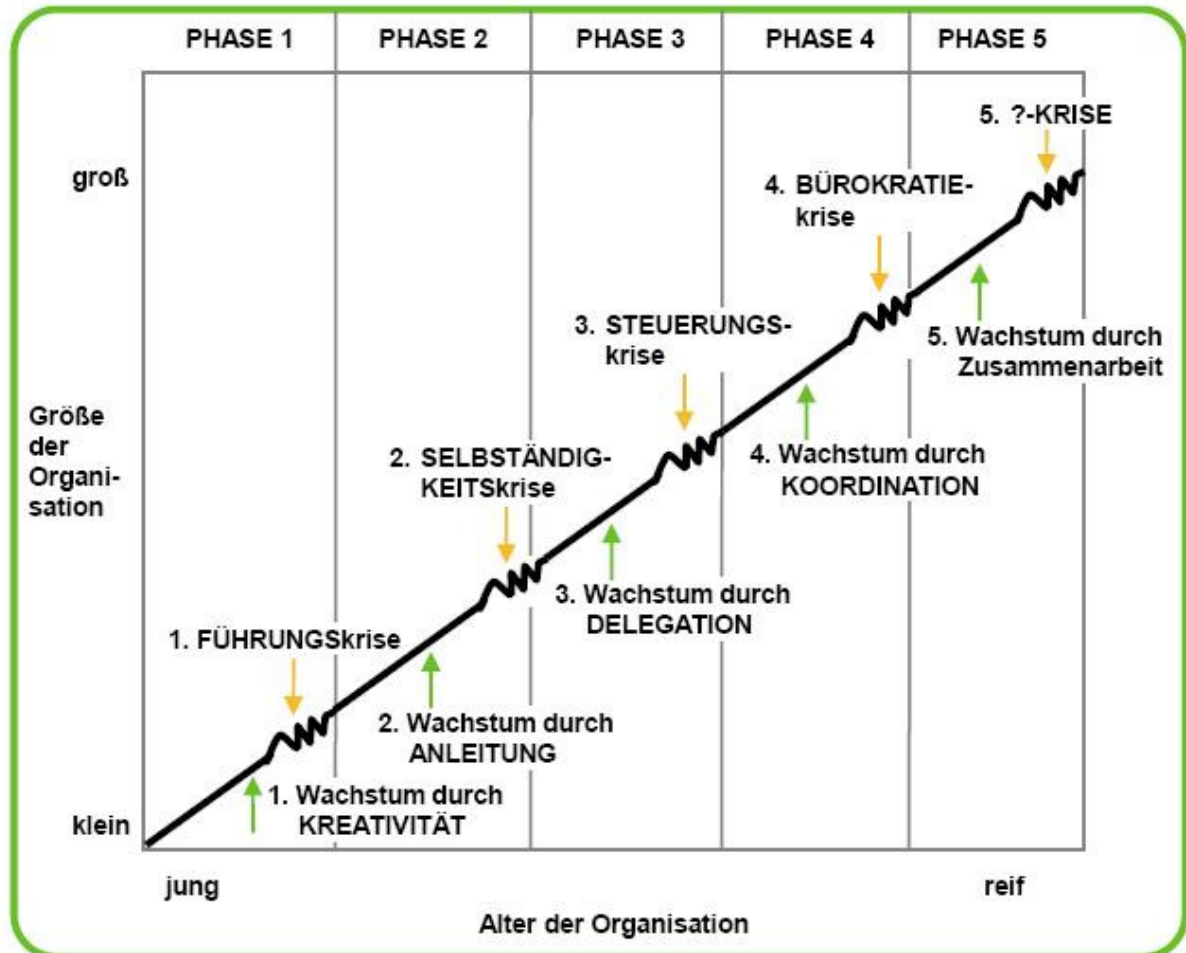
Leidensdruck als mögliche Triebfeder für Veränderung!



III. Entwicklungsmodell nach Grein in 5 Wachstumsphasen

Die hier angeführten Ereignisse sind in fast allen wachsenden Organisationen zu bemerken.

Dieses Modell dient zur Einschätzung des aktuellen Standortes, aber auch zur vorsorglichen Planung von adäquaten Reaktionen auf kommende Herausforderungen.



— Stadien der Evolution
 ~~~~~ Stadien des Umbruchs

Quelle: Beratergruppe Neuwaldegg

## IV. Literatur

Kotter, John. Leading Change. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1996.

Königswieser, Roswitha und Alexander Exner. Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart: Klett-Cotta, 1998.

Kostka, Claudia und Annette Mönch. Change Management: 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. München: Hanser Fachbuch, 2002.

Walter Häfele, OE-Prozesse initiieren und gestalten, 2007

Manfred Höfler, Abenteuer Change Management, 2010

Armin Rohm, Change Tools, 2006

### **Weiterführende Literatur:**

Doppler, Klaus et al. Unternehmenswandel gegen Widerstände: Change Management mit den Menschen. Frankfurt a.M.: Campus, 2002.

Hansmann, Karl-Werner. Management des Wandels. Wiesbaden: Gabler, 1997.

Mohr, Nico und Jens Marcus Woehe. Widerstand erfolgreich managen: Professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten. Frankfurt a.M.: Campus, 1998.

Senge, Peter. The Dance of Change. New York: Bantam Books, 2000.