

# Durch Veränderungen führen – **Change Management\*** anwenden

---

**Susanne Hörmann**

**Organisations-Entwicklerin & Coach**

Systemischer Coach (GST, DGSF-zertifizierte)  
Master of Commerce (Leadership & Change Management)  
Diplom Betriebswirtin

Telefon: +49 176 29024 175

E-Mail: [mail@susannehoermann.eu](mailto:mail@susannehoermann.eu)

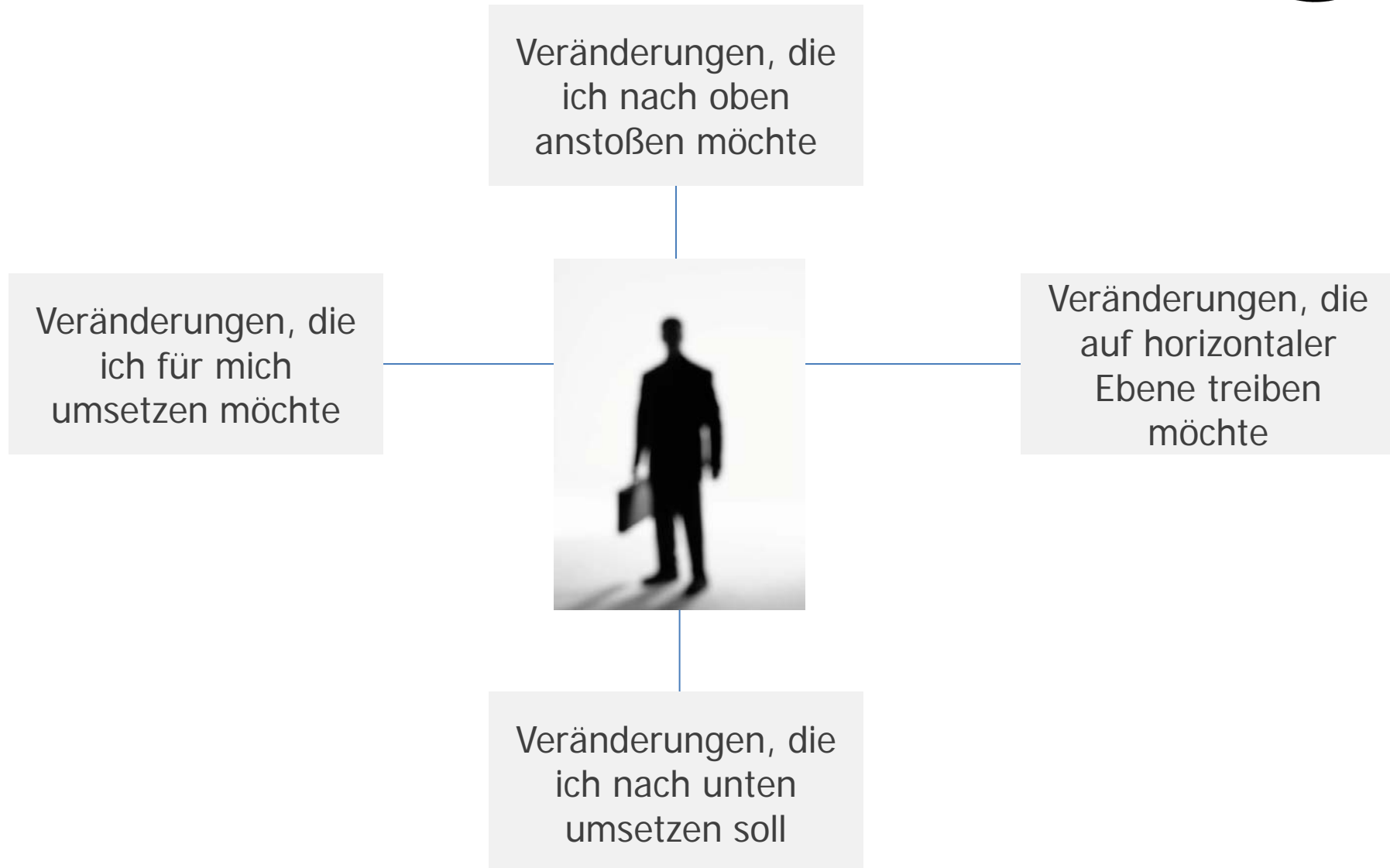
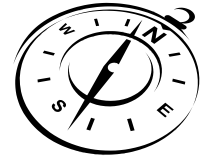
[www.susannehoermann.eu](http://www.susannehoermann.eu)

\* It's the **people** side of projects

# Agenda

1. Warum ist Change Management so wichtig und was passiert, wenn man es nicht richtig angeht?
2. Psychologie der Veränderungen: Wie reagieren Menschen in Veränderungen und was kann man tun, um sie richtig mitzunehmen?
3. Veränderungsprojekte richtig aufsetzen, umsetzen und nachhalten
4. Erfolgsfaktoren des Change Managements

