



Joël Krapf

Senior Consultant – People & Organization (PwC)
Ehem. Leiter Arbeitsgruppe „DigiSkills“ und
Experte Personal- & Organisationsentwicklung Post CH AG
www.linkedin.com/in/joelkrapf



Change Management

Durchführung über WebEx

- Durchführung über WebEx:
 - Link für Teilnehmende:
<https://pwc-emeamc.webex.com/pwc-emeamc/e.php?AT=SINF&MK=849007627&Mjl=1>
 - Einwahlnummer (falls nicht über Laptop Headset): 043 456 9564
 - Meeting Nummer: 849 007 627#

Übersicht zum Modul

Kurseinheit	Inhalt	Lernziele
1. Kurseinheit (26.04.18)	Digitale Unternehmenskultur	Die zentralen Kernelemente einer «digitalen» Kultur kennen und auf die eigene Organisation übertragen können
2. Kurseinheit (01.05.18)	Digitales Mindset und digitale Kompetenzen	verstehen, was „digitales Mindset“ und „digitale Kompetenzen“ sind und wie dies aufgebaut werden kann
3. Kurseinheit (08.05.18)	Kulturentwicklung	verstehen, wie die Kultur einer Organisation für die digitalen Transformation entwickelt werden kann
4. Kurseinheit (15.05.18)	Change Management	den Wandel gestalten und dabei mögliche Widerstände und Konflikte begegnen können
5. Kurseinheit (22.05.18)	Anwendung auf die eigene Praxis	eine Organisationskultur entwickeln, die agiles Denken und Handeln erlaubt
6. Kurseinheit (29.05.18)	Schlussprüfung (60 Minuten, open books)	



Den Wandel gestalten und dabei
mögliche Widerstände und Konflikte
begegnen können

Schwerpunkt-Themen der 4. Kurseinheit

- Rückblick
- Warum entstehen Widerstände bei Veränderungen?
- Wie gelingt Change Management?



Bildungszentrum
BVS St.Gallen



Den Wandel gestalten und dabei
mögliche Widerstände und Konflikte
begegnen können

Schwerpunkt-Themen der 4. Kurseinheit

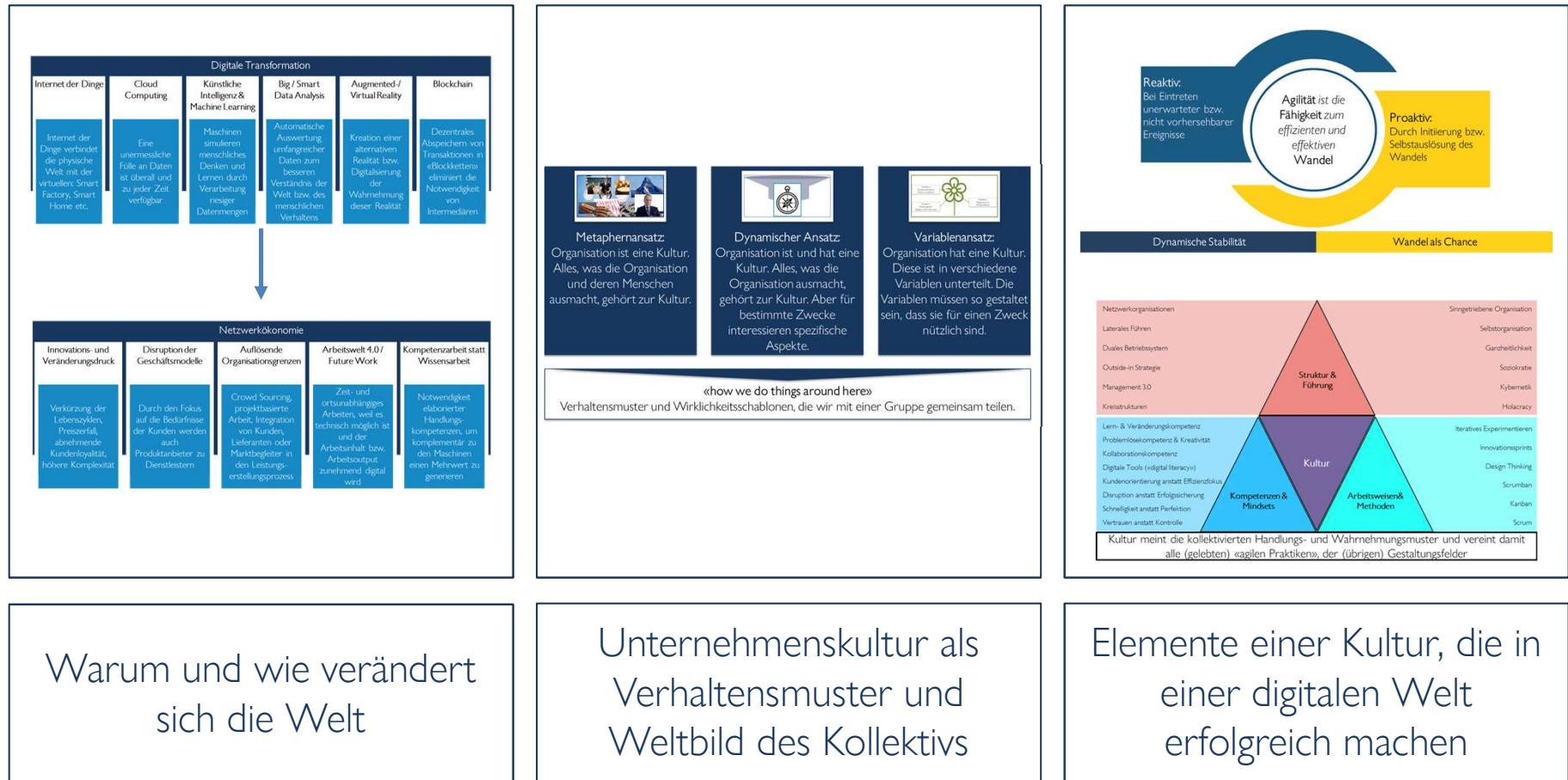
- Rückblick
- Warum entstehen Widerstände bei Veränderungen?
- Wie gelingt Change Management?



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Rückblick: Digitale Unternehmenskultur

Zusammenfassung 1. Kurseinheit



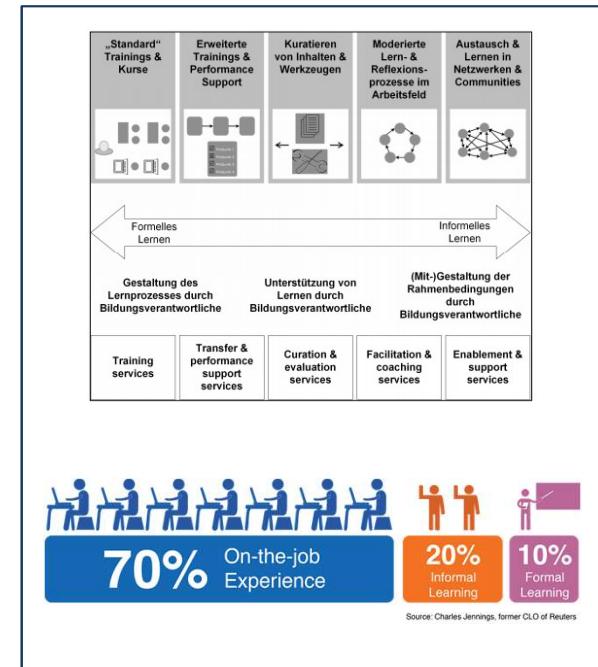
Warum und wie verändert sich die Welt

Unternehmenskultur als Verhaltensmuster und Weltbild des Kollektivs

Elemente einer Kultur, die in einer digitalen Welt erfolgreich machen

Rückblick: Digitales Mindset und digitale Kompetenzen

Zusammenfassung 2. Kurseinheit



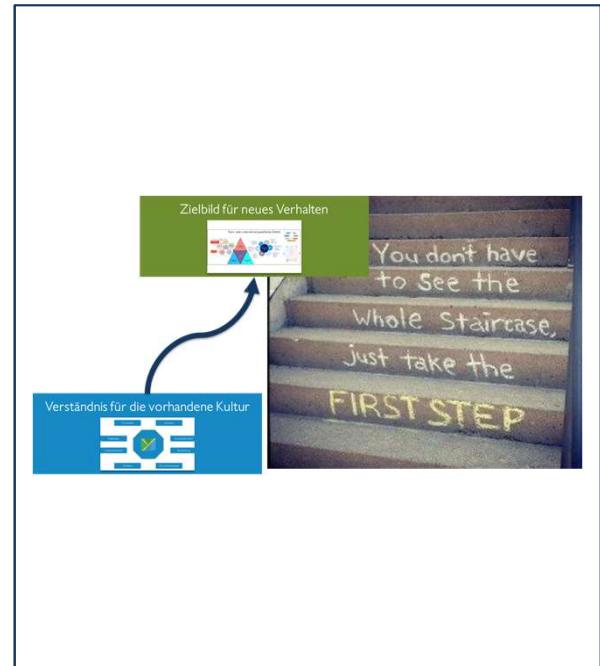
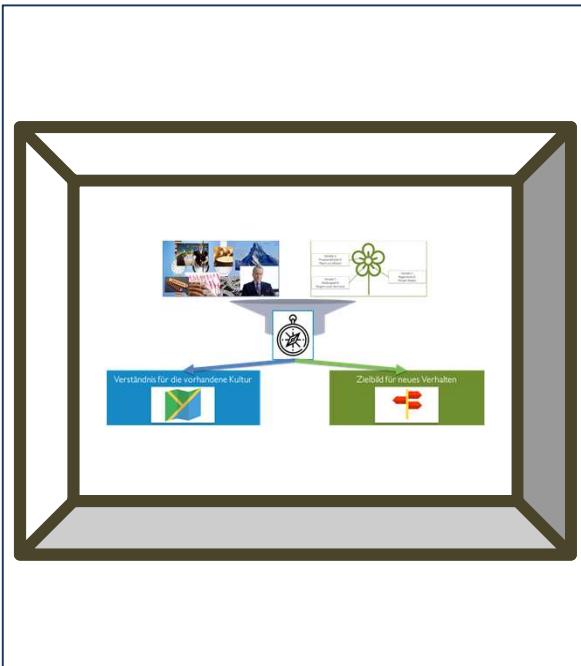
Was sind digitale Mindsets und Kompetenzen

Wie werden digitale Mindsets entwickelt

Wie werden digitale Kompetenzen entwickelt

Rückblick: Kulturentwicklung

Zusammenfassung 3. Kurseinheit



Kulturentwicklung als
Veränderung der
Verhaltensmuster unter
Systembedingungen

Kulturentwicklung bedingt ein
Kontextverständnis und ein
gemeinsames Zielbild

Kulturentwicklung gelingt in
kleinen Schritten



Den Wandel gestalten und dabei
mögliche Widerstände und Konflikte
begegnen können

Schwerpunkt-Themen der 4. Kurseinheit

- Rückblick
- Warum entstehen Widerstände bei Veränderungen?
- Wie gelingt Change Management?



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Warum entstehen Widerstände bei Veränderungen?

