



FACHTAGUNG PEPP- Du hast keine Chance, aber nutze sie.
In der LWL-Klinik Marsberg

Change Management

26. Februar 2015

Referent :
Dr. med. Stefan Drauschke

LWL

Für die Menschen.
Für Westfalen-Lippe.





Changemanagement

... für ein zielgerichtetes Verändern



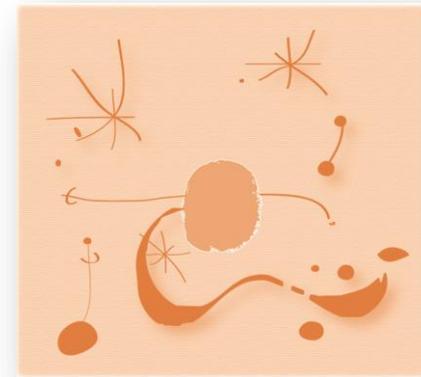
Großgruppenkonferenzen

... gemeinsam Lösungen finden



High Performance Coaching & Training

... damit Sie besser und besser werden



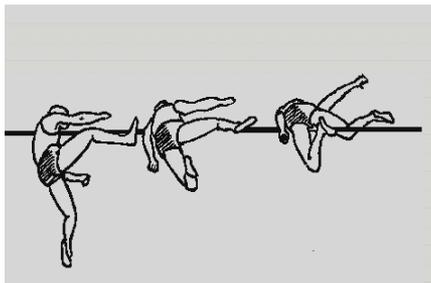
Unternehmenskultur & Kunst

... mit allen Sinnen das Miteinander gestalten

Kaizen

Ort der Problemlösung
Evolution

kleine Schritte,
systematisch,
in der Spur
bleiben,
schneller werden,
Analysen,
naheliegende
Lösungen,
handlungsorientiert

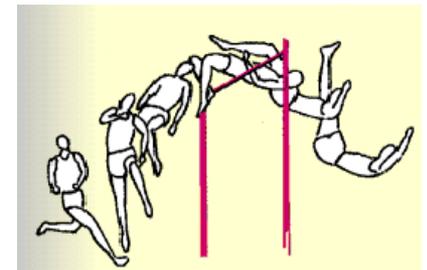


Straddle

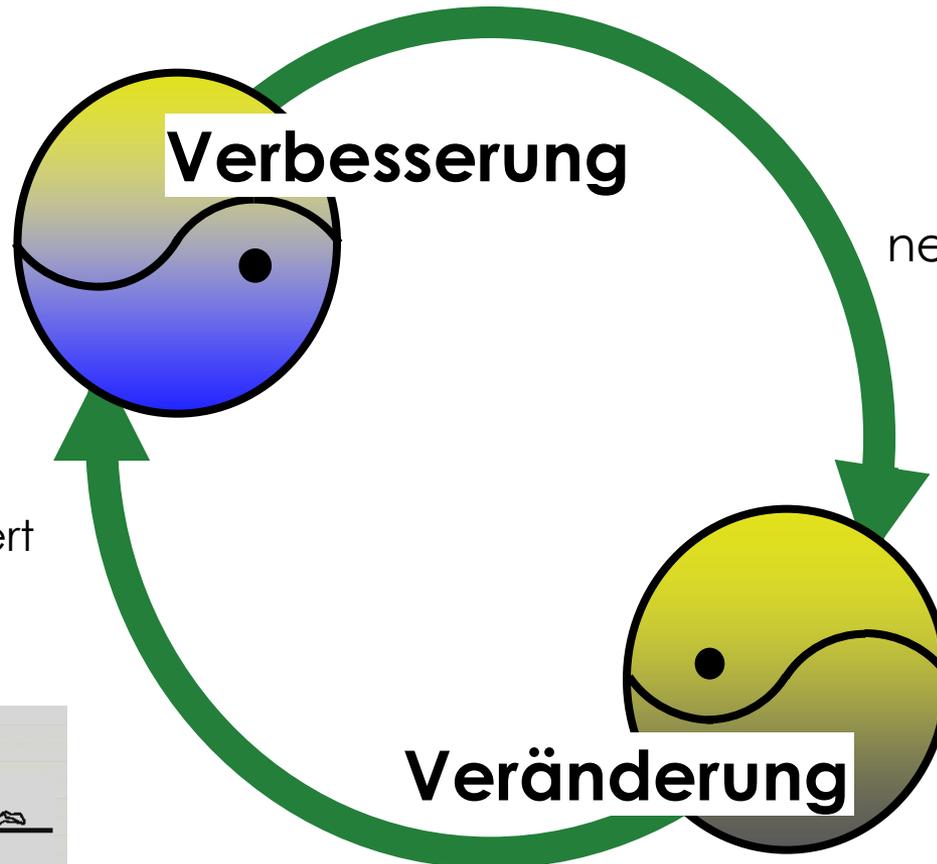
Kaikaku

Ort des Lernens
Revolution

kreativ,
innovativ,
neue Wege gehen,
traditioniertes
Verhalten in
Frage stellen,
Reflexion,
Verlernen und
Neues Lernen



Fosbury Flop



Changemanagement bedeutet...

