

Managing Changes - Jeder Tag ist ein neuer Anfang



AGENDA

Managing Changes

1. Themen-Einordnung
2. Definition
3. Konzepte zum Umgang
4. Arbeitshilfen & Einsatzmöglichkeiten
5. Zelttuch für Veränderungen
6. Fazit





1. Themen-Einordnung

„CHANGE“

Warum dieses Thema?

Schnelle
Marktzyklen

Digitalisierung

Globale
Vernetzung

Weltweiter
Informations-
austausch

VUCA-Welt

Flexibilität

Innovation

Effizienz

Agilität

Warum dieses Thema?

Top aktuell – jeden Tag aufs Neue

Von der Fähigkeit, Changes zu managen, hängen Erfolg, Weiterentwicklung und Fortschritt ab.

”” Nichts in der Geschichte des Lebens ist beständiger als der Wandel. (Charles Darwin)

A close-up photograph of a fuzzy caterpillar with black, orange, and white markings on a green leaf. The caterpillar is positioned vertically on the leaf, facing downwards. The leaf is green with some reddish-brown edges, and the background is a soft, out-of-focus green.

2. Definition

„CHANGE“

Change



Was ist Change?

Change = Wandel
Veränderung
Übergang
Umbruch



Was ist Change?

Change ist die Anpassung an sich ändernde
Rahmenbedingungen.

Was ist Change-Management?

Change Management bezeichnet das planvolle Management von Veränderungsprozessen von einem Ausgangszustand hin zu einem Zielzustand.

Dabei umfasst das „Management von Change“ alle Aspekte der Umsetzung.

Wo begegnen uns Veränderungen?



Wo begegnen uns Veränderungen?

- persönlich-privates Umfeld



Wo begegnen uns Veränderungen?

- Arbeitsumfeld



Wo begegnen uns Veränderungen?

- Unternehmensumfeld



Wo begegnen uns Veränderungen?

