

# Wandel gestalten



## Erfolgreich mit Widerständen umgehen

Stefan Kalle

## Ausgangssituation: Woran scheitern Veränderungsprojekte?

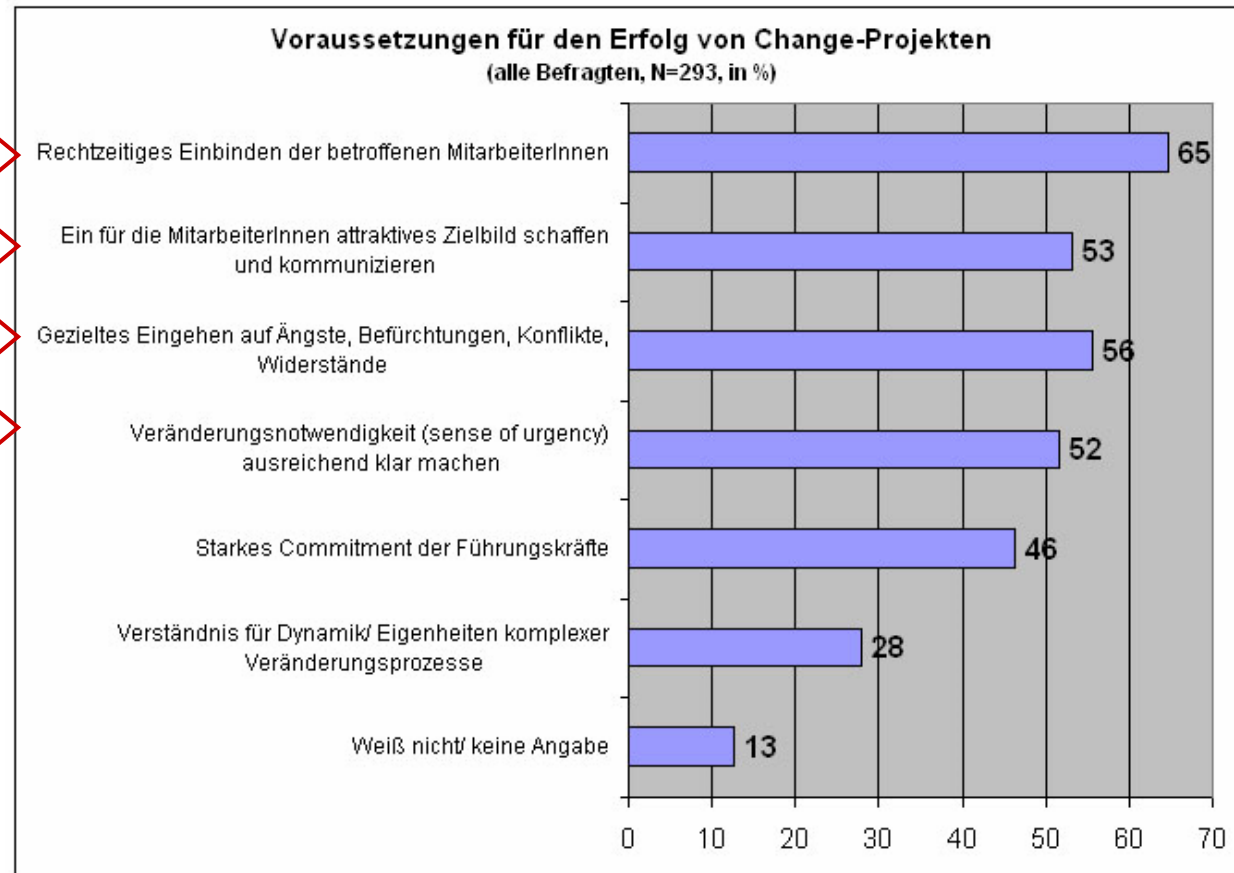
- Weniger als die Hälfte der Manager war mit dem Erfolg der Changeprojekte in den letzten 3 Jahren zufrieden
- Veränderungsprozesse schaden dem Betriebsklima - 3/4 der befragten Manager halten dieses für nach dem Projekt schlechter.
- Im Widerstand der Mitarbeiter lag der wichtigste Grund für das Scheitern der Veränderungsprozesse
- Gründe 2 und 3: Mangelhafte Prozesssteuerung und zu hohes Tempo der Umsetzung
- Trotz der immer häufiger werdenden internen Veränderungen ist ein professionelles Change Management für die meisten Manager von sekundärer Bedeutung

