

Den Wandel im Betrieb motivierend gestalten: Acht kritische Erfolgsfaktoren für Veränderungen

Forum BGM
Motivation und Gesundheit im Betrieb
November 2013
Uwe Neumann,
Berater und Dozent am IAP / ZHAW



Change Management

Thesen zum Changemanagement und die Folgen für die Gestaltung von Veränderungen

Veränderungsprojekte laufen immer anders als geplant. Jeder Change ist ein Unikat.

Feedback, Lernen

Zu viel Hirn – zu wenig Herz. Organisationen verhalten sich anders als ein Schweizer Uhrwerk.

Kopf, Herz und Hand

In jedem Changeprozess gibt es Phasen von Stabilität und Instabilität. In Phasen der Instabilität führen kleine Veränderungen schon zu grossen Wirkungen. In Phasen der Stabilität erleben wir häufig das Puddingphänomen.

Vorsicht vor
Übersteuerung

Es gibt kein Change ohne Widerstand. Widerstand ist natürlich.

Zuhören geht vor
Durchsetzen

Bei den meisten betrieblichen Veränderungen gibt es Verlierer.

Lebensfähigkeit Org.
+ Fairness Person

Starke Mitarbeitende gehen leichter durch Veränderungen.

Kompetente MA in
einem «guten» Umfeld

Gute Führung schafft die Voraussetzungen vor dem Change.

Führung =
Kulturarbeit

Die zwei Ebenen im Changemanagement Für die Motivation ist die Prozessebene entscheidend

**Sachebene:
Was machen wir?**

**Prozessebene:
Wie gehen wir vor?**



3

Acht kritische Erfolgsfaktoren für Veränderungen

- 1. Wecken Sie ein Gefühl für Dringlichkeit und Notwendigkeit zum sofortigen Handeln**
- 2. Stellen Sie ein mächtiges und kompetentes Leitungsteam zusammen**
- 3. Entwickeln Sie eine Zielvorstellung und eine Strategie für die Veränderung**
- 4. Sorgen Sie für Verständnis und Akzeptanz der Zielvorstellung**
- 5. Schaffen Sie Möglichkeiten für Engagement und beseitigen Sie soviel Hindernisse wie möglich**
- 6. Sorgen Sie für schnelle, eindeutige und sichtbare Erfolge und reden Sie darüber**
- 7. Lassen Sie nicht nach, gehen sie nun energischer voran und bleiben Sie beharrlich bis zum Ziel**
- 8. Schaffen Sie Nachhaltigkeit: Halten sie an den neuen Verhaltensweisen fest, bis sie genug gefestigt sind, um alte Traditionen abzulösen.**

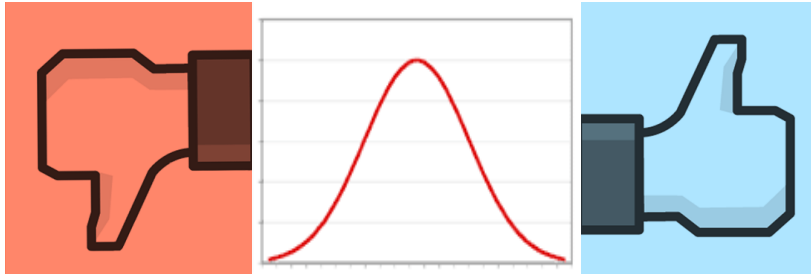
Quelle: Kotter, Pinguin-Prinzip



Zürcher Fachhochschule

4

Die Motivationsverteilung: Kümmern Sie sich um die Mehrheit



**Das wird
nichts!**

Na endlich!



5

Konkrete Umsetzungsfragen zur erfolgreichen Gestaltung (1/2)

1. Wie kann ich ein Gefühl für Dringlichkeit und Notwendigkeit zum sofortigen Handeln schaffen?
2. Wen muss ich für die Sache gewinnen, weil er fachlich kompetent oder über entsprechenden Einfluss verfügt? Wen muss ich wann wie einbinden?
3. Wie genau lautet mein Ziel (SMART) und wie werden wir es erreichen (Vorgehensplan)?
4. Wie schaffe ich Verständnis und Akzeptanz für die Zielvorstellung? Was werde ich wann, wie kommunizieren?



6

Konkrete Umsetzungsfragen zur erfolgreichen Gestaltung (2/2)

5. Wie kann ich die Leute beteiligen und mit welchen Hindernissen ist bei meinem Vorhaben zu rechnen? Wie kann ich sie beseitigen?
6. Welche Erfolge kann ich schnell erzielen und positiv vermarkten, um die Zweifler zu gewinnen?
7. Wie schaffe ich es, mich nicht vom Ziel ablenken zu lassen, sondern konsequent dran zu bleiben?
8. Wie kann ich die neuen Verhaltensweisen so verankern, dass kein Weg mehr zurück führt?



7

Die Road Map für Veränderungen



Kritische Erfolgsfaktoren

	Vorprojektphase	Analysephase	Konzeptphase	Implem.-phase	Reviewphase
1. Notwendigkeit					
2. Führungskoalition					
3. Klares Ziel					
4. Kommunikation					
5. Hindernisse					
6. Schnelle Erfolge					
7. Dran bleiben					
8. Verankern					



8

8

Kommunikationskonzept Sechs entscheidende Kriterien

Für die erfolgreiche Implementierung der Projekte braucht es ein auf die wichtigsten Zielgruppen zugeschnittenes Kommunikationskonzept, das sicherstellt, dass in der Organisation ein Informationsstand herrscht, der eine konstruktive Zusammenarbeit nicht nur ermöglicht, sondern nachhaltig unterstützt.

- 1. Zielgruppe:** Wen wollen wir mit der Kommunikation erreichen? Welche Interessen / Einstellungen haben die Stakeholder? Grad der Betroffenheit?
- 2. Inhalte:** Was wollen wir kommunizieren?
- 3. Ziele:** Was wollen wir mit der Kommunikation erreichen?
- 4. Medien:** Mit welchen Instrumenten wollen wir kommunizieren? Wer sollte sichtbar und hörbar werden?
- 5. Zeitpunkt:** Zu welchem Zeitpunkt müssen wir kommunizieren? Wie häufig?
- 6. Controlling:** Wie können wir erfahren, was bei den Leuten angekommen ist?

9

You can't do anything against the waves - but you can learn to surf.



desktopwallpapers.net

10