- sozial-politisches Umfeld

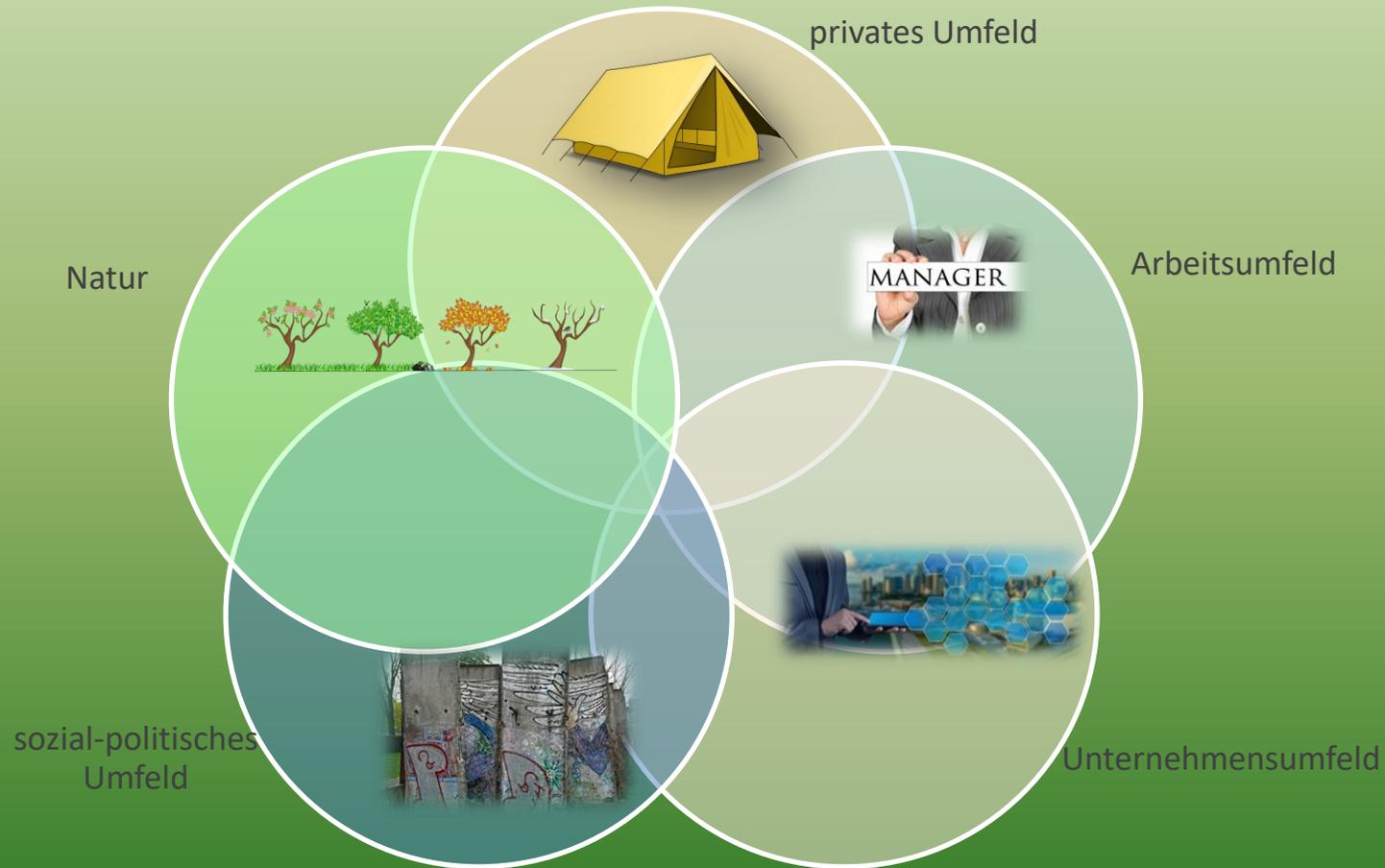


Wo begegnen uns Veränderungen?

- Natur



Wo begegnen uns Veränderungen?



Wo begegnen uns Veränderungen?

Veränderungen sind systemisch zu betrachten.

Die systemische Perspektive auf Organisationsentwicklung und Change hilft zu verstehen, wie Mechanismen und Muster in komplexen Entwicklungsvorhaben wirken.

Woher kommen Veränderungen?



Woher kommen Veränderungen?

- Äußere Ursachen
überwiegendes „Verändertwerden“
(ohne eigenes Zutun, „ungewollt“)

Persönlich	Unternehmen
• gesellschaftliche Verhältnisse	• Globalisierung
• Arbeitsplatzverlust	• Kundenanforderungen
• Wohnungskündigung	• Wettbewerber
• Klimaveränderung	• Technischer Fortschritt
• Technischer Fortschritt	• Ökologie
• Gesetzgebung	• Fokus auf Kernkompetenzen
• ...	• Verknappung von Ressourcen

Woher kommen Veränderungen?

- Innere Ursachen
überwiegende Selbstveränderung
(gewollt, initiiert, gezielt herbeigeführt)

Persönlich	Unternehmen
• Wertevorstellungen	• Neue Unternehmensstrategie
• Entwicklungsstreben	• Organisatorische Entwicklung
• Selbstverwirklichung	• Neue Managementkonzepte
• ...	• Wandel der Unternehmenskultur
	• Fehlentscheidungen der Vergangenheit

Woher kommen Veränderungen?



Werte kann man nur durch
Veränderungen bewahren.

(Richard Löwenthal)

Wann gibt es Veränderungen?



Wann gibt es Veränderungen?

- Veränderungen sind im „Jetzt“.
- Die Vergangenheit ist geschehen - die Zukunft ist nicht veränderbar, aber gestaltbar.
- Konsequenzen der jetzt getroffenen Entscheidungen und des aktuellen Verhaltens werden in der Zukunft sichtbar.

Wann gibt es Veränderungen?

