Change Management Phasen

Skript

Herausgeber & Autor
wb CONSULTING + DEVELOPMENT GbR &
wb BLENDED LEARNING GbR
- lomendoo -
Birgit Winter & Oliver Winter
Rhöndorfer Str. 23A
53604 Bad Honnef

Stand
18.07.2022

Version
07-2022

Rechte
Die für die Weiterbildung verwendeten Konzepte, Inhalte und Arbeitsunterlagen sind urheberrechtlich geschützt. Das Kopieren und Weiterleiten von Unterlagen oder Inhalten an Dritte ist nur mit vorheriger Einwilligung von wb zulässig. Die Lerninhalte sind nur zur eigenen Verwendung durch den Kunden bestimmt, weder die vollständigen Inhalte, noch deren Bestandteile dürfen an Dritte weitergegeben werden. Der Kunde ist nicht berechtigt, diese Inhalte zu vervielfältigen, zu übersetzen, zu bearbeiten, zu verbreiten, vorzuführen oder sie wirtschaftlich zu verwerten.

Gewährleistung
wb übernimmt keine Gewähr für die Vollständigkeit und Richtigkeit von Lerninhalten, sofern nicht eine Verantwortung aufgrund von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit gegeben ist.

Haftung für Links
Unsere Produkte (insbesondere Lerninhalte) enthalten Links zu externen Webseiten Dritter, auf deren Inhalte wir keinen Einfluss haben. Deshalb können wir für diese fremden Inhalte auch keine Gewähr übernehmen. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Die verlinkten Seiten wurden zum Zeitpunkt der Verlinkung auf mögliche Rechtsverstöße überprüft. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werden wir derartige Links umgehend entfernen.

Inhalt

1 Loop & Do: Lernziele 4
2 Die Phasen des Wandels 4
3 Emotionen und die Phasen des Wandels 4
4 Die drei Phasen des geplanten Wandels nach Kurt Lewin 4
5 Die drei Phasen des geplanten Wandels nach Kurt Lewin 5
6 Nutzen und Grenzen von Lewins Modell 6
7 Phasenverlauf der wahrgenommenen Veränderungskompetenz 6
8 House of Change 7
9 4 Zimmer der Veränderung 8
10 Wirksames Führungsverhalten im House of Change | Klimakurve 8

© Copyright wb

1 Loop & Do: Lernziele

- Du kennst die wesentlichen Muster, nach denen Veränderungen ablaufen.
- Das Wissen um die wesentlichen Modelle organisationaler Veränderung hilft dir, Veränderungen vorzubereiten und stressfreier zu durchleben.

2 Die Phasen des Wandels

Veränderungen in Organisationen laufen nach bestimmten Mustern ab. Diese Muster zu kennen, hilft, sich auf eine Veränderung vorzubereiten und sie stressfreier zu durchleben.

Die verschiedenen Phasenmodelle im Change ergänzen sich gegenseitig. Allerdings bilden sie nicht „die" Wirklichkeit ab, sondern sie reduzieren die Komplexität der Wirklichkeit, zeigen grobe Gesetzmäßigkeiten und setzen bewusst Schwerpunkte.

Sie dienen letztendlich einer geschärften Wahrnehmung für einen Change-Prozess und helfen,

- zu überprüfen, wo man im eigenen Change-Prozess steht,
- die Projektorganisation zu überdenken,
- vorausblickend zu planen und den Kreis der möglichen Maßnahmen einzugrenzen.

3 Emotionen und die Phasen des Wandels

Entscheidend für den konkreten Verlauf der jeweiligen Kurve in einem Phasenmodell sind die Emotionen oder zwischenmenschlichen Aspekte, die in der Veränderung eine Rolle spielen.

Wie stark eine Kurve nach oben oder unten ausschlägt, hängt davon ab, wie die zwischenmenschlichen Aspekte berücksichtigt und gesteuert werden.

4 Die drei Phasen des geplanten Wandels nach Kurt Lewin

Der Psychologe und Soziologe Kurt Lewin hat sich intensiv mit der Planung und Durchführung von Veränderungsprozessen beschäftigt. Er geht in seinem Modell davon aus, dass es in jeder Organisation Kräfte gibt, die den Wandel vorantreiben ("treibende Kräfte") und solche, die den Wandel verhindern ("widerstrebende Kräfte").

Wenn eine Organisation dauerhaft überleben will, muss sie nach Lewin grundsätzlich für einen Zustand sorgen, in dem das Verhältnis zwischen den treibenden und den widerstrebenden Kräften ausgewogen ist.

Denn:

- Überwiegen die widerstrebenden Kräfte, dann scheitern notwendige Organisationsveränderungen an den vorhandenen Widerständen.
- Sind die treibenden Kräfte zu stark, kommt die Organisation durch den fortlaufenden Wandel nicht zur Ruhe und wird instabil.

Um eine Veränderung herbeizuführen, müssen demnach die „treibenden Kräfte" verstärkt und die „widerstrebenden Kräfte" verringert werden: Der Mitarbeiter ist hierbei ein wichtiger Faktor im Veränderungsprozess.

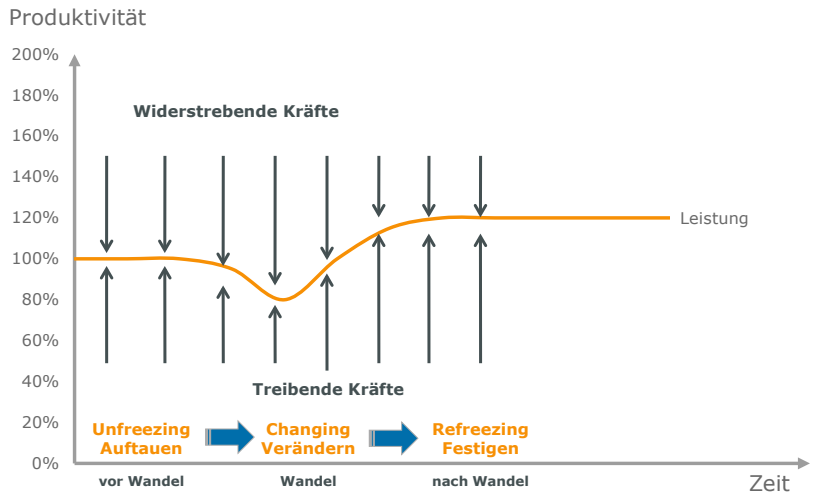
Ein erfolgreicher Veränderungsprozess sollte nach Lewin in drei Phasen ablaufen:

- **Auftauen** ("Unfreezing" / "Auftauen")
- **Verändern** ("Changing" / "Verändern")
- **Stabilisieren** ("Refreezing" / "Festigen")

5 Die drei Phasen des geplanten Wandels nach Kurt Lewin

Wandel bedeutet nach Lewin, einen bestehenden Gleichgewichtszustand zugunsten eines zukünftigen "besseren" Gleichgewichtszustandes zeitweise aufzugeben ("Unfreezing"). Ziel ist dabei, den Zustand nach der Veränderung ("Changing") auf einer höheren Ebene der Arbeitsleistung wieder zu stabilisieren ("Refreezing").

Die drei Phasen des geplanten Wandels nach Kurt Lewin



Die Phase „Unfreezing" bedeutet das Auftauen des bestehenden (eingefrorenen) Zustands.

- Die „treibenden Kräfte" müssen verstärkt und die „widerstrebenden Kräfte" verringert werden, um das alte Gleichgewicht zu verlassen.
- Man muss die Mitarbeitenden einerseits von der Notwendigkeit der Veränderungen überzeugen und andererseits die Widerstände gegen den Wandel aus dem Weg schaffen.
- Das Ziel der ersten Phase ist also, eine „Bereitschaft zum Wandel" zu erzeugen und den bestehenden Zustand aufzutauen.

Die Phase „Changing" bedeutet die Vollziehung der Veränderung.

- Es ist das Ziel, die eigentlichen Veränderungen vorzunehmen und neue Verhaltensweisen auszuprobieren, um das Problem zu lösen.
- Das bedeutet die Ausgangssituation wird verlassen und eine Veränderung zu einem neuen Status quo vollzogen.
- Da hier Unsicherheiten auftreten und die Mitarbeitenden für den Wandel zusätzlich Energie aufbringen müssen, sinkt die Leistungskurve zunächst ab. Gegen Ende des erfolgreichen Veränderungsprozesses pendelt sie sich dann auf höherem Niveau ein.

Die Phase „Re-Freezing" bedeutet, dass Veränderungen wieder eingefroren werden und der neue Status quo damit etabliert werden soll.

- Es werden die gefundenen Problemlösungen implementiert und die erreichten Veränderungen langfristig stabilisiert.

- Die Mitarbeitenden dürfen nicht nach einer Weile in die alten Strukturen und Verhaltensweisen „zurückfallen".
- Um das zu erreichen, muss der neue Ist-Zustand überwacht und gegebenenfalls weitere Änderungen vorgenommen werden.

6 Nutzen und Grenzen von Lewins Modell

Das 3-Phasen-Modell bietet durch seine strukturierte Vorgehensweise eine erste Orientierung in Veränderungsprozessen und unterstützt die Reduktion von Komplexität.

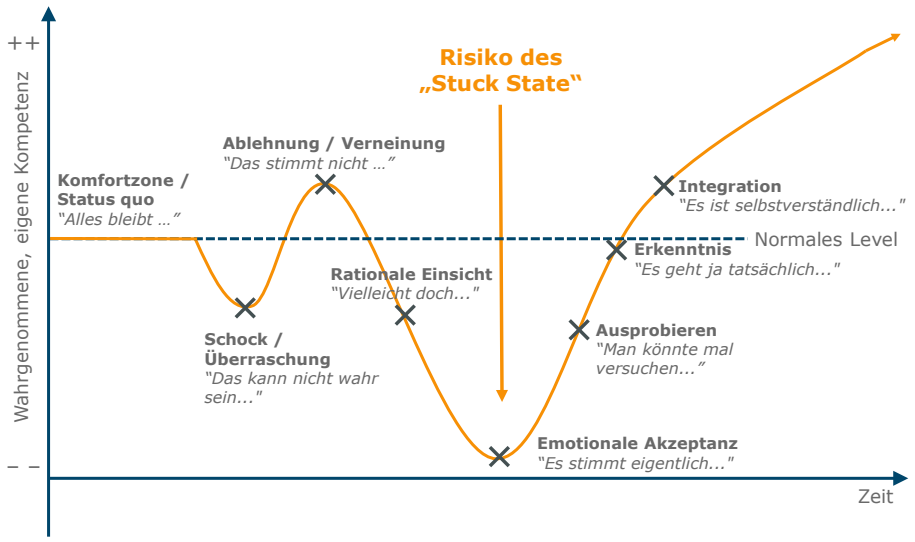
Für die heutige Praxis ist dieses Modell eher gering geeignet:

- Der Einfluss externer Umweltfaktoren wird weitgehend nicht berücksichtigt.
- Der eigentliche Veränderung (Phase 2) wird eher als statisch betrachtet, die sich zwischen den beiden anderen Phasen abspielt.
- Die Phase „Refreeze" kommt in dynamischen Märkten und Unternehmen kaum noch vor. Es herrscht allgemein ständiger Veränderungs- und Optimierungsdruck. Und gerade in einem agilen Setting wird der Wandel als Normalzustand betrachtet, der niemals endet.

7 Phasenverlauf der wahrgenommenen Veränderungskompetenz

Die Veränderungskurve von Richard K. Streich baut die drei Phasen von Lewins Phasenmodell detaillierter aus. Er verbindet dabei psychologische Aspekte mit der "wahrgenommenen Kompetenz" einer Person, Gruppe oder Organisation.

Die „Klimakurve"

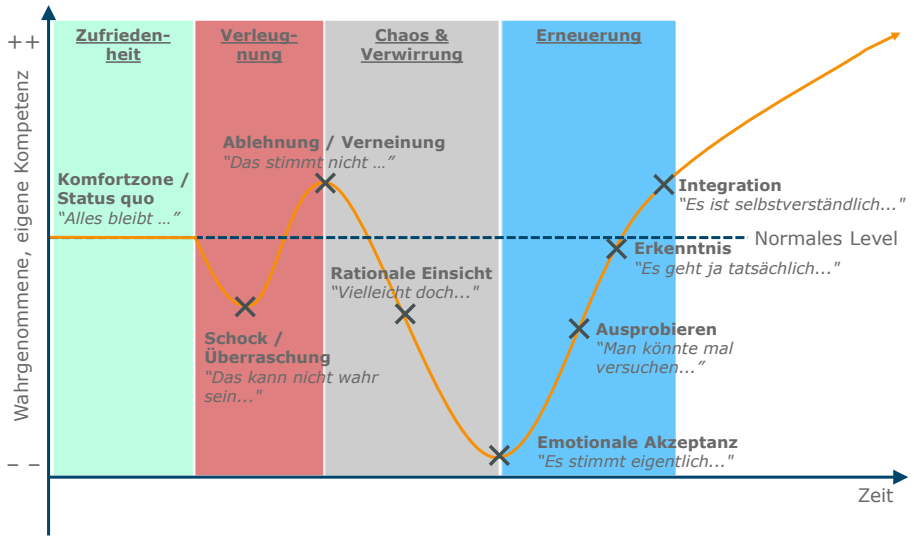


Es geht hier um die subjektive Wahrnehmung, d.h. um die Gefühle und Selbsteinschätzungen sowie der Bewertung, wie gut man sich für eine neue Aufgabe gerüstet fühlt.

An dieser Stelle findest du im Lernmodul ein Video.

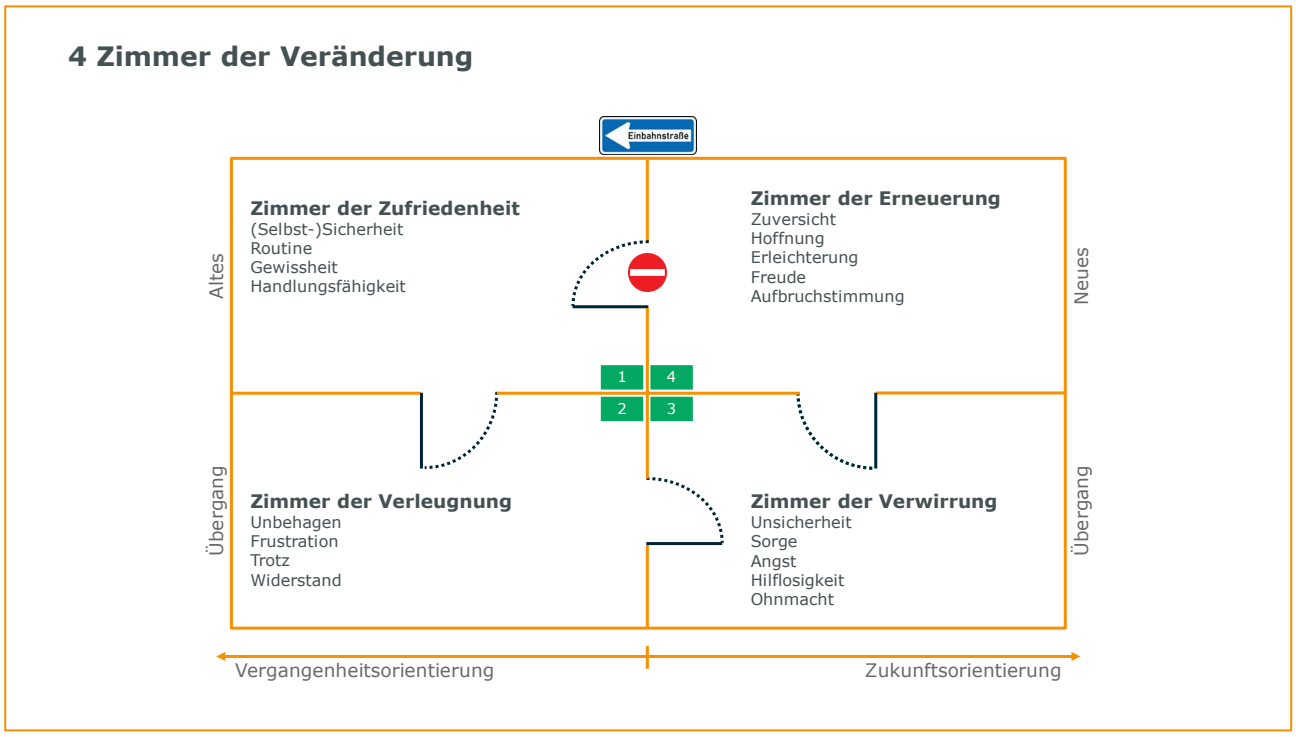
8 House of Change

House of Change



An dieser Stelle findest du im Lernmodul ein Video.

9 4 Zimmer der Veränderung



An dieser Stelle findest du im Lernmodul ein Video.

10 Wirksames Führungsverhalten im House of Change | Klimakurve

Jeder, der Menschen durch Veränderungsprozesse führen soll, muss ein tiefes Verständnis für diese Veränderungsphasen entwickeln.

Für Führungskräfte ist es essenziell, sich damit auseinanderzusetzen, denn nur wer versteht, was sich in Veränderungssituationen in den Köpfen der Menschen abspielt, ist in der Lage, Gestaltungsmaßnahmen so zu entwickeln, dass Betroffene zu Beteiligten werden.

Daraus leitet sich unmittelbar wirksames Führungsverhalten ab.

Im PDF sind Maßnahmen für die Zimmer der Veränderung näher beschrieben, die im Rahmen eines Veränderungsprozesses eingesetzt werden können, um eine transparente Führung und Kommunikation sicherzustellen und den Weg in das Zimmer der Erneuerung zu erreichen.

An dieser Stelle findest du im Lernmodul einen Verweis auf das Dokument „Wirksames Führungsverhalten"!

Notizen: