Change Management

Kontext & Notwendigkeit

- **„Organisationen verändern sich nicht. Menschen tun es – oder eben nicht."**
- **Warum ist Veränderung überhaupt notwendig?**
  - Digitalisierung, Markt, Wettbewerb – Organisationen müssen sich verändern, nicht nur wollen.
  - Irrglaube, dass **Stabilität** normal und **Change** die Ausnahme ist.
    - Daraus resultieren **die Mythen,** dass Veränderungen
      a) eines grossen Handlungsdrucks bedürfen,
      b) mit radikalen Einschnitten verbunden sind,
      c) von der Unternehmensspitze in Gang gesetzt und
      d) sorgfältig geplant und gemanagt werden müssen

Was ist Change Management? (Definition & Change-Code)

- **Change Management:** Es ist die Brücke zwischen PowerPoint-Strategie und gelebter Realität. Es verbindet harte Fakten – Ziele, Prozesse, Kennzahlen – mit der weichen, aber entscheidenden Seite: Emotionen, Sinn, Sicherheit.
- Wir sprechen darüber, wie **Menschen durch Veränderung gehen** – und wie wir sie so begleiten, dass aus **Widerstand Energie** wird, aus **Betroffenen Beteiligte** und aus einer **Idee** tatsächlich **neues Verhalten** im Alltag.
- Emotionen, Unsicherheit, Widerstand. Change ist kein Excel-Sheet, sondern **Psychologie**.
- **Wandel** sollte keine Hauruckaktion sein, sondern ein **kontinuierlicher Fluss!**
- **"Change-Code"**
  Zustimmung Ihrer Mitarbeitenden gewinnen Sie mithilfe von 3 Hebeln
  - **1 Veränderungs-Strategie**
    - --> sinnhaft, verständlich und umsetzbar!
      - Alle müssen verstehen, welchen **Mehrwert das Neue** bietet, wozu und warum sich das Unternehmen verändern soll
      - Muss konkreten **Nutzen** haben
        - allen Mitarbeitenden klarmachen, was sich für sie zum Guten verändert
    - Warum ändern wir etwas?
      - Was ändert sich für mich?
        - Und wer hilft mir dabei?
  - **2 Führungsverhalten & Kultur (Rolle von Führung & Sponsoren)**
    - Die **Führungskräfte und Sponsoren** müssen überzeugend, zuversichtlich und geschlossen auftreten.
      - Ohne sichtbare, glaubwürdige Führung ist jede Methode nur Dekoration.
    - Fragen Sie sich im Change-Management stets, **wer was verliert.**
      - Es sind nicht die Veränderungen selbst, gegen die die Menschen Widerstand leisten. Sie leisten **Widerstand gegen die Verluste und Abschiede**, die sie erfahren haben, **und gegen den Übergang.**
      - **Betroffene zu Beteiligten machen**
        - Stakeholder, Partizipation, Einbindung – wie Menschen Einfluss nehmen können, statt nur „verändert zu werden".
    - Wandeln Sie eine **bremsende Unternehmenskultur** in eine fördernde um.
      - Die **Unternehmenskultur** ist die Summe aller Gewohnheiten im Unternehmen
    - Bestärken Sie Ihre Mitarbeitenden und **würdigen Sie Erfolge**, bis das neue Verhalten selbstverständlich geworden ist.
      - Sonst fallen die Mitarbeitenden rasch in **alte Verhaltensmuster** zurück, etwa wenn es hektisch wird
      - Würdigung bestärkt, motiviert und macht Mut für die weitere Anwendung.
    - **Kommunikation**
      - Sprechen Sie **so früh wie möglich**, intensiv und verständlich über die Veränderungen
        - Geben Sie Ihren Leuten Klarheit. **Ungewissheit macht Angst**
      - Sprechen Sie in **Bildern und Geschichten.** Und ganz wichtig: **Würdigen Sie das Alte, bevor Sie zum Neuen überleiten**
      - Niemand will hören, dass er bisher alles falsch gemacht hat
    - **8 Prinzipien**
      - Acht (8) Prinzipien befolgen:
        1. Stärken Sie die **Selbstreflexion** bezüglich Ihrer Identität und Ihrer Ziele.
        2. Sorgen Sie für **Vernetzung** und **intensive Kommunikation**, intern wie extern.
        3. Lassen Sie **Widersprüche** und unterschiedliche Perspektiven zu.
        4. **Hinterfragen** Sie immer, was Sie tun. Ist es noch sinnvoll?
        5. **Stellen Sie Fragen**, statt Antworten zu geben. Suchen Sie stets nach neuen Wegen.
        6. **Experimentieren** Sie munter drauflos. Zu wissen, was nicht funktioniert, hilft auch weiter.
        7. Um lernen zu können, etablieren Sie eine **offene Fehler- und Feedbackkultur.**
        8. Denken Sie in Kreisen. Jede Lösung kann weiter verbessert werden.
  - **3 Gefühle**
    - Nutzen Sie die **Energie von Gefühlen**, seien sie positiv oder negativ.
      - Ermuntern Sie Ihre Mitarbeitenden, Gefühle zuzulassen und zu äussern
      - Veränderung ist leichter, wenn sie an **positive Gefühle** geknüpft ist.
        - Transformationsmodelle ähneln den Phasen einer Trauerbewältigung. Sie sollen helfen, Vertrautes loszulassen.
      - Freude
        - positiven Zukunftsbild
      - Überraschung
        - kann antreiben, aber auch bremsen. In Transformationsprozessen empfinden Menschen Überraschungen eher als negativ
      - Ärger
        - Wer sich über ein Change-Projekt ärgert, wird es nicht unterstützen
      - Angst
        - noch quälender als Ärger
        - Sie löst starkes Vermeidungsverhalten aus
      - Trauer
        - fühlen wir, wenn wir etwas verlieren
      - Ekel und Verachtung
        - sind im unternehmerischen Kontext schwer zu überwinden. Hier ist der beste Weg eine Trennung.
      - Vertrauen
      - Schuld und Scham
        - Sie entstehen, wenn man sich mit Selbstdefiziten und dem Gefühl, nicht dazuzugehören, quält. Hier hilft es, wenn Führungskräfte bisherige Verdienste würdigen.

