

D x V x F > R

Anforderungen an OE- / Change-Management-Prozesse

Prof. Dr. H.-J. Schubert

Dissatisfaction x
Vision x
First Steps >
Resistance

Februar 2004, Seite 1

Grundfragen des Veränderungsmanagements:

1. Wie sind Veränderungsprozesse effektiv und effizient zu gestalten?
2. Wie müssen innovationsförderliche und flexible Organisationen beschaffen sein?

➔ Was verändern?

- ➔ Individuum
- ➔ Team
- ➔ Org.-einheit
- ➔ Organisation
- ➔ Verbund/
Netzwerk

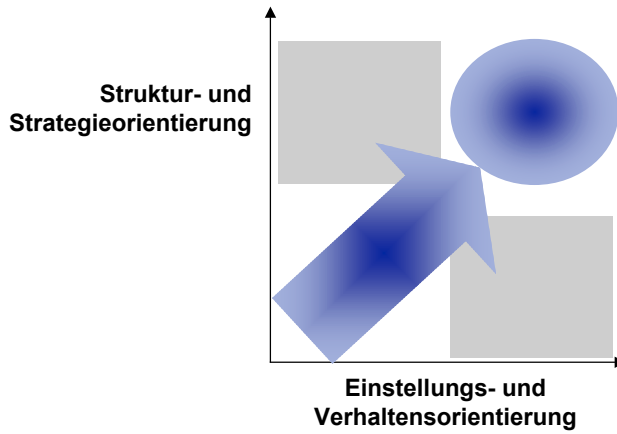
➔ Wie verändern?

- ➔ Grundprinzipien
- ➔ Gängige Methoden
- ➔ Umgang mit schwierigen
Situationen

Abhängig von
Veränderungsbereitschaft, Attraktivität der
Ziele u. Veränderungskompetenz
(DxVxF>R)

Februar 2004, Seite 2

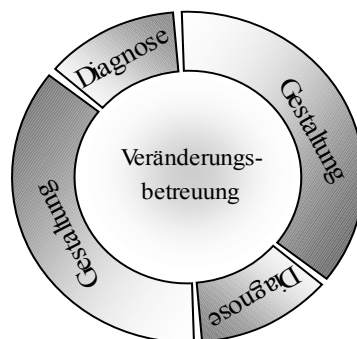
Balance zwischen Sach- u. Psycho-Logik



Februar 2004, Seite 3

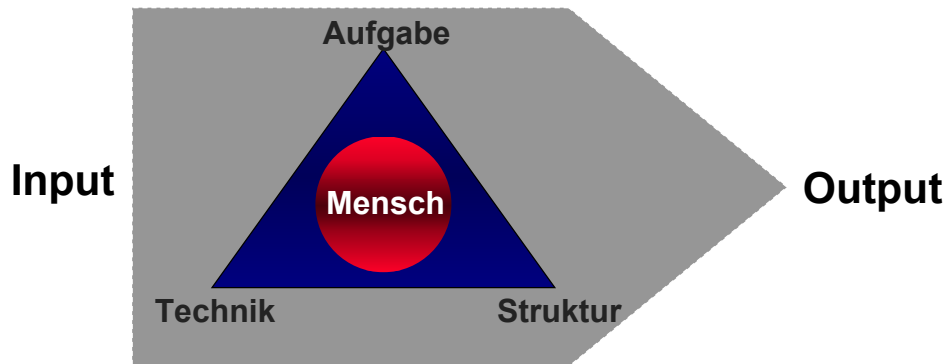
OE als kontinuierlicher Prozess:

- ⊙ **Optional:**
 - ⊙ Sensibilisierung für Veränderungsnotwendigkeit
 - ⊙ Tragfähige Vision / Wunschvorstellung entwickeln
- ⊙ **Fix:**
 - ⊙ **Diagnose (Standortbestimmung)**
 - ⊙ **Gestaltung:**
 - ⊙ Ziele ableiten und Maßnahmen für Veränderungen definieren (Konzeption)
 - ⊙ Umsetzung der Maßnahmen
 - ⊙ **Diagnose (Standortbestimmung)**
 - ⊙ **Veränderungsbetreuung (Change Management)**



