

Fehler und Stolpersteine im Change Management

6. Management Symposium für Führungskräfte im Gesundheitswesen
Aarau, 24. Oktober 2019

50 – 75% aller
Veränderungsvorhaben
erreichen ihre Ziele nicht

Frage 1 (Mentimeter)

Wie schätze ich die Erfolgsquote von tiefgreifenden Veränderungsvorhaben ins unserem Hause ein?

Eine Antwort auswählen:

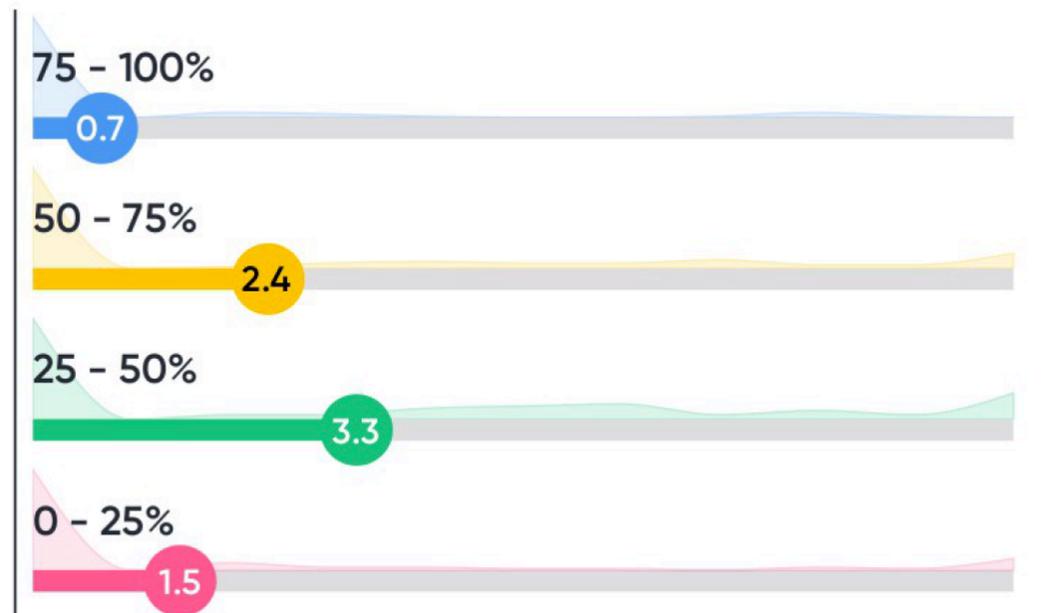
75 - 100%

50 - 75%

25 - 50%

0 - 25%

Ergebnis:

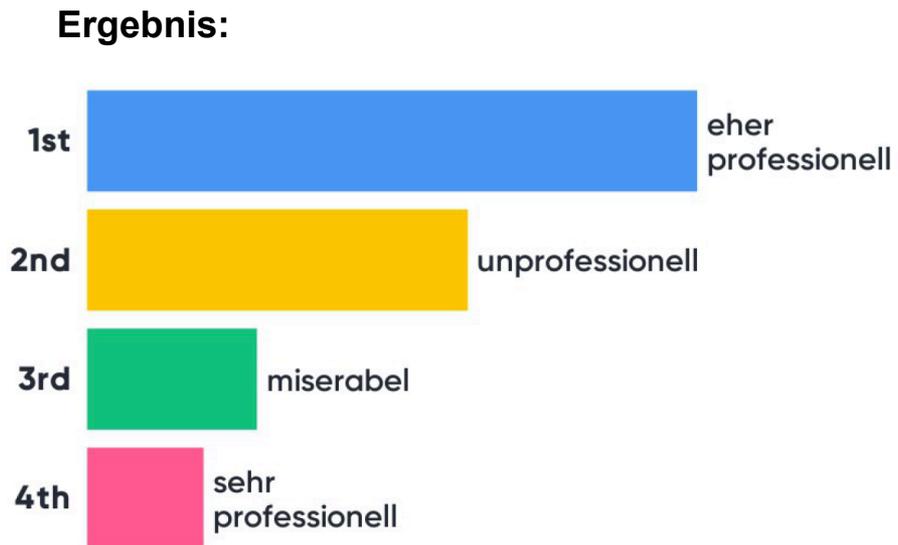


Frage 2

Wie werden bei uns im Hause die
Veränderungsvorhaben gemanagt?

Eine Antwort auswählen:

sehr professionell
eher professionell
unprofessionell
miserabel



Frage 3

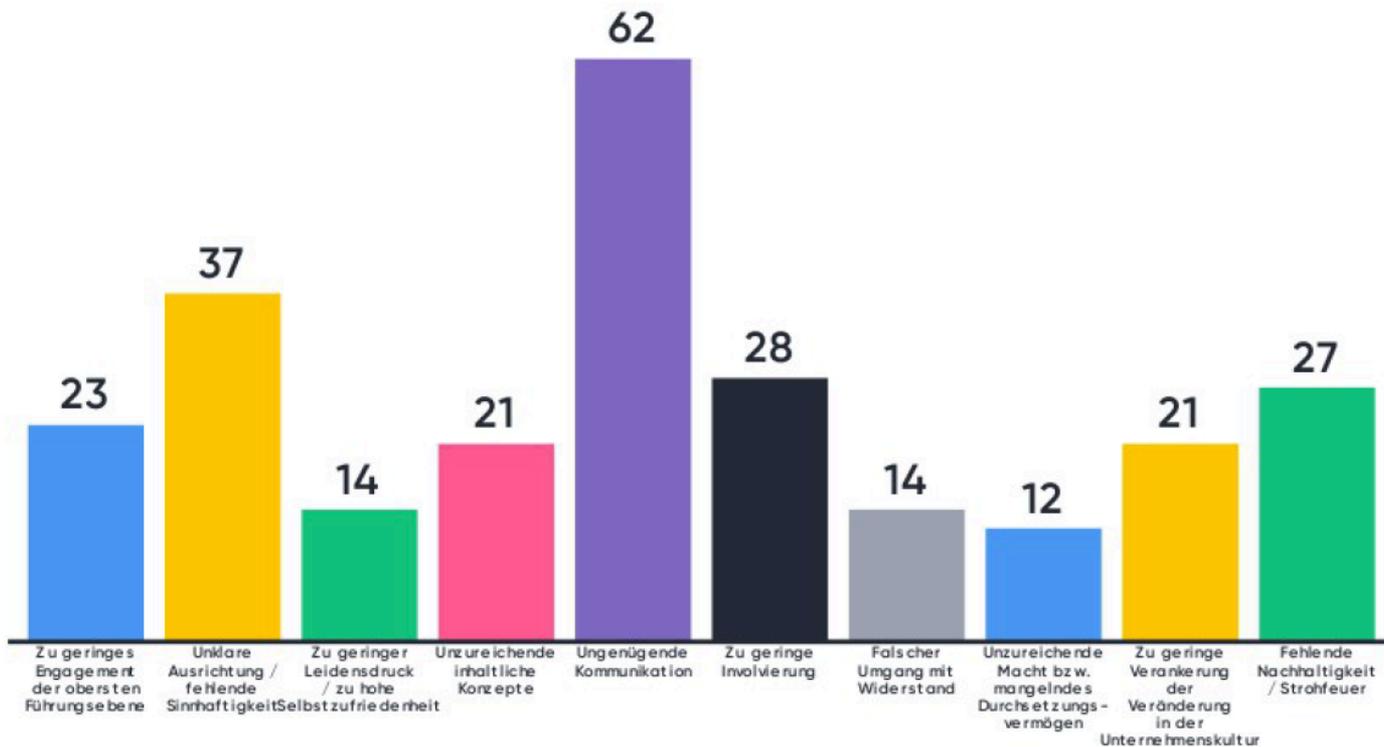
Welches sind bei uns im Hause die 3 wichtigsten Gründe für das ‚Schlingern‘ oder ‚Scheitern‘ von Veränderungsvorhaben:

Die wichtigsten *drei* Gründe auswählen:

1. Zu geringes Engagement der obersten Führungsebene
2. Unklare Ausrichtung / fehlende Sinnhaftigkeit
3. Zu geringer Leidensdruck / zu hohe Selbstzufriedenheit
4. Unzureichende inhaltliche Konzepte
5. Ungenügende Kommunikation
6. Zu geringe Involvierung
7. Falscher Umgang mit Widerstand
8. Unzureichende Macht bzw. mangelndes Durchsetzungsvermögen
9. Zu geringe Verankerung der Veränderung in der Unternehmenskultur
10. Fehlende Nachhaltigkeit / Strohfeuer

Frage 3 - Ergebnis

Welches sind bei uns im Hause die 3 wichtigsten Gründe für das ‚Schlingern‘ oder ‚Scheitern‘ von Veränderungsvorhaben:



Fehler und Stolperstein im Change Management?



Seerosenmetapher



Oberfläche

Symptome

Was sich zeigt...

Darunterliegendes?

Ursachen?

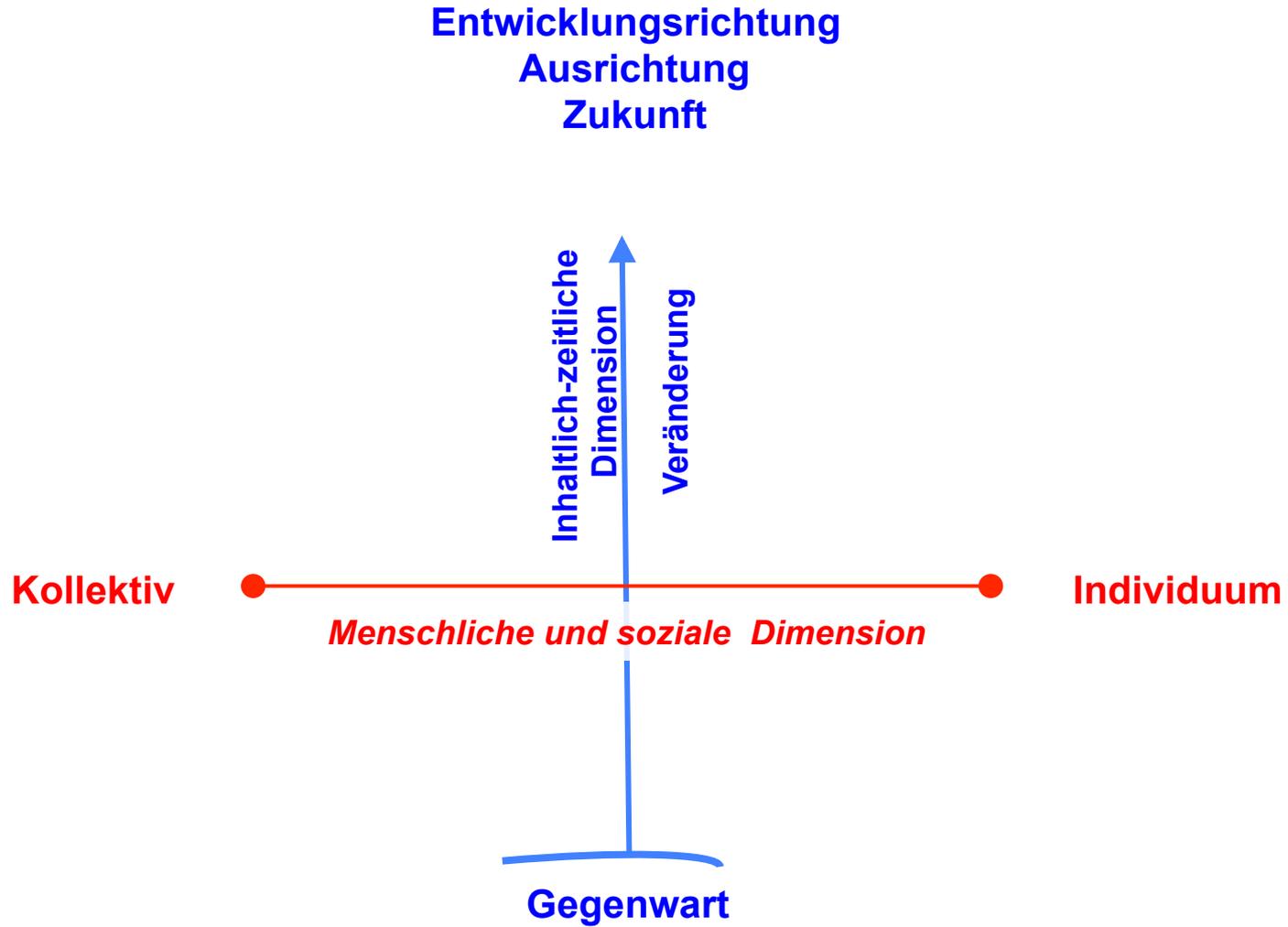
Wurzel?

Realistischer Bezugsrahmen?

(Annahmen, Theorie, Philosophie)

**„Grammatik“ und grundlegende
Prinzipien in Change Prozessen?**

Vertikale und horizontale Dimension



1. Fehler

**Kein abgestimmter
gemeinsamer Boden**

Boden – Drei zentrale Fragen

1. Gewordenes und Gewachsenes

Zukunft hat Herkunft!

2. Realitätsbezug

Abgestimmte Sicht auf die Realität

Aktuelle Realität und zukünftige Entwicklungen

Mit beiden Beinen auf dem Boden stehen

3. Psychologische Sicherheit

Vertrauen, angstfreier Raum

2. Fehler

**Fehlende Ausrichtung /
schwacher Sinn**

**– zu geringe Sogwirkung
der Zukunft**

Sinn

Sinn Ausrichtung auf einen Wert



Wert

1. Ausrichtung auf Wertvolles
2. Zusammenhang verstehen
3. Mitwirken können

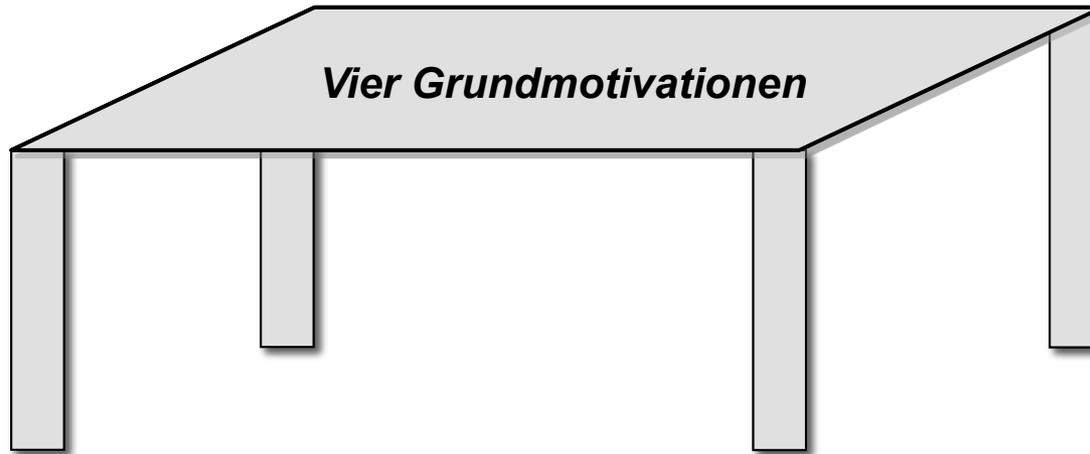
1. **Ontologischer Sinn** (Warum?)
2. **Existenzieller Sinn** (Wie gehen wir um damit?
Was ist das Bestmögliche in der Situation?)

3. Fehler

**Dem grundlegenden
Naturell des Menschens
nicht gerecht werden**

Vier Grundmotivationen von Menschen

(Existenzanalyse, Alfried Längle)



Sein-Können

- Vertrauen
- Sicherheit
- Stabilität
- Halt
- Orientierung
- Kompetenz

Mögen

- Werte
- Zeit haben, sich Wertvollem zuwenden zu können
- Gemeinschaft
- Kontakt
- Beziehung

Selbstsein-Dürfen

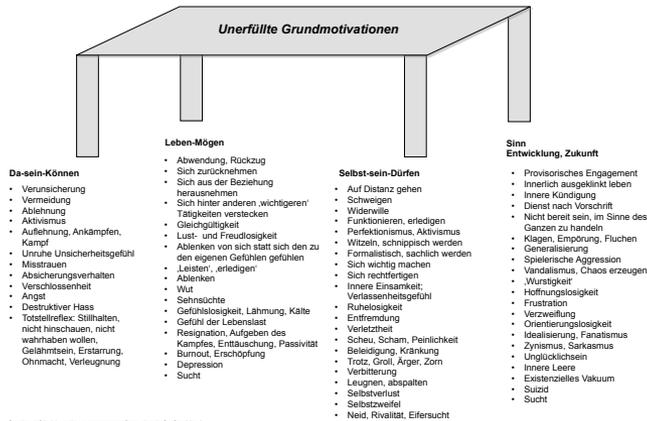
- Ich als Individuum
- Beachtung
- Gerechtigkeit
- Respekt
- Wertschätzung
- Würde
- Selbsttreue
- Zustimmung

Sinn, Zukunft

- Positive Entwicklung
- Perspektive
- Zusammenhänge verstehen
- Mitwirken und beitragen können

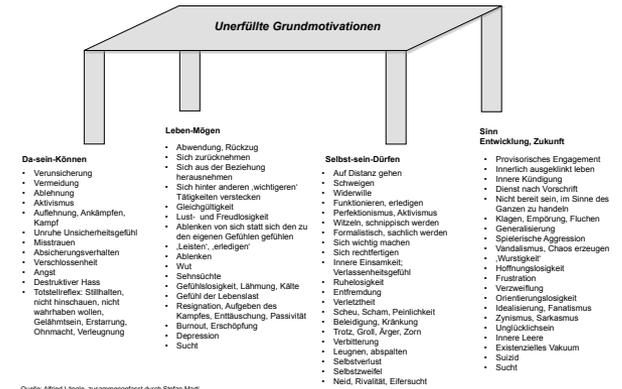
Existenzanalyse

Details



Quelle: Alfred Längle, zusammengefasst durch Stefan Marti

Copingreaktionen bei unerfüllten Grundmotivationen



Quelle: Alfred Längle, zusammengefasst durch Stefan Marti

→ Anhang

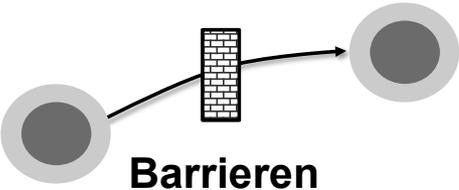


Artikel unter www.st-marti.ch

4. Fehler

**Die Kraft von Gruppen,
Kultur, Struktur und
Macht unterschätzen**

Grundprinzip der Kulturentwicklung

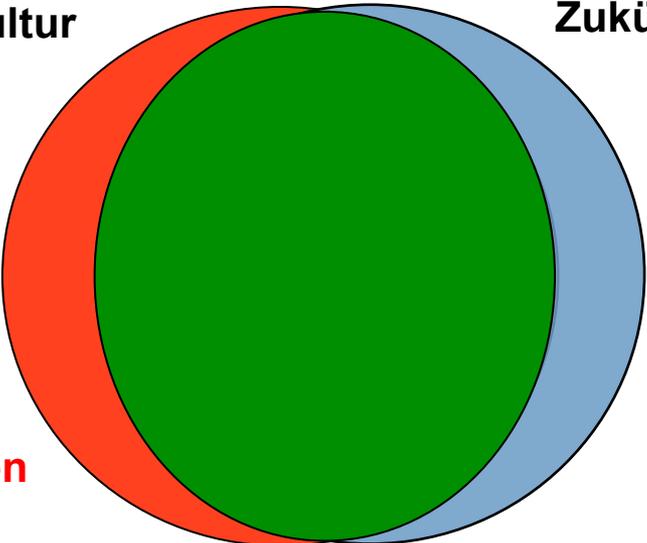


Veränderungen im Umfeld / Herausforderungen



Heutige Kultur

Zukünftige Kultur



- **Loslassen**
- **Verabschieden**
- **„dem Meer übergeben“**

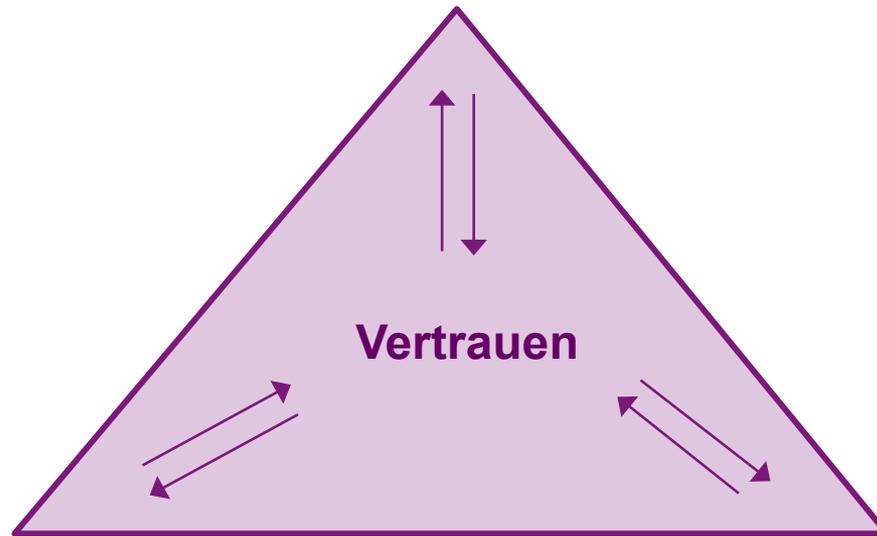
- **Darauf aufbauen**
- **Sorge tragen**
- **„Kultivieren“**

- **(Neu) entwickeln**
- **Ausbauen**
- **„Anpflanzen“**

→ **SINN**

Kerndreieck einer starken Kultur

**Offene Feedback- und Konfliktkultur
Diskurs / Auseinandersetzung**



Eigenverantwortung

Verbindlichkeit

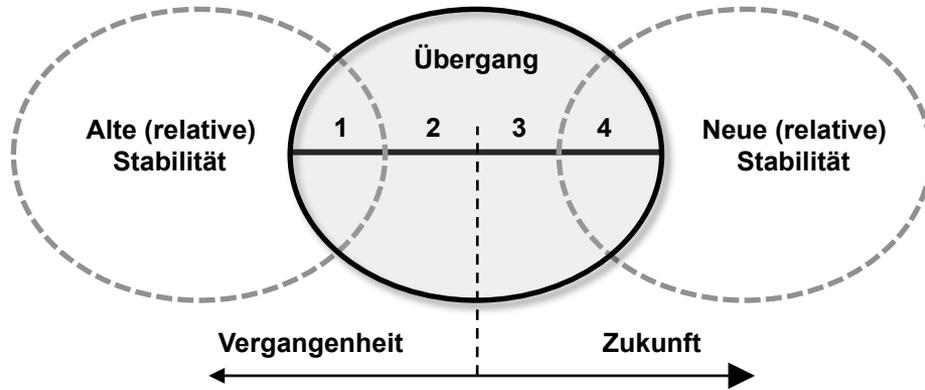
5. Fehler

**Das Wesen von
Veränderungen in sozialen
Systemen missachten**

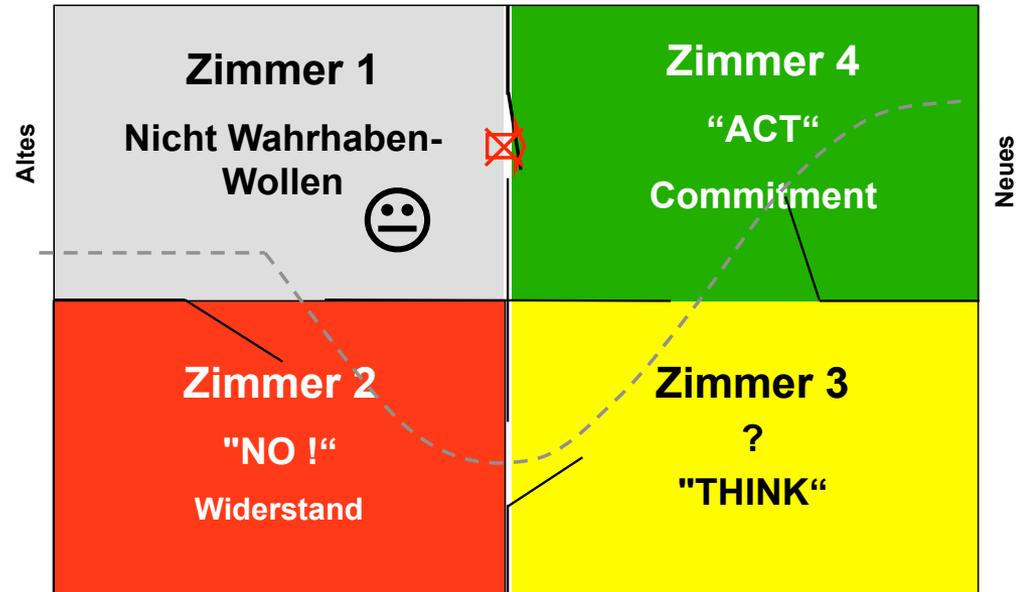
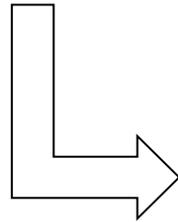
- den Weg unterschätzen

Die 4 Zimmer des Wandels

Fluss des Wandels



4 Zimmer des Wandels



= wichtigstes Modell für die Führungspraxis

Führung in den 4 Zimmern des Wandels

- Informieren
- Bewusstsein und ‚Betroffenheit‘ erzeugen
- Bedeutung des (übergeordneten) Changes für den eigenen Bereich erkennen
- Konfrontation
- Hintergründe aufzeigen / Notwendigkeit / Sinnkontext
- Türe schliessen
- Bewusstheit und Betroffenheit erzeugen



- Eigeninitiative, Eigenverantwortung, Freiräume
- Lernen, festigen, trainieren
- Coachen, unterstützen, Feedback
- Guter Umgang mit Fehlern und Rückschlägen
- Standortbestimmungen, Kurskorrekturen
- Erfolge erkennen und feiern
- In bestehenden Strukturen und Systemen verankern
- Ziele erreichen

- Kontakt, Präsenz, verfügbar sein
- Den Widerstand verstehen (Entschlüsseln)
- Den Emotionen Raum geben – Ventile schaffen
- Zuhören, ernst nehmen; Dialog, offene Kommunikation
- Prinzip: Judo statt Boxen
- Individuum im Blick; Teamdynamik im Blick
- Einzelgespräche – Teamgespräche führen
- Klarheit schaffen: verhandelbar / nicht verhandelbar
- Sich positionieren
- Schlüsselfrage: „Wie gehen wir um damit? Wie gehen wir es an?“
- Passivität konfrontieren
- Bei destruktivem Widerstand auch Zeichen setzen
- Bremsen lösen, emotionale Verarbeitung

- Vorgehen; Sogwirkung
- Mitgestaltungsmöglichkeiten schaffen / Beteiligung
- Gemeinsam Zukunftsbilder und Perspektiven erarbeiten
- Zukunftsbilder konkretisieren
- Change organisieren: Massnahmen, Projekte, Prioritäten, Verantwortlichkeiten
- Offene Auseinandersetzung
- Verbindlichkeiten schaffen
- Psychologische Sicherheit / Vertrauen
- Workshop-Arbeit
- Den (übergeordneten) Change zum Eigenen machen

→ Anhang



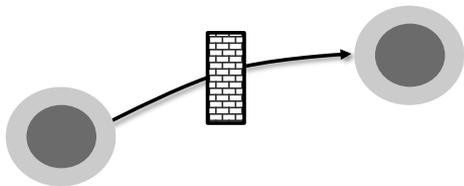
Artikel unter www.st-marti.ch

Meine Vorstellung von Wandel bestimmt massgeblich was ich sehe und wie ich handle (mentale Landkarte)

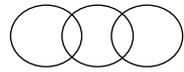
Labyrinth (≠ Irrgarten!)



Barrieren (z.B. Kultur)



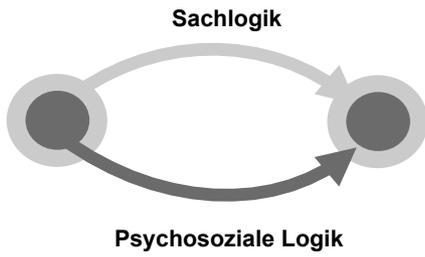
Fluss des Wandels



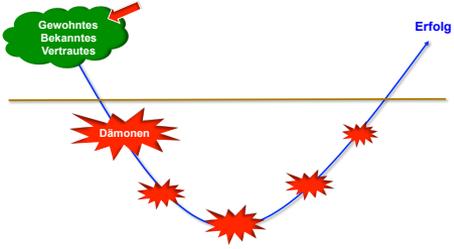
Wachstum



2 Ebenen des Wandels



Heldenreise (J. Campbell)

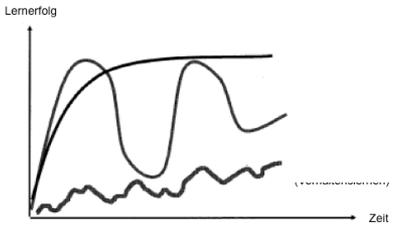


→ Artikel unter www.st-marti.ch

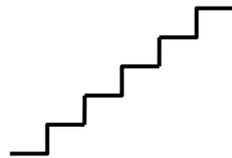
Wirbelsäule



Kopf, Hand, Herz
Unterschiedliche Verlaufsgeschwindigkeiten



Treppe (statt Masterplan)



Brücke / Brückenpfeiler



6. Fehler

**Zu viel Management –
zu wenig Führung**

**Illusion, Change könne
gemanagt werden**

Zuviel Management – zu wenig gute Führung

- **Dominanz der sachlogischen Ebene**
 - **Druck statt Sog**
 - **Schwacher Diskurs; zu wenig Zeit und Energie für wesentliche Diskussionen**
 - **Illusionen:**
 - Runterbrechen, ausrollen, implementieren...
 - Überall-Illusion
 - Verwenden von Plastikwörtern
 - Illusion langfristige Planbarkeit (Gegenwartsschrumpfung!)
- **Diskurs, Involvierung, Präsenz**
- **Überzeugen, Menschen ‚gewinnen‘, Zustimmung erzielen, Sinn**
- **Zeitgemässes Führungsverständnis...**

Menschen wollen nicht durch Changes ‚gemanagt‘ werden – sie wollen **geführt** werden!

Führung = Herz (zentrales ‚Organ‘)

7. Fehler

Vernachlässigung der Selbstführung

Herausforderung Selbstführung - die Kunst sich selbst zu führen

Change =

- Umgang mit Hindernissen, Widerständen, Konflikten, Rückschlägen, Spannungsfeldern, Zielkonflikten (**äussere Dämonen**)
- Umgang Unsicherheiten, Zweifeln, Ängste, Ungeduld, Ärger (**innere Dämonen**)

→ Auf sich selbst wirkungsvoll Einfluss nehmen können...

- Stimmung, Befindlichkeit
- Emotionen
- Denken (z.B. Negativspiralen, Grübeln, Anhaftungen, falsche Vorstellungen, fixe Ideen, Ego)
- Wollen, Motivation
- Impulse (→ Impulskontrolle, emotionale Kompetenz)
- Bewusstes Handeln
- Energie, Kraft - physisch und psychisch (FührungskRAFT)
- Präsenz
- Mut, Gelassenheit
- Durchhaltevermögen, Beharrlichkeit
- Gesundheit
- ...

= ‚Inner Game‘

Zusammenfassung

1. Zusammenwirken von 3 Dynamiken

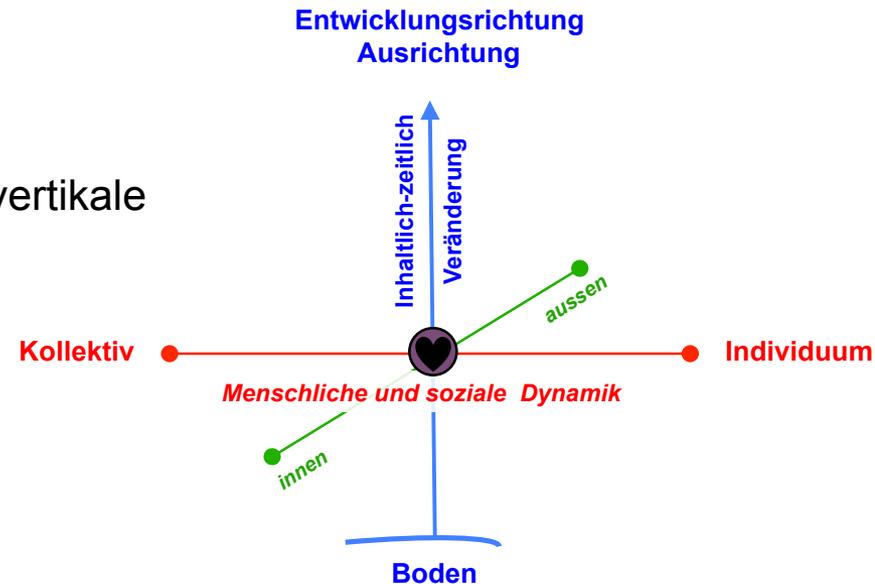
- Die horizontale Dynamik ist oft negativ, wenn die vertikale Dynamik schwach ist
- Oft: Verwechslung vertikal mit horizontal! (z.B. Kulturentwicklungen)

2. Passender, realistischer Bezugsrahmen

- Wesen von Veränderungen
- Menschenbild
- Fundiertes Verständnis von kollektiven Phänomenen wie Kultur, Macht etc.
- Zeitgemässe Führung
- Change Probleme (Fehler, Stolpersteine) oft Folge von unrealistischem Bezugsrahmen (ungeeignetes oder veraltetes ‚Betriebssystem‘)

3. Führung als zentrale Kraft

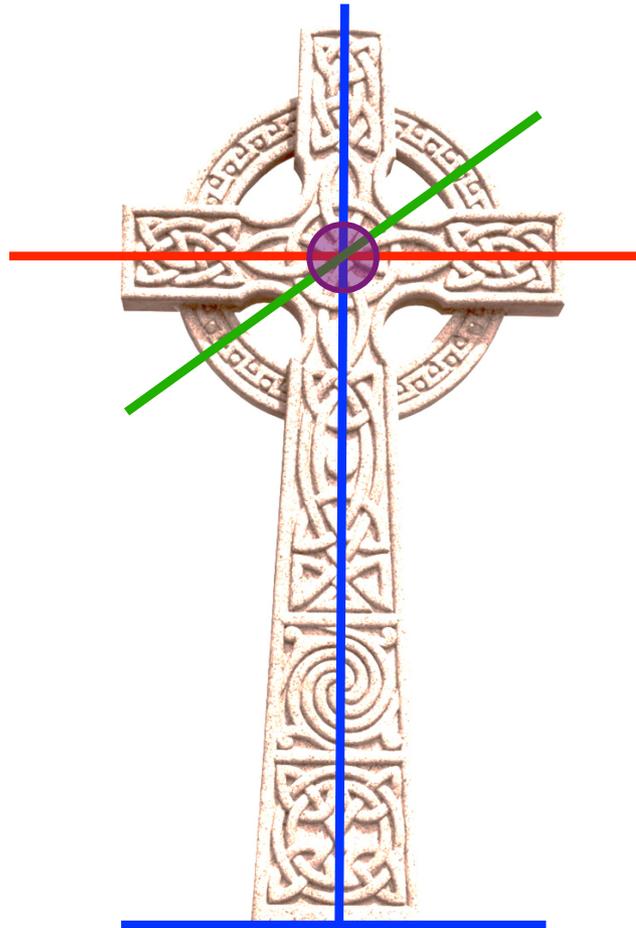
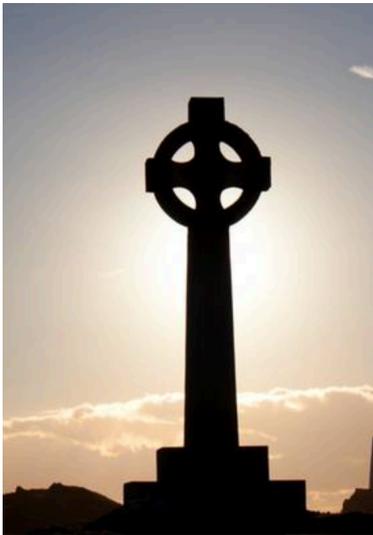
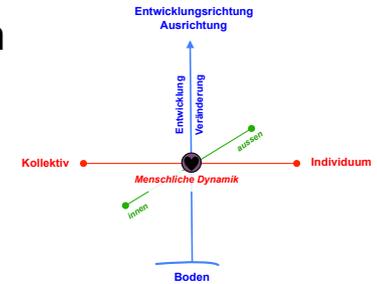
- Führung = Zentralorgan (Herz)
- Führungskraft als massgeblicher ‚Mitautor‘ für das Gelingen der Veränderung (Fähigkeiten, Verhalten, Haltung)
- Selbstführung als Schlüssel



Keltisches Kreuz der Change Führung

= mythologisches Symbol (C.G. Jung und Joseph Campbell)

Die Unterscheidung von vertikaler und horizontaler Dimension tritt in praktisch allen Kulturkreisen und Weisheitstraditionen auf.



Fehler im Change Management im Überblick

2. Fehlende Ausrichtung / schwacher Sinn
– zu geringe Sogwirkung der Zukunft

Entwicklungsrichtung
Ausrichtung

5. Das Wesen von Veränderungen in sozialen
Systemen missachten / den Weg unterschätzen

6. Zuviel Management – zu wenig Führung /
Illusion, Change könne gemanagt werden

4. Die Kraft von Gruppen, Kultur,
Strukturen und Macht unterschätzen

Kollektiv

Individuum

Menschliche und soziale Dynamik

3. Dem grundlegenden Naturell des
Menschens nicht gerecht werden

7. Vernachlässigung
der Selbstführung

innen

ausser

Boden

1. Kein gemeinsamer, abgestimmter Boden



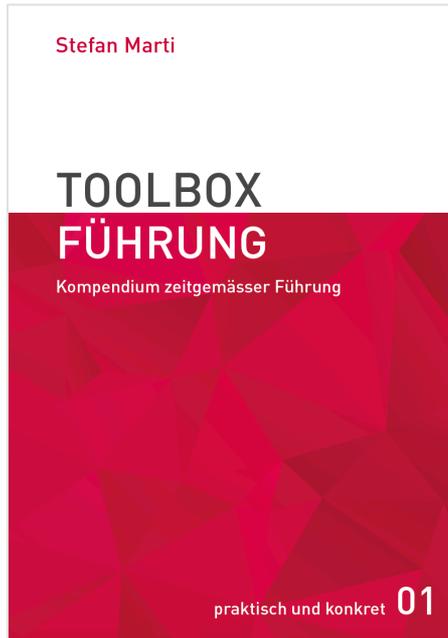
**Besten Dank für Ihre
Aufmerksamkeit**



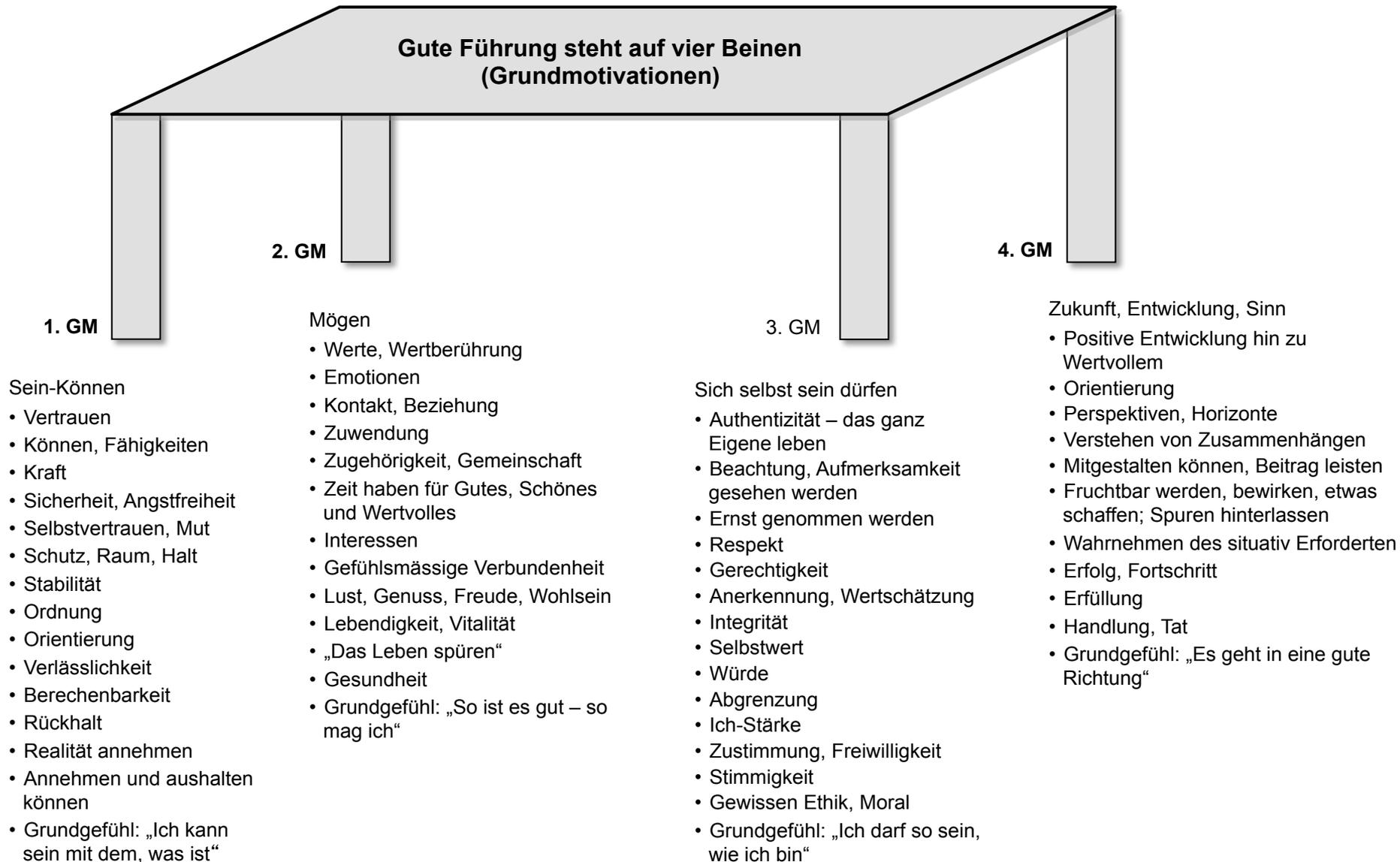
Anhang

Literaturhinweise

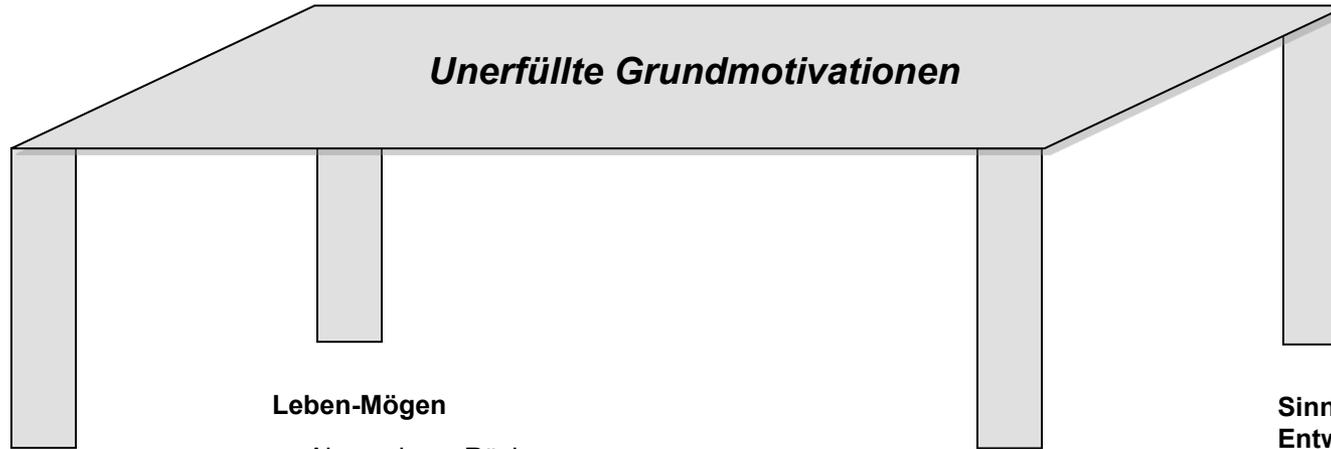
- Marti, Stefan: Toolbox Führung; 13. Auflage 2019
- Marti, Stefan: Herausforderung Selbstführung – die Kunst sich selbst zu führen; 2018
- Marti, Stefan: Vier Zimmer des Wandels; www.st-marti.ch
- Marti, Stefan: Was ist Existenzanalyse; www.st-marti.ch
- Marti, Stefan: Heldenreise; www.st-marti.ch
- Längle, Alfried: Lehrbuch zur Existenzanalyse - Grundlagen; 2013
- Längle, Alfried: Sinnvoll Leben; 2007
- Collins, Jim: Auf dem Weg zu den Besten; 2007



Die vier Grundmotivationen in der Führung



Effekte, Gefühle und Copingreaktionen bei unerfüllten Grundmotivationen



Da-sein-Können

- Verunsicherung
- Vermeidung
- Ablehnung
- Aktivismus
- Auflehnung, Anknüpfen, Kampf
- Unruhe Unsicherheitsgefühl
- Misstrauen
- Absicherungsverhalten
- Verslossenheit
- Angst
- Destruktiver Hass
- Totstellreflex: Stillhalten, nicht hinschauen, nicht wahrhaben wollen, Gelähmtsein, Erstarrung, Ohnmacht, Verleugnung

Leben-Mögen

- Abwendung, Rückzug
- Sich zurücknehmen
- Sich aus der Beziehung herausnehmen
- Sich hinter anderen ‚wichtigeren‘ Tätigkeiten verstecken
- Gleichgültigkeit
- Lust- und Freudlosigkeit
- Ablenken von sich statt sich den zu den eigenen Gefühlen geföhlen
- ‚Leisten‘, ‚erledigen‘
- Ablenken
- Wut
- Sehnsüchte
- Geföhlslosigkeit, Lähmung, Kälte
- Gefühl der Lebenslast
- Resignation, Aufgeben des Kampfes, Enttäuschung, Passivität
- Burnout, Erschöpfung
- Depression
- Sucht

Selbst-sein-Dürfen

- Auf Distanz gehen
- Schweigen
- Widerwille
- Funktionieren, erledigen
- Perfektionismus, Aktivismus
- Witzeln, schnippisch werden
- Formalistisch, sachlich werden
- Sich wichtig machen
- Sich rechtfertigen
- Innere Einsamkeit; Verlassenheitsgefühl
- Ruhelosigkeit
- Entfremdung
- Verletzttheit
- Scheu, Scham, Peinlichkeit
- Beleidigung, Kränkung
- Trotz, Groll, Ärger, Zorn
- Verbitterung
- Leugnen, abspalten
- Selbstverlust
- Selbstzweifel
- Neid, Rivalität, Eifersucht

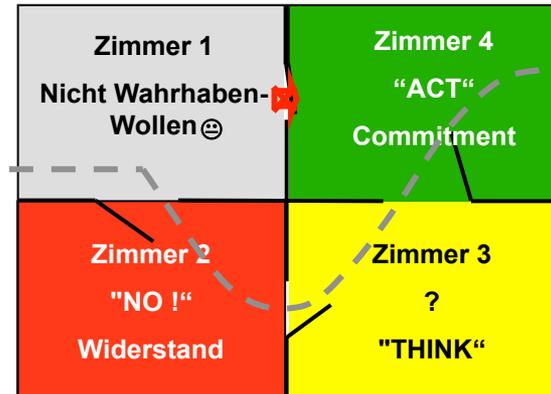
Sinn

Entwicklung, Zukunft

- Provisorisches Engagement
- Innerlich ausgeklüht leben
- Innere Kündigung
- Dienst nach Vorschrift
- Nicht bereit sein, im Sinne des Ganzen zu handeln
- Klagen, Empörung, Fluchen
- Generalisierung
- Spielerische Aggression
- Vandalismus, Chaos erzeugen
- ‚Wurstigkeit‘
- Hoffnungslosigkeit
- Frustration
- Verzweiflung
- Orientierungslosigkeit
- Idealisierung, Fanatismus
- Zynismus, Sarkasmus
- Unglücklichsein
- Innere Leere
- Existenzielles Vakuum
- Suizid
- Sucht

Führung in den 4 Zimmer des Wandels

- Informieren
 - Bewusstsein und ‚Betroffenheit‘ erzeugen
 - Bedeutung des (übergeordneten) Changes für den eigenen Bereich erkennen
 - Konfrontation
 - Hintergründe aufzeigen / Notwendigkeit / Sinnkontext
 - Türe schliessen
- Bewusstheit und Betroffenheit erzeugen

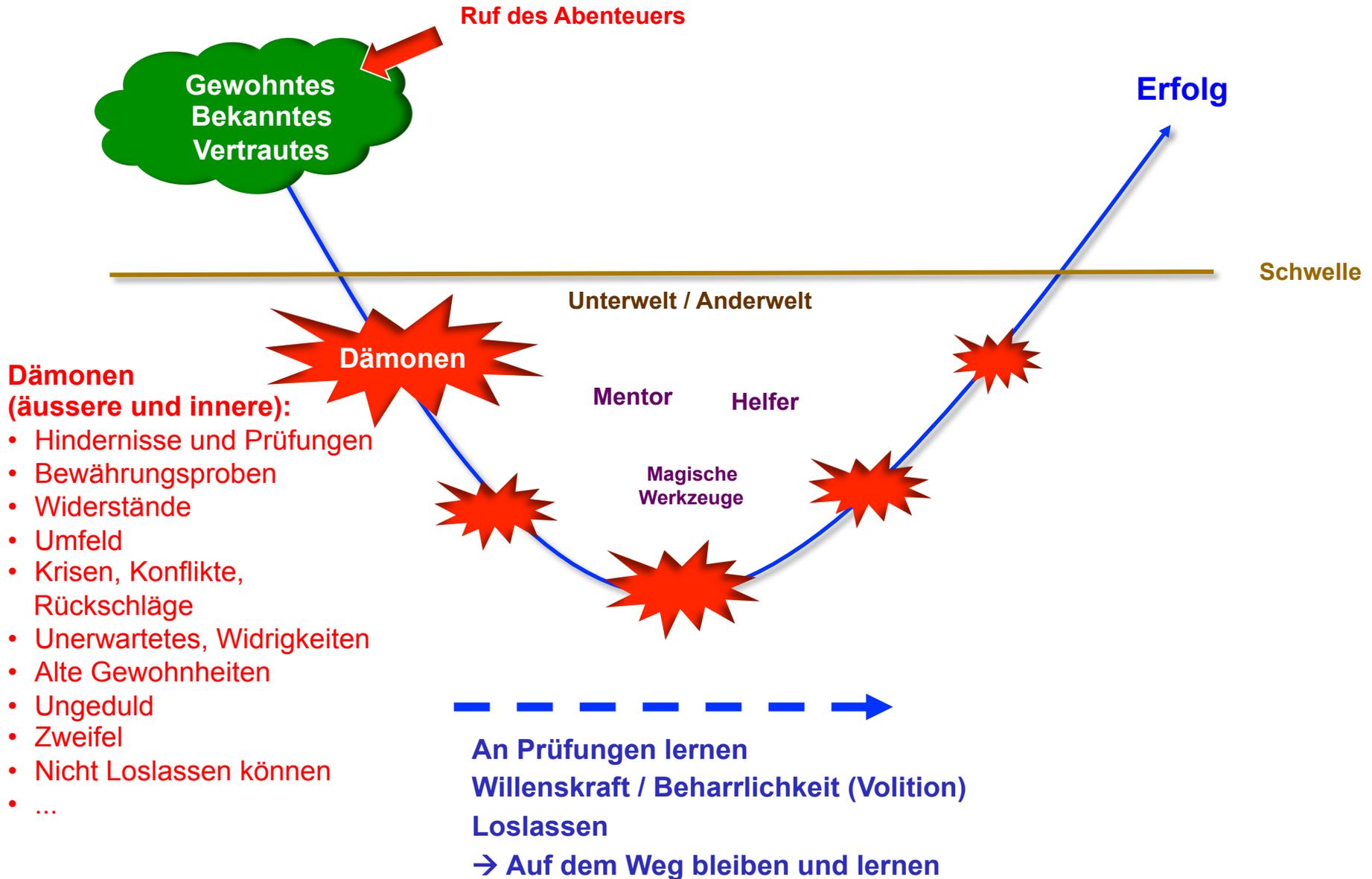


- Eigeninitiative, Eigenverantwortung, Freiräume
 - Lernen, festigen, trainieren
 - Coachen, unterstützen, Feedback
 - Guter Umgang mit Fehlern und Rückschlägen
 - Standortbestimmungen, Kurskorrekturen
 - Erfolge erkennen und feiern
 - In bestehenden Strukturen und Systemen verankern
- Ziele erreichen

- Kontakt, Präsenz, verfügbar sein
 - Den Widerstand verstehen (Entschlüsseln)
 - Den Emotionen Raum geben – Ventile schaffen
 - Zuhören, ernst nehmen; Dialog, offene Kommunikation
 - Prinzip: Judo statt Boxen
 - Individuum im Blick; Teamdynamik im Blick
 - Einzelgespräche – Teamgespräche führen
 - Klarheit schaffen: verhandelbar / nicht verhandelbar
 - Sich positionieren
 - Schlüsselfrage: „Wie gehen wir um damit? Wie gehen wir es an?“
 - Passivität konfrontieren
 - Bei destruktivem Widerstand auch Zeichen setzen
- Bremsen lösen, emotionale Verarbeitung

- Vorgehen; Sogwirkung
 - Mitgestaltungsmöglichkeiten schaffen / Beteiligung
 - Gemeinsam Zukunftsbilder und Perspektiven erarbeiten
 - Zukunftsbilder konkretisieren
 - Change organisieren: Massnahmen, Projekte, Prioritäten, Verantwortlichkeiten
 - Offene Auseinandersetzung
 - Verbindlichkeiten schaffen
 - Psychologische Sicherheit / Vertrauen
 - Workshop-Arbeit
- Den (übergeordneten) Change zum Eigenen machen

Heldenreise als realistische Landkarte im (J. Campbell)

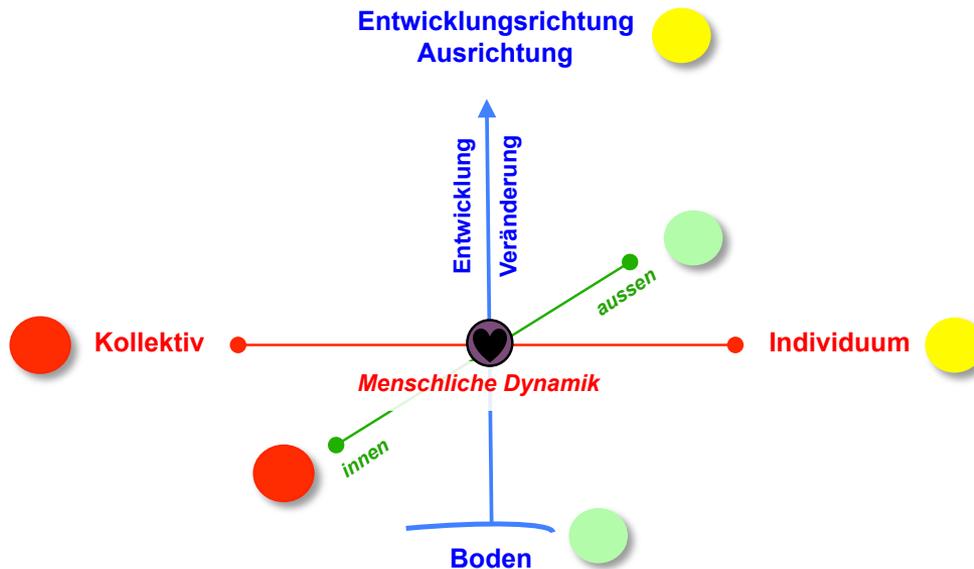


Diagnose der Voraussetzungen

Alle Elemente können stark / schwach und positiv / negativ sein → Diagnose

| | Negativ | Positiv |
|---------|---|---|
| Stark |  |  |
| Schwach |  |  |

Beispiel:



Zusammenfassung: Fehler im Change Management

- 1. Kein abgestimmter gemeinsamer Boden**
- 2. Fehlende Ausrichtung / schwacher Sinn – zu geringe Sogkraft der Zukunft**
- 3. Dem grundlegenden Naturell des Menschen nicht gerecht werden**
- 4. Die Kraft von Gruppen, Kultur, Strukturen und Macht unterschätzen**
- 5. Das Wesen von Veränderungen in sozialen Systemen missachten / den Weg unterschätzen**
- 6. Zuviel Management – zu wenig Führung / Illusion, Change könne gemanagt werden**
- 7. Vernachlässigung der Selbstführung**