Quelle: Hernstein Management Report

# Ausgangssituation: Voraussetzungen für den Erfolg von Change-Projekten

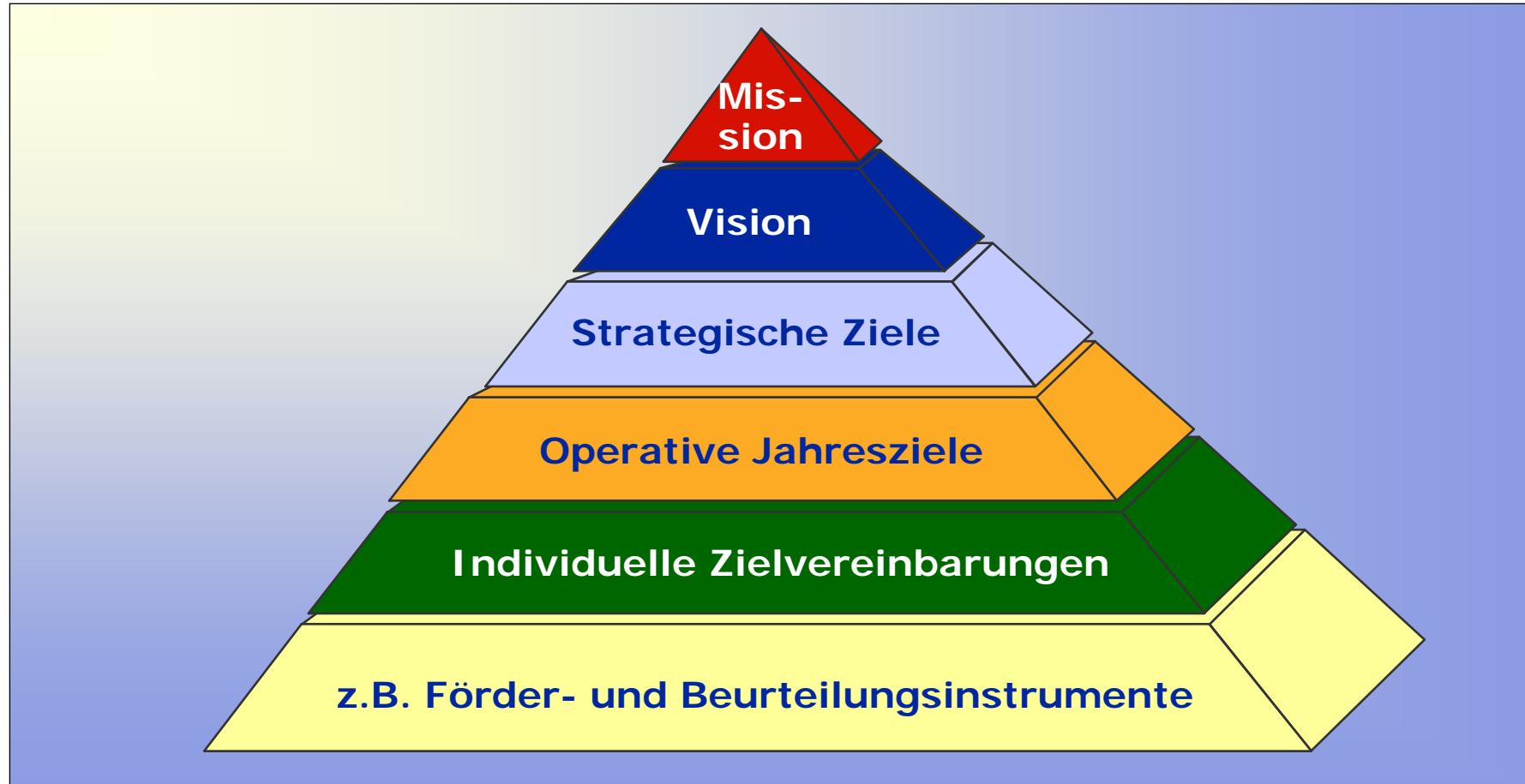
Change-Projekte sind erfolgreich, wenn Sie die betroffenen Mitarbeiter einbeziehen und auf Widerstände eingehen.