# Kompass der Veränderung



# Agenda

1. Warum ist Change Management so wichtig und was passiert, wenn man es nicht richtig angeht?
2. Psychologie der Veränderungen: Wie reagieren Menschen in Veränderungen und was kann man tun, um sie richtig mitzunehmen?
3. Veränderungsprojekte richtig aufsetzen, umsetzen und nachhalten
4. Erfolgsfaktoren des Change Managements

# Notwendigkeit zur Veränderung

Globalisierung

Gesetzliche Änderungen

Technologie Fortschritt

Demographischer Wandel

Sinkende Nachfrage

Rezession

Fusion

Mobilität

Wettbewerb steigt

Outsourcing

Flexibles Arbeiten

Druck Kosten zu senken

War for talent

Rechtliche Änderungen

Wissen sehr schnell veraltet

Prozessänderung

Schnelle Reaktionszeit gefordert

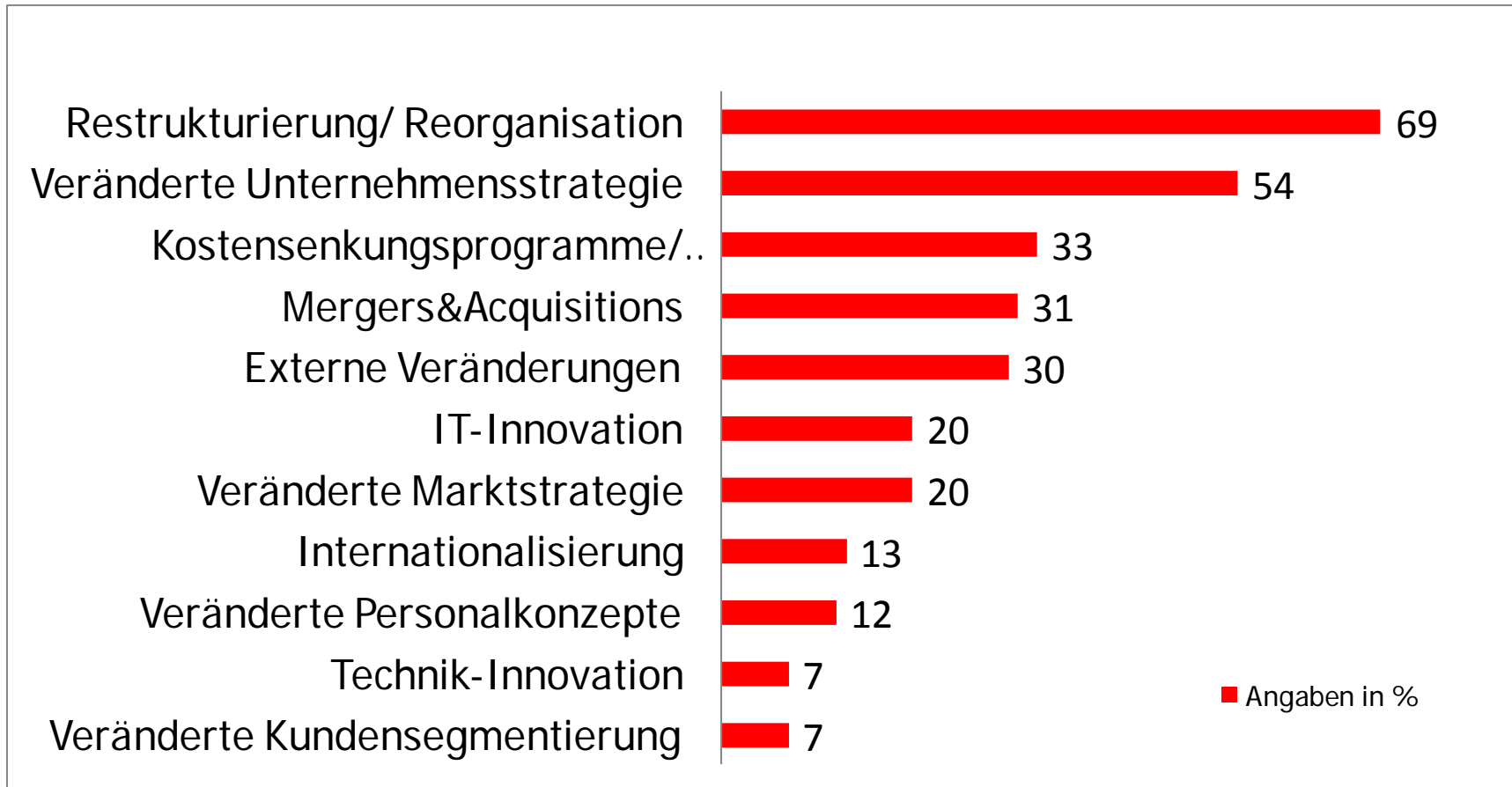
Natürliche Ressourcen gehen zur Neige

Komplexität steigt

Wissensmanagement

Generation Y

# Veränderungsarten in der Praxis



Capgemini 2003

# Erfolgreiche Veränderungen brauchen...

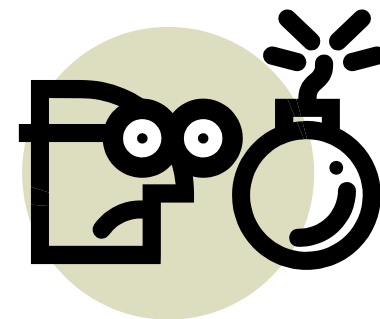
- ... Möglichkeiten **Wissen** zu erhalten, zu erhöhen und explizites und implizites Wissen auszutauschen
- ... Mitarbeiter-**Motivation**
- ... **Identifikation** mit dem Unternehmen.
- ...konstruktiver Umgang mit **Emotionen**