...Veränderungsprozesse auf Unternehmens- und persönlicher Ebene zu

- Planen
- Initiieren
- Realisieren
- Reflektieren
- und zu stabilisieren.

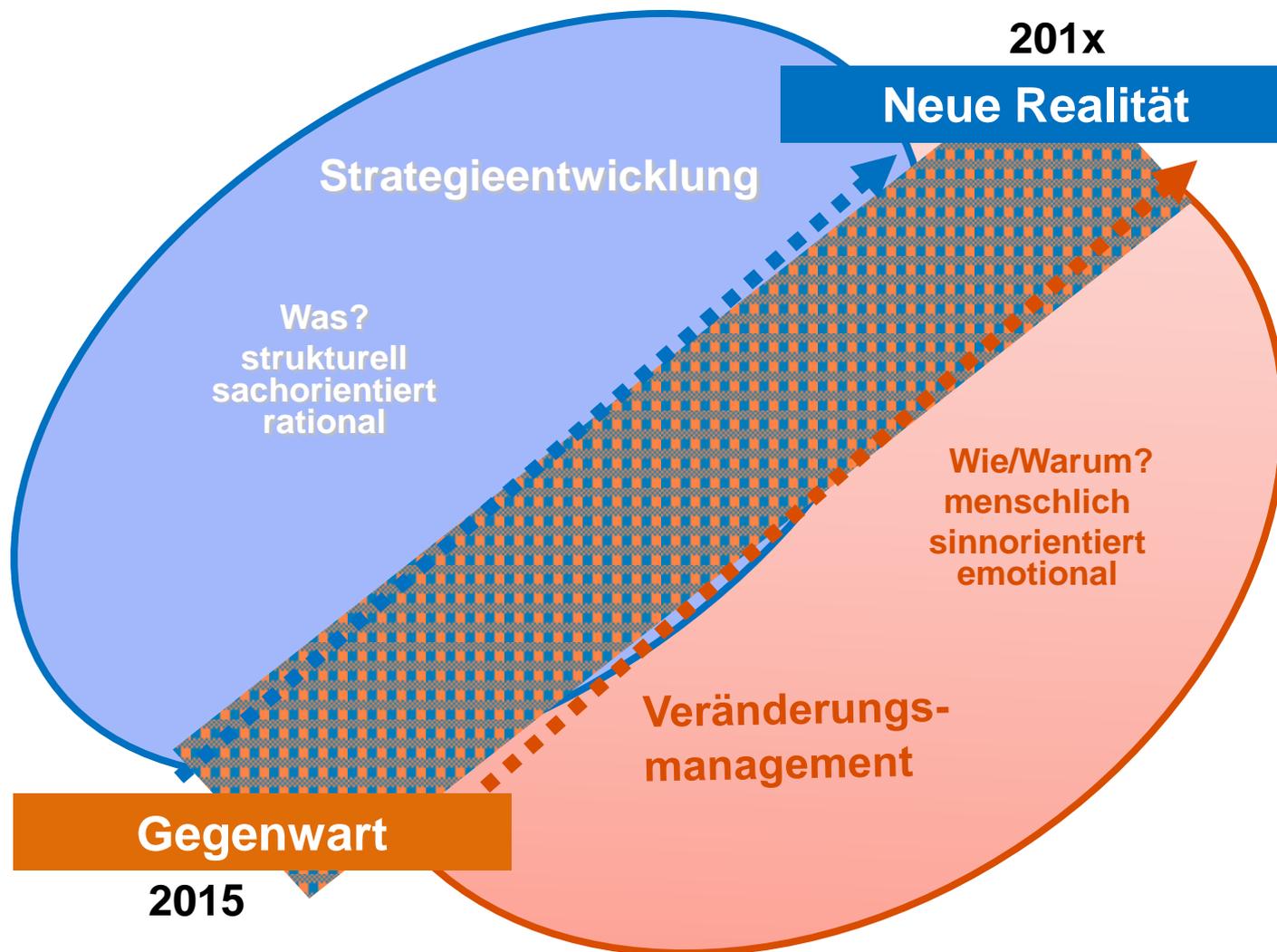
Es geht darum, Verhaltensmuster und Einstellungen zielgerichtet mit der Organisationsentwicklung zu synchronisieren.

Changemanagement und Strategiefindung

Strategiefindung



Professionelles Veränderungsmanagement auf dem Weg zum Zielbild





Systemisch arbeiten

- In systemischen Modellen gelten eher komplexe und nicht-lineare Wirkungszusammenhänge (Kybernetik 2. Ordnung).
- Wenn Sie die Kommunikation im System verändern, dann verändern Sie das System
- Jedes Individuum lebt in seiner mit seinen Sinnesorganen und seinem zentralen Nervensystem erzeugten Welt, die es für wahr und wirklich hält.
- Die beobachtbare Wirklichkeit lebendiger Systemen ist immer beobachterabhängig , es gibt keine „objektive Wirklichkeit“.