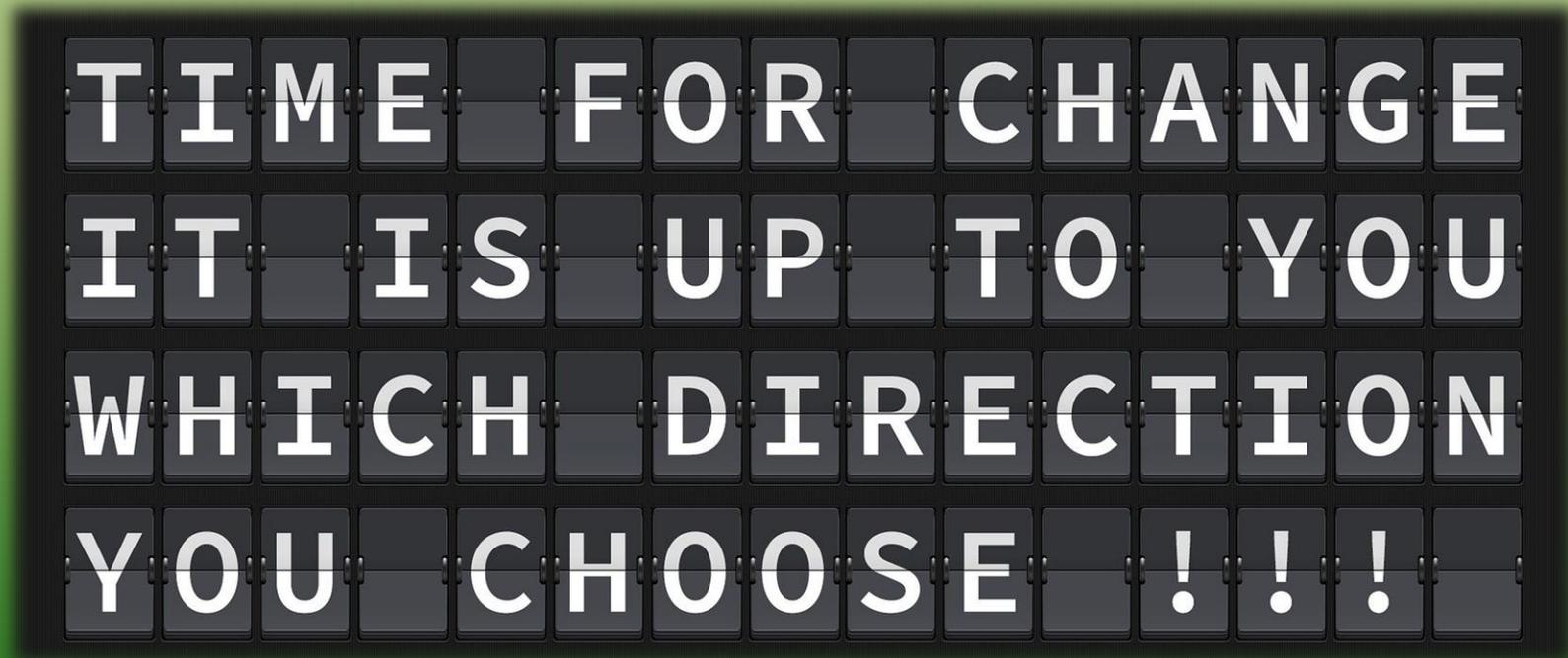


Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und gleichzeitig zu hoffen, dass sich etwas ändert.

(Albert Einstein)

3. Konzepte zum Umgang

„MANAGING CHANGES“



Veränderung gestalten - wie?

Veränderungen sind systemisch zu betrachten.

Soziale Systeme sind konservativ und wollen ihre Struktur beibehalten (das ist systemisch, nicht individuell).

Für das System sind passende Interventionen zu platzieren und Veränderungen auf Strukturebene zu initiieren.

Veränderung gestalten - wie?

Gestaltung des Wandels allein über Individuen erweist sich als nicht nachhaltig.

Es bringt nichts, Menschen zur Änderung ihres Verhaltens oder Mindsets aufzufordern, wenn der bisherige Kontext bestehen bleibt.

(z.B. Einführung agiler Methoden bei gleichbleibenden Rahmenbedingungen wie Organisation, Strukturen, Regeln unter Beobachtung der Einzelleistungen)

Veränderung gestalten - wie?

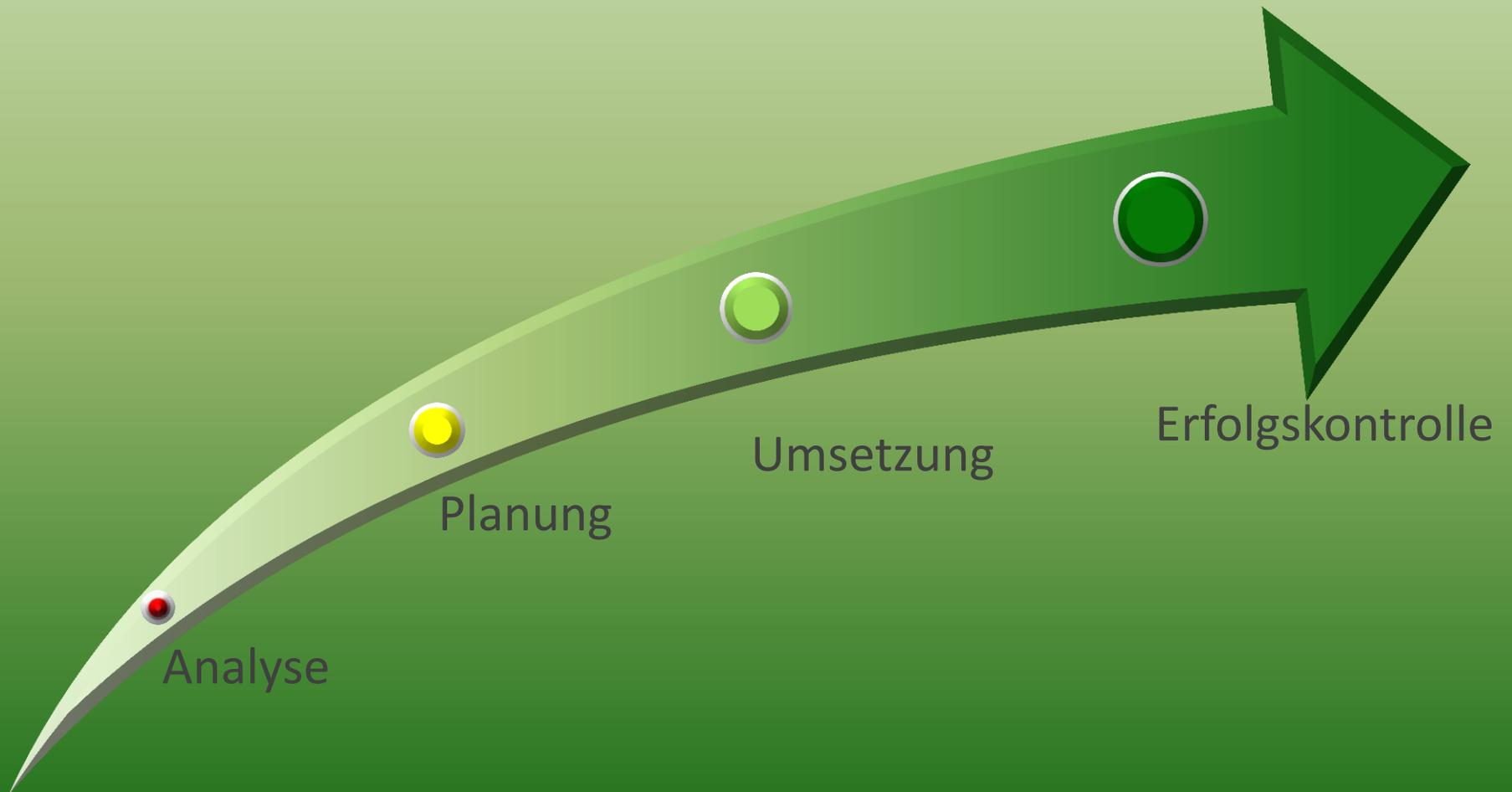


Die Veränderung hat keine Anhänger.
Die Menschen hängen am Status quo.
Man muss auf massiven Widerstand
vorbereitet sein. (Jack Welch)

Veränderungen prallen auf Glaubenssätze!

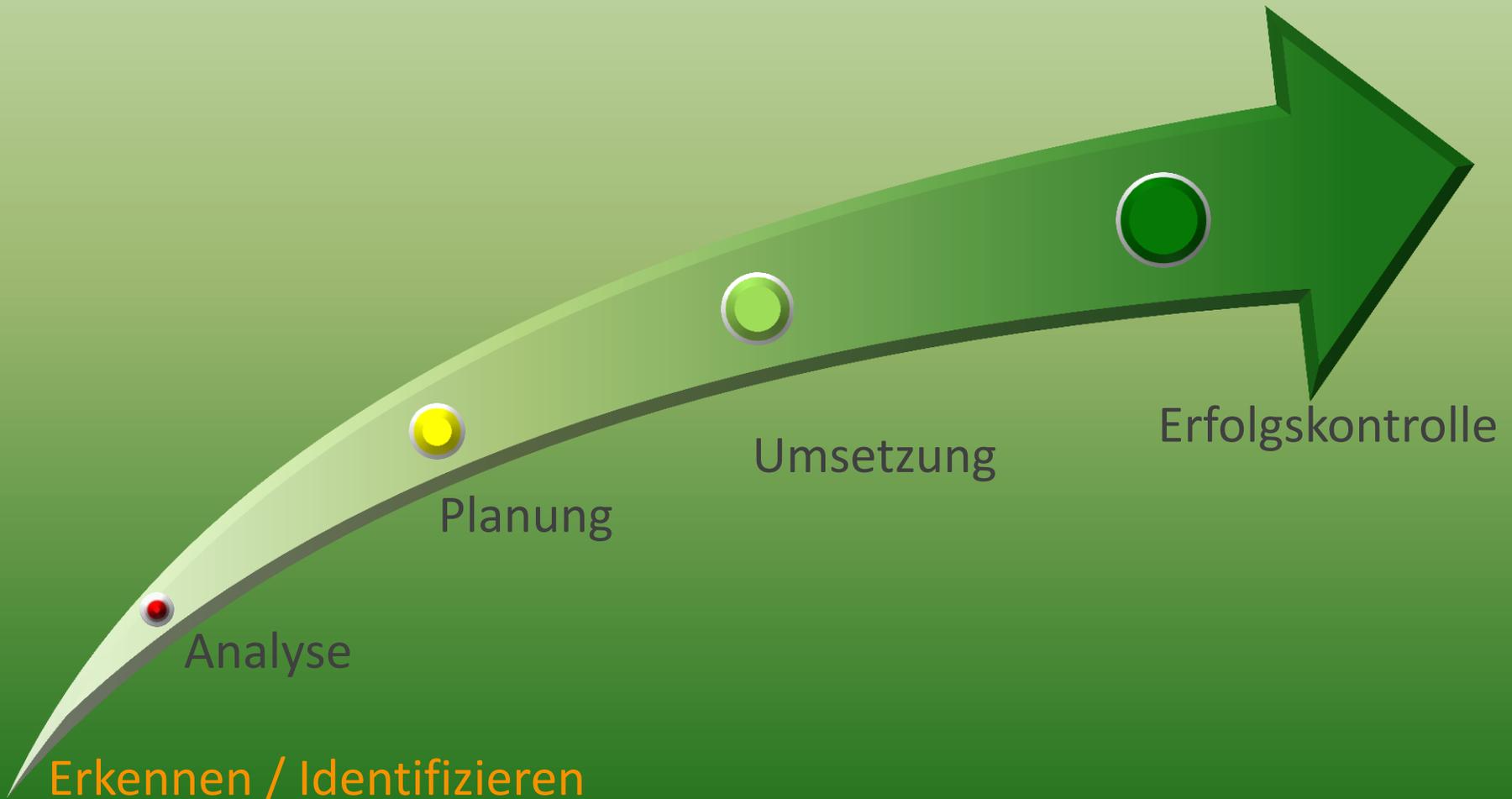
Prozessphasen-Modelle

4-Phasen-Modell



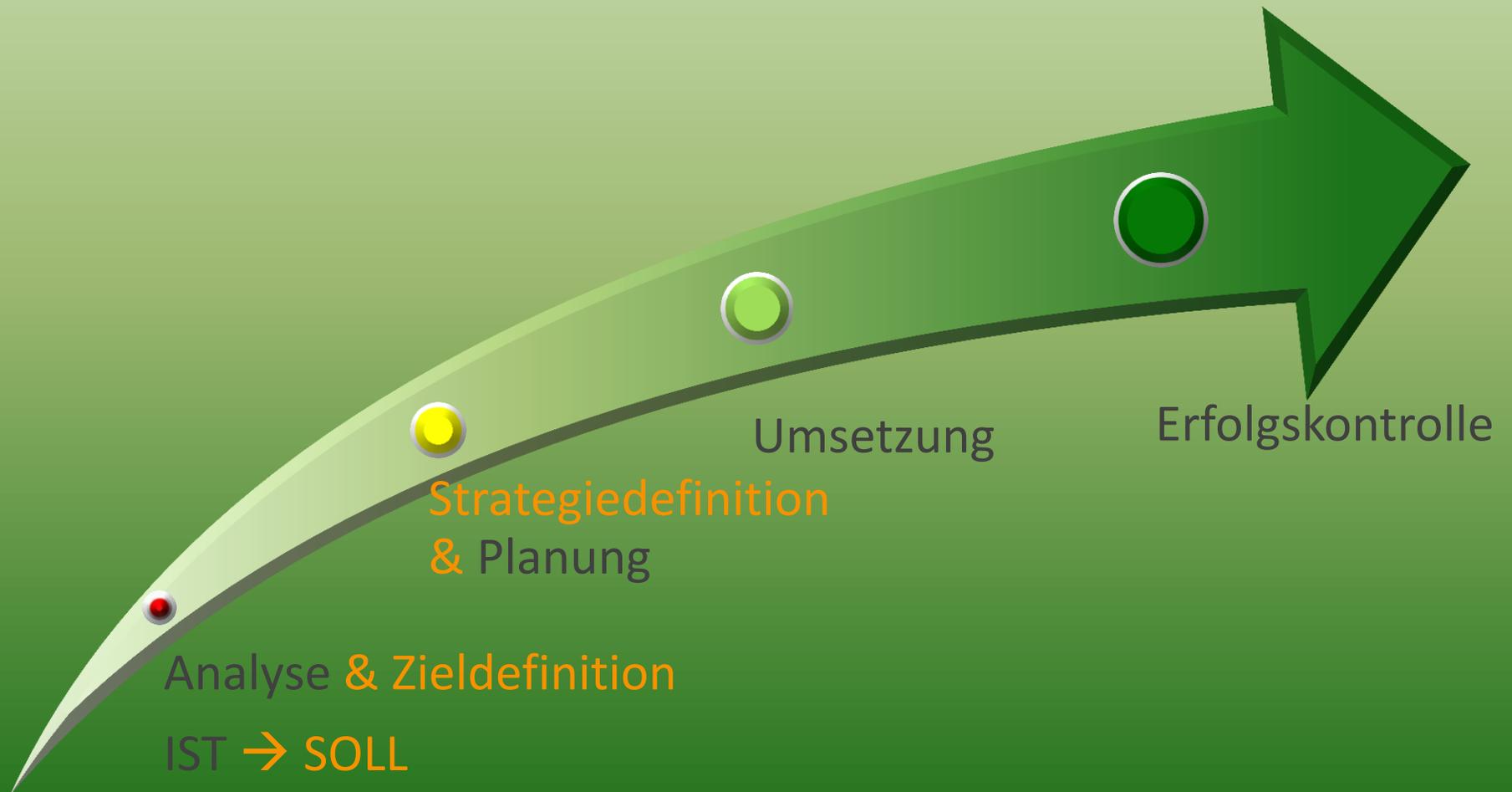
Prozessphasen-Modelle

„reaktiv“ - Veränderungsimpuls von außen



Prozessphasen-Modelle

„aktiv / strategisch“ - Veränderungsimpuls von innen



Andere Modelle

- 8-Phasenmodell nach John Kotter
- 5-Phasenmodell nach Wilfried Krüger
- 3-Phasenmodell nach Kurt Lewin
- PLOT-Phasen nach Brain & Company
- ADKAR nach Jeff Hiatt

Wann sind Changes erfolgreich?



Wie viele Change-Management-Initiativen
in Unternehmen scheitern?

Wann sind Changes erfolgreich?

70 % aller Change-Management-Initiativen in Unternehmen scheitern.

Ursachen hierfür sind vielschichtig.

„ Ich glaube an das Pferd. Das Automobil ist nur eine vorübergehende Erscheinung.