 sehr schwer zu steuern



# Realität: Veränderungen scheitern sehr oft

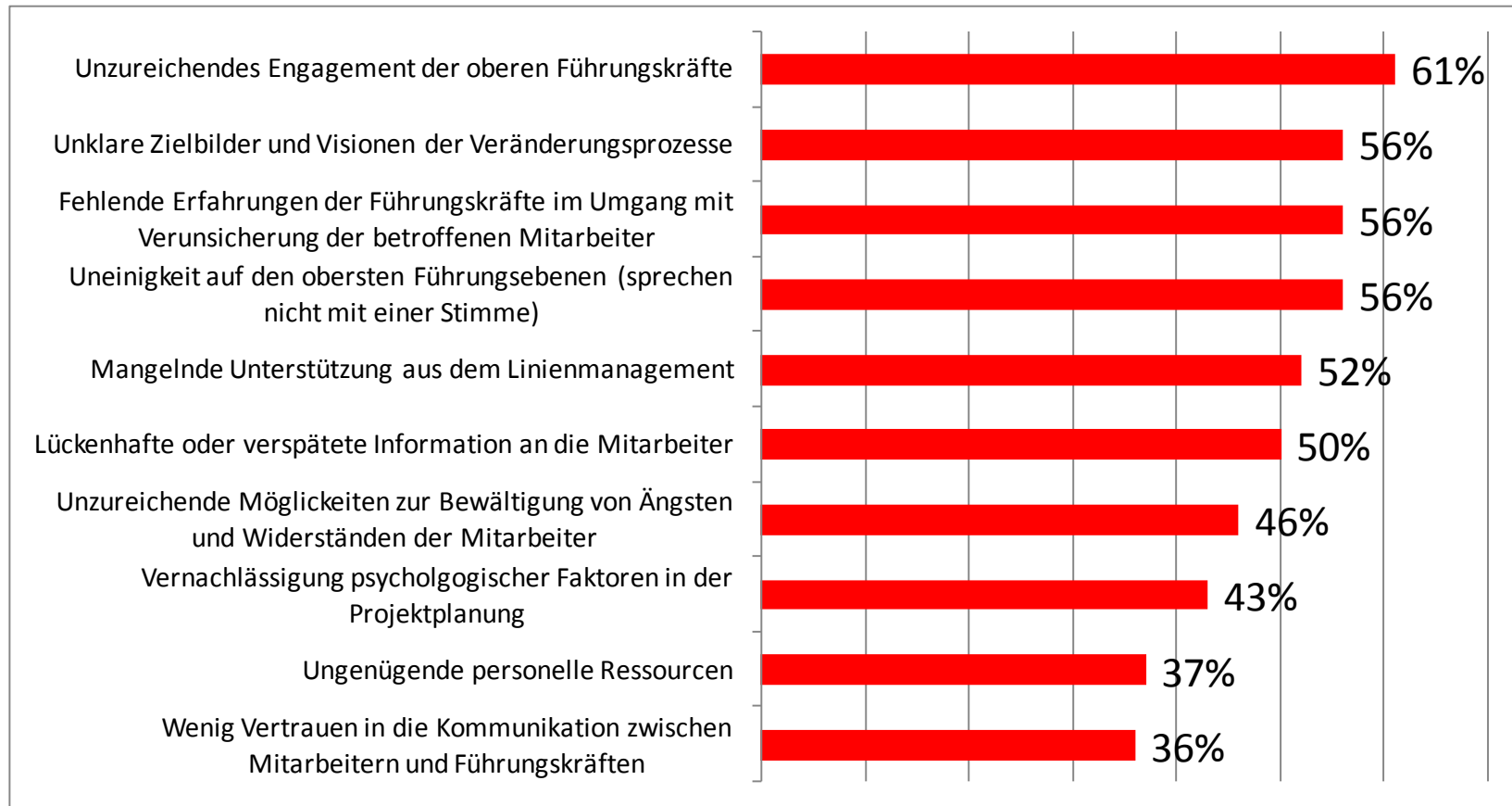
Zwischen **50 und 80%** aller Veränderungsprozesse **erreichen nicht** die angestrebten **Ziele** oder sie **scheitern** sogar.