Denkaufgabe

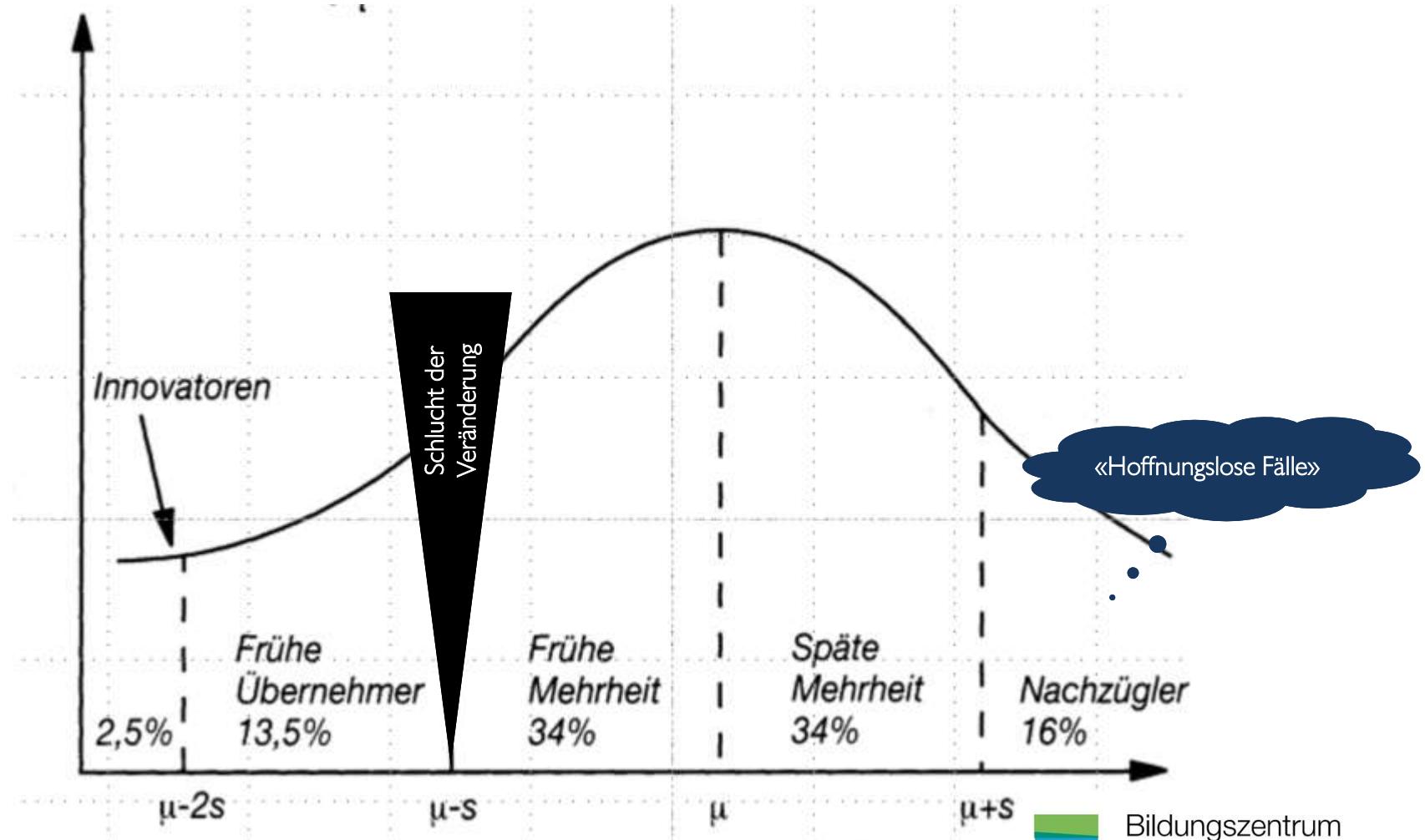


Diskutieren Sie in 2er/3er Gruppen:

- Welche Widerstände haben Sie bei Veränderungen bei sich oder Arbeitskollegen/-innen bereits beobachtet?
- Warum entstanden diese Widerstände?

Wie entstehen Widerstände?

Verschiedene Arten des Widerstands



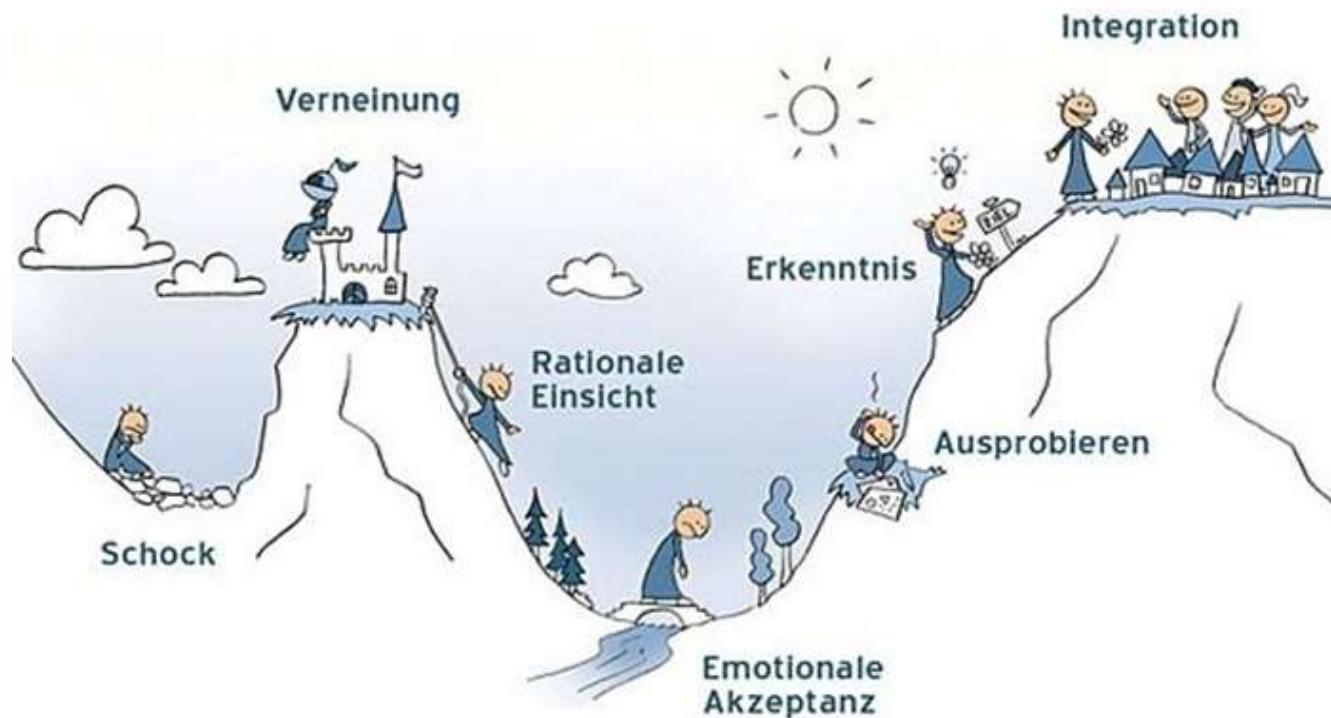
Quelle: Rogers, 1962 (Diffusion of innovations)



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Wie entstehen Widerstände?

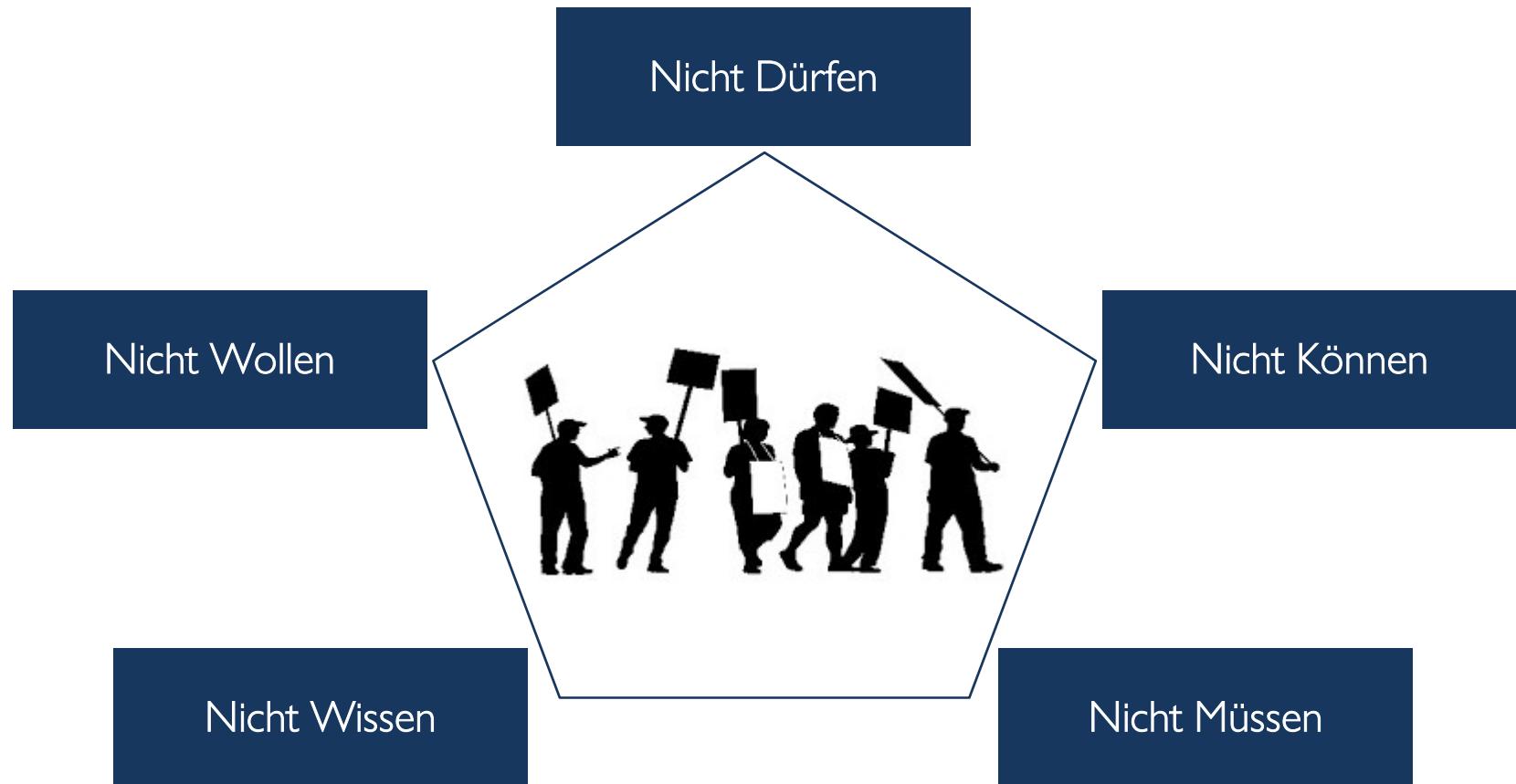
Verschiedene Arten des Widerstands



Quelle: Kübler-Ross, 1969 (On Death and Dying)

Wie entstehen Widerstände?