Modelle & Phasen im Change

- Das **Model** hilft, Muster zu verstehen – nicht die Realität 1:1 abbilden.
- **Klassische Modelle**
  - **Theorie von Lewin:** Unfreeze – Change – Refreeze
    - "Unfreeze" / "Auftauen"
      - Die Komfortzone wird bewusst gestört: Alte Routinen hinterfragen, Probleme sichtbar machen, Dringlichkeit erzeugen. Leute sollen merken: So wie bisher geht's nicht weiter.
    - "Change"
      - Jetzt passiert der eigentliche Wandel: Neue Prozesse, Strukturen, Verhaltensweisen werden eingeführt, ausprobiert, angepasst. Fehler sind normal – Lernen ist das Ziel.
    - "Refreeze"
      - Das Neue wird zur Normalität: Regeln, Strukturen, Kultur und Führung unterstützen das neue Verhalten, damit man nicht wieder in alte Muster zurückfällt.
  - **Change-Kurve** (Reaktion auf Veränderung)
    -

    - **1. Impuls zum Wandel**
      Von aussen knallt etwas rein (Markt, Technologie, Konkurrenz) – innen entsteht der Druck: So geht's nicht weiter.
    - **2. Aufbruch**
      Es bewegt sich was – teils freiwillig, teils „müssen wir halt". Hauptsache: Das Unternehmen kommt in Gang.
    - **3. Schock**
      Die Leute hören vom Change und reagieren mit: Schock, Starre, Angst, Unverständnis – Leistung geht runter.
    - **4. Verneinung**
      „Das brauchen wir nicht, bis jetzt lief's doch auch!" – man klammert sich an Bewährtes und schützt die alte Kultur.
    - **5. Rationale Einsicht**
      Kopf sagt: „Okay, ganz wegdiskutieren können wir das nicht." – aber wirklich tief etwas ändern wollen die meisten noch nicht.
    - **6. Emotionale Akzeptanz**
      Der Wendepunkt: Innerlich wird klar – das Neue kommt wirklich. Man ist bereit, Vertrautes loszulassen.
    - **7. Ausprobieren & Lernen**
      Man testet neue Wege, macht Fehler, lernt dazu. Neugier taucht auf: Wie könnten wir es besser machen?
    - **8. Erkenntnis**
      Erste Erfolge zeigen: Der Wandel bringt tatsächlich Vorteile. Fähigkeiten wachsen, das Neue fühlt sich sinnvoll an.
    - **9. Integration**
      Das Neue ist Alltag. Die neuen Verhaltensweisen laufen automatisch – Change ist nicht mehr „Projekt", sondern Normalzustand.
    - https://www.willers-workgroup.de/2020/09/02/emotionale-phasen-der-ver%C3%A4nderung/
- **Übergang = 3 Phasen:**
  1. dem Loslassen von Gewohntem
  2. der psychologischen Neuorientierung
  3. der Entwicklung einer neuen Identität
- **Veränderung vs Übergang**
  - **Veränderung vs. Übergang** sind nicht dasselbe: Ersteres ist eine Abweichung vom Status quo, Letzteres ein psychologischer Prozess.
    - **Neutrale Zone**
      - Das **Hin und Her** zwischen Gewohnheit und Fortschritt ist die „neutrale Zone"
        - einige Indizien, die im Unternehmen auf den Eintritt in eine neutrale Zone hindeuten, zum Beispiel ein erhöhter Krankenstand, Produktivitätseinbussen, Zunahme der Mitarbeiterfluktuation, das Auftauchen alter, längst ausgemerzt geglaubter Schwächen oder falsch kommunizierte Informationen.
      - ist ein **mentaler Prozess** der Neuorientierung.
      - ToDo
        - Einzelgespräche führen
        - kann sinnvoll sein, in dieser neutralen Zone neue Teamstrukturen einzuführen, etwa indem Sie neue Rollen wie die eines Trainers oder eines technischen Experten vergeben
        - Teamziele einführen
    - **So gelingt der Neuanfang**
      - bei Gesprächen stets die folgenden **4 Kategorien** bedenken
        - **Sinn**
          - Sinn der Veränderung verständlich machen
        - **Bild**
          - Visionen aufzeigen
        - **Plan**
          - Schulungsmaßnahmen
        - **Mitwirkung**
          - Zeigen Sie, welche Rolle jeder Einzelne im großen Ganzen spielt

Die menschliche Seite & Psychologie (Human Behavior)

- Emotionen & Verluste
  - Damit man sich auf Neues einlassen kann, muss man Altes loslassen.
- Biases
  - **„negativity bias"**
    - Negative Erfahrungen bleiben stärker im Gedächtnis als positive Erlebnisse.
      - Weil so viele Change-Prozesse scheitern, stehen die Mitarbeitenden der Veränderung skeptisch gegenüber
  - **„Not-invented-here-Syndrom"**
  - **„sunk cost fallacy"** (Versunkene-Kosten-Fehler)
    - ***„Wenn du entdeckst, dass du ein totes Pferd reitest, steige ab."***
    - Ein **Denkfehler**, bei dem wir an etwas festhalten oder an Bewährtem festhalten, nur weil wir schon so viel investiert haben – obwohl es objektiv gesehen besser wäre, aufzuhören.

Tools & Praxis

- Tools / Hebel im Change
  - Kommunikation, Training, Coaching, Rituale, Quick Wins – alles, was hilft, neues Verhalten wirklich zu leben.
- Verankerung in Kultur & Alltag
  - Neue Prozesse reichen nicht – es geht um Routinen, Symbole, Anreizsysteme und Vorbilder.
- **„motivierenden Gesprächsführung" (@Mikael Krogerus)**
  - 1. **Welchen Vorteil sehen Sie, wenn Sie Ihr Verhalten nicht ändern?** Miller fragte: «Was haben Sie davon, wenn Sie Alkohol trinken?» Eine absurde Frage, aber sie brachte Patienten dazu, über ihre Sucht zu sprechen – ohne in der Defensive zu sein.
    2. **Welchen Nachteil sehen Sie, wenn Sie Ihr Verhalten nicht ändern?** Hier spricht der Patient darüber, warum sein Verhalten schädlich ist.
    3. **Was ist der Nachteil, wenn Sie sich verändern?** Hier erhalten wir Einblick in die Widerstände, die den Patienten davon abhalten, sich zu verändern.
    4. **Was sind die Vorteile einer Veränderung?** Was wir hören, ist vermutlich etwas, das wir schon wissen. Aber das ist das entscheidende an der Methode: Nicht wir sagen es der Person, sondern sie formuliert es selbst.
  -

- Arbeiten Sie **gescheiterte Change-Projekte** auf, sonst wird Ihr neues Transformationsprogramm keinen Erfolg haben.
  - Sagen Sie klar und deutlich, was schiefgelaufen ist und warum
  - Ziel: mindestens 15 Prozent Ihrer Belegschaft zu bewegen