Zwei systemische Fragen sind wesentlich für die Initiierung des Changeprozesses

Was wäre wenn,

Was müsste sein, damit

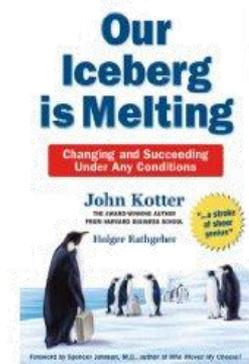
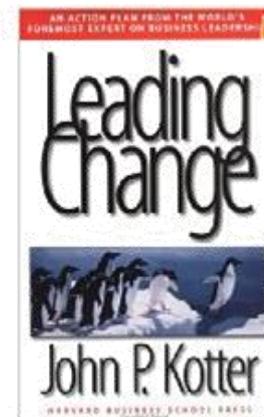
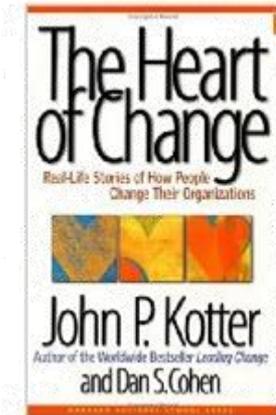
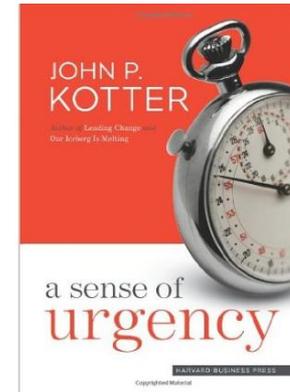


- Veränderung ist kein rationales, sondern ein emotionales Thema.
- Das Gehirn macht keinen großen Unterschied zwischen vorgestellten und tatsächlich erlebten Erlebnissen.
- Nur was man sich vorstellen kann, was sich in unserem Denkraum befindet, kann auch entschieden werden
- Change ist nicht Entwicklung, sondern Entscheidung. Die Frage ist nur, wie ein Change-Prozess von den Meisten so gestaltet werden kann, dass die notwendigen Entscheidungen für das Neue getroffen werden

Leading Change - John Kotter – Modelle für den Strategieprozess



John P. Kotter, Professor für Unternehmensführung, Harvard Business School, Autor von „Leading Change“, „The Heart of Change“, „Our Iceberg is melting“ etc.



Die 8 Schritte für erfolgreiche Veränderung

Schritt 1: Das Bewusstsein für die Dringlichkeit der Veränderung schaffen.

Schritt 2: Eine starke Veränderungskalition bilden.

Schritt 3: Eine klare Vision für das Unternehmen herausarbeiten.

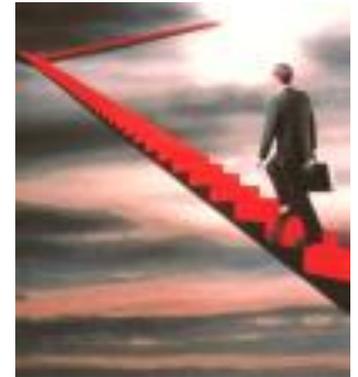
Schritt 4: Die Vision erfolgreich kommunizieren.

Schritt 5: Hindernisse für die neue Vision beseitigen.

Schritt 6: Sichtbare, kurzfristige Erfolge systematisch planen und herbeiführen.

Schritt 7: Erreichte Verbesserungen weiter ausbauen.

Schritt 8: Die neuen Lösungswege fest verankern.



(John Kotter, Harvard-Professor, „Leading Change“, Buch 1996)

- **Definition und Interpretation der Bedrohung**
- **Kommunikation der Bedrohung**
- **Stärkung des Vertrauens in die eigene Kompetenz**



Quelle: Institut für Führung und Personalmanagement, Uni St. Gallen, Frau Prof. Heike Bruch

- **Entwicklung, Eingrenzung und Definition der Vision**
- **Mitreibende Kommunikation der Chancen**
- **Stärkung des Vertrauens in die eigene Kompetenz**



Quelle: Institut für Führung und Personalmanagement, Uni St. Gallen, Frau Prof. Heike Bruch

Komfortzone

- ▶ Haltungen gegenüber Veränderung und Entwicklung

Die Komfortzone gibt Geborgenheit und Sicherheit – und hemmt jedes persönliche Wachstum

Damit die Wahrscheinlichkeit einer Veränderung steigt, muss hierfür eine persönliche Bereitschaft und Haltung bestehen.

Erfolgsversprechend ist:

- **Ich habe etwas, was ich loswerden möchte**
- **Ich habe etwas nicht, das ich haben möchte**



Die 8 Schritte für erfolgreiche Veränderung

Schritt 1: Das Bewusstsein für die Dringlichkeit der Veränderung schaffen.

Schritt 2: Eine starke Veränderungskalition bilden.

Schritt 3: Eine klare Vision für das Unternehmen herausarbeiten.

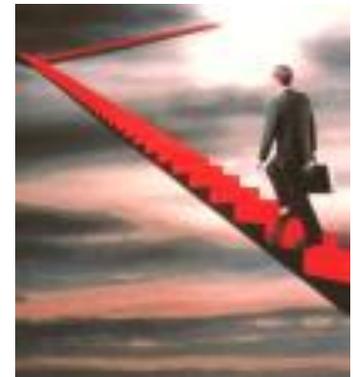
Schritt 4: Die Vision erfolgreich kommunizieren.

