
Change Management

Online-Kurs des Kompetenzzentrums Smart Services

Maximilian de Geus, Timo Fulde
Hochschule für Wirtschaft, Technik und Gestaltung Konstanz



Change Management

Herleitung und Definition

- Change Management (Veränderungsmanagement) ist ein Prozess, bei dem oftmals die bereichsübergreifende Umwandlung von
 - Organisationsstrukturen,
 - internen Prozessen,
 - Geschäftsfeldern oder
 - dem gesamten Unternehmen zielorientiert und ganzheitlich gesteuert wird.
- Dabei werden Abteilungen oder das gesamte Unternehmen mit ausgewählten Maßnahmen von einem Ist-Zustand zu einem vorab definierten Soll-Zustand transferiert.

Change

Veränderung durch z. B. der Einführung einer neuen Technologie

Management

planen, steuern, koordinieren, führen, prüfen und überwachen

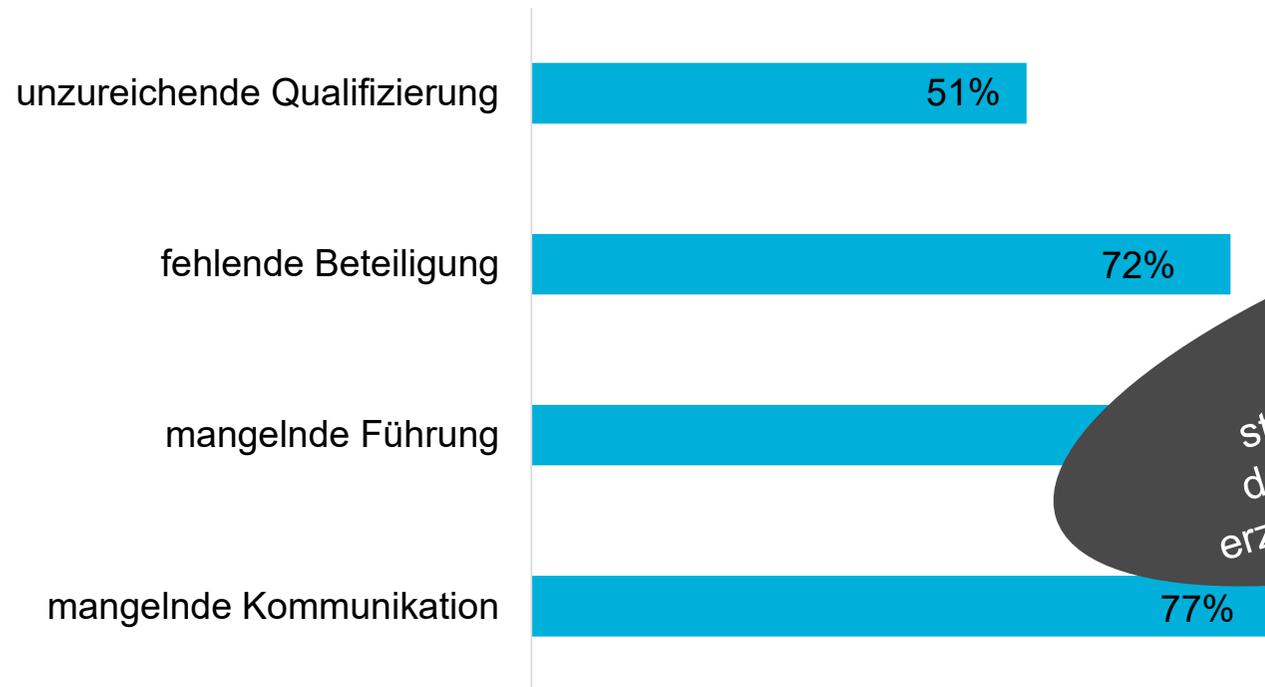
Change Management

Begleitung des Veränderungsprozesses innerhalb der Organisation

Bedeutsamkeit von Change Management

Potenzielle Hindernisse bei der erfolgreichen Umsetzung von Change Management

Die häufigsten Ursachen für Probleme im Change Management sind ...