(Kaiser Wilhelm II.)

Wann sind Changes erfolgreich?

- Mut und Überzeugung
- Klare Vision und vorausschauende Konzeption
- Konkrete Ziele und konsequente Umsetzung
- Integrativer Ansatz
- Ausreichend Zeit

Wann sind Changes erfolgreich?

... in Unternehmen

- Breite Mitarbeiterbeteiligung / Kommunikation
- Top-Management-Commitment
- Einleitung eines Organisations- und Kulturwandels
- Wertschätzung

Wann sind Changes erfolgreich?



In Zeiten raschen Wandels können Erfahrungen dein schlimmster Feind sein.

(Martin Luther King)

4. Arbeitshilfen & Einsatzmöglichkeiten

„MANAGING CHANGES“



Was ist hilfreich?

Alle bekannten Methoden und Werkzeuge für:

- Analyse
- Ziel- und Strategiedefinition
- Umsetzung und Erfolgskontrolle



→ situationsabhängig – kein globales Allheilmittel

5. Zelttuch für Veränderungen

„MANAGING CHANGES“



Was sind CANVAS ?

- Übersetzung: Leinwand, Plane, Zelttuch, Segel
- Business Model Canvas (BMC) ist ein Framework für die Visualisierung und Strukturierung von Geschäftsmodellen (entwickelt von Alexander Osterwalder).
- Es bietet eine strukturierte Form für den Aufbau von Geschäftsmodellen; grafisch dargestellt auf einer einzigen Seite.

Was sind CANVAS ?

Einsatz als strategische Management- und Lean-Startup-Vorlage für die Entwicklung neuer oder die Dokumentation bestehender Geschäftsmodelle

Business Modell Canvas		Designed for: Erstellt für:	Designed by: Erstellt von:	Date:	Version:
1. Customer Segments Kundensegmente 	2. Value Propositions Werteangebote 	4. Customer Relationships Kundenbeziehungen 	6. Key Resources Schlüsselressourcen 	8. Key Partners Schlüsselpartner 	
	3. Channels Kanäle 				
5. Revenue Streams Einnahmequellen 		9. Cost Structure Kostenstruktur 			

Was sind CANVAS ?

- Vorteile:
 - Fokussierung
 - Flexibilität
 - Transparenz und Nachvollziehbarkeit
= einheitliches Verständnis
 - Einfacher Aufbau; für Teamarbeit geeignet
 - Erkennen von Abhängigkeiten

Was sind CANVAS ?

- Einsatzmöglichkeiten:
 - Entwicklungspotentiale aufspüren und durchspielen
 - Planung neuer Geschäftsideen
 - Nachvollziehen vorhandener Geschäftsmodelle (z.B. Kunden, Mitbewerber)
 - Auswirkungen von Transformationen ermitteln

Beispiel-CANVAS

- Selbständigkeit
- Unternehmen: neues Geschäftsfeld
- Persönlichkeitsentwicklung
- Innovationskultur

6. Fazit

„MANAGING CHANGES“



Lessons learned



Es gibt nichts, was von Dauer ist,
außer die Veränderung.

(Heraklit)

Lessons learned

- ✓ Täglich treffen wir auf Veränderungen.
- ✓ Veränderungen sind systemisch zu betrachten.
- ✓ Veränderungen sind im Jetzt.
- ✓ Zum Managen von Veränderungen gibt es unterschiedliche Konzepte.
- ✓ Canvas eignen sich zur strukturierten Darstellung von Veränderungen u. deren Zusammenhängen.

Angebot

„CANVAS deiner guten Vorsätze“

Nutze diesen Plan, um deine Vorsätze für 2020

- ✓ zu dokumentieren
- ✓ zu hinterfragen und zu priorisieren
- ✓ inspirierende Transformationszielbilder zu entwickeln
- ✓ Chancen und Risiken abzuschätzen
- ✓ einen Maßnahmenkatalog pro Zielbild aufzustellen
- ✓ Monitoringmaßnahmen zur Überwachung zu installieren
- ✓ zum Jahresende 2020 Resümee zu ziehen



Jeder Tag ist ein neuer Anfang. (George Eliot)

Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne... (H. Hesse)