Schritt 5: Hindernisse für die neue Vision beseitigen.

Schritt 6: Sichtbare, kurzfristige Erfolge systematisch planen und herbeiführen.

Schritt 7: Erreichte Verbesserungen weiter ausbauen.

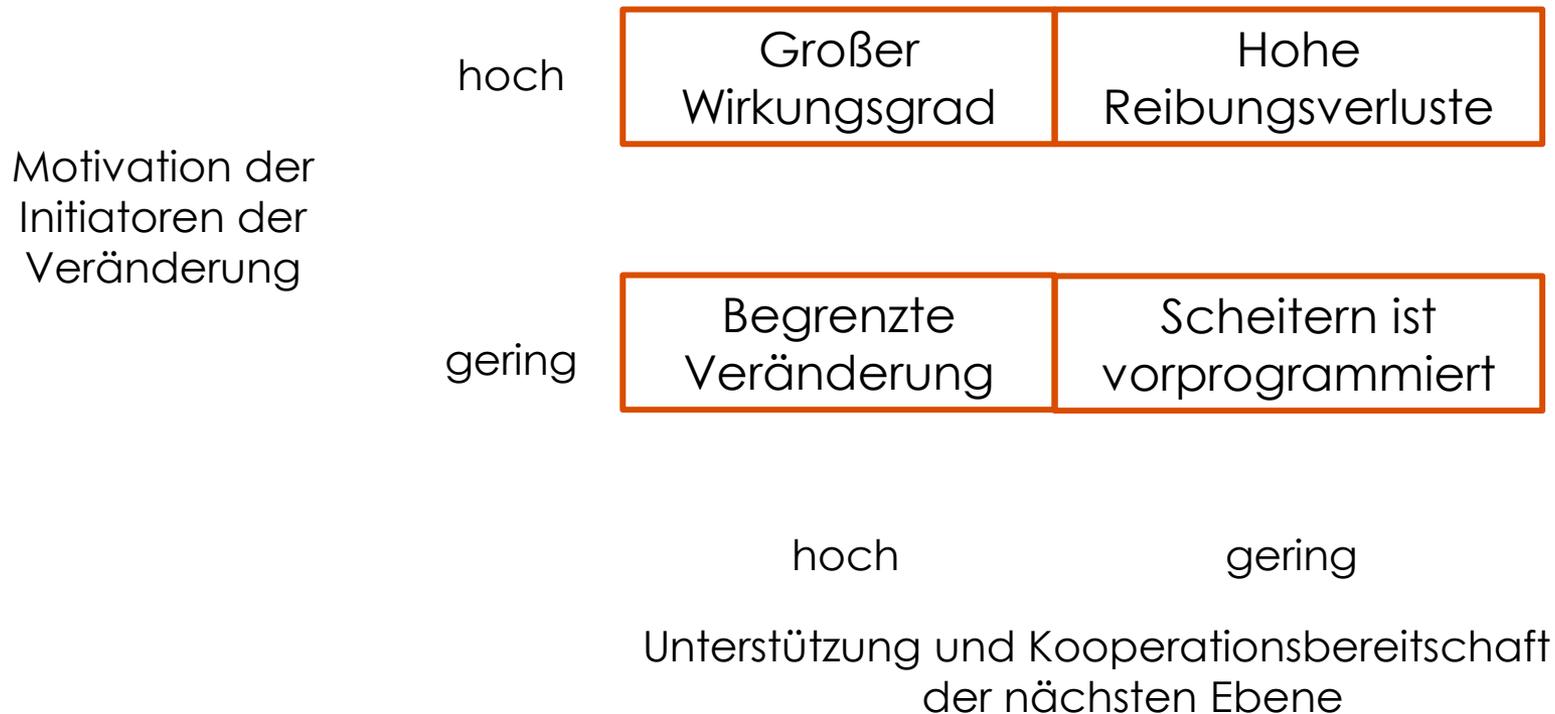
Schritt 8: Die neuen Lösungswege fest verankern.



(John Kotter, Harvard-Professor, „Leading Change“, Buch 1996)

Veränderungsmotivation als kritische Variable

Nur wenn die Führungskräfte und die nächste Ebene für Veränderung motiviert sind und die Veränderung genügend Unterstützung erfährt, wird sie erfolgreich sein.



Die 8 Schritte für erfolgreiche Veränderung

Schritt 1: Das Bewusstsein für die Dringlichkeit der Veränderung schaffen.

Schritt 2: Eine starke Veränderungskalition bilden.

Schritt 3: Eine klare Vision für das Unternehmen herausarbeiten.

Schritt 4: Die Vision erfolgreich kommunizieren.

Schritt 5: Hindernisse für die neue Vision beseitigen.

Schritt 6. Sichtbare, kurzfristige Erfolge systematisch planen und herbeiführen.

Schritt 7: Erreichte Verbesserungen weiter ausbauen.

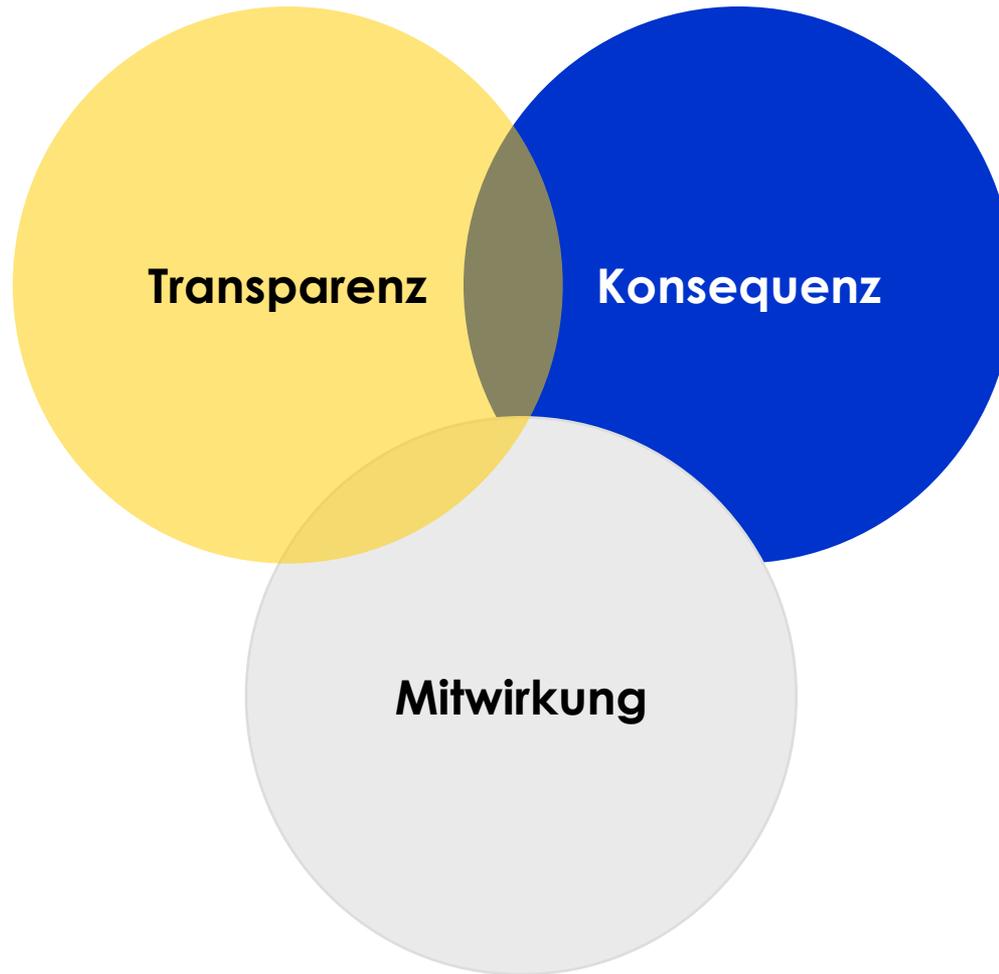
Schritt 8: Die neuen Lösungswege fest verankern.



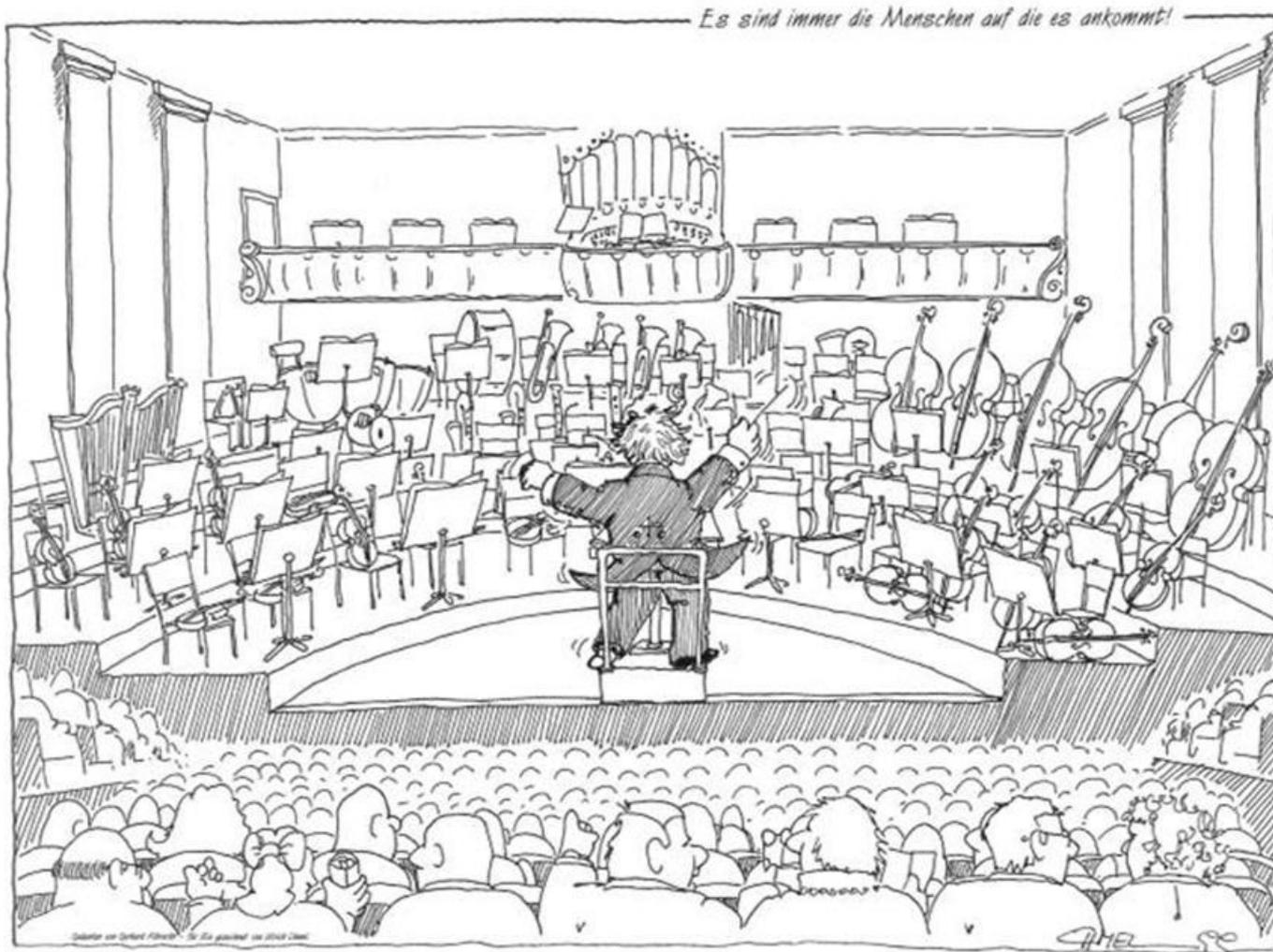
(John Kotter, Harvard-Professor, „Leading Change“, Buch 1996)