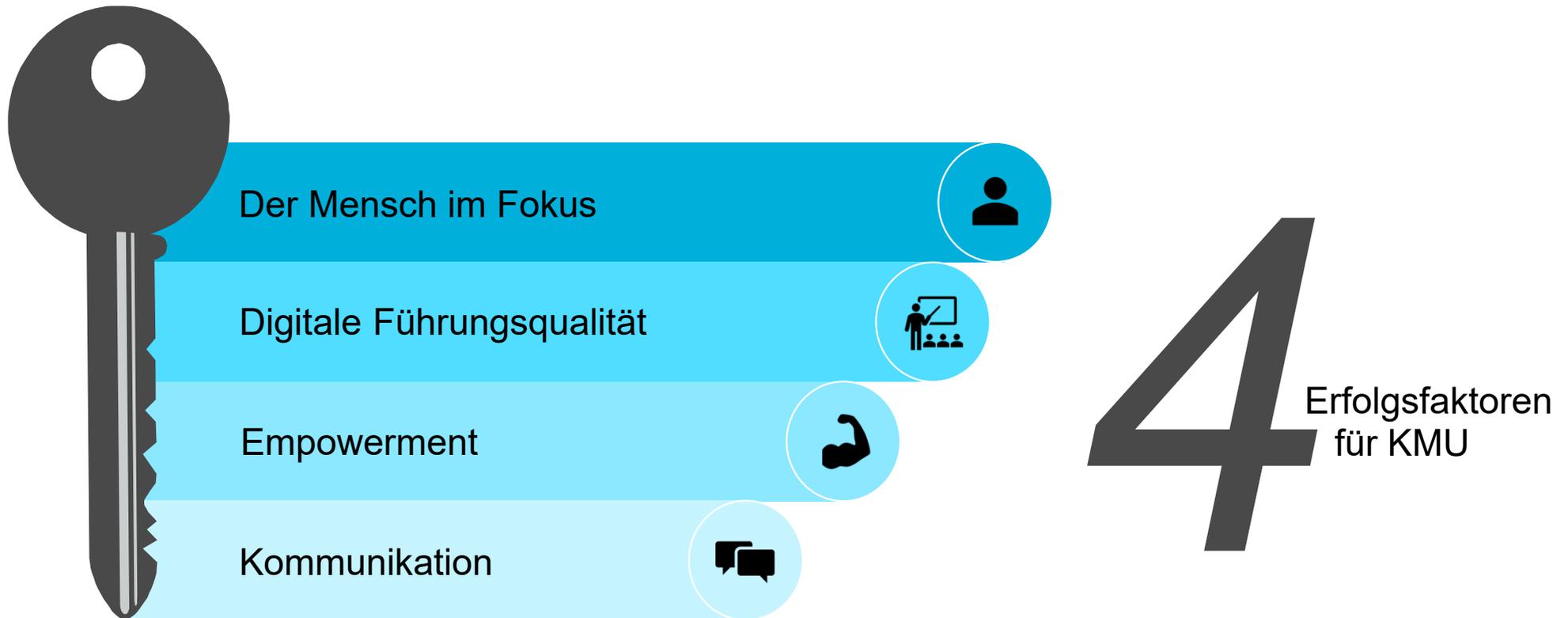


Nur 20 % aller strategischen Transformationen der Unternehmen in Deutschland erzielen die gewünschten Ergebnisse

Quelle: Porsche Consulting, 2020

Change Management bei der digitalen Transformation

Aus der Theorie können Erfolgsfaktoren abgeleitet werden

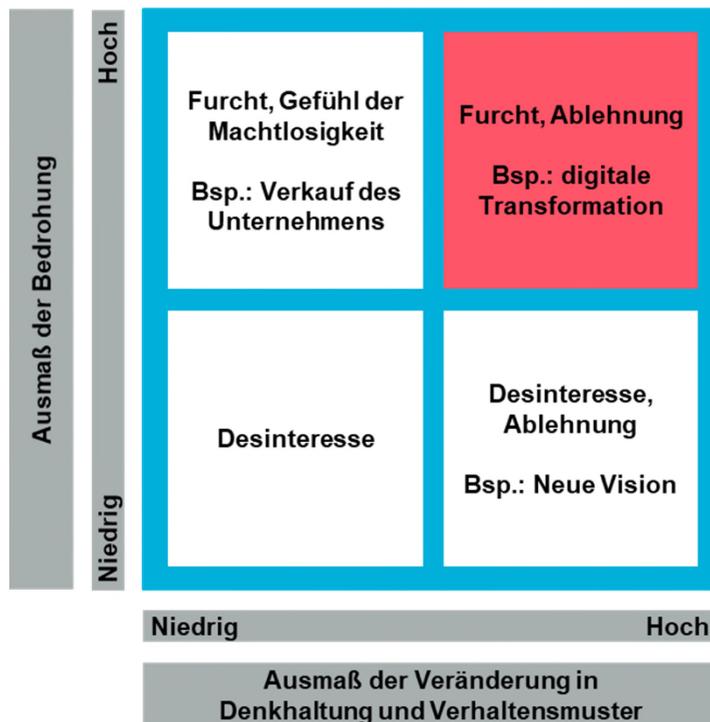


Quelle: Kreuzer, 2018

Change Management bei der digitalen Transformation

Erfolgsfaktor 1 – Der Mensch im Fokus

Matrix der Betroffenheit



Quelle: Kreuzer, 2018

- Die Matrix beschreibt, wie die Belegschaft die Veränderung wahrnimmt.
- Die Analyse ist aus der Perspektive jedes einzelnen Mitarbeitenden zu betrachten.
- Gleiche Veränderungen können auf Grund individueller Erfahrungen jedes einzelnen Mitarbeitenden ganz unterschiedlich interpretiert und bewertet werden.
- Verhaltensmuster stellen die erwarteten Reaktionen auf die sich abzeichnenden Veränderungen dar.

Aus den Verhaltensmustern und Erkenntnissen leiten sich die Aufgaben für das Change Management und den entsprechenden Führungskräften ab.