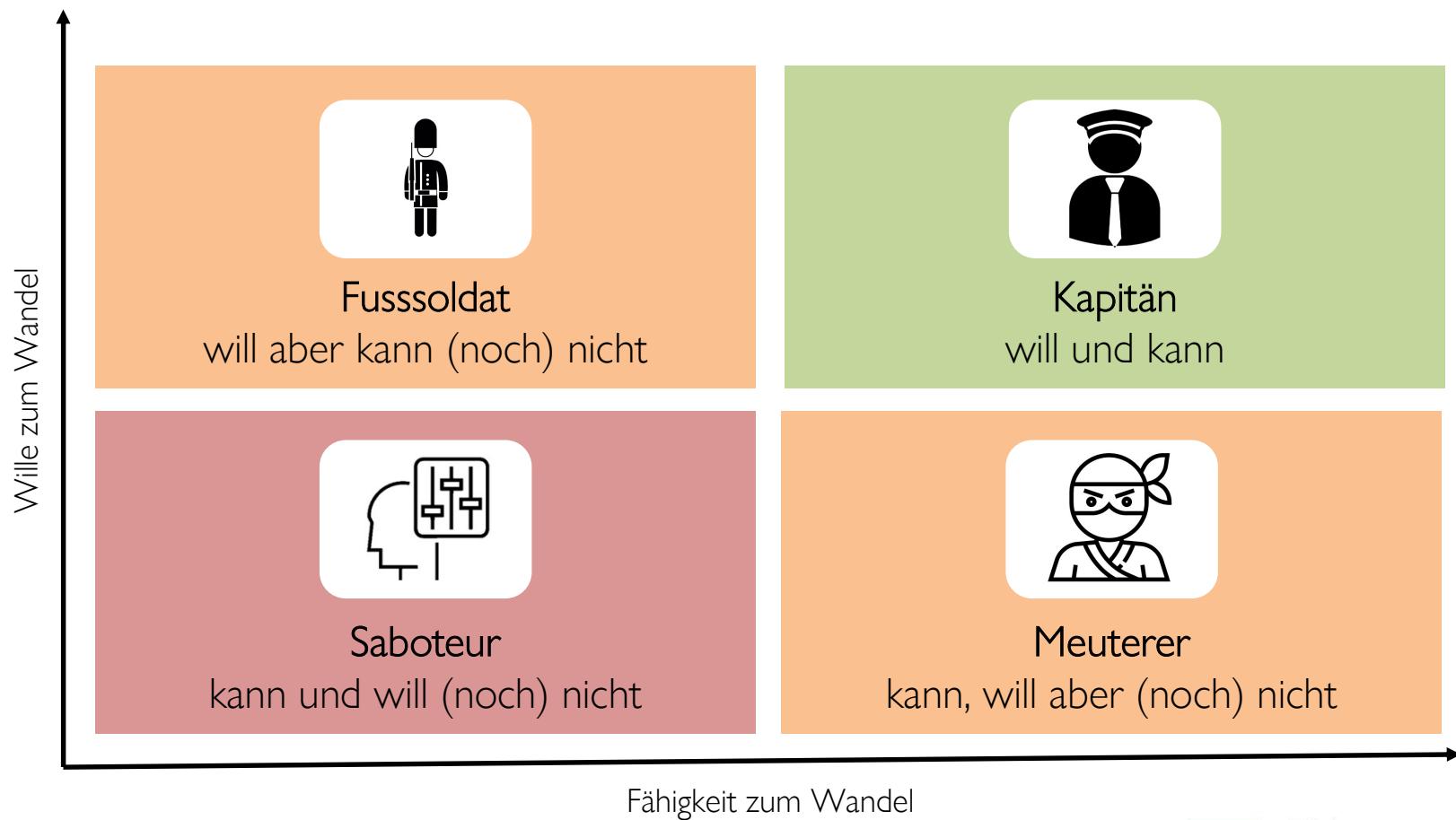
Verschiedene Arten des Widerstands



Quelle: Krapf, 2016 (Gamification zur Verhaltensveränderung im Wandelprozess)

Wie entstehen Widerstände?

Verschiedene Arten des Widerstands



Quelle: Hersey & Blanchard. 1969 (Management of Organizational Behavior)

Wie entstehen Widerstände?

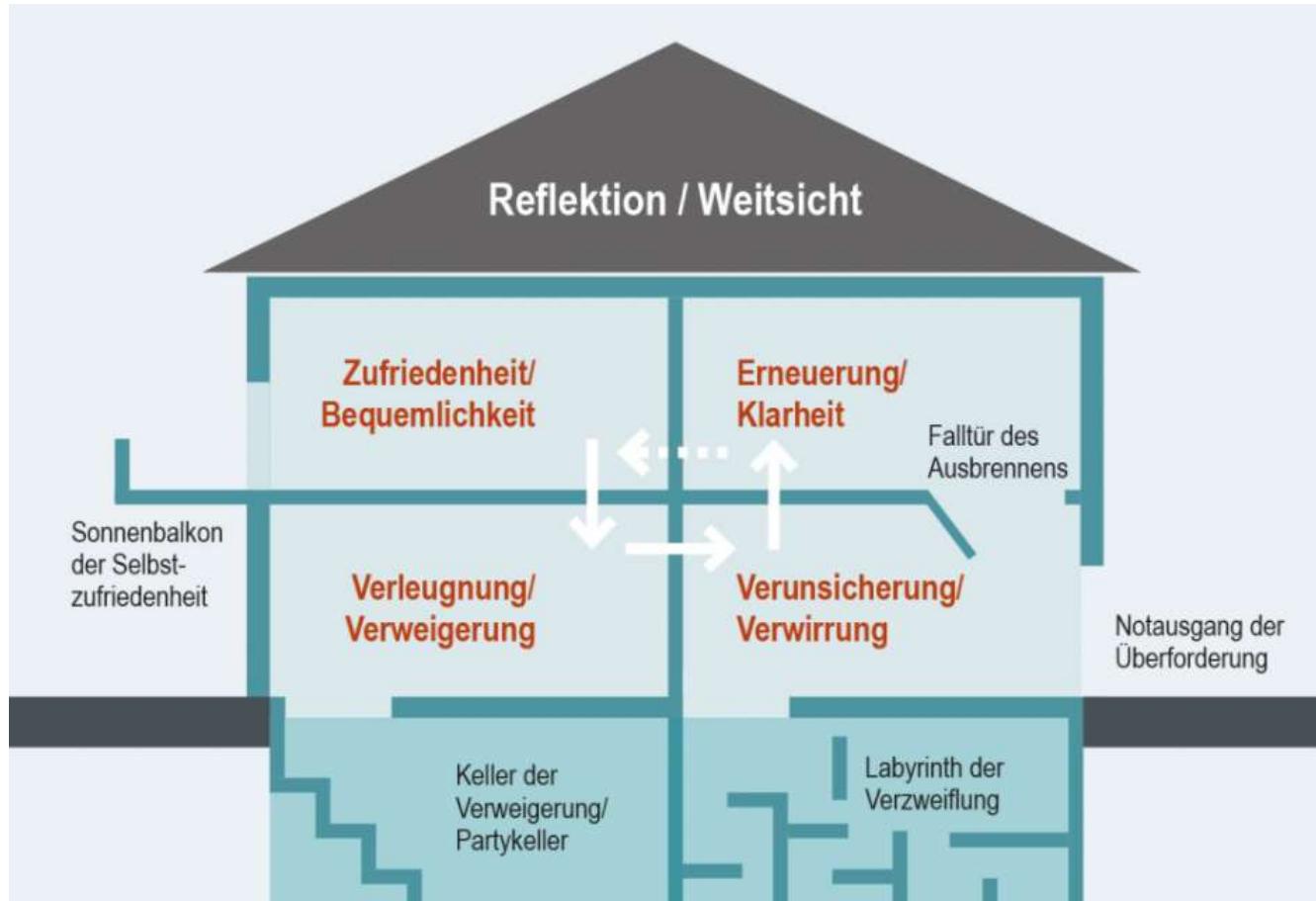
Verschiedene Arten des Widerstands



Quelle: King – PricewaterhouseCoopers (Change Management – Theories and Models)

Wie entstehen Widerstände?

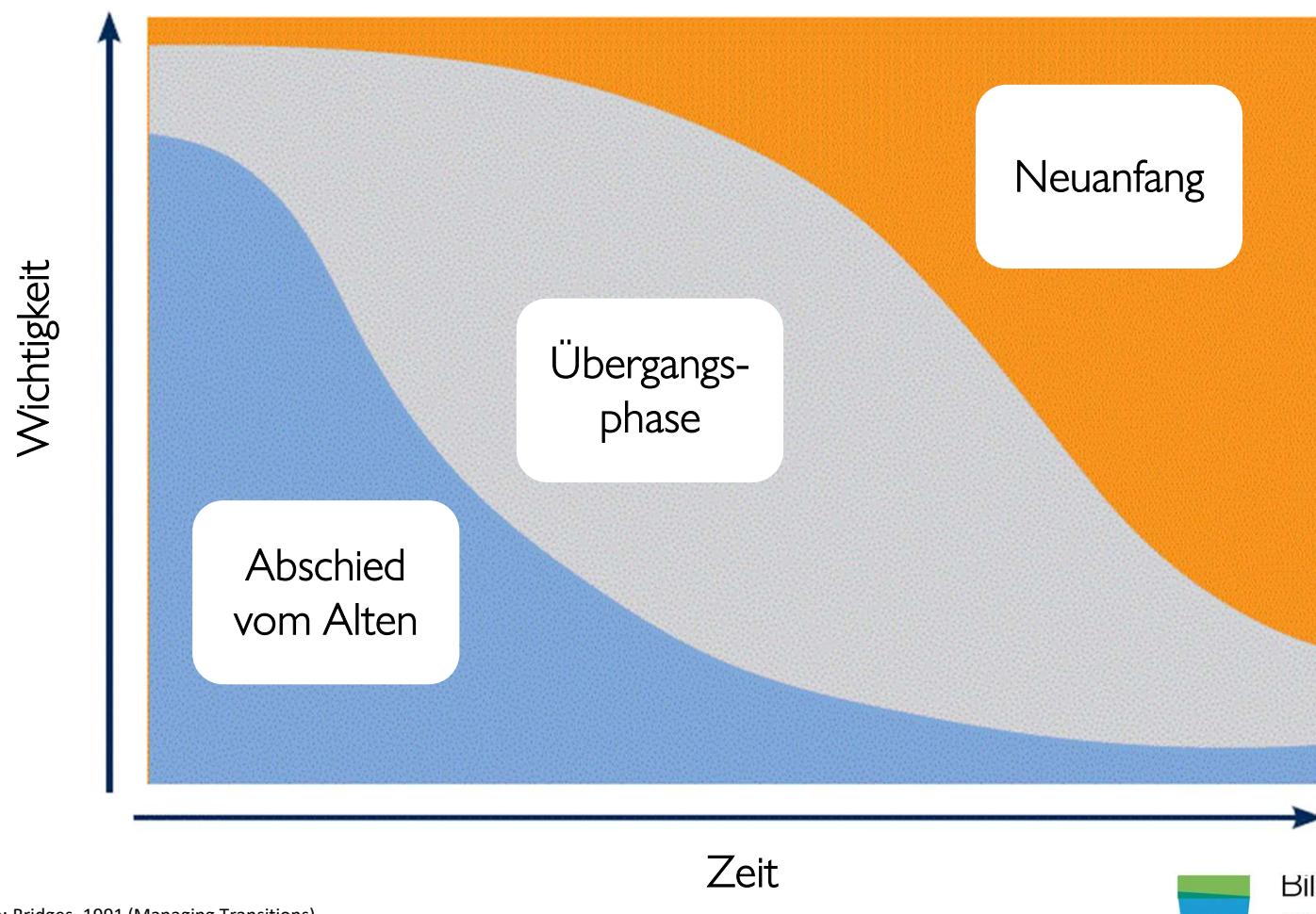
Verschiedene Arten des Widerstands



Quelle: Janssen, 1975 (Personal Dialectics)

Wie entstehen Widerstände?