Drei übergeordnete Prinzipien im Veränderungsmanagement

- ▶ **Transparenz, Konsequenz und Mitwirkung** sind Bestandteile einer sehr wirksamen Metastrategie für Veränderungen



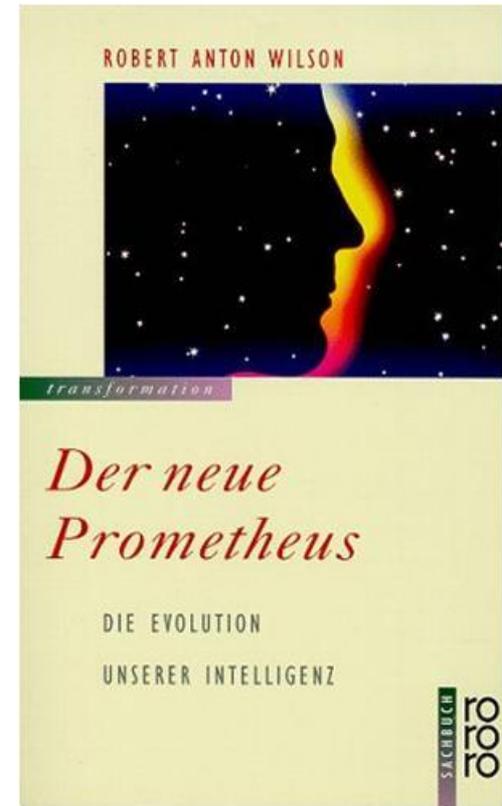
Es sind immer die Menschen auf die es ankommt - Großgruppenkonferenzen





Was der Denker denkt,
wird der Beweisführer beweisen.

Wenn im System eine neue,
attraktive Wirklichkeit
konstruiert wird, dann neigt
sich diese – aus Sicht der
Systemmitglieder – zur
Realisierung



Quelle: **Robert A. Wilson** (* 18.01.1932) , US-amerikanischer Schriftsteller und Bestsellerautor, Der neue Prometheus. Die Evolution unserer Intelligenz

Die 8 Schritte für erfolgreiche Veränderung

Schritt 1: Das Bewusstsein für die Dringlichkeit der Veränderung schaffen.

Schritt 2: Eine starke Veränderungskalition bilden.

Schritt 3: Eine klare Vision für das Unternehmen herausarbeiten.

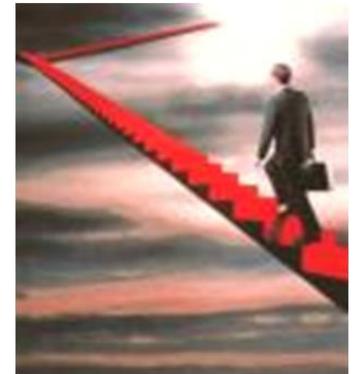
Schritt 4: Die Vision erfolgreich kommunizieren.

Schritt 5: Hindernisse für die neue Vision beseitigen.

Schritt 6: Sichtbare, kurzfristige Erfolge systematisch planen und herbeiführen.

Schritt 7: Erreichte Verbesserungen weiter ausbauen.

Schritt 8: Die neuen Lösungswege fest verankern.