Quelle: Vahs und Leiser (2003): "Change Management in schwierigen Zeiten"

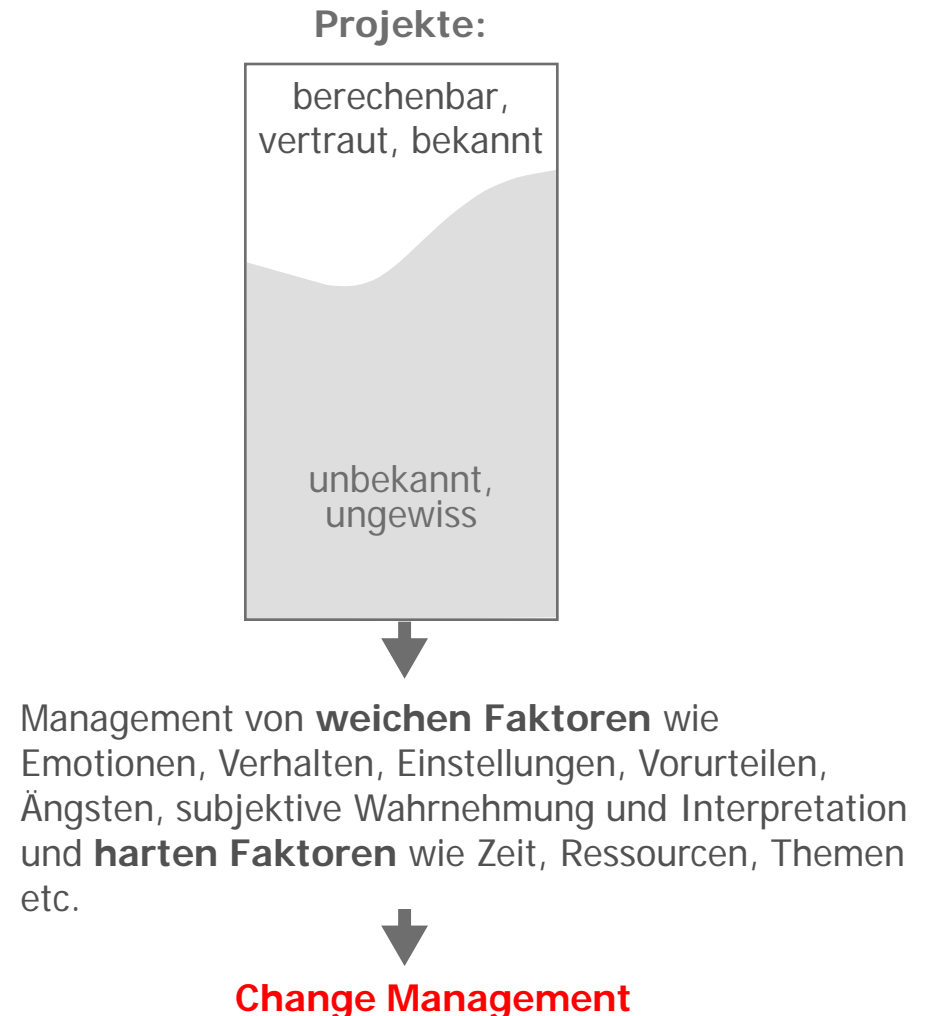
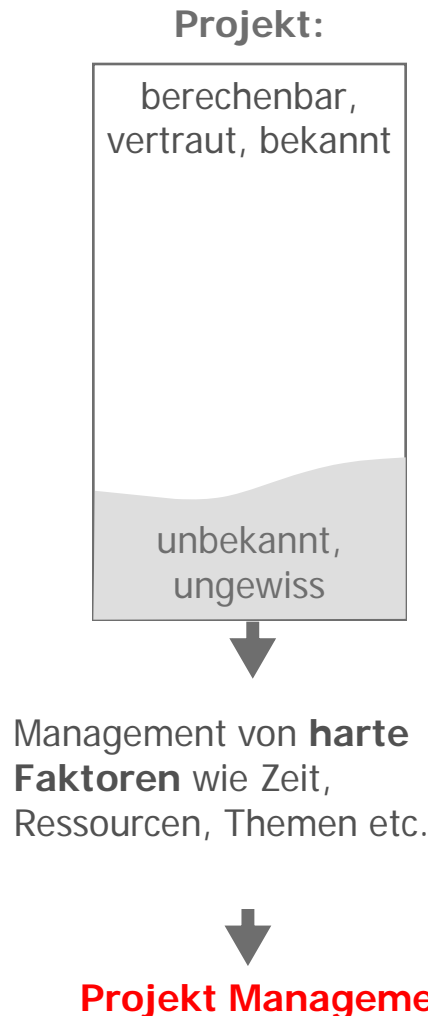


# Die zehn wichtigsten Gründe für das Scheitern von Veränderungsprozessen



Untersuchung C4 Consulting

# Es gibt unterschiedliche Veränderungen

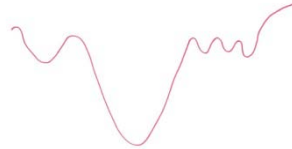


# Agenda

1. Warum ist Change Management so wichtig und was passiert, wenn man es nicht richtig angeht?
2. Psychologie der Veränderungen: Wie reagieren Menschen in Veränderungen und was kann man tun, um sie richtig mitzunehmen?
3. Veränderungsprojekte richtig aufsetzen, umsetzen und nachhalten
4. Erfolgsfaktoren des Change Managements