Change Management bei der digitalen Transformation

Erfolgsfaktor 2 – Digitale Führungsqualität

Führung

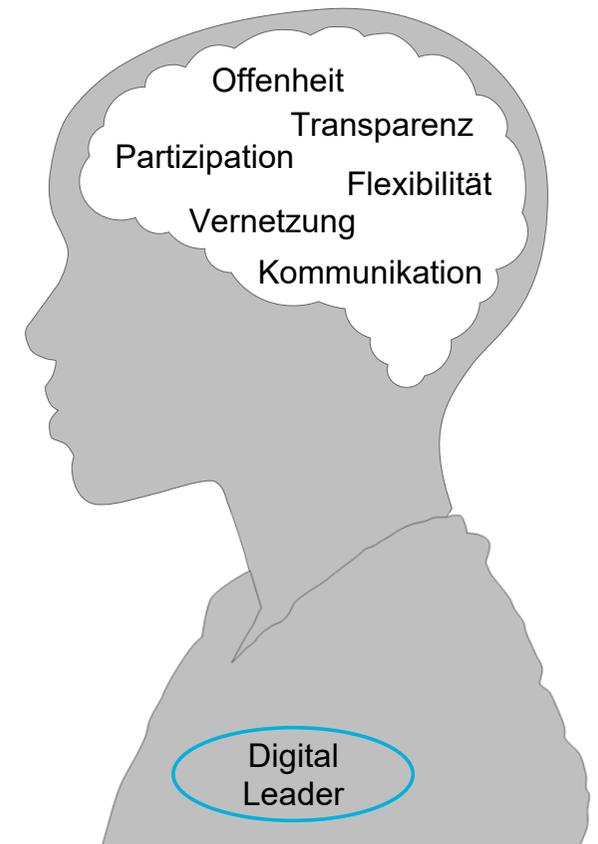
wohlwollende Führung befähigt Mitarbeitende durch Vermittlung und Ausbau von Fähigkeiten und Kompetenzen sowie durch die Abgabe von Verantwortung, sodass diese autonom und flexibel arbeiten können.

Funktionen eines „Digital Leaders“:

- Verantwortungsgeber
- Brückenbauer
- Experte
- Impulsgeber
- Navigator

Die Rolle der Führungskraft beim Veränderungsprozess:

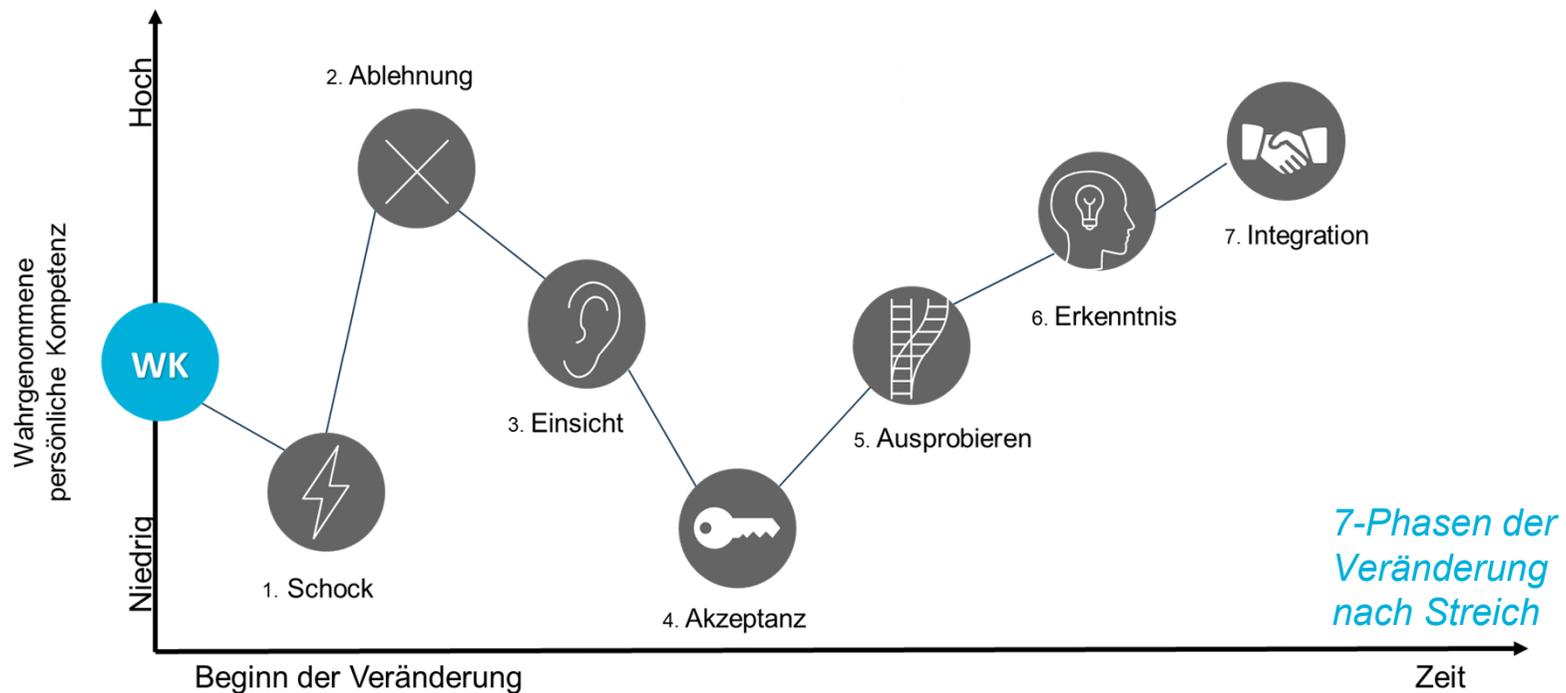
- Führungskräfte benötigen die Befürwortung und Unterstützung des Geschäftsführers
- Führungskräfte als Vorbilder und Treiber der Veränderung
 - vorleben des angestrebten Wandels
 - permanentes Aufzeigen und Kommunizieren der Verbesserungen
 - Anreizsysteme schaffen und Zwischenerfolge loben