(John Kotter, Harvard-Professor, „Leading Change“, Buch 1996)

Die Vision ist projiziert an die Leinwand des Zieljahres



2015



Anno 201x



Initiation von Veränderung

Veränderung initiieren

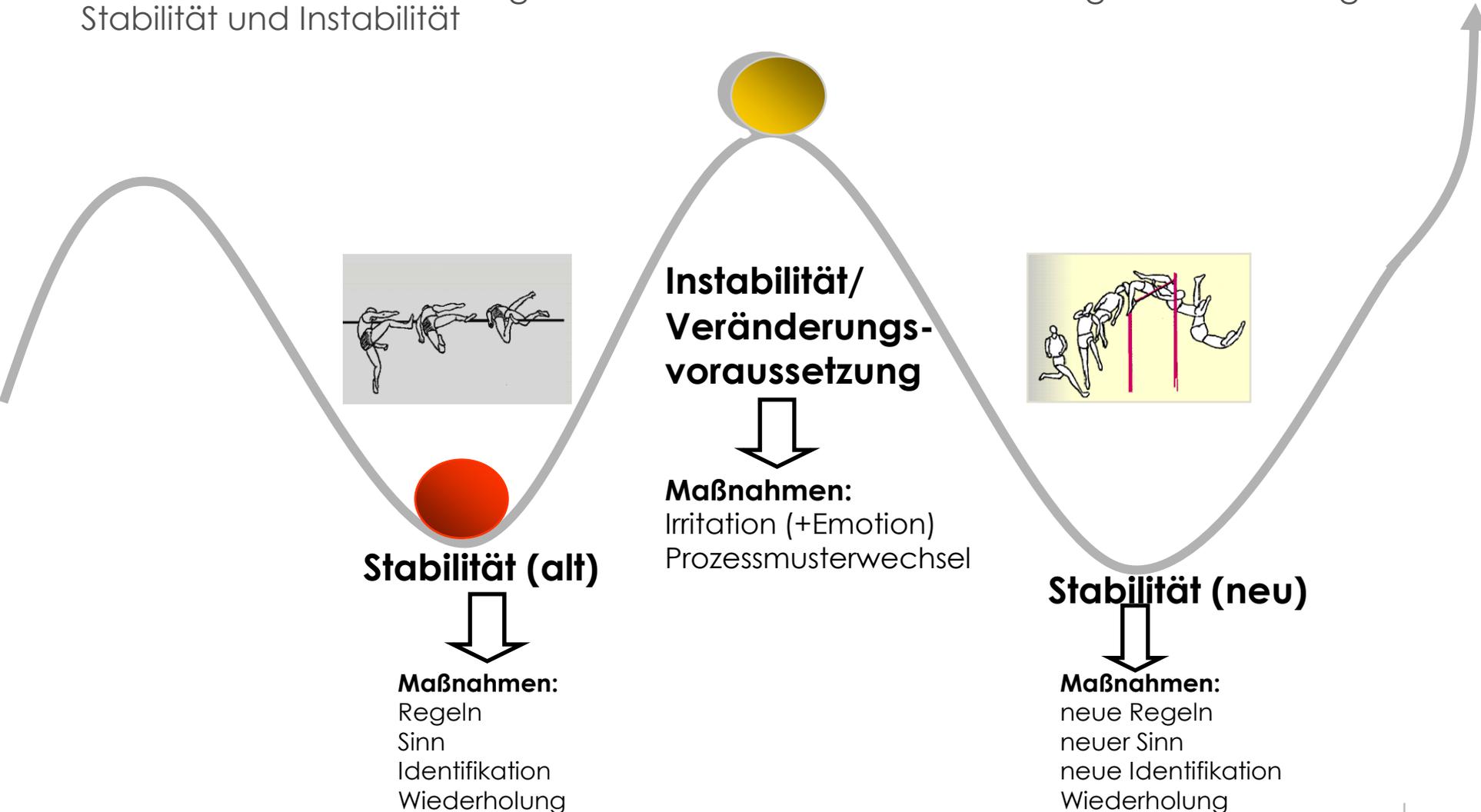
Ohne Irritation und Emotion findet keine Veränderung statt !



John Kotter on What Leaders Really Do, Harvard Business School Press, Boston 1999

Professionelles Veränderungsmanagement

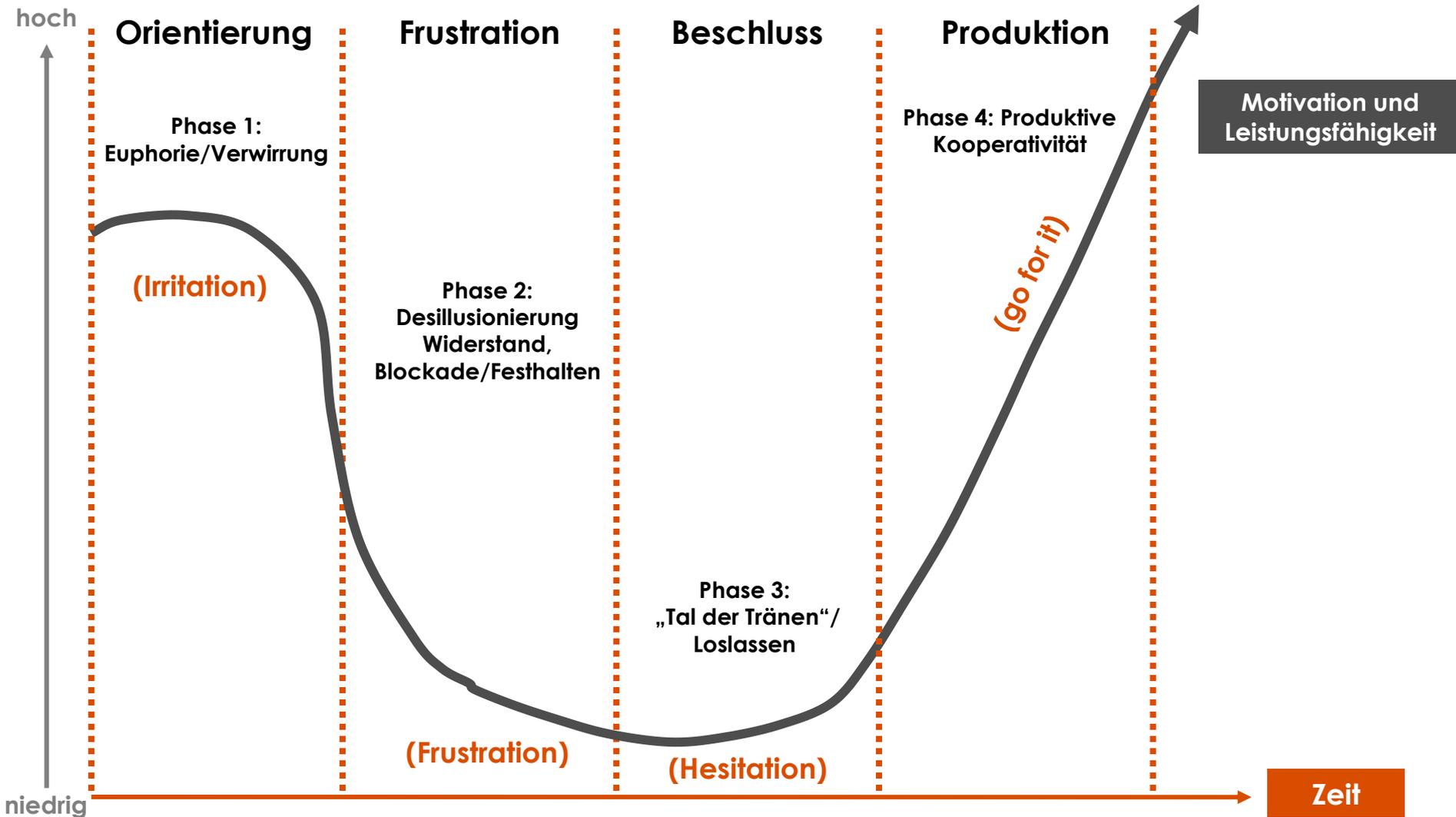
- ▶ Kommunikation ist das tragende Element bei der Initialisierung und Steuerung von Stabilität und Instabilität





Veränderungsmuster und Führen in der Veränderung

Etwas komprimiert: Die vier Phasen der Veränderung nach Lacoursiere



Quelle: nach R.B. Lacoursiere, The life Cycle of Groups, Group Developmental Stage Theory, Human Service Press, New York 1980



Widerstand gegen Wandel

Konflikte und Widerstand – natürliches Element jedes Lern- und Veränderungsprozesses. Das Ausmaß ist entscheidend!

- 1. Grundsatz: Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand**
- 2. Grundsatz: Widerstand enthält immer eine „verschlüsselte“ Botschaft**
- 3. Grundsatz: Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden**
- 4. Grundsatz: Das Alte und Gewesene würdigen, möglichst viel mitnehmen ins Neue**
- 5. Grundsatz: Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen**

Quelle: nach K. Doppler, C. Lauterburg, Changemanagement 2008

Veränderungstreiber - Zusammenfassung

Was sind die wirksamsten Veränderungstreiber:

- Faszinierende Ziele
- Transparenz und Konsequenz
- Mitwirkung und Verantwortung
- Schmerz vermeiden
- Lust gewinnen

Darunter fallen folgende Motivatoren:

- Etwas haben wollen, was man nicht hat
- Etwas loswerden wollen, was man nicht haben möchte
- Vorteile, wenn man „es“ tut
- Nachteile, wenn man „es“ nicht tut



Neue Ergebnisse

Wenn Sie immer den selben Weg nehmen, dann bekommen Sie immer das selbe Ergebnis.

Wenn Sie ein anderes Ergebnis wünschen, dann beschreiten Sie solange neue Wege, bis Sie das gewünschte Ergebnis erhalten.



Und das wichtigste zum Schluss:



Wenn Sie wollen, dass andere sich verändern,
dann müssen Sie sich zuerst selbst verändern.

Ihre Ansprechpartner

Dr. med. Stefan Drauschke

Dipl. Vw. Pia Drauschke

stefan.drauschke@nexthealth.de

p.drauschke@nexthealth.de

www.nexthealth.de

***„Viele wissen was zu tun ist,
aber die Wenigstens tun was sie wissen.“***

Machen Sie jetzt den Anfang!