# Psychologie der Veränderung

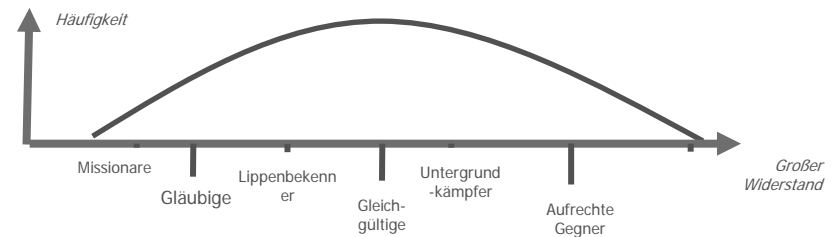
a. Emotionale Phasen



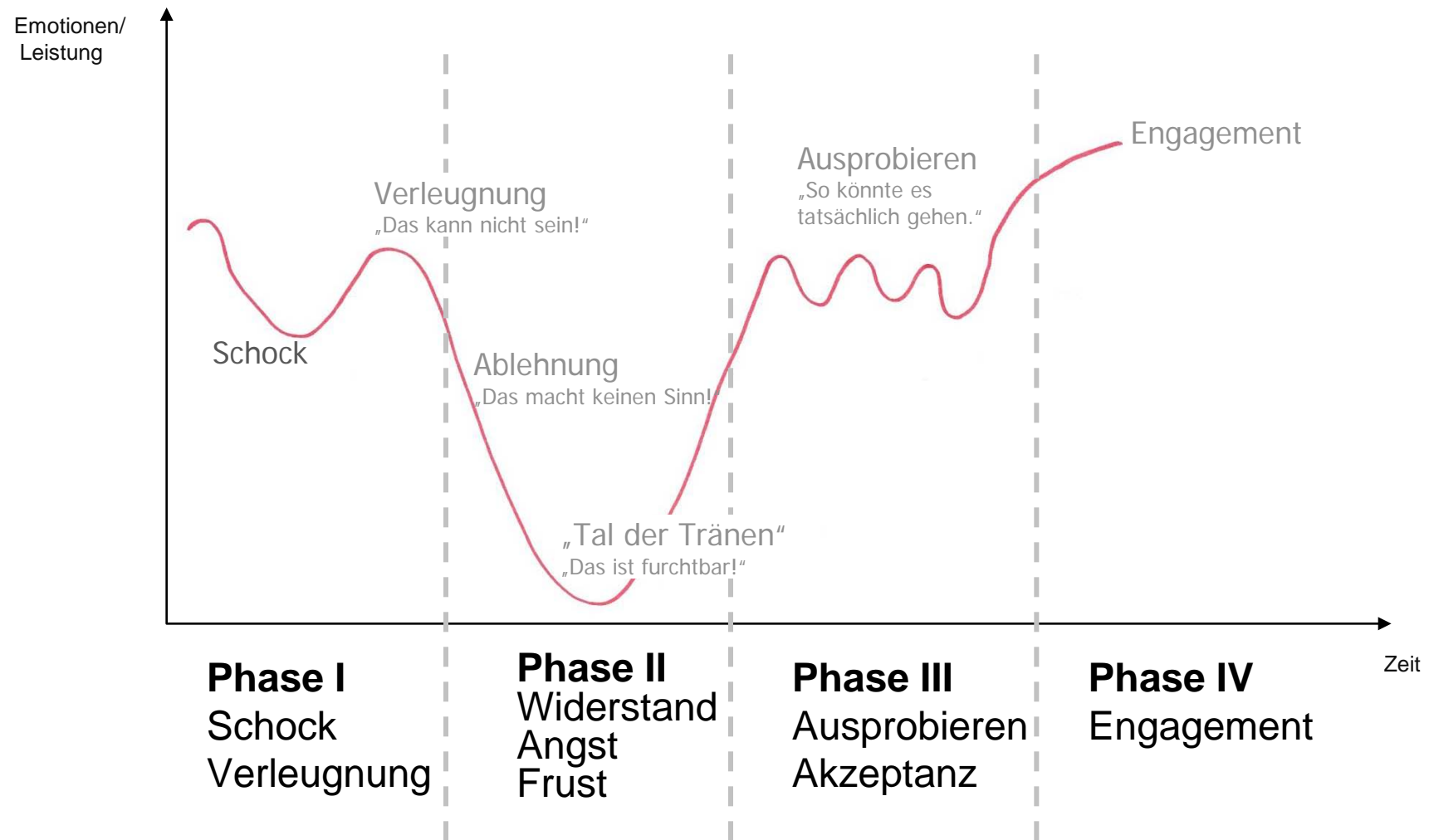
b. Widerstand



c. Reaktionen auf Veränderungen:  
Die verschiedenen Gruppen  
in der Veränderung