Februar 2004, Seite 4

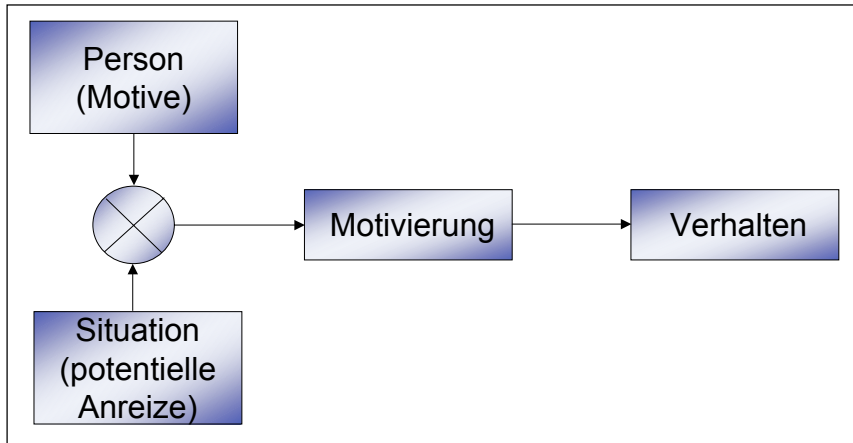
Fokus „Mensch“



Exkurs 1: Motivationale Prozesse

- **Versuch der Erklärung von**
 - Richtung
 - Ausdauer und
 - Intensität von menschlichem Verhalten
- **Im einzelnen sind solche Fragen angesprochen:**
 - Wie kommt es zur Zielfindung bzw. -setzung ?
 - Mit welcher Intensität, Anstrengung oder mit welchem Engagement wird ein Ziel verfolgt bzw. auch nicht?
 - Wie konstant ist die Zielverfolgung ?

Das Grundmodell der „klassischen“ Motivationspsychologie



Motiv, Anreiz, Motivation

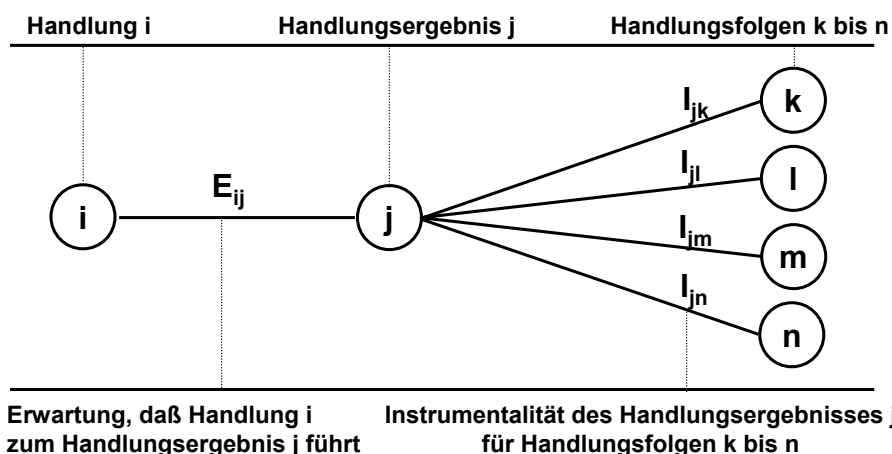
- **Motive** sind hypothetische Konstrukte und können als überdauernde oder zeitlich relativ stabile „Vorlieben“ einer Person bezeichnet werden (Macht, Leistung, ..)
- **Anreiz:** situative Komponenten, die im Wechselspiel mit individuellen Motiven Handeln anregen (Aufforderungscharakter der Situation)
- **Motivation** oder motivationale Tendenz: ein aus der Wechselwirkung zwischen individuellen Merkmalen (Motiven) und situativen Aspekten (Anreizen) entstehender Aktivierungszustand, der auf die Erreichung eines spezifischen Ziels ausgerichtet ist.

Bestätigte Bedürfnisklassen:

interindividuell unterschiedliche Ausprägungen bzgl.