Change Management bei der digitalen Transformation

Erfolgsfaktor 3 – Empowerment

Empowerment = „Ermächtigung“, „Selbstbefähigung“ oder „Stärkung von Eigenmacht und Autonomie“

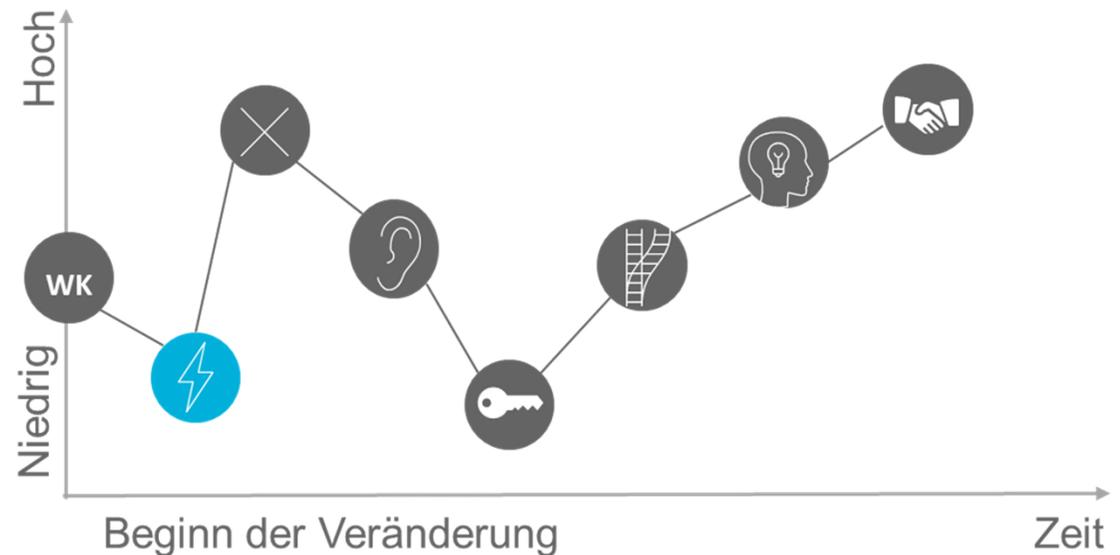


Quelle: Streich, 2013

7-Phasen der Veränderung nach Streich

Schock

- Neue **Rahmenbedingungen**
- Persönliche **Fähigkeiten** und **Vorgehensweisen** decken sich nicht mit den neuen Rahmenbedingungen
- *Verbundene Emotionen: **Überforderung**, **Selbstzweifel**, **Unsicherheit**, **Angst vor der neuen Aufgabe***

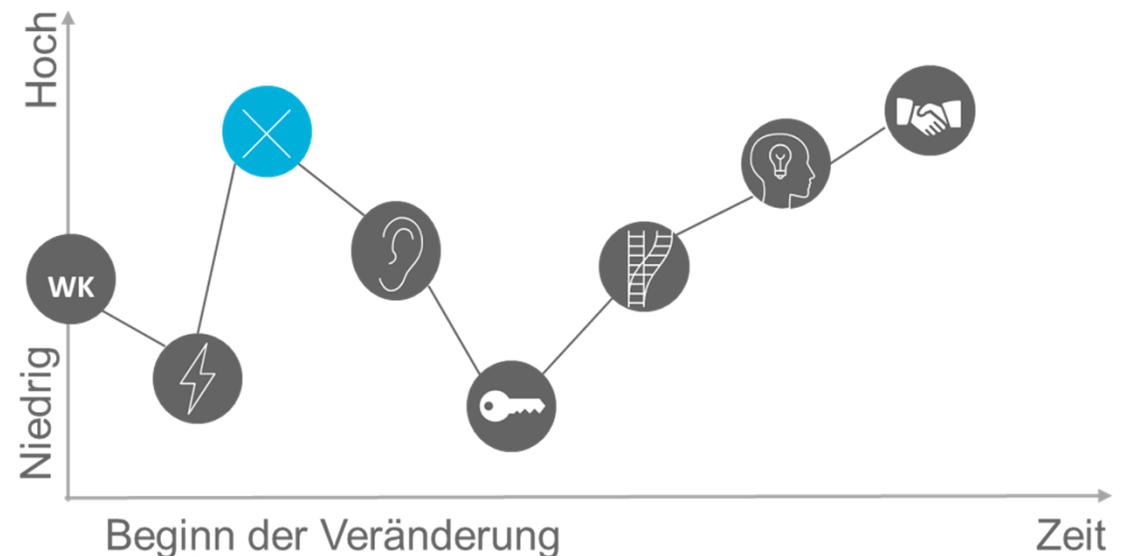


Quelle: Vgl. Streich, 2013, Fit for Leadership, S. 25 ff.; Vgl. <https://solution-elements.de/knowhow/7-phasen-der-veraenderung-nach-streich/>

7-Phasen der Veränderung nach Streich

Ablehnung

- **Selbstüberschätzung** der eigenen Fähigkeiten und Skills
- Fremdbild wird zunehmend als **orientierungslos** und **handlungsunfähig** wahrgenommen
- Größte **Diskrepanz** zwischen Selbstbild und Fremdbild
- Direkte und klare Kommunikation
- *Verbundene Emotionen: Unverstanden, Abneigung, Hochgefühl*