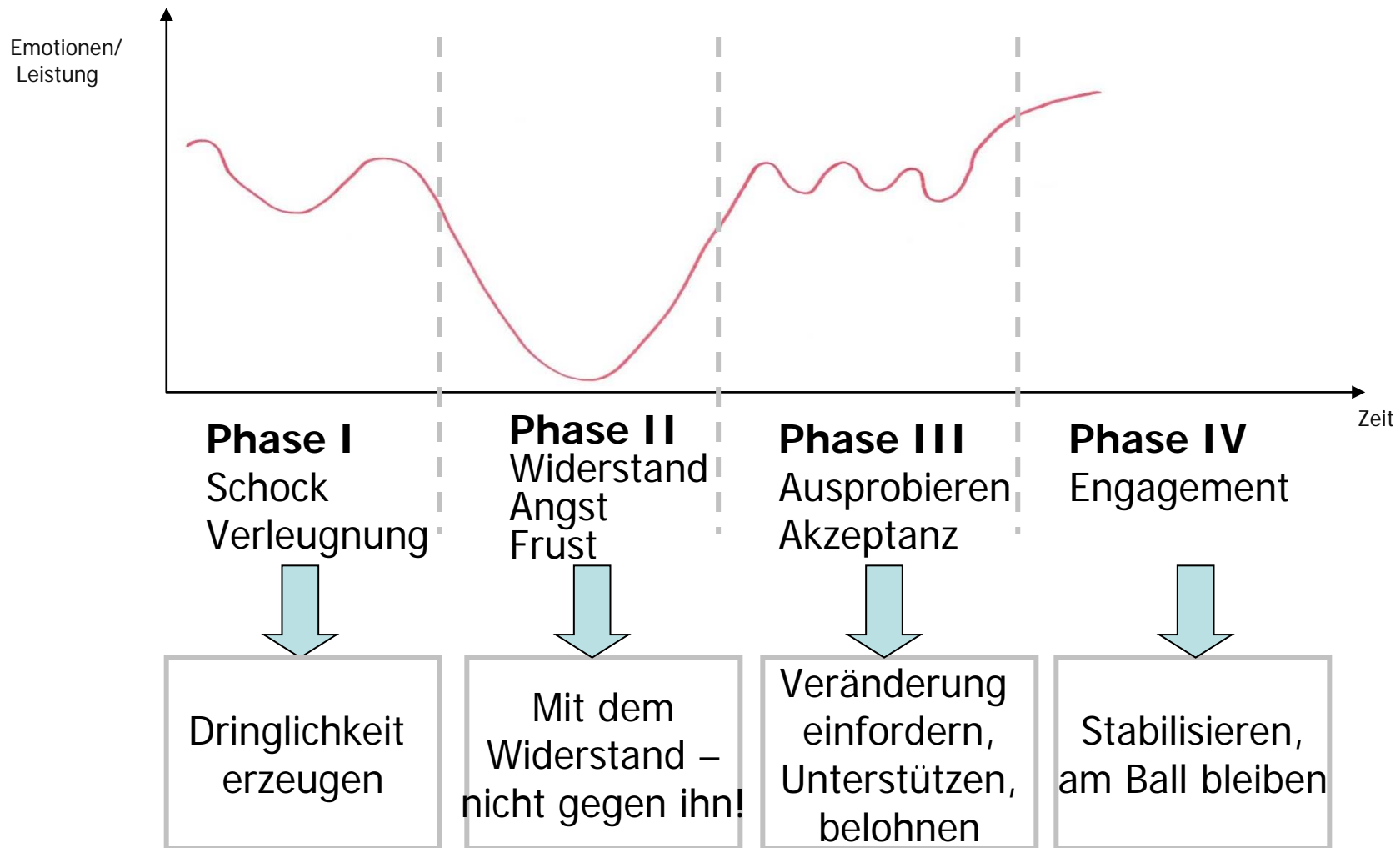


# Emotionale Phasen - Change Curve



nach Elisabeth Kübler-Ross

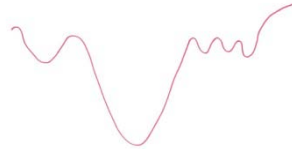
# Aufgaben der Führungskraft



nach Elisabeth Kübler-Ross

# Psychologie der Veränderung

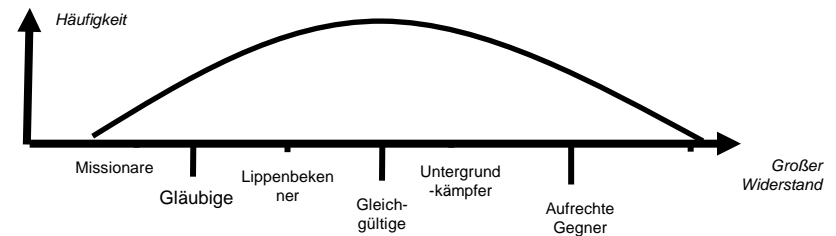
a. Emotionale Phasen



b. Widerstand



c. Reaktionen auf Veränderungen:  
Die verschiedenen Gruppen  
in der Veränderung



