

#hallo

Dr. Joël Krapf

Leiter Organisation, Skill & Resource Mgmt (Migros)

www.joel-krapf.com



Bildungszentrum
BVS St.Gallen



Change Management



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Übersicht zum Modul

Kurseinheit	Inhalt	Lernziele
1. Kurseinheit (27.04.19)	Digitale Unternehmenskultur	Die zentralen Kernelemente einer «digitalen» Kultur kennen und auf die eigene Organisation übertragen können
2. Kurseinheit (30.04.19)	Digitales Mindset und digitale Kompetenzen	verstehen, was „digitales Mindset“ und „digitale Kompetenzen“ sind und wie dies aufgebaut werden kann
3. Kurseinheit (07.05.19)	Kulturentwicklung	verstehen, wie die Kultur einer Organisation für die digitalen Transformation entwickelt werden kann
4. Kurseinheit (14.05.19)	Change Management	den Wandel gestalten und dabei mögliche Widerstände und Konflikte begegnen können
5. Kurseinheit (21.05.19)	Anwendung auf die eigene Praxis	Das Gelernte üben und festigen
6. Kurseinheit (28.05.19)	Schlussprüfung (60 Minuten, open books)	



Die Durchführung der übrigen Kurseinheiten ist digital
(14.05.2019)

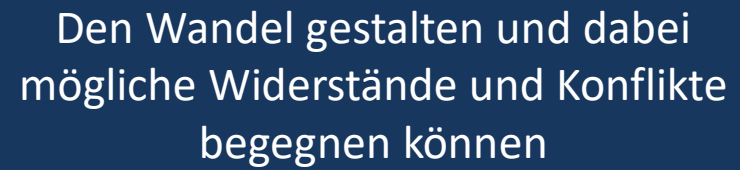


- <https://lync.m-workplace.net/mgb.ch/meet/joel.krapf/0FBBBD6L>
- [+41 58 571 00 11](tel:+41585710011)
- Konferenz-Nr. 4790250

Die Durchführung der übrigen Kurseinheiten ist digital
(21.05.2019)



- <https://lync.m-workplace.net/mgb.ch/meet/joel.krapf/29V6GHBN>
- [+41 58 571 00 11](tel:+41585710011)
- Konferenz-Nr. 8647038



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



Den Wandel gestalten und dabei
mögliche Widerstände und Konflikte
begegnen können

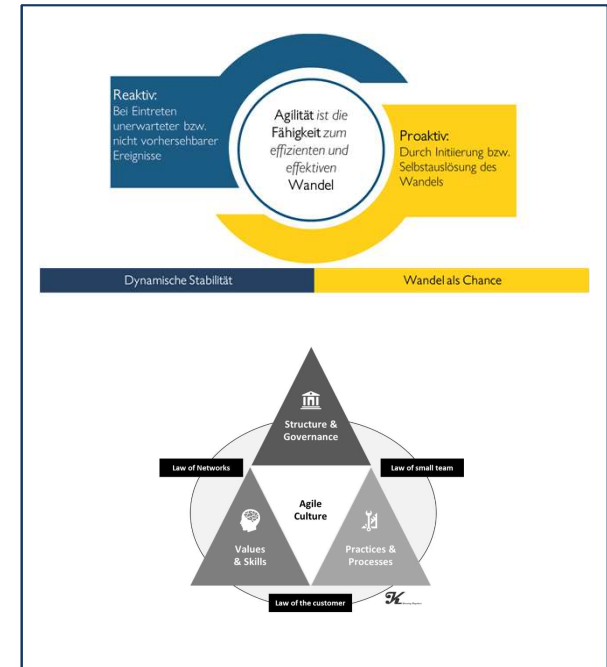
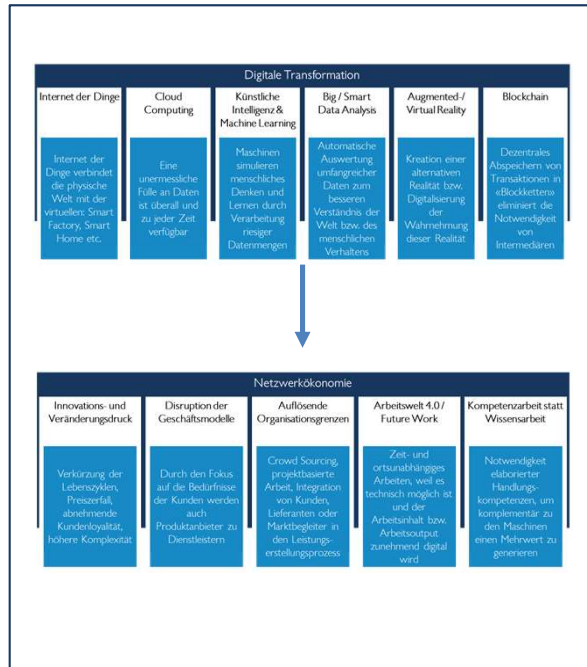
Schwerpunkt-Themen der 4. Kurseinheit

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



Digitale Unternehmenskultur

Zusammenfassung 1. Kurseinheit



Warum und wie verändert sich die Welt

Unternehmenskultur als Verhaltensmuster und Weltbild des Kollektivs

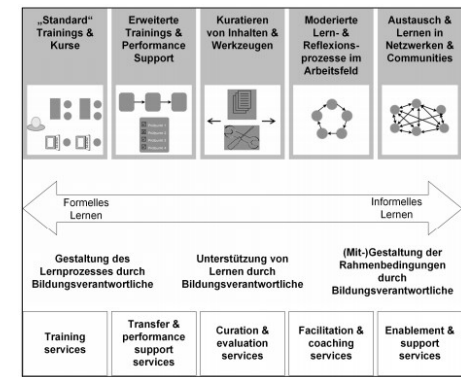
Elemente einer Kultur, die in einer digitalen Welt erfolgreich machen



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Digitales Mindset und digitale Kompetenzen

Zusammenfassung 2. Kurseinheit



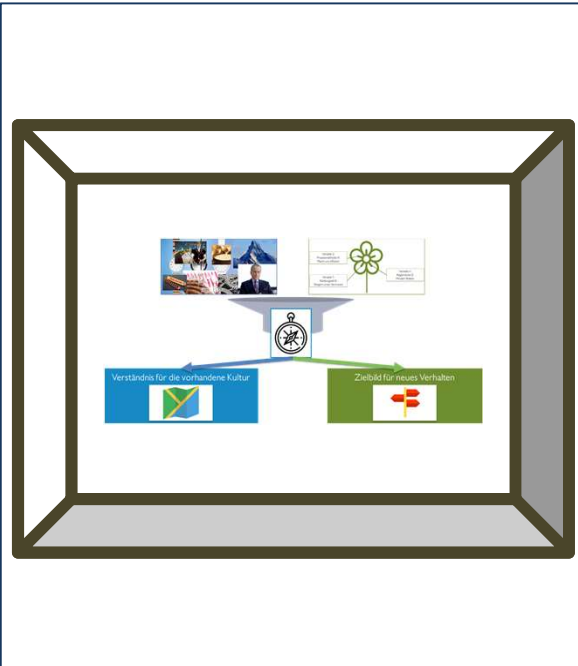
Was sind digitale Mindsets und Kompetenzen

Wie werden digitale Mindsets entwickelt

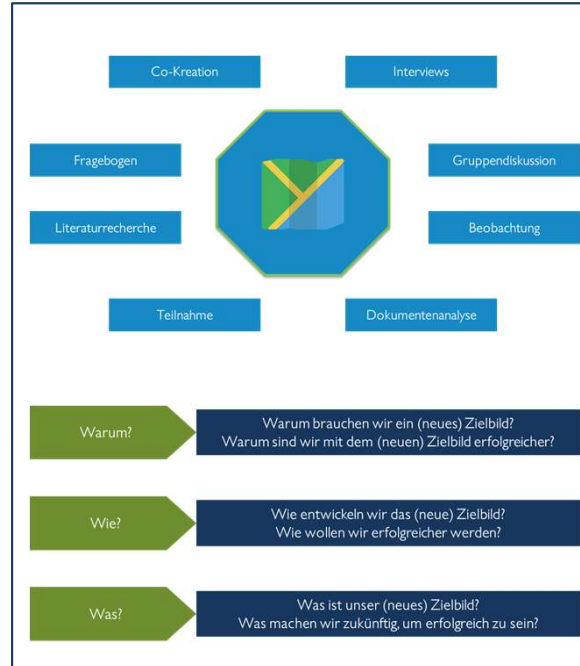
Wie werden digitale Kompetenzen entwickelt

Kulturentwicklung

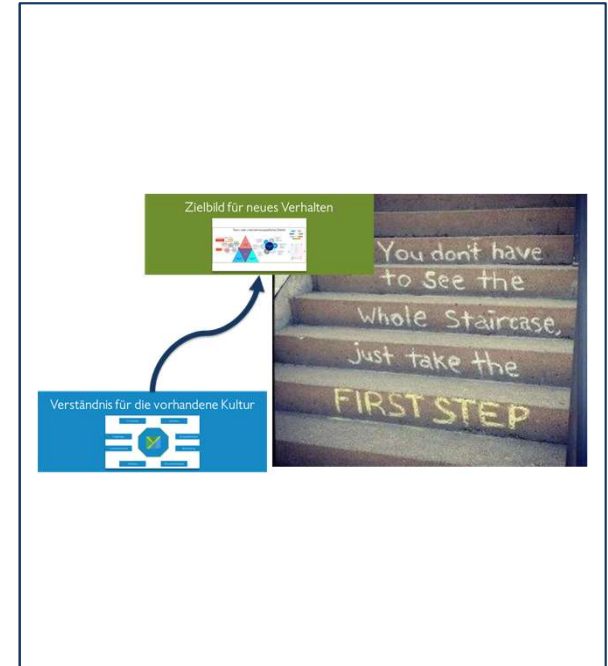
Zusammenfassung 3. Kurseinheit



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?



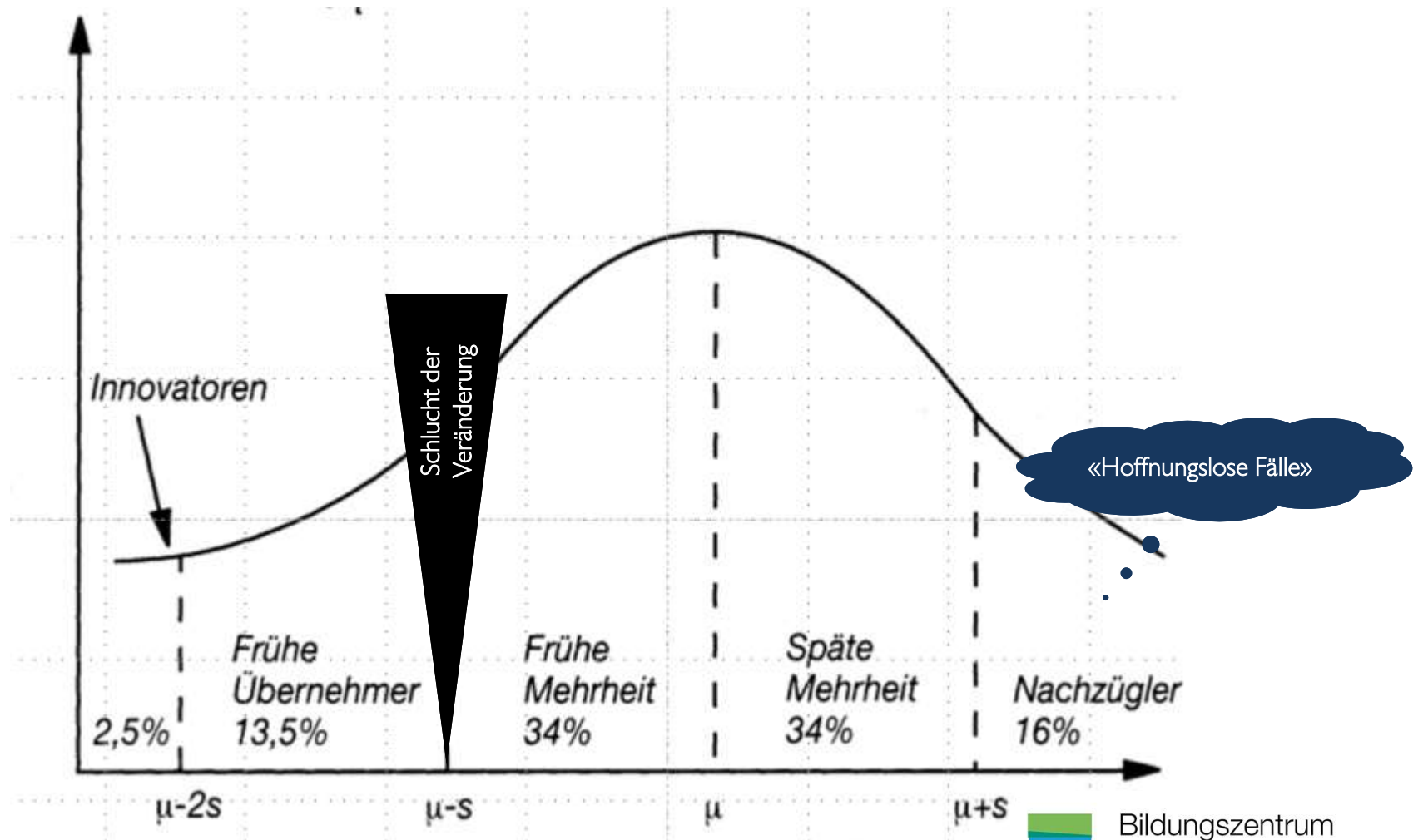
Warum entstehen Widerstände bei Veränderungen?

Denkaufgabe



Wie entstehen Widerstände?

Verschiedene Arten des Widerstands



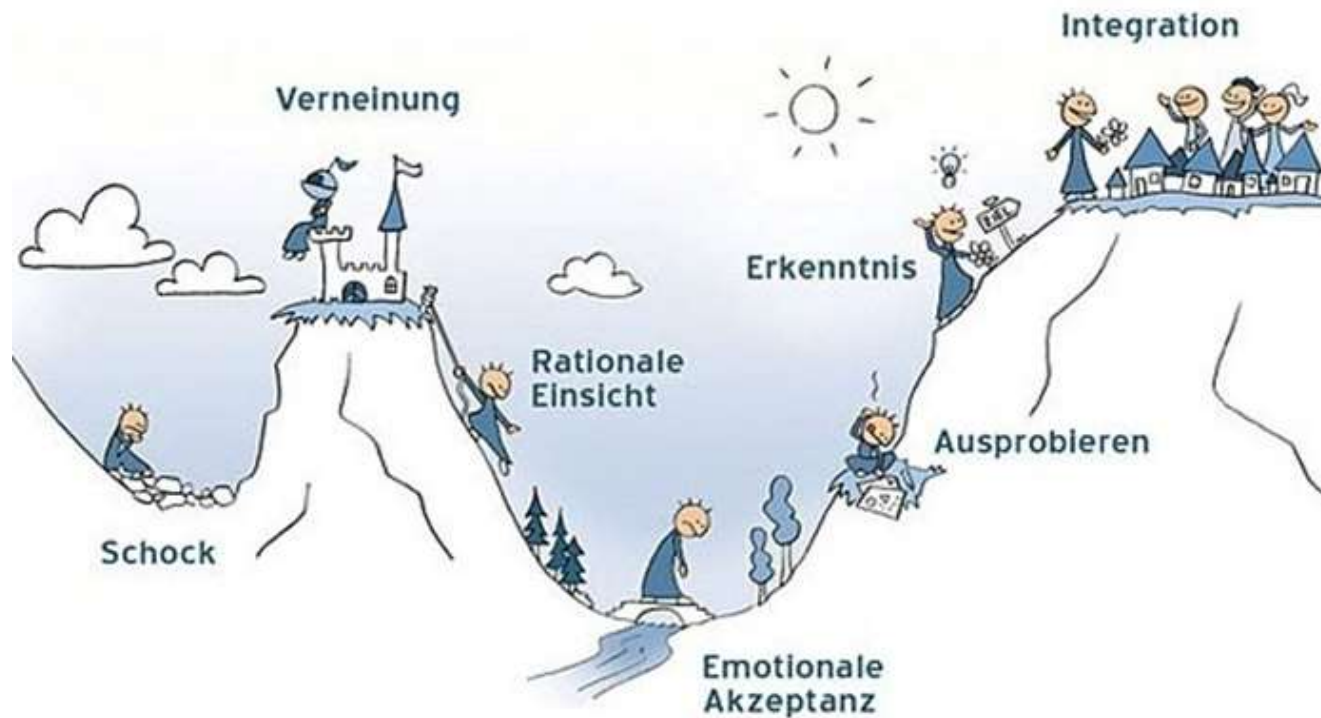
Quelle: Rogers, 1962 (Diffusion of innovations)



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Wie entstehen Widerstände?

Verschiedene Arten des Widerstands



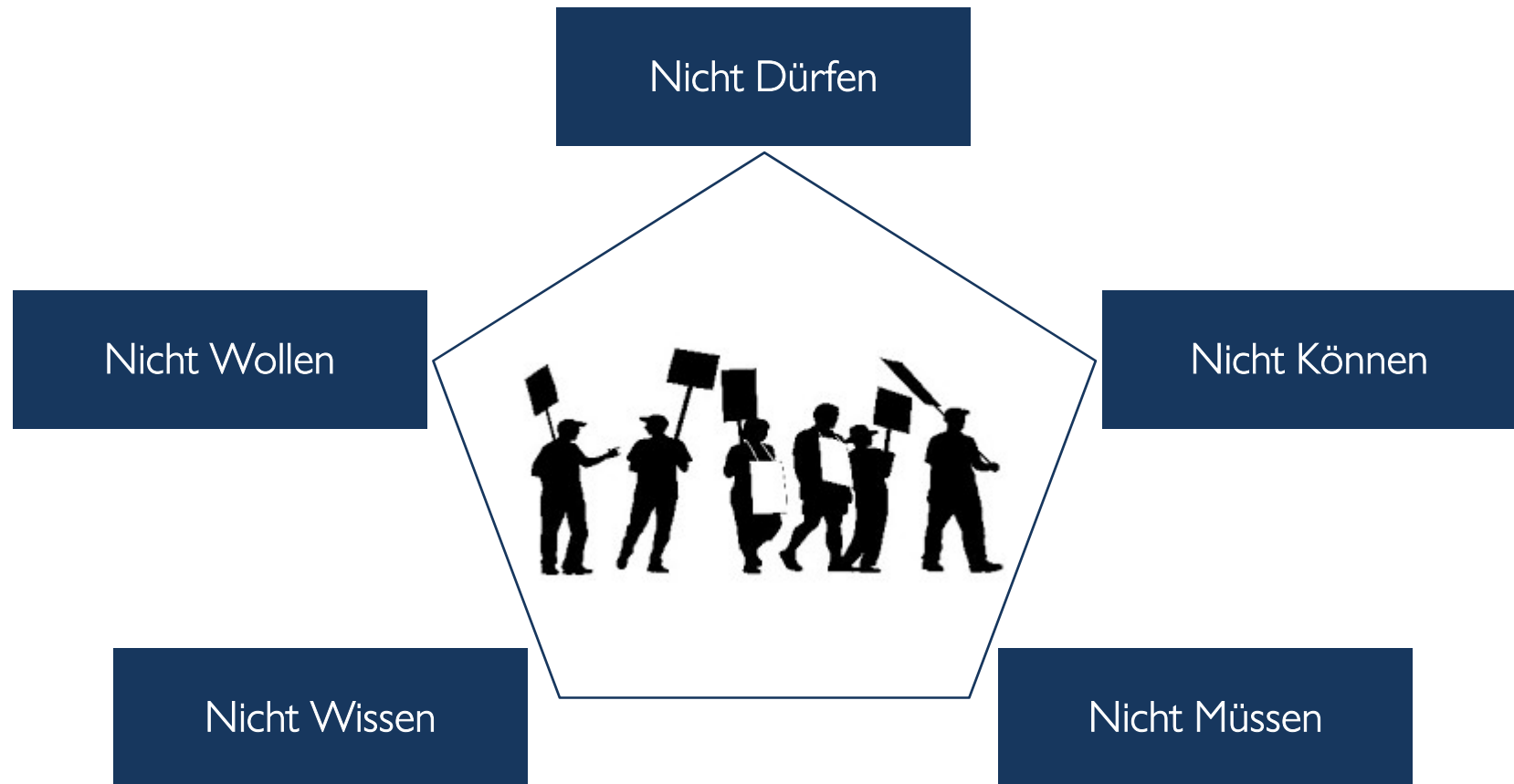
Quelle: Kübler-Ross, 1969 (On Death and Dying)



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Wie entstehen Widerstände?