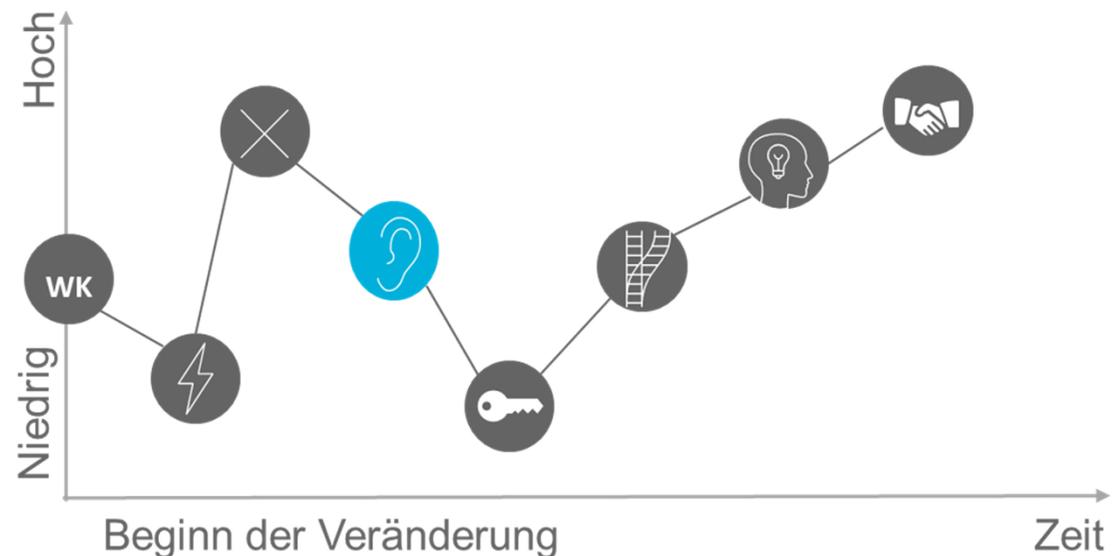
Quelle: Vgl. Streich, 2013, S. 25 ff.; Vgl. Werther, Jacobs, 2014, S. 53 f.

7-Phasen der Veränderung nach Streich

Einsicht

- **Rationalität** gewinnt an **Macht**
- **Kritischere Auseinandersetzung** mit den neuen Rahmenbedingungen
- **Änderung unumgänglich**
- Schnelle Erfolge müssen her
Oftmals Sprung in Phase 5, ABER in der Regel nicht von Erfolg gekrönt

- *Verbundene Emotionen: offenerer Umgang mit der Situation, die Schockstarre / Verharren in alten Mustern löst sich langsam*



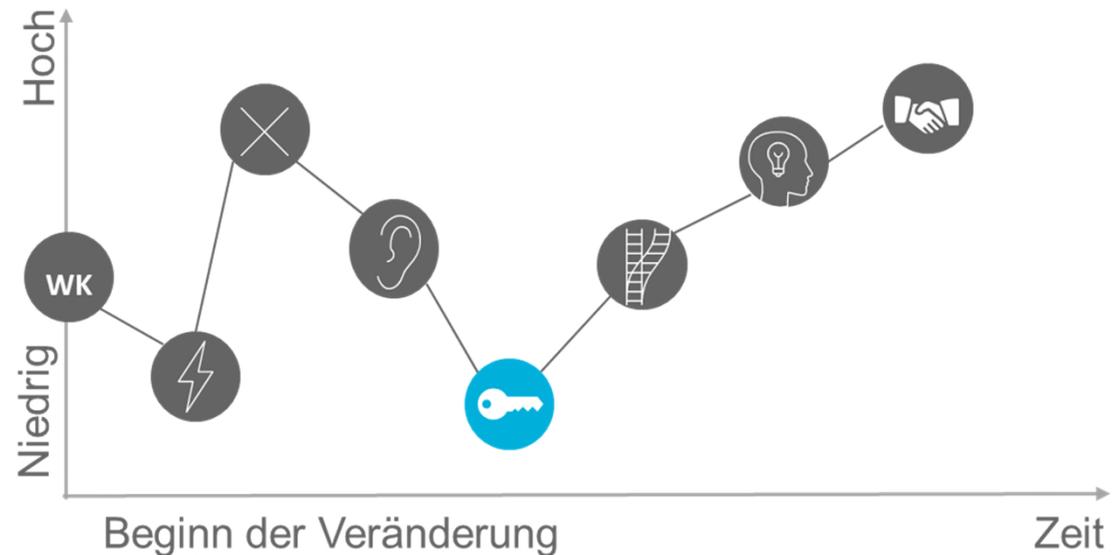
Quelle: Vgl. Streich, 2013, Fit for Leadership, S. 25 ff.; Vgl. <https://solution-elements.de/knowhow/7-phasen-der-veraenderung-nach-streich/>

7-Phasen der Veränderung nach Streich

Akzeptanz

- Emotionaler **Tiefpunkt** oder auch „**Tal der Tränen**“
- **Eigener Wille** zur Veränderung als **Schlüssel** der **Weiterentwicklung**
- **Entscheidender Wendepunkt**, **Veränderung** wird nicht mehr nur als **Risiko**, sondern auch als **Chance** gesehen

- *Verbundene Emotionen: wirkliche Auseinandersetzung mit der neuen Situation, Akzeptanz der Veränderung*



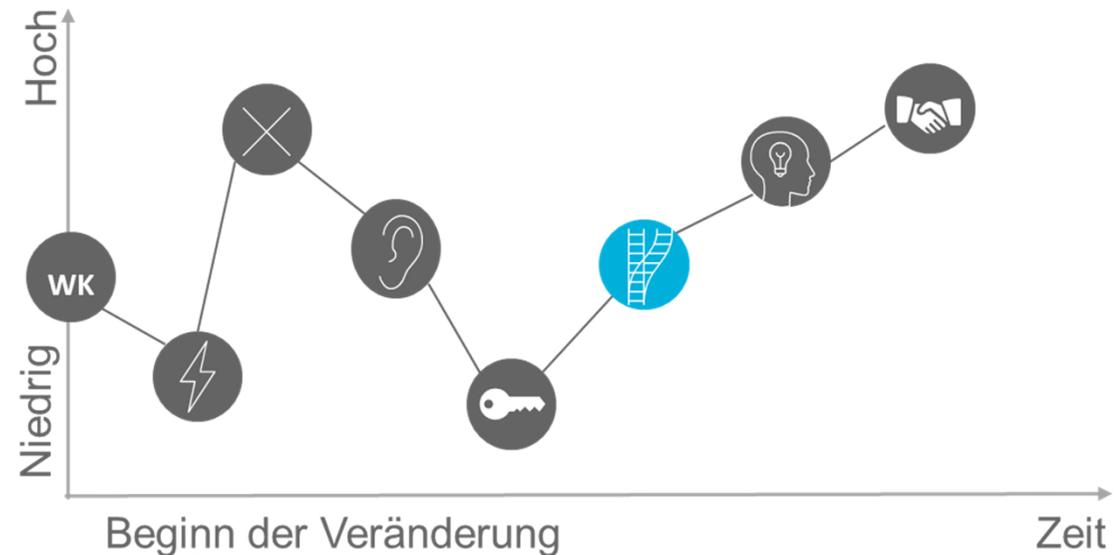
Quelle: Vgl. Streich, 2013, Fit for Leadership, S. 25 ff.; Vgl. <https://solution-elements.de/knowhow/7-phasen-der-veraenderung-nach-streich/>

7-Phasen der Veränderung nach Streich

Ausprobieren

- **Emotionale Akzeptanz** der neuen Situation
- **Handlungsbereitschaft** sorgt dafür, dass neue **Verhaltens- und Arbeitsweisen** ausprobiert und wiederholt werden
- **Umfeld** muss Fehler und Misserfolge zulassen

- *Verbundene Emotionen: positive Außenwahrnehmung, hoffnungsfroh, positive Einstellung, steigende Sicherheit*



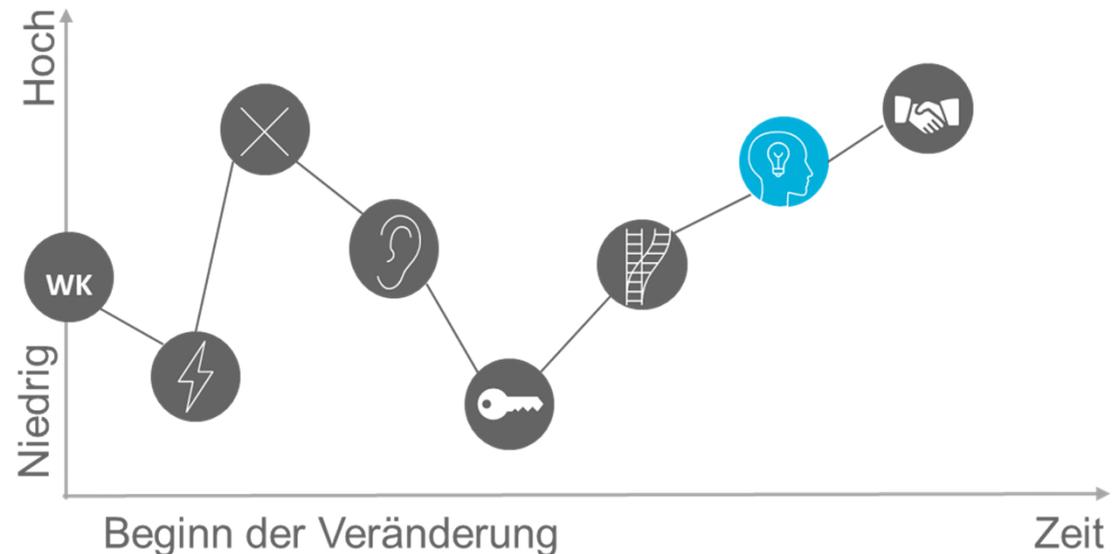
Quelle: Vgl. Streich, 2013, S. 25 ff.; Vgl. Werther, Jacobs, 2014, S. 53 f.

7-Phasen der Veränderung nach Streich

Erkenntnis

- Die **Veränderung** kann auch etwas **Gutes** hervorbringen
- Durch Ausprobieren und Festigen der positiven **Verhaltens- und Arbeitsweisen** kommt es zu **erfolgsversprechenden Ergebnissen**

- *Verbundene Emotionen: Sicherheitsgefühl kehrt zurück, Selbstvertrauen wächst wieder, positive Grundhaltung*



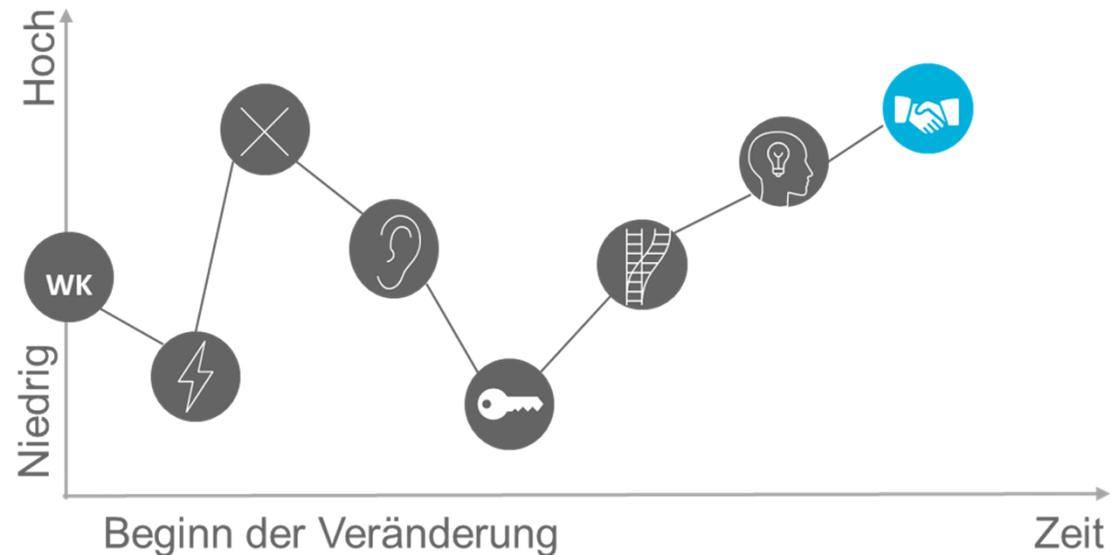
Quelle: Vgl. Streich, 2013, Fit for Leadership, S. 25 ff.; Vgl. <https://solution-elements.de/knowhow/7-phasen-der-veraenderung-nach-streich/>

7-Phasen der Veränderung nach Streich

Integration

- **Vollkommene Integration** der Verhaltens- und Arbeitsweisen
- Der **neue Arbeitsalltag** wird als **selbstverständlich** angesehen
- **Schlusspunkt** für den Change-Prozess
- **Positive Integration** sorgt für mehr **Offenheit** für den nächsten Change-Prozess

- *Verbundene Emotionen: Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten ist zurück, „altes“ Sicherheitsgefühl tritt wieder ein*



Quelle: Vgl. Streich, 2013, Fit for Leadership, S. 25 ff.; Vgl. <https://solution-elements.de/knowhow/7-phasen-der-veraenderung-nach-streich/>

Change Management bei der digitalen Transformation

Erfolgsfaktor 4 – Kommunikation

5-Elemente einer
Veränderungsbotschaft nach
Armenakis

DISKREPANZ

Warum ist Veränderung notwendig?

ANGEMESSENHEIT

Warum genau diese Veränderung?

WIRKSAMKEIT

Wie hoch ist die Erfolgserwartung?

UNTERSTÜTZUNG

Steht die Führung dahinter?

MEHRWERT

Was ist der Nutzen für einen persönlich?

Quelle: Armenakis & Harris, 2002

5 Elemente einer Veränderungs-Botschaft nach Armenakis

Diskrepanz



- Warum ist eine Veränderung notwendig?

- Notwendigkeit der Veränderung aufzeigen
 - Kluft zwischen aktuellem Zustand und dem Ideal

- Überzeugung, die bei den Empfangenden hervorgerufen werden soll:
 - **Veränderung ist notwendig**



Quelle: Vgl. Armenakis, 1993, S.684 f., vgl. Armenakis, 2007[a], S. 485, vgl. Armenakis, 2009, S. 131

5 Elemente einer Veränderungs-Botschaft nach Armenakis

Angemessenheit



- Warum genau diese Veränderung?



- Fähigkeit der Veränderung sollte sein:
 - die Diskrepanz wirksam zu beheben
 - Grundursache der Probleme zu korrigieren



- Überzeugung, die bei den Empfangenden hervorgerufen werden soll:
 - **Diese Veränderung ist die Richtige**



Quelle: Vgl. Armenakis, 2007[b], S. 280, Vgl. Armenakis, 2009, S. 130

5 Elemente einer Veränderungs-Botschaft nach Armenakis

Wirksamkeit / Erreichbarkeit



- Wie hoch ist die Erfolgserwartung?
- Vertrauen in die Fähigkeit zum Erfolg
- Überzeugung, die bei den Empfangenden hervorgerufen werden soll:
 - **Diese Veränderung kann erfolgreich umgesetzt werden**

Quelle: Vgl. Armenakis, 2007[b], S. 281, Vgl. Armenakis, 2009, S. 131

5 Elemente einer Veränderungs-Botschaft nach Armenakis

Unterstützung der Führung



- Wird die Veränderung von der Führung unterstützt?
- Nötige Unterstützung und Ressourcen sind vorhanden
- Überzeugung, die bei den Empfangenden hervorgerufen werden soll:
 - **Die Führung steht hinter der Veränderung und wird sie mit tragen**

Quelle: Vgl. Armenakis, 2002, S. 170, Vgl. Armenakis, 2009, S. 129

5 Elemente einer Veränderungs-Botschaft nach Armenakis

Persönlicher Mehrwert

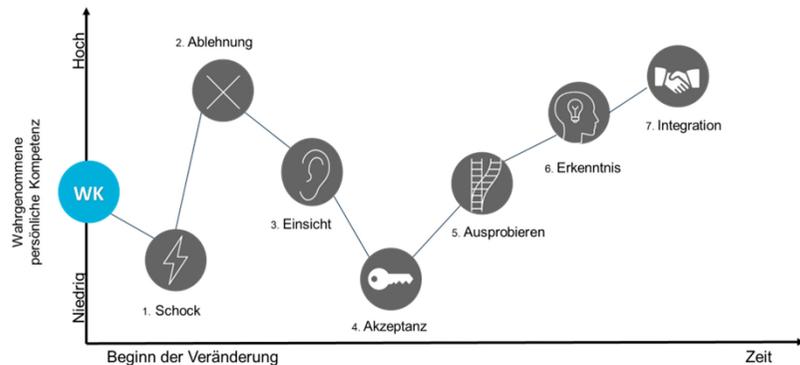


- Was ist der Nutzen für einen persönlich?
- Widerstand wahrscheinlicher, wenn das Eigeninteresse eines Individuums durch den Änderungsvorschlag bedroht wird
- Überzeugung, die bei den Empfangenden hervorgerufen werden soll:
 - **Diese Veränderung bringt mir persönlich etwas**

Quelle: Vgl. Armenakis, 2007[a], S. 490, Vgl. Armenakis, 2009, S. 129

Zusammenführung der vier Erfolgsfaktoren

Praxishilfe für KMU



- Streich beschreibt in seinem Modell die verschiedenen Phasen der emotionalen Auseinandersetzung bei Veränderungen
- Armenakis kann durch die Kernelemente in der Kommunikation von Veränderungsbotschaften die Phasen von Streich beeinflussen
- Die (digitale) Führungsqualität ist entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung der Veränderung
- Die Matrix der Betroffenheit kann die Stimmung der Veränderung in der Belegschaft messen und wichtige Erkenntnisse für die Führungsperson liefern

DISKREPANZ

Warum ist Veränderung notwendig?

ANGEMESSENHEIT

Warum genau diese Veränderung?

WIRKSAMKEIT

Wie hoch ist die Erfolgserwartung?

UNTERSTÜTZUNG

Steht die Führung dahinter?

MEHRWERT

Was ist der Nutzen für einen persönlich?

Praxisbeispiel Change Management

Kooperation mit der Spitalstiftung Konstanz

- In der Pflege gibt es große Rückstände in der Digitalisierung und einen großen Fachkräftemangel
- Spitalstiftung Konstanz stellt Probleme in der Kommunikation zwischen der Verwaltung und den Pflegekräften fest
- Mitarbeitende stammen aus 45 verschiedenen Nationen
- Eine neue Kommunikationsstruktur und digitale Tools sollen ein Beteiligungsprozess schaffen
- Durch Change Management wird die Digitalisierung vorangetrieben und der Informationsfluss zwischen den Pflegekräften und der Verwaltung verbessert



*„Wenn der Wind der Veränderung weht,
bauen die einen Mauern und die
anderen Windmühlen.“*

- Chinesisches Sprichwort



Change Management

Literaturtipp



eBook „Smart Services – Mit digitalen Dienstleistungen in die Zukunft“
Kapitel „Optimale Perspektiven für alle“
www.smart-service-bw.de/ebook/

Change Management

Literaturquellen

- Porsche Consulting (2020): Change Management Kompass 2020, online auffindbar unter: <https://www.porsche-consulting.com/de/de/publikation/change-management-kompass-2020>, zuletzt abgerufen am 01.06.2023.
- Kreutzer, R. (2018): Führungs- und Organisationskonzepte im digitalen Zeitalter kompakt - Agilität erreichen, Prozesse beschleunigen, Change-Management implementieren, Wiesbaden, S. 68ff., <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21448->.
- Streich, R. K. (2013): Fit for Leadership, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 25ff.
- Armenakis, A., Harris, S. (2002): Crafting a change message to create transformational readiness, Journal of Organizational Change Management, 15 (2), S. 169-183.

Change Management

Kontakt für weitere Informationen



Maximilian de Geus

M.A.
Akademischer Mitarbeiter

HTWG Konstanz
Alfred-Wachtel-Straße 8
78467 Konstanz

m.degeus@htwg-konstanz.de
Telefon +49 7531 206 9022

www.htwg-konstanz.de
www.smart-service-bw.de



Timo Fulde

M.A.
Akademischer Mitarbeiter

HTWG Konstanz
Alfred-Wachtel-Straße 8
78467 Konstanz

t.fulde@htwg-konstanz.de
Telefon +49 7531 206 318

www.htwg-konstanz.de
www.smart-service-bw.de



Newsletter des Kompetenzzentrums Smart Services
<https://smart-service-bw.de/newsletter/>