# Signale für Widerstand (Doppler, Lauterburg 1996)



	Verbal (Reden)	non-verbal (Verhalten)
Aktiv (Angriff)	<b>Widerspruch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Gegenargumentation</li> <li>•Vorwürfe</li> <li>•Drohungen</li> <li>•Polemik</li> <li>•Kritik und Beschwerden</li> </ul>	<b>Aufregung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Unruhe</li> <li>•Streit</li> <li>•Intrigen</li> <li>•Gerüchte</li> <li>•Cliquenbildung</li> <li>•Machtspiele</li> </ul>
Passiv (Flucht)	<b>Ausweichen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Schweigen</li> <li>•Bagatellisieren</li> <li>•Ins Lächerliche ziehen</li> <li>•Unwichtiges debattieren</li> </ul>	<b>Lustlosigkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Unaufmerksamkeit</li> <li>•Müdigkeit</li> <li>•Fernbleiben</li> <li>•Innere Emigration</li> <li>•Krankheit</li> </ul>

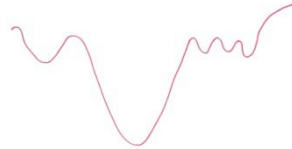


# Widerstand: 4 Grundsätze (Doppler, Lauterburg 1996)

- 1. Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand.**  
Nicht das Auftreten von Widerstand, sondern dessen Ausbleiben ist Anlass zu Beunruhigung.
- 2. Widerstand erhält immer eine verschlüsselte Botschaft.**  
Die Ursachen für Widerstand liegen im emotionalen Bereich (Angst, Befürchtungen, Bedenken etc.)
- 3. Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden.**  
Druck führt zu mehr Gegendruck.  
Deshalb: Denkpause einlegen und nochmals die Voraussetzungen, Situation und Vorgehen überdenken.
- 4. Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen.**  
Dem Widerstand ernst nehmen!  
Widerstand Raum geben.  
Antennen ausfahren und in Dialog treten – Ursachen erforschen  
Durch gemeinsamen Absprachen Vorgehen festlegen.