- Erfolgsfaktor 2
- Erfolgsfaktor 1
- Erfolgsfaktor 3
- Erfolgsfaktor 1



# Erfolgsfaktor 1: Ausrichtung und Orientierung

Strategische und operative Ziele liefern jedem individuelle Orientierung. Einzelne Veränderungsprojekte sind idealer Weise in einen gesamthaften Zielprozess eingebunden.



## Erfolgsfaktor 2: Ganzheitliches Projektmanagement

Als Projekt-Erfolgsfaktoren lassen sich die Projektrahmenbedingungen und die Komponenten des Projektmanagements unterscheiden.

### Projektrahmenbedingungen (Projektumfeld)

- Projektmanagement als Führungskompetenz im Unternehmen
- Multiprojektmanagement / Projektportfolio
- Projekt-Kultur im Unternehmen
- Professionalisierung Projektleitung und –mitarbeiter (Schulung)
- Kräftefelder außerhalb des Projektes

### Projektmanagement

#### Harte Komponenten

- Ziele, Inhalte, Qualität
- Projektorganisation, Rollenverständnis
- Methodik, Vorgehen
- Kompetenzen
- Arbeitstechniken
- ...

#### Weiche Komponenten

- Konstruktiver Umgang mit Widerstand
- Information/Kommunikation
- Führung, Zusammenarbeit,
- Offenheit, Vertrauen
- Mobilisierungskraft
- ...

## Erfolgsfaktor 3: Kommunikation und Widerstand managen - Kommunikation im Change

Auf der Basis einer sauberen Zielgruppenanalyse kann ein durchdachter Kommunikations-Maßnahmenplan konzipiert und umgesetzt werden. Damit lassen sich Change-Projekte aktiv vermarkten. Dies bedeutet, auch mit den Betroffenen in Dialog zu treten.

### Zielgruppenanalyse:

- Relevante Zielgruppen?
- Deren Informationsbedürfnis?
- Jeweiliges Kommunikationsziel/-strategie?



### Maßnahmen je Zielgruppe:

- Botschaften: Was?
- Zuständigkeiten: Wer? Rollen?
- Medien/Instrumente?
- Art und Weise: Wie?
- Termin: Wann?

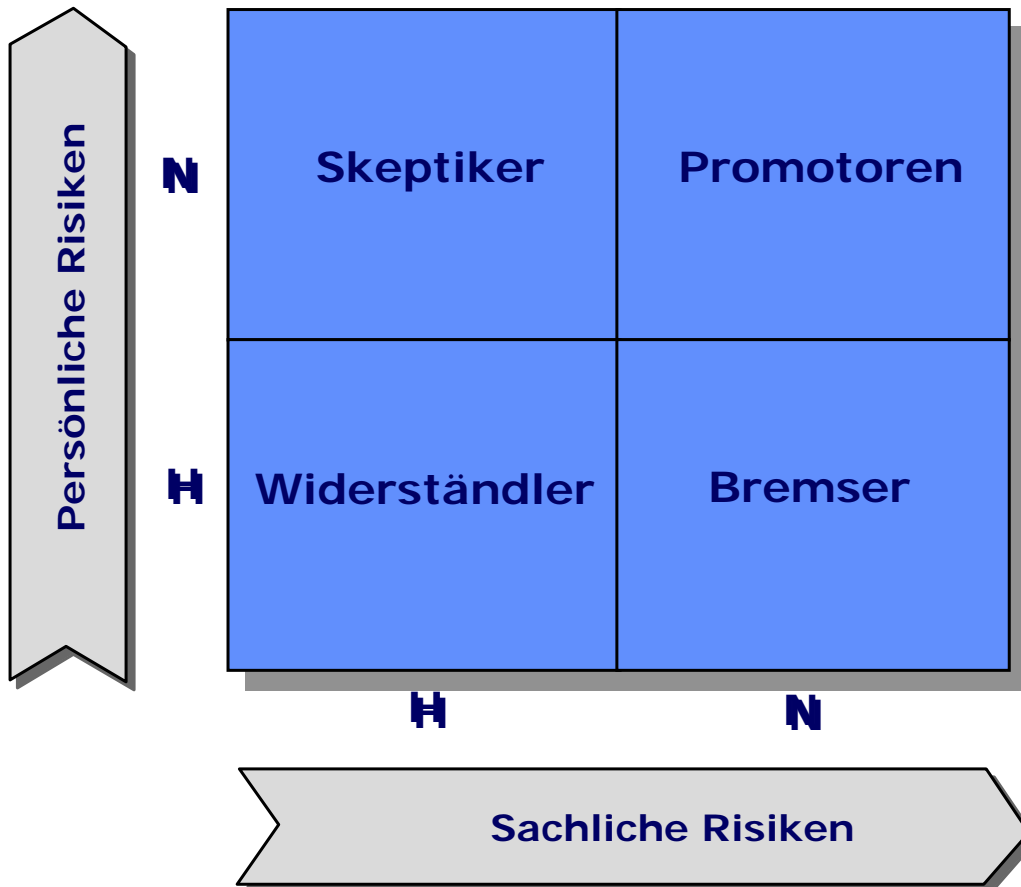
## Erfolgsfaktor 3: Kommunikation und Widerstand managen - Symptome und Ursachen für Widerstände

Alle Widerstände lassen sich auf 2 Grundmuster zurückführen: Streben nach Gewinn und Angst vor Verlust. Aber: Die "wahren" Gründe werden nicht genannt, sondern sachliche Gründe vorgeschoben. 90% der Entscheidungen werden über die Emotionsebenen getroffen - diese Tatsache muss im Veränderungsmanagement berücksichtigt werden.

Richtung	Ausdrucksformen	
	verbal	non-verbal
<b>Aktiv</b>	<b>Widerspruch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gegenargumentation</li> <li>- Vorwürfe</li> <li>- Drohungen</li> <li>- Polemik</li> <li>- Sturer Formalismus</li> </ul>	<b>Aufregung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unruhe</li> <li>- Streit</li> <li>- Intrigen</li> <li>- Gerüchte</li> <li>- Sabotage</li> </ul>
<b>Passiv</b>	<b>Ausweichen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schweigen</li> <li>- Bagatellisieren</li> <li>- Blödeln</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>

# Erfolgsfaktor 3: Kommunikation und Widerstand managen - Akzeptanzmatrix

Aus den zwei Dimensionen der Widerstandsursachen lassen sich vier typische Risikogruppen ableiten.



Das Verhalten der Einzelnen bestimmt sich durch den individuellen Verhaltenshintergrund:

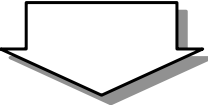
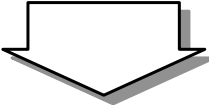
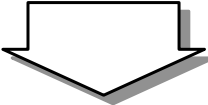
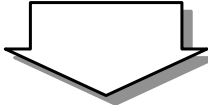
**Sachliches Risiko:** Wie beurteilt die Person das Projekt an sich, z.B. hinsichtlich Notwendigkeit Wirksamkeit, etc.?

**Persönliches Risiko:** Hat die Person eher etwas zu gewinnen oder zu verlieren?

N = Niedrig, H = Hoch

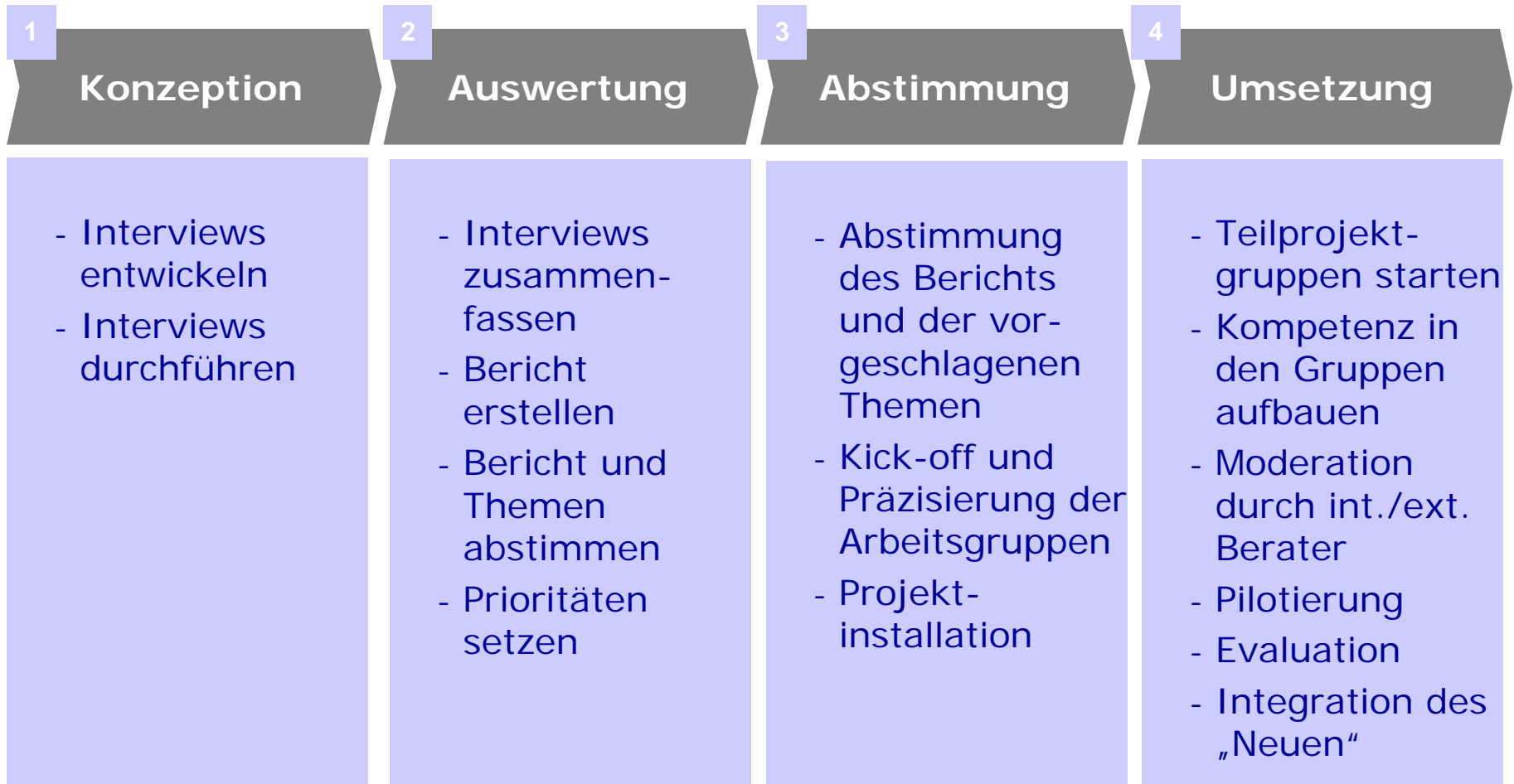
# Erfolgsfaktor 3: Kommunikation und Widerstand managen - Maßnahmenbeispiele

Für jede Gruppe sind spezifische Maßnahmen zu entwickeln.

Promotor	Bremsler	Skeptiker	Widerständler
			
Positive Unterstützung	Absicherung persönl. Risiken, Aufzeigen persönl. Nutzen	Aufbau sachlicher Informationsbasis	Gezielte Einzelmaßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz als Leiter eines Pilotprojektes</li> <li>• Herausheben der Vorbildfunktion</li> <li>• Einsatz als „Change Agent“</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelgespräche</li> <li>• Personalentwicklung</li> <li>• Sicherheit geben, Vertrauen aufbauen</li> <li>• Persönl. Chancen aus der Projektarbeit ansprechen</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktive Rolle bei der Informationsbörse</li> <li>• Abstimmung Workshop-Unterlagen</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelgespräche</li> <li>• Bewusst in die Projektverantwortung einbeziehen</li> <li>• Gegenargumente in der Infobörse visualisieren</li> <li>• ...</li> </ul>

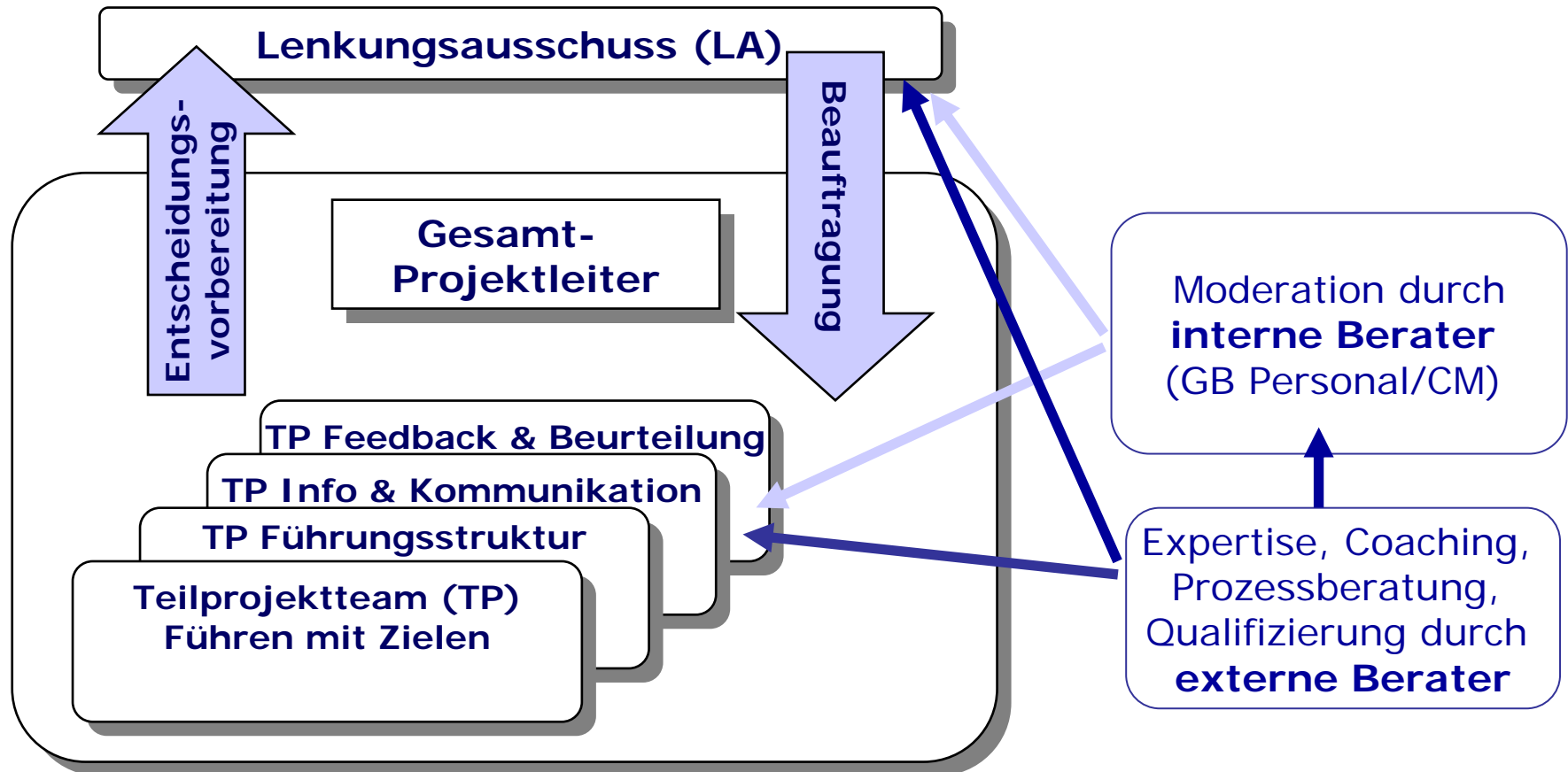
## Beispiel Charité: Gesamtplan des CEP (4 Phasen)

Die Centrumsentwicklung umfasst 4 Projektphasen.



## Beispiel Charité: Projektstruktur und -teams

Der Lenkungsausschuss entscheidet über die Ergebnisse, während die wesentliche Projektarbeit von den einzelnen Projektteams geleistet wird. Der Gesamt-Projektleiter im Zentrum sowie die internen und externen Berater koordinieren miteinander den Gesamtprozess.



## Beispiel Charité: Projektstand Mai 2007

1. Es waren fast doppelt so viele Mitarbeiter interessiert die Veränderung aktiv mitzugestalten als notwendig.
2. Alle Mitarbeiter sind positiv gespannt auf den Veränderungsprozess und legen große Hoffnung in den Prozess.
3. Die Projektstruktur und die Entscheidungsprozesse im Projekt sind erfolgreich mittels Lenkungsreis und Projektgruppen installiert.
4. Gruppe FmZ hat das bestehende FmZ-Konzept hinsichtlich Anwendbarkeit überprüft und angepasst.
5. Gruppe Führungsfeedback und Beurteilung hat 4 unterschiedliche Bögen bewertet hinsichtlich Passung für das Centrum.
6. Gruppe Führungsstruktur / Mentoring hat das Thema systematische Einarbeitung zusätzlich definiert und die aktuellen Mentoren-Modelle kritisch hinterfragt.
7. Gruppe Information und Kommunikation hat die verschiedenen Instrumente und Gremien der Kommunikation und Entscheidung erfasst und Vorschläge zur Optimierung erarbeitet.
8. Die Projektgruppen werden begleitet von internen Prozessbegleitern des Personalbereichs, die wiederum Input von den externen Beratern erhalten.
9. Ungeklärter Wirtschaftsplan gefährdet Entscheidungen und Motivation.

# Beispiel Charité: Die Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren

## Erfolgsfaktor 1: Ausrichtung und Orientierung

- Erarbeitet das Projektteam Führen mit Zielen
- Einbindung in Projektlandschaft des Centrums
- Definierte Projektphasen, -ziele und -aufträge

## Erfolgsfaktor 2: Ganzheitliches Projektmanagement

- Einbeziehung der Standorte und Berufsgruppen in Diagnose, Ziele etc.
  - Klare Aufgaben- und Rollenverteilung in der Projektstruktur
- Prozessbegleitung GB Personal/Change Management und personal-point
  - Coaching und Training zu Projektmanagement

## Erfolgsfaktor 3: Kommunikation und mit Widerstand umgehen

- Erarbeitung der OE/PE durch die Mitarbeiter selbst
- Projektteam Informations- Kommunikationsstruktur
- Workshops, Informationsmaßnahmen, Dialog mit Leitung und „Paten“