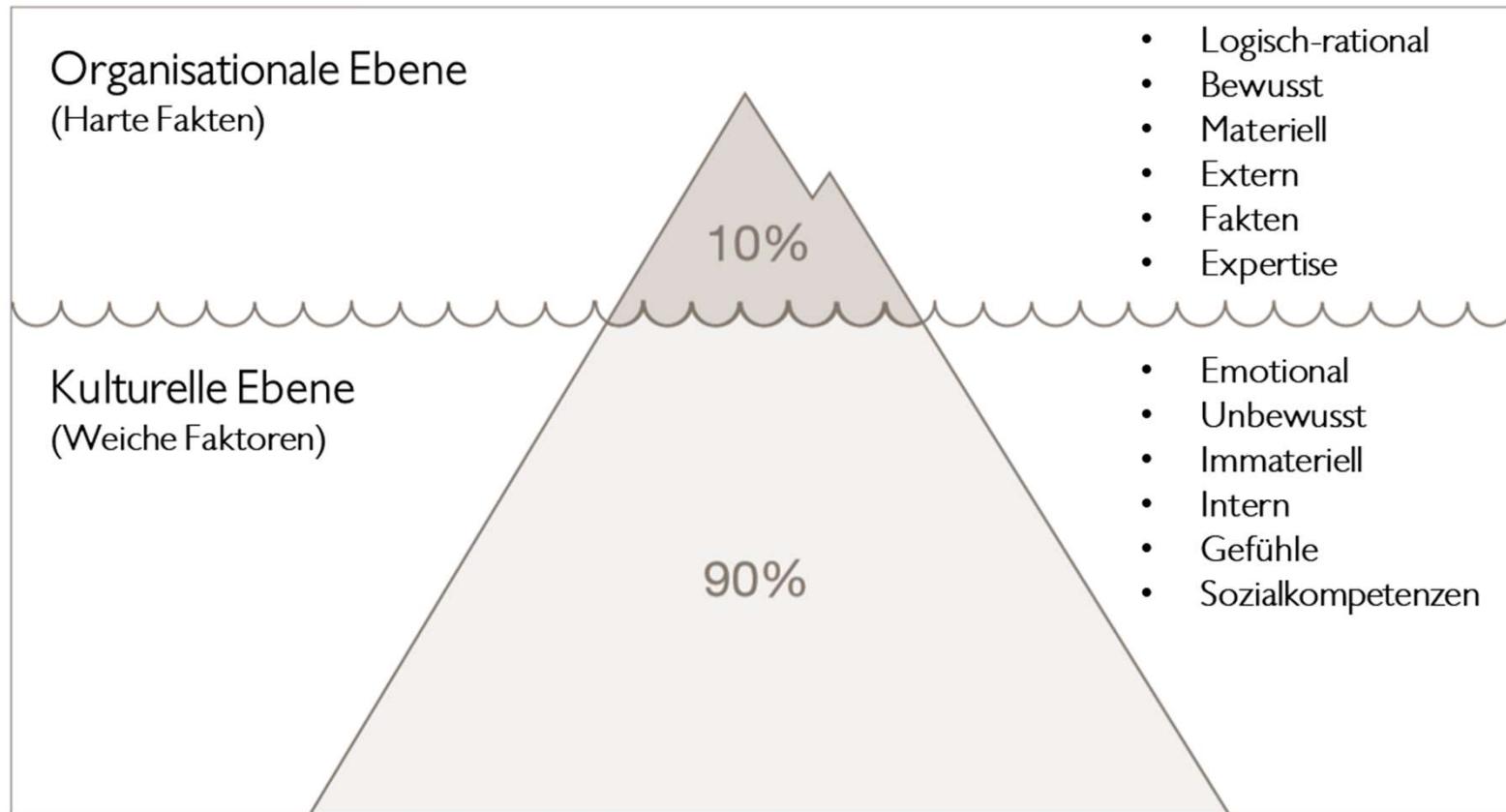
Verschiedene Arten des Widerstands



Quelle: Bridges, 1991 (Managing Transitions)

Wie entstehen Widerstände?

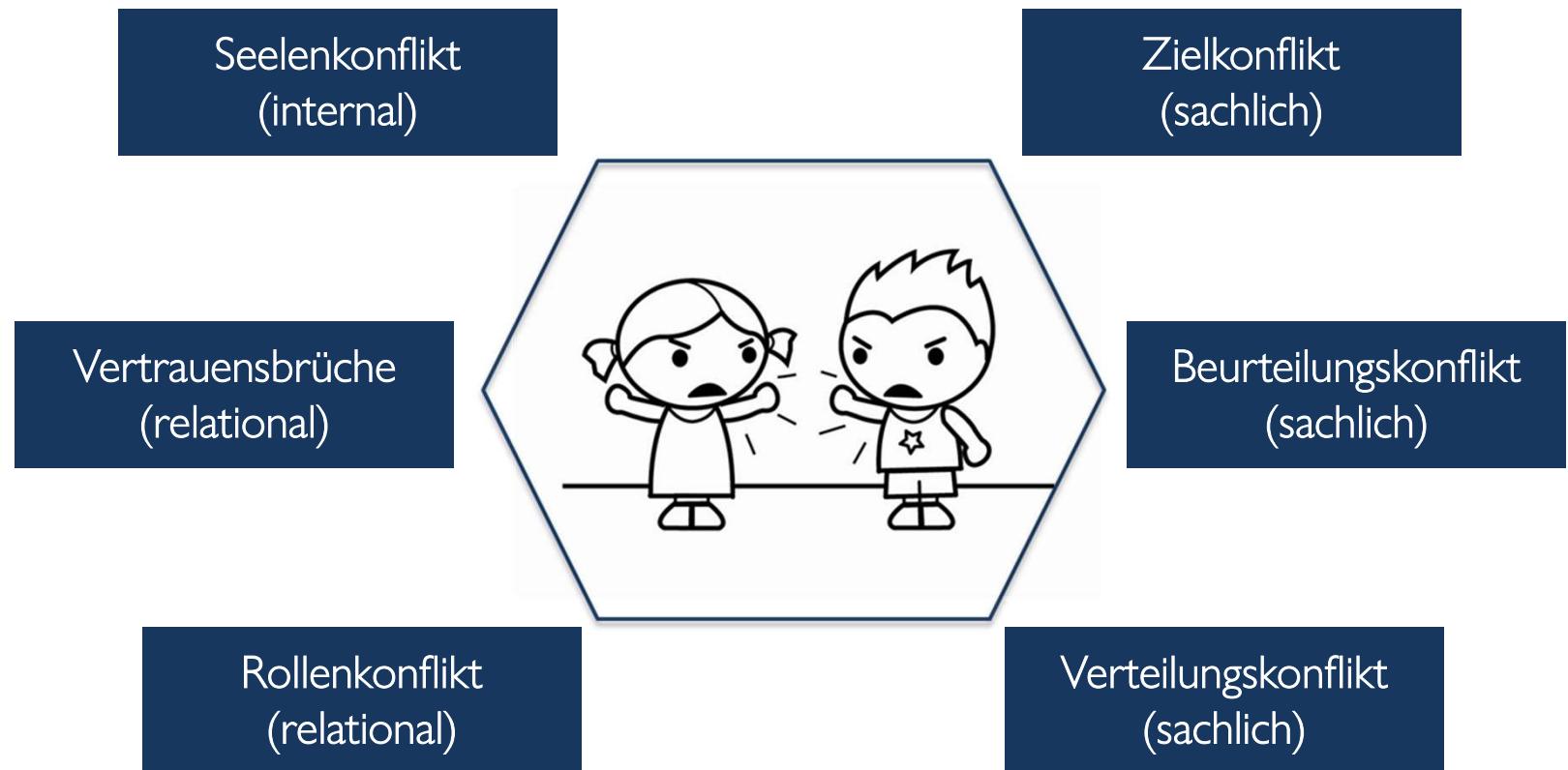
Verschiedene Arten des Widerstands



Quelle: Kruger, 1996 (Change Management Iceberg)

Wie entstehen Widerstände?

Verschiedene Arten des Widerstands



Quelle: Keller, 2014 (Konfliktbewältigung. Führungspraxis)

Wie entstehen Widerstände?

Verschiedene Arten des Widerstands

Selbstoffenbarung

Der Sender sagt etwas
über sich aus

Hier: «Ich möchte weiter fahren»

Sachebene
Aussage über den
«reinen Sachverhalt»
Hier: «Die Ampel zeigt grün»



Beziehungsebene
Aussage über Beziehung zwischen
Sender und Empfänger
Hier: «Ich fahre besser als du»

Appellebene
Der Sender möchte den Empfänger
zu etwas veranlassen
Hier: «Fahre los!»

Quelle: Schulz von Thun, 1981 (Miteinander reden: Störungen und Klärungen)

Wie entstehen Widerstände? Verknüpfung mit Arbeitsauftrag



- Was nehmen Sie für den Arbeitsauftrag mit?



Den Wandel gestalten und dabei
mögliche Widerstände und Konflikte
begegnen können

Schwerpunkt-Themen der 4. Kurseinheit

- Rückblick
- Warum entstehen Widerstände bei Veränderungen?
- Wie gelingt Change Management?



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Wie gelingt Change Management?

Denkaufgabe



Diskutieren Sie in 2er/3er Gruppen:

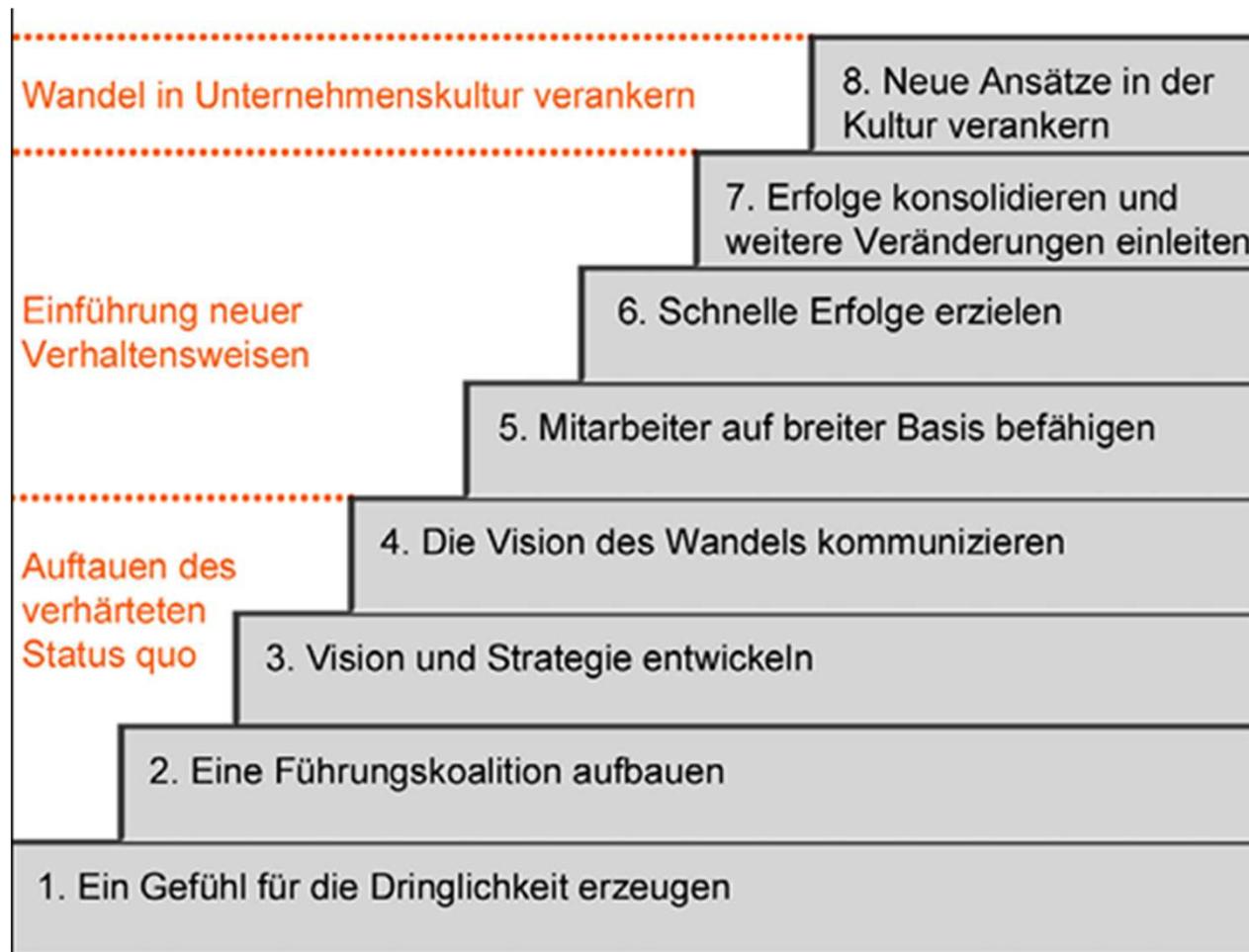
- Wie würden Sie mit diesen Widerständen umgehen?
- Welchen Beitrag kann Change Management leisten?