# Psychologie der Veränderung

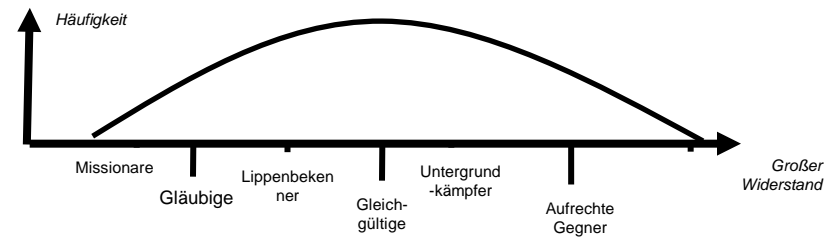
a. Emotionale Phasen



b. Widerstand

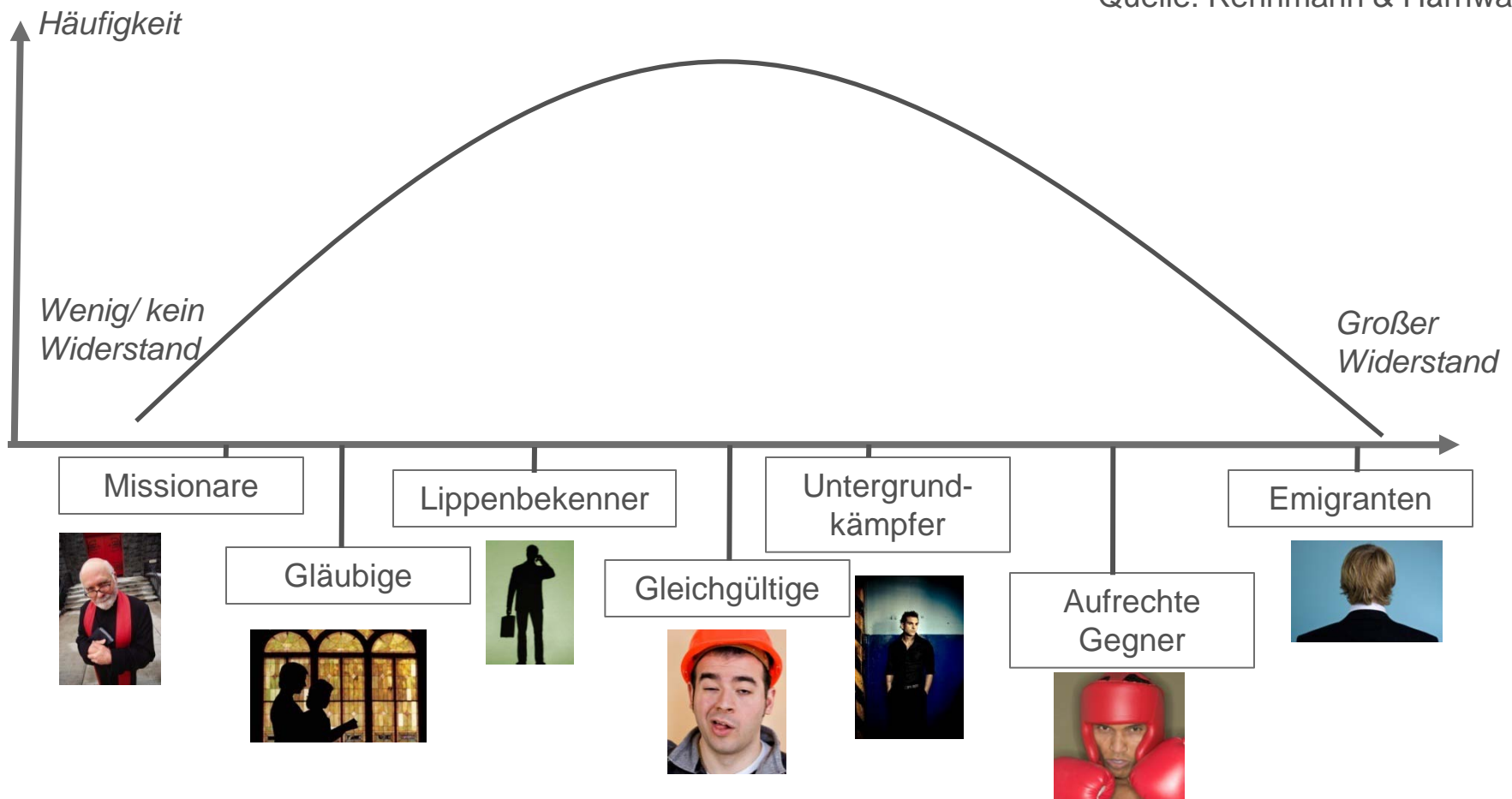


c. Reaktionen auf Veränderungen:  
Die verschiedenen Gruppen  
in der Veränderung



# Reaktionen auf Veränderungen: Die verschiedenen Gruppen in der Veränderung

Quelle: Rehnmann & Härnwall



# Agenda

1. Warum ist Change Management so wichtig und was passiert, wenn man es nicht richtig angeht?
2. Psychologie der Veränderungen: Wie reagieren Menschen in Veränderungen und was kann man tun, um sie richtig mitzunehmen?
3. Veränderungsprojekte richtig aufsetzen, umsetzen und nachhalten
4. Erfolgsfaktoren des Change Managements

# Ausblick: Strukturiertes Vorgehen in Veränderungs-Projekten

1. Analyse & Vorbereitung

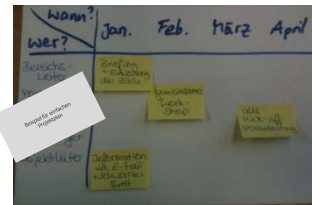
2. Umsetzung

3. Stabilisierung & Wissenstransfer

Projekt-Klärung

Stakeholder-Analyse

Kraftfeld-Analyse



# Agenda

1. Warum ist Change Management so wichtig und was passiert, wenn man es nicht richtig angeht?
2. Psychologie der Veränderungen: Wie reagieren Menschen in Veränderungen und was kann man tun, um sie richtig mitzunehmen?
3. Veränderungsprojekte richtig aufsetzen, umsetzen und nachhalten
4. Erfolgsfaktoren des Change Managements

# Erfolgs-Faktoren für Veränderungsprozesse

(nach Kotter 1997)

1 Ein Gefühl der Notwendigkeit bei allen schaffen

2 Machtvolle Promotoren stehen hinter dem Veränderungsprozess

3 Involvieren der Schlüsselpersonen

4 Entwickeln und Verdeutlichen einer Vision

5 Einen konkreten Projektplan definieren, verabschieden, verfolgen

6 Permanente und intensive Kommunikation (auch face to face)

7 Plattformen der Beteiligungen schaffen und Betroffene zu Beteiligten machen

8 Überprüfen von Systemen und Strukturen: „Passt das zur gewünschten Veränderung?“

9 Einplanen und feiern von Erfolgen (quick wins!)

10 Qualifizierung von notwendigen, neuen Fähigkeiten

11 Den Prozess monitorieren: Feedback und Evaluation

12 Verankerung der Veränderung in Strukturen, Systemen etc. und konsequenten Einfordern

# Literatur

- Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten von Klaus Doppler und Christoph Lauterburg
- Handbuch Change-Management: Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Einflussfaktoren und Beteiligte. Konzepte, Instrumente und Methoden von Christel Becker-Kolle, Georg Kraus, und Thomas Fischer
- Leading Change von John P. Kotter
- Die Mäusestrategie für Manager: Veränderungen erfolgreich begegnen von Spencer Johnson
- Das Pinguin-Prinzip: Wie Veränderung zum Erfolg führt von John Kotter, Holger Rathgeber, Holger Rathgeber



# Kontakt

## **Susanne Hörmann**

### **Organisations-Entwicklerin & Coach**

Systemischer Coach (GST, DGSF-zertifizierte)  
Master of Commerce (Leadership & Change Management)  
Diplom Betriebswirtin

Telefon: +49 176 29024 175

E-Mail: [mail@susannehoermann.eu](mailto:mail@susannehoermann.eu)

[www.susannehoermann.eu](http://www.susannehoermann.eu)