- **Leistungsmotivation**
 - besser sein wollen als die Konkurrenten
 - sich hohe oder schwierige Ziele setzen
- **Machtmotivation**
 - andere beeinflussen wollen
 - Menschen und Dinge kontrollieren wollen
- **Soziale Bedürfnisse**
 - von anderen Leuten gern gesehen sein
 - als Teil einer Gruppe akzeptiert sein
- **Sicherheitsbedürfnis**
- **Bedürfnis nach Status**

Prozesstheorien der Motivation



Widerstand gegen Veränderungen

➔ Fähigkeitsbarrieren

- ➔ Nicht-Kennen
- ➔ Nicht-Können



Information u. Kommunikation
Personalentwicklungskonzepte,
ind. Unterstützung

➔ Bereitschaftsbarrieren

- ➔ Nicht-Wollen
- ➔ Nicht-Dürfen



Berechenbarkeit (Sicherheit),
Anreizgestaltung,
Beteiligungsmöglichkeiten, Spielräume,

In der Zusammenfassung “Motivationale Prozesse”

- ➔ Denken Sie daran, Menschen unterscheiden sich hinsichtlich der Ausprägung zentraler Motive/Bedürfnisse, hinsichtlich persönlicher Zielsetzungen sowie hinsichtlich ihrer Erfahrungen mit der Bewältigung “neuer Situationen”. Daher:
- ➔ Glaubwürdige, konkrete und auf die Adressaten zugeschnittene Informationen (Vermeidung von Unsicherheit und Ängsten)
(möglichst ungehinderter Zugang zu ergänzenden Informationen)
- ➔ Individuelle Unterstützungsangebote zur Bewältigung von Anpassungsmaßnahmen
- ➔ Gemeinsame Problemsicht herstellen, Veränderungsnotwendigkeiten nachvollziehbar machen
- ➔ Möglichkeiten zur Beteiligung an der Gestaltung von Veränderungen
- ➔ “Attraktivität”, “Chancen”, aber auch Erreichbarkeit der angestrebten Neuerungen bzw. Veränderungen aufzeigen
- ➔ Klare Ziele, überprüfbare Zwischenziele
- ➔ Zügige und konsequente Umsetzung
- ➔ Berechenbare Konsequenzen (Anreizsystem) auf veränderungskonformes bzw. nichtkonformes Verhalten

Formen der Mitarbeiterereinbindung

	Blitzkrieg	Mitwirkung	Delegation	Selbstorganisat.
Übergeordnete Instanz (zum Beispiel ein Kernteam)	1) Problemdefinition/ Zielsetzung	1) Problemdefinition/ Zielsetzung	1) Problemdefinition/ Zielsetzung	1) Problemdefinition/ Zielsetzung
	2) Lösungsausarbeitung			
	3) Entscheidung	3) Entscheidung		
	4) Umsetzung			
	5) Kontrolle, Beurteilung	5) Kontrolle, Beurteilung	5) Kontrolle, Beurteilung	5) Kontrolle, Beurteilung
Besitzer schwer artikulierbaren Reorgan.-wissens		2) Lösungsausarbeitung	2) Lösungsausarbeitung	
			3) Entscheidung	
		4) Umsetzung	4) Umsetzung	
Direkt betroffene Mitarbeiter				1) Problemdefinition/ Zielsetzung
			2) Lösungsausarbeitung	2) Lösungsausarbeitung
				3) Entscheidung
			4) Umsetzung	4) Umsetzung
	6) Leben im Alltag	6) Leben im Alltag	6) Leben im Alltag	6) Leben im Alltag
Effizienz-Kriterien 1) Wissensverteilung 2) Machtverteilung 3) Präferenzstrukturen	1) Konzentriert	1) Mäßig verteiltes, schwer artikulierbares Wissen	1) Weit verteiltes, schwer artikulierbares Wissen	1) Direkt Betroffene sind Besitzer schwer artikulierbaren Wissens
	2) Konzentriert	2) Eher konzentriert	2) Eher verteilt	2) Verteilt
	3) Anspruchslos	3) Eher anspruchslos	3) Eher anspruchsvoll	3) Anspruchsvoll

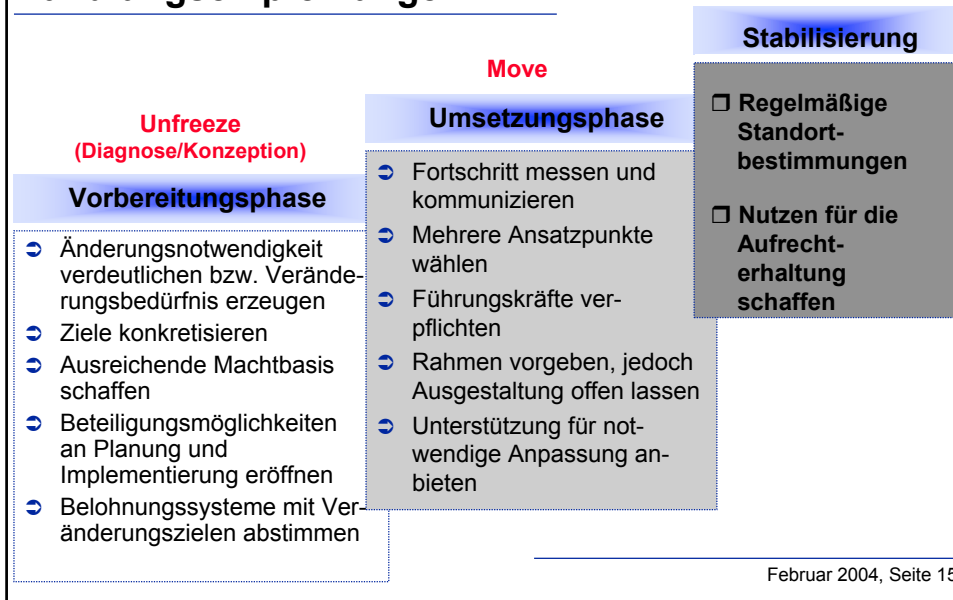
Februar 2004, Seite 13

Psycho-logische Empfehlungen (Worauf Mitarbeiter Wert legen)

- Vermeidung unnötiger Unsicherheit
- Gerechtigkeit bei der Verteilung von „Lasten“
- Beteiligung: Gemeinsame Problemsicht herstellen, gemeinsame Suche nach Lösungen, gemeinsame Umsetzung
- Mental die Zukunft vorwegnehmen
- Respekt vor der Vergangenheit
- Klare Führung vorgeben und nicht zögern
- Schnell und zügig handeln: „Reife Früchte pflücken“
- Erfolg gebiert Erfolg! (an Quick Win's denken)
- Die „verdeckten“ Interessen thematisieren
- Glaubwürdige Informationen über Fakten, Daten und greifbare Kennzahlen in der Sprache der Adressaten
- Enge intensive Kommunikation mit akzeptierten „Leitfiguren“

Februar 2004, Seite 14

Handlungsempfehlungen



Gängige Interventionsformen in Abhängigkeit von Phasen und Ebenen der Veränderung

Phase Ebene	Vorbereitungsphase (Diagnose, Konzeption)	Umsetzungsphase	Stabilisierungsphase
Individuum	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Führung durch Zielvereinbarung ➤ Selbsterfahrung ➤ Fremdbeurteilungen untersch. Art (Supervision, 360° Feedb.) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coaching ➤ Arbeits- und Organisationsgestaltung ➤ Ind. Pers.-entw. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Feedbackgespräche ➤ Coaching
Gruppe/ Team	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Benchmarkingprojekte ➤ Rückmeldungen über Leistungsergebnisse oder Arbeitsatmosphäre („Survey-Feedback“) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Arbeits- und Organisationsgestaltung ➤ Teamentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Regelmäßige Workshops zur Pflege von Teamfähigkeit und -leistung
Einheiten/ Bereiche	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Benchmarkingprojekte ➤ Kundenfeedback ➤ Leistungsbewertungen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Arbeits- und Organisationsgestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Benchmarking ➤ Kundenbefragungen ➤ Leistungsbewertungen
Gesamtorganisation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ EFQM-Bewertungen ➤ Zukunftsszenarien ➤ Strategiecheck ➤ Benchmarkingprojekte 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leitbildentwicklung ➤ Excellence-Konzepte ➤ Org.-gestaltung ➤ Strat. Management 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ EFQM-Bewertungen ➤ Benchmarking
Netzwerke/ Verbund	<ul style="list-style-type: none"> ➤ EFQM-Bewertungen ➤ Zukunftsszenarien ➤ Strategiecheck ➤ Benchmarkingprojekte 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leitbildentwicklung ➤ Strategisches Man. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ EFQM-Bewertungen

Merkmale innovationsorientierter und flexibler Organisationen

- ➔ Veränderungen werden als Chance u. nicht als Bedrohung begriffen
- ➔ Kreativität und Innovativität werden unterstützt
- ➔ Fehler werden konstruktiv zur Weiterentwicklung genutzt
- ➔ Personalentwicklung besitzt hohen Stellenwert
- ➔ Konsequente Orientierung an Kundenbedürfnissen
- ➔ Regelmäßige Positionierung gegenüber Konkurrenten
- ➔ Organisationsstruktur gleicht einem Netzwerk teilautonomer Einheiten