Wie gelingt Change Management? Prozessmodell nach Lewin



Quelle: Lewin, 1963 (Feldtheorien in der Sozialwissenschaft)

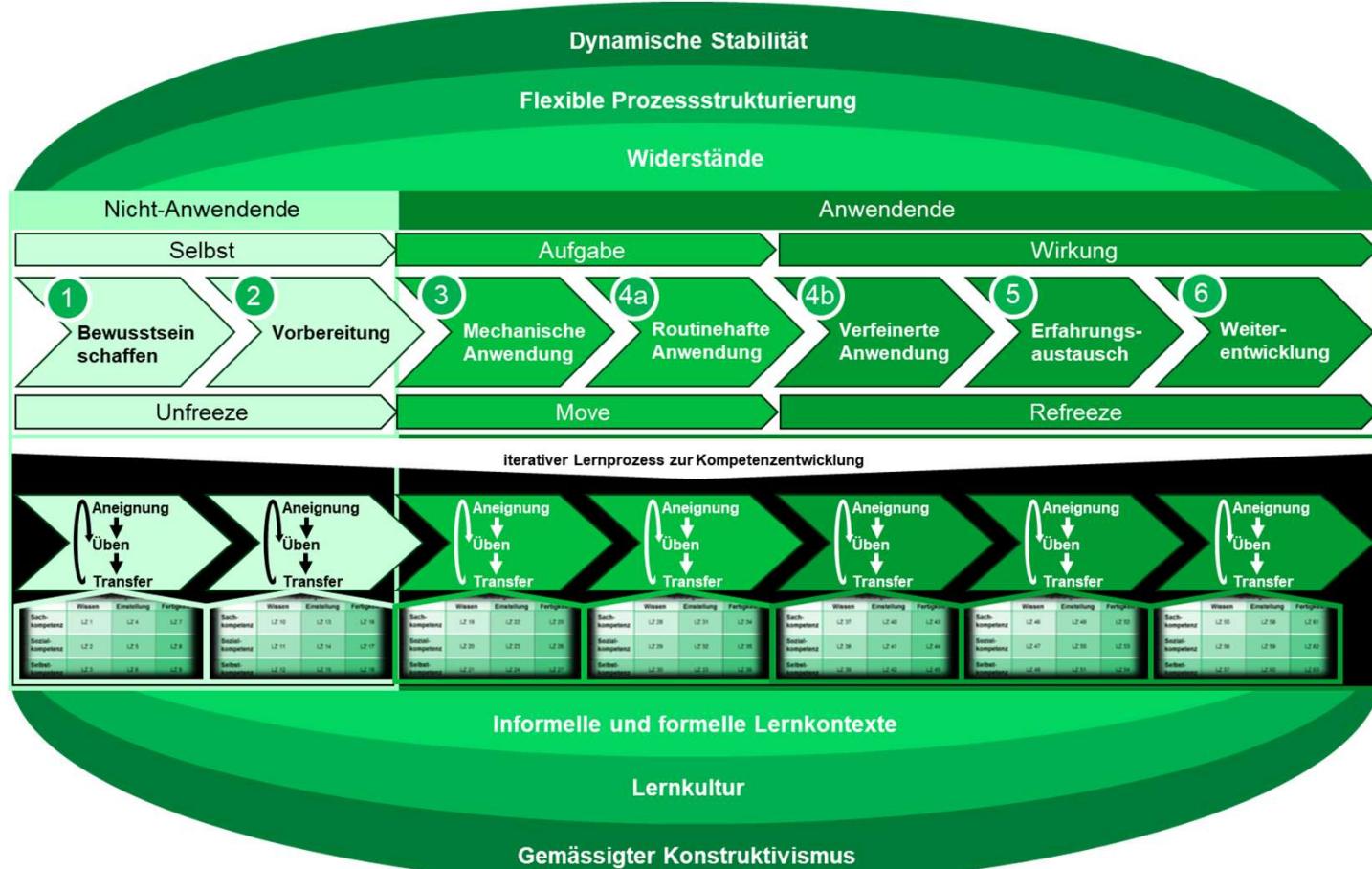
Wie entstehen Widerstände? Prozessmodell nach Kotter



Quelle: Kotter, 2012 (Leading Change)

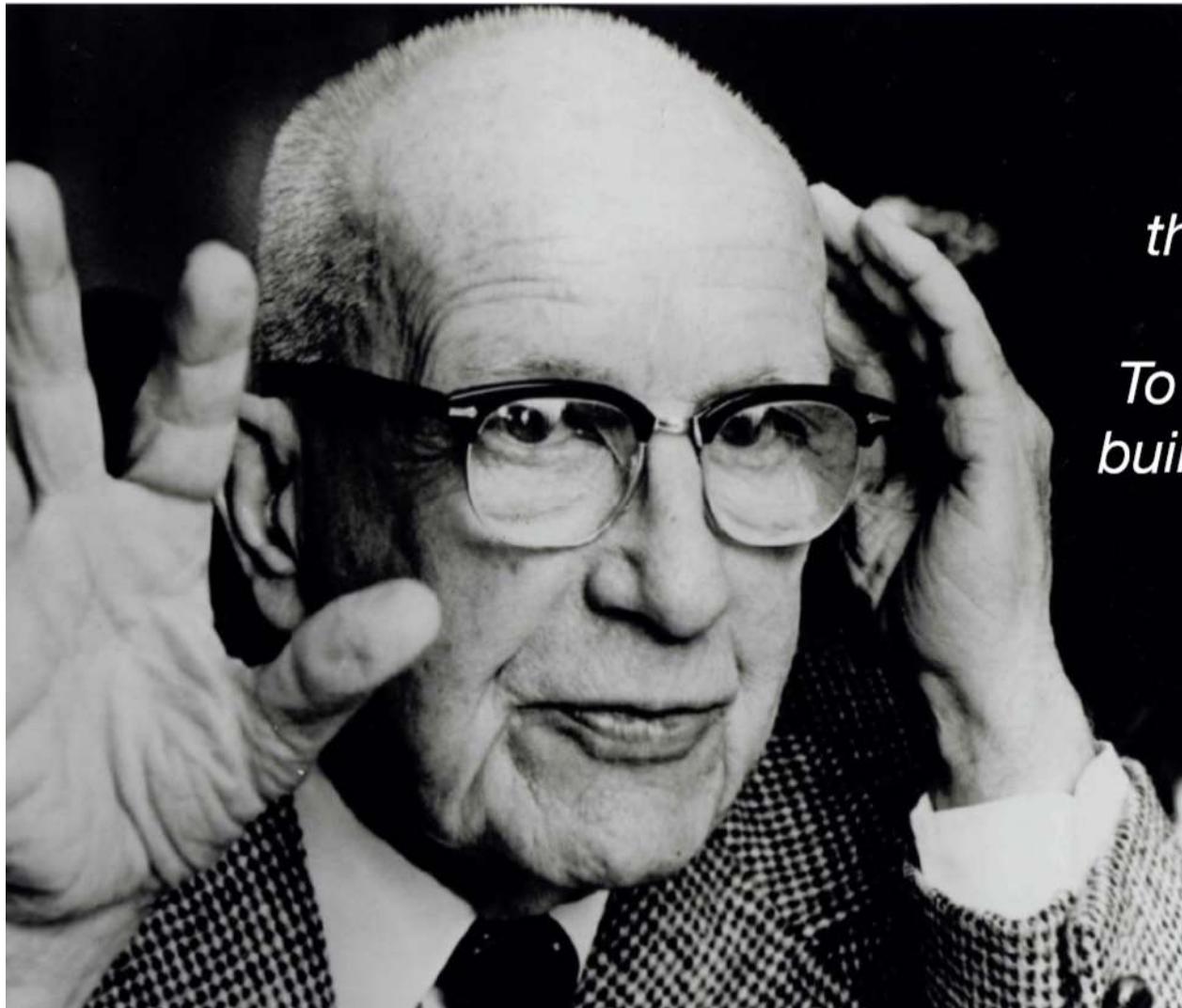
Wie gelingt Change Management?

Prozessmodell (Hall & Hord; Krapf)



Quelle: Hall & Hord, 2015 (Implementing Change); Krapf, 2016 (Gamification zur Verhaltensveränderung)

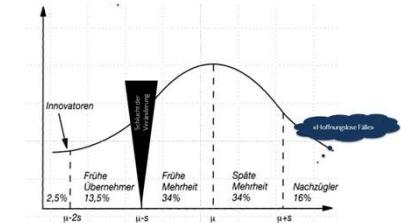
Wie gelingt Change Management?



*«You never change things by fighting the existing reality.
To change something, build a new model that makes the existing model obsolete.»*

R. Buckminster Fuller

Wie gelingt Change Management? Schlüssellemente für Wandel

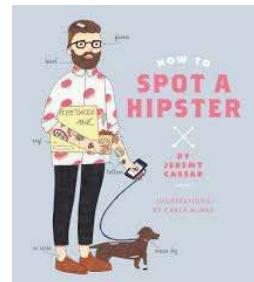


Innovatoren (~2.5%)

- Zu Beginn (zu) begeistert
- Wenig Widerstand, aber auch wenig Durchhaltewillen
- Vermögen Gruppe nicht mitzureisen
- Projekt wichtiger als Menschen, die es umsetzen sollen

Umgang mit Innovatoren

- Förderung der Persistenz
- Förderung Akzeptanz innerhalb der Gruppe
- Den Innovatoren die Umsetzung näher bringen



Frühe Übernehmer (~13.5%)

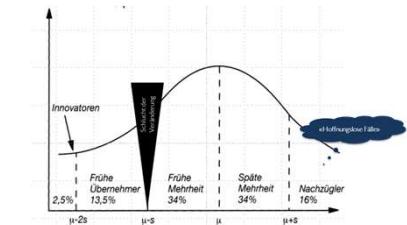
- Sehr wichtig für den Wandel
- Können die Mehrheit mitziehen
- Kann Geduld verlieren, wenn der Wandel zu langsam geht

Umgang mit frühen Übernehmern

- Frühe Akzeptanz dieser Gruppe sichern
- In den Wandel einbeziehen und als «Change Agenten» nutzen

Quelle: Rogers, 1962 (Diffusion of innovations)

Wie gelingt Change Management? Schlüssellemente für Wandel



Frühe Mehrheit (~34%)

- Ähnlich wie frühe Übernehmer, wenn auch etwas weniger leicht zu überzeugen
- Geringe Widerstände, aber es dauert eine Zeit, bis eine kritische Masse «im Boot» sitzt

Umgang mit früher Mehrheit

- Richtiges Tempo finden, so dass es den Innovatoren nicht zu langsam und der frühen Mehrheit nicht zu schnell geht

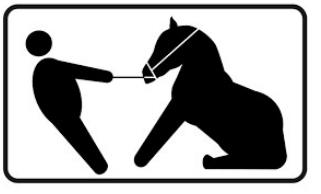


Späte Mehrheit (~34%)

- Bringt nicht gross aktiv Widerstand, aber ist nur passiv für Veränderung interessiert
- Widerstand v.a. aus der Angst, zu den Verlieren der Veränderung zu zählen

Umgang mit später Mehrheit

- Überzeugung durch Vertreter der frühen Mehrheit sowie dadurch, dass rund die Hälfte die Veränderung bereits unterstützt



Nachzügler (~16%)

- Sind schwer zu überzeugen
- Leisten meist bis zum Schluss harten Widerstand
- Boykottieren/sabotieren den Wandel

Umgang mit Nachzügler

- Diese Widerstände sind kaum aus der Welt zu schaffen
- Ein Fokus auf diese Gruppe lohnt sich deshalb nicht

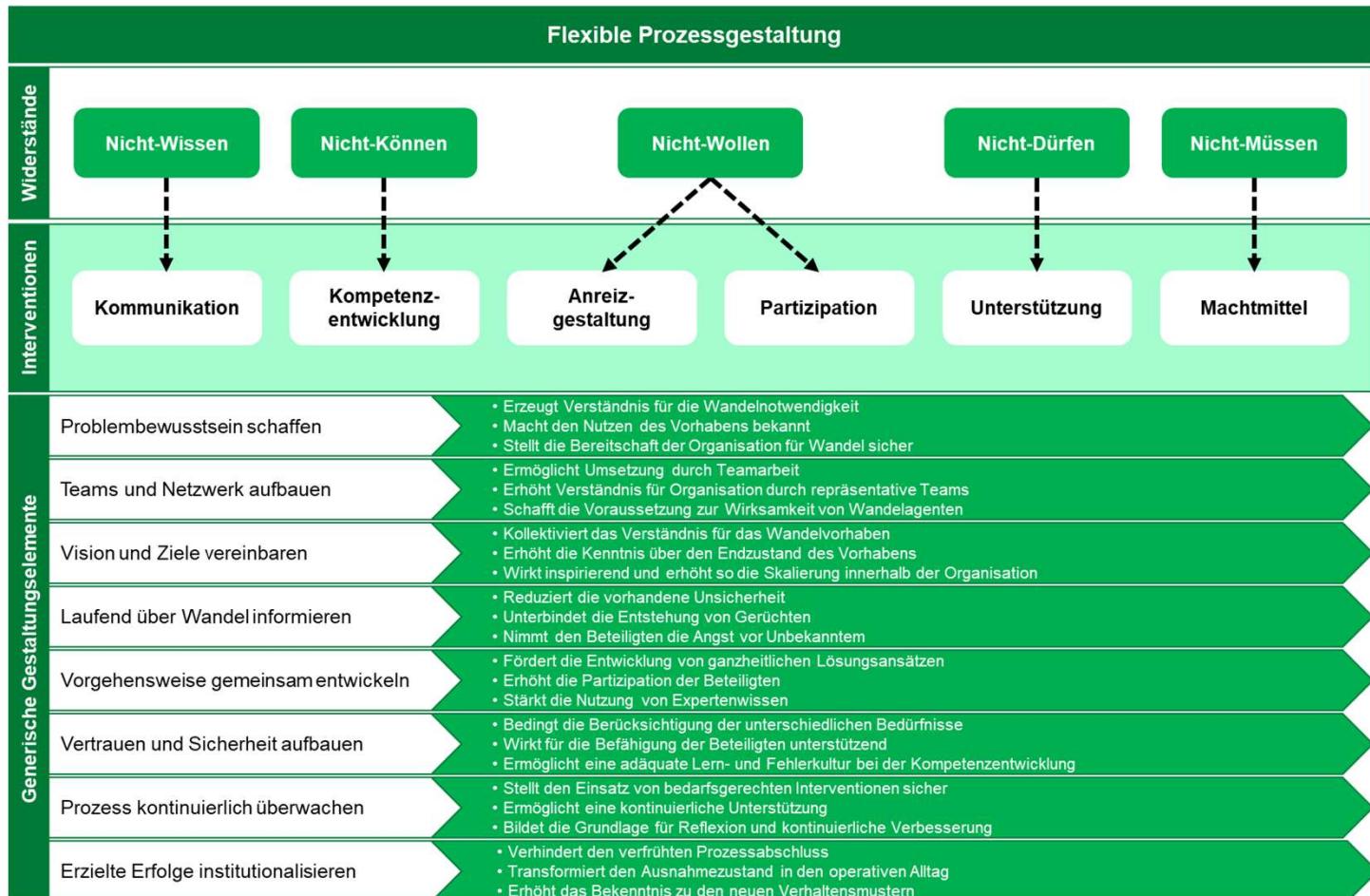
Quelle: Rogers, 1962 (Diffusion of innovations)

Wie gelingt Change Management? Schlüsselemente für Wandel

Überzeugende Argumente	Vision	Strategie	Leadership	Ressourcen	Fähigkeiten	Motivation	Kommunikation	Erfolg
								Beharrung
								Verwirrung
								Diffusion
								Irreführung
								Frustration
								Ermüdung
								Kriechen
								Zweifel

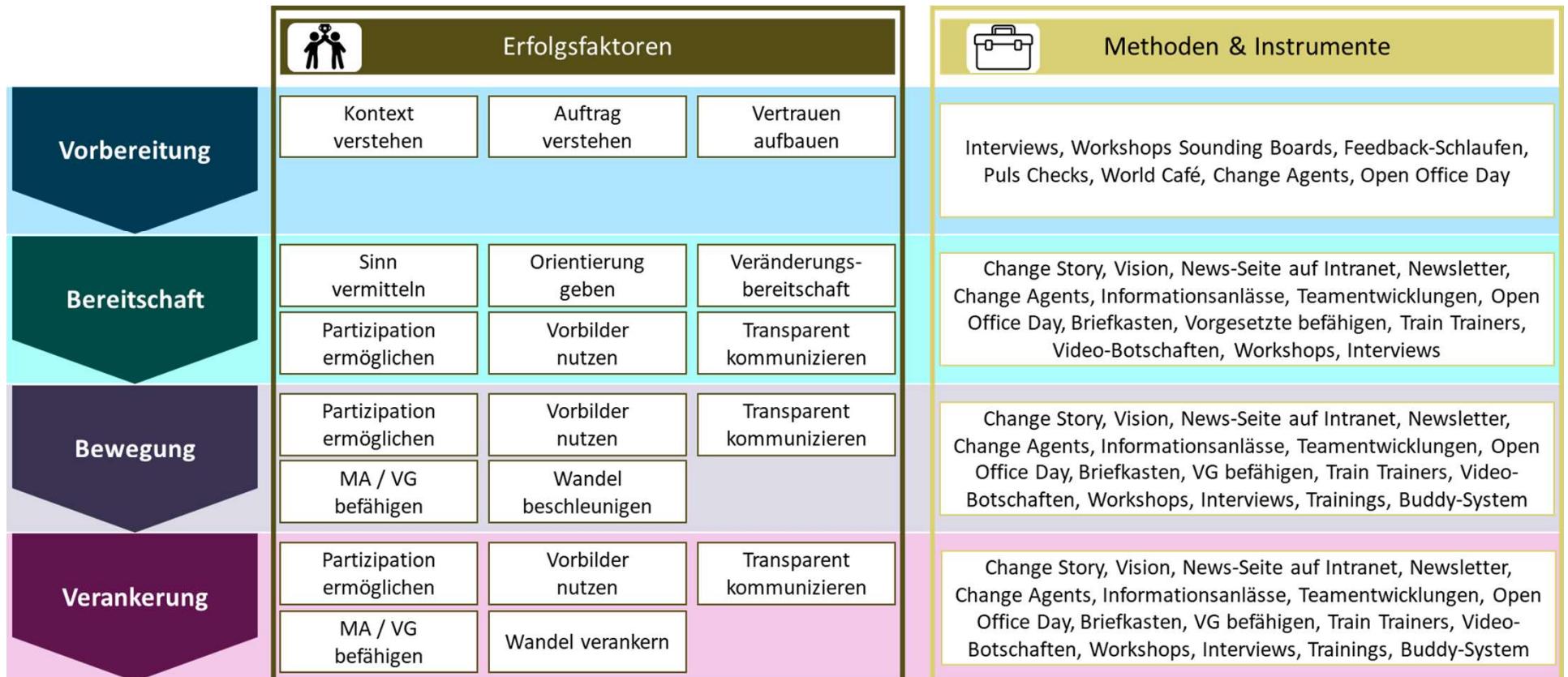
Wie gelingt Change Management?

Gestaltungselemente für den Wandel



Quelle: Krapf, 2016 (Gamification zur Verhaltensveränderung im Wandelprozess)

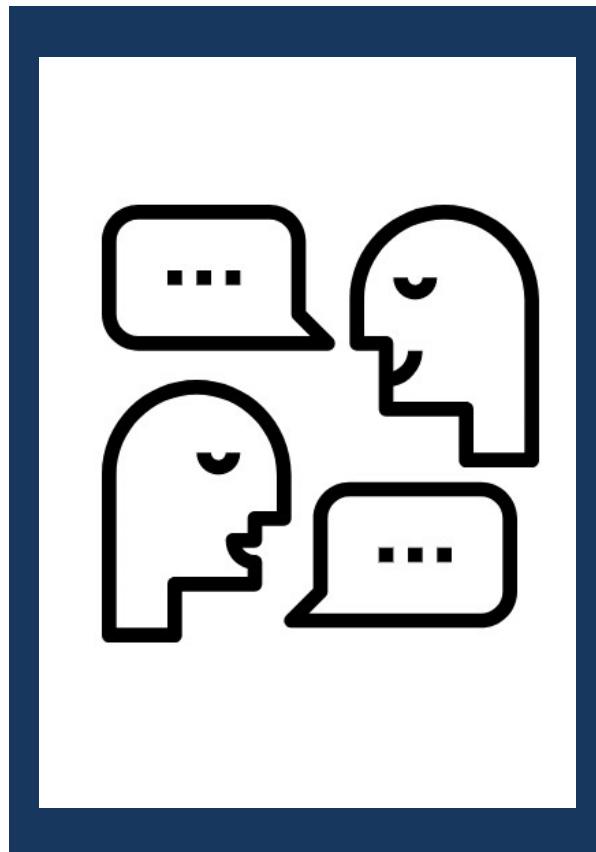
Wie gelingt Change Management? Erfolgsfaktoren und dazugehörige Tools



Quelle: Krapf, 2018 (<http://joel-krapf.com/2018/03/18/ein-orientierungsrahmen-zur-begleitung-von-veraenderungsprojekten>)

Wie gelingt Change Management?

Denkaufgabe

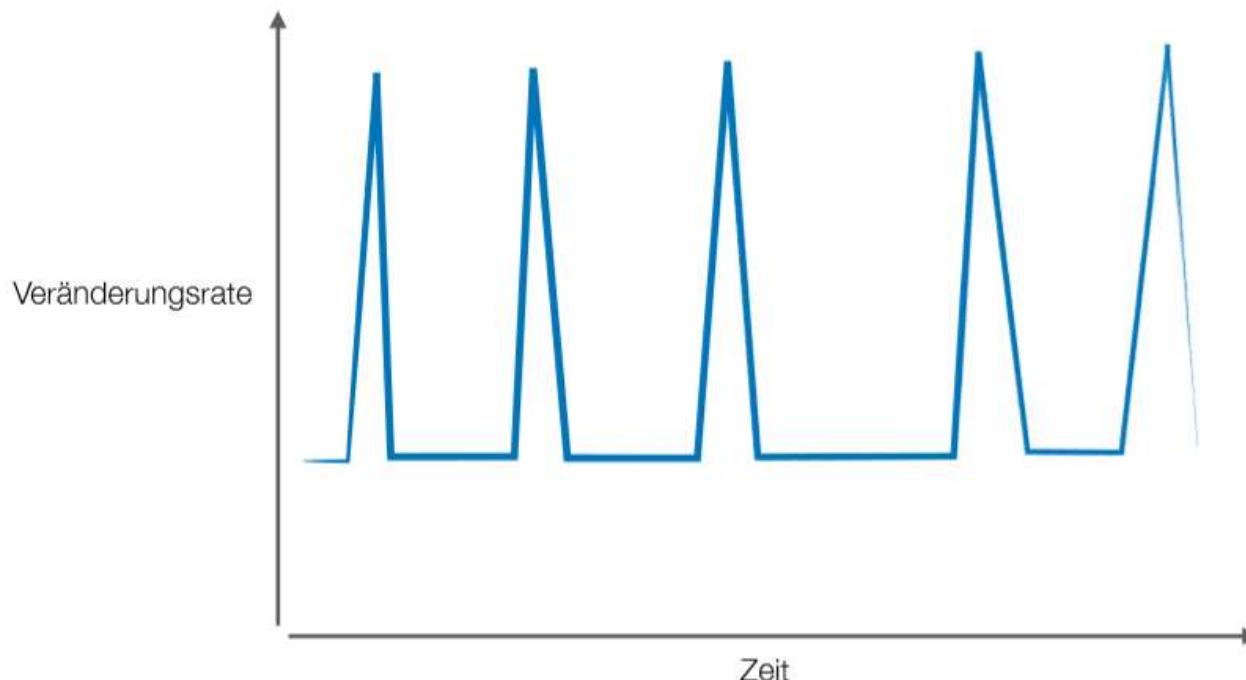


Diskutieren Sie in 2er/3er Gruppen:

- Was nehmen Sie daraus mit für Ihren Arbeitsauftrag?
- Wo sehen Sie Schwächen an den vorgestellten Modellen?
- Was würden Sie anders machen?

Wie gelingt Change Management? Design change continuously (1/3)

Wie Veränderungen (Change) heute typisch durchgeführt werden

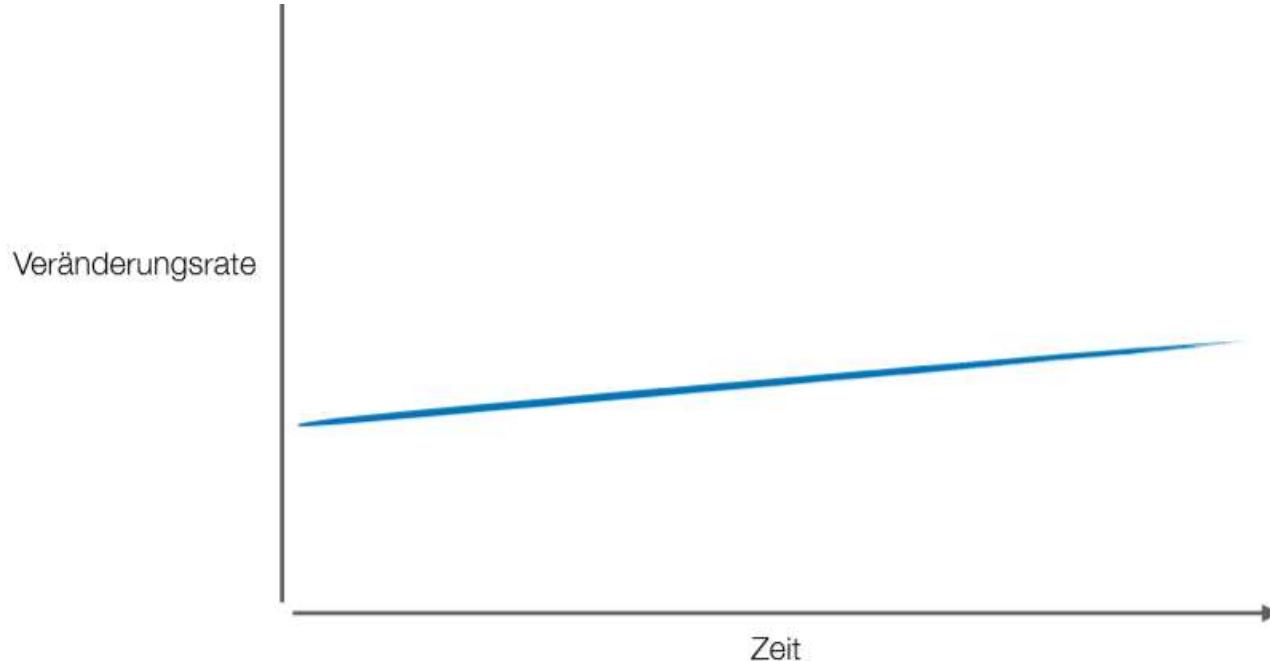


Peak Change

- Stop-Go zwischen Stabil und Change
- Top-Down geführt
- „Grand Design“ dann Implementation

Wie gelingt Change Management? Design change continuously (2/3)

Wäre es so nicht viel effizienter und effektiver?



Continuous Adaption

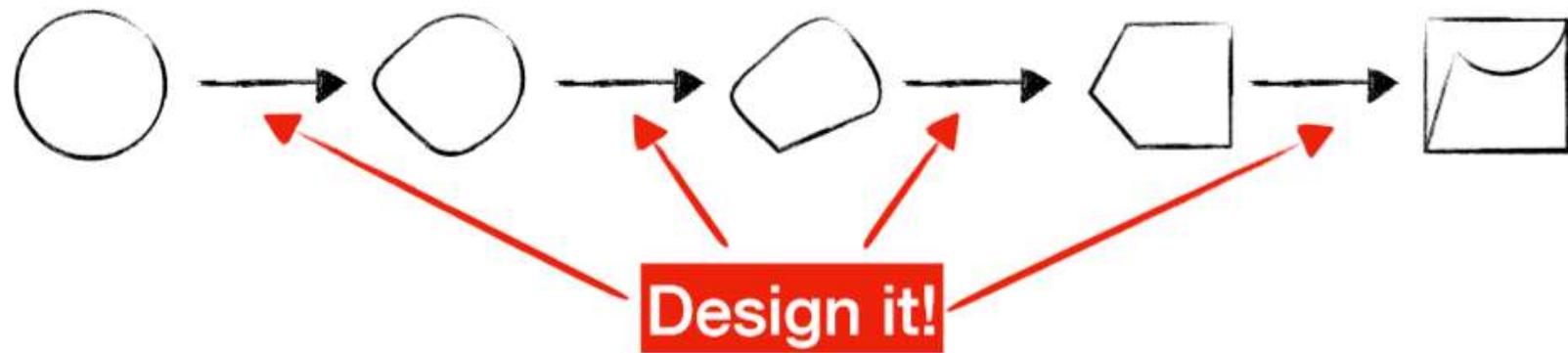
- Interative, inkrementelle Veränderungen
- Dezentralisiertes Leadership
- Emergentes Design

Wie gelingt Change Management? Design change continuously (3/3)

Change



Transformation

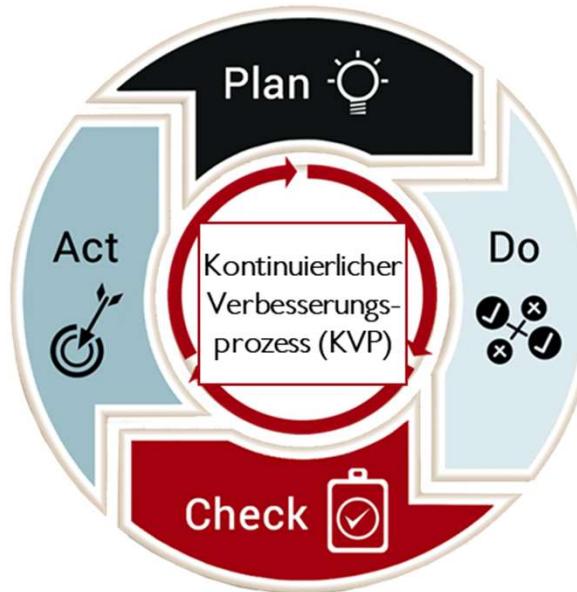


Quelle: @hieldanowski

Wie gelingt Change Management? Kaizen

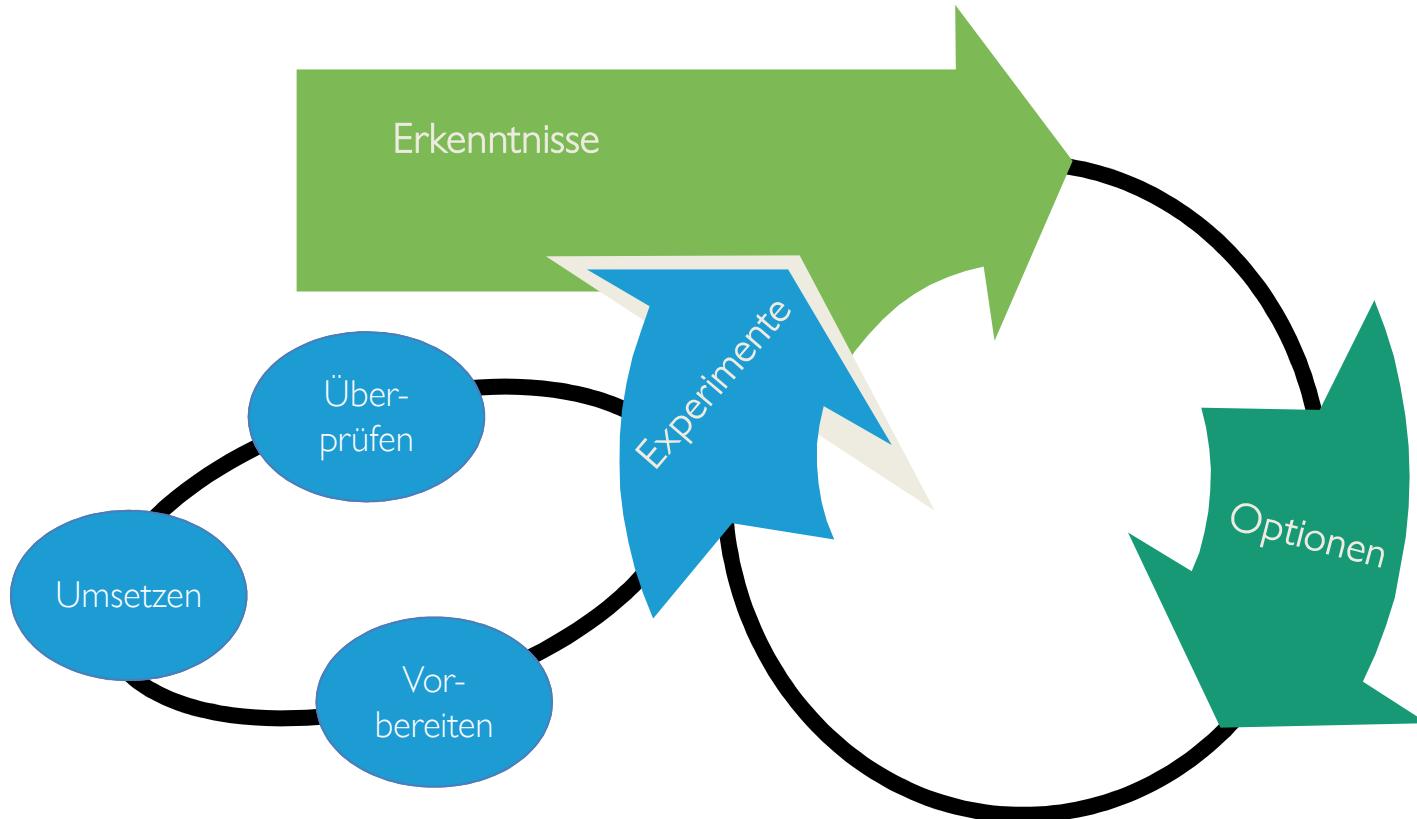


Japanische Tradition, kontinuierliche Verbesserungen vorzunehmen
und Verschwendungen zu eliminieren



Wie gelingt Change Management?

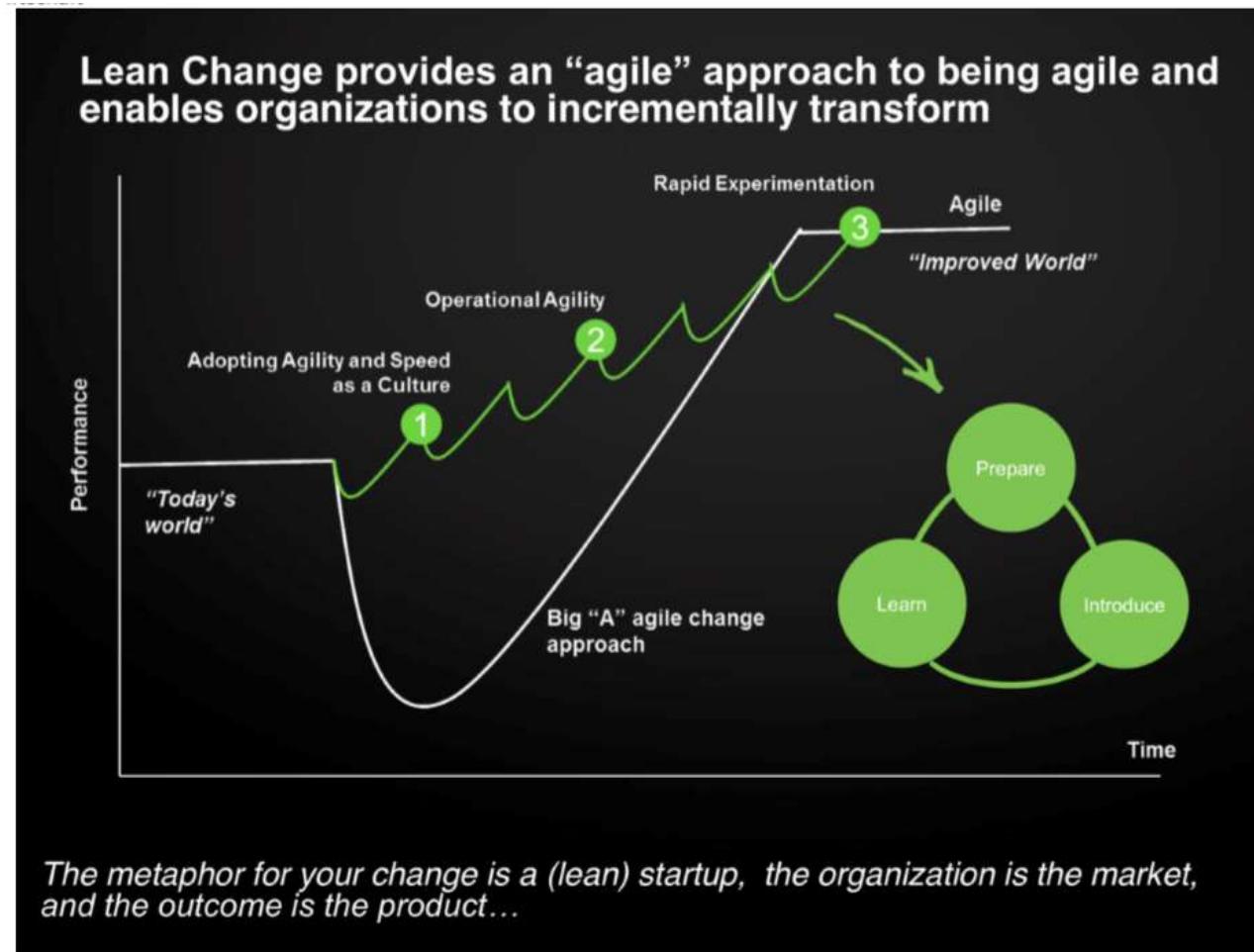
Lean Change



Quelle: Jason Little, 2014 (Lean Change)

Wie gelingt Change Management?

Lean Change

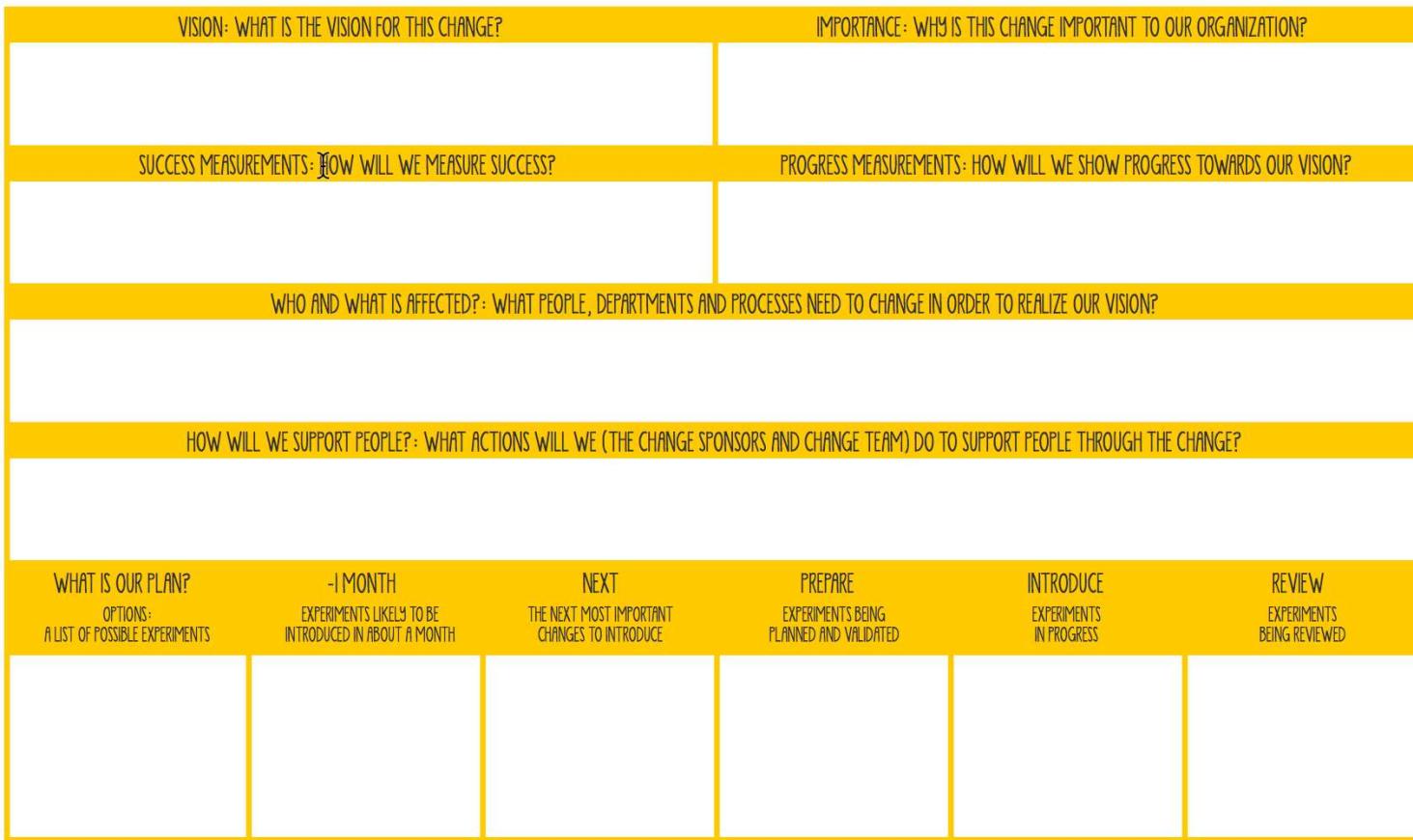


Quelle: Jason Little, 2014 (Lean Change)

Wie gelingt Change Management?

Lean Change

STRATEGIC CHANGE CANVAS



Quelle: Jason Little, 2014 (Lean Change)

Wie gelingt Change Management? Verknüpfung mit Arbeitsauftrag



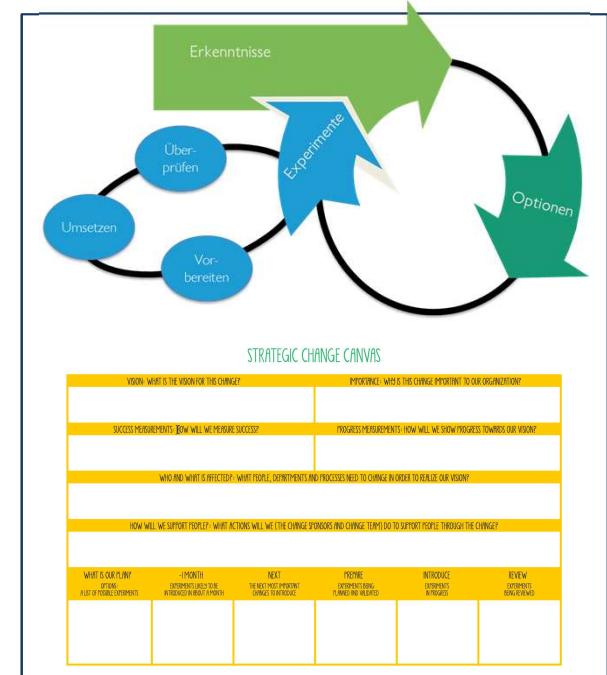
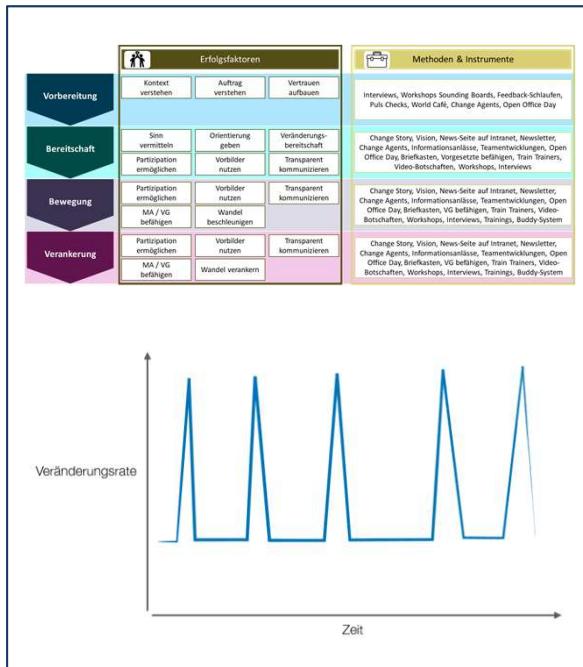
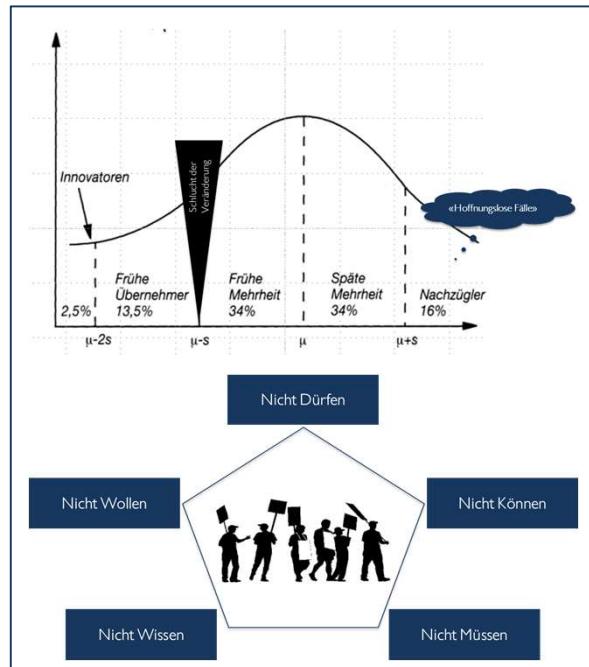
- Was nehmen Sie für den Arbeitsauftrag mit?



Zusammenfassung & Ausblick

Change Management

Zusammenfassung 4. Kurseinheit



Es gibt verschiedene Arten von Widerständen

Klassisches Change Management kennt Prozess- und Erfolgsfaktoren

Lean Change Management als alternativen Ansatz

Ausblick

Arbeitsauftrag

- Fragen / Unklarheiten?
- Durchführung über WebEx:
 - Link für Teilnehmende:
<https://pwc-emeamc.webex.com/pwc-emeamc/e.php?AT=SINF&MK=841341657&Mjl=1>
 - Einwahlnummer (falls nicht über Laptop Headset): 043 456 9564
 - Meeting Nummer: 841 341 657
- Es können/sollen PowerPoint-Folien (oder andere Dokumente) über den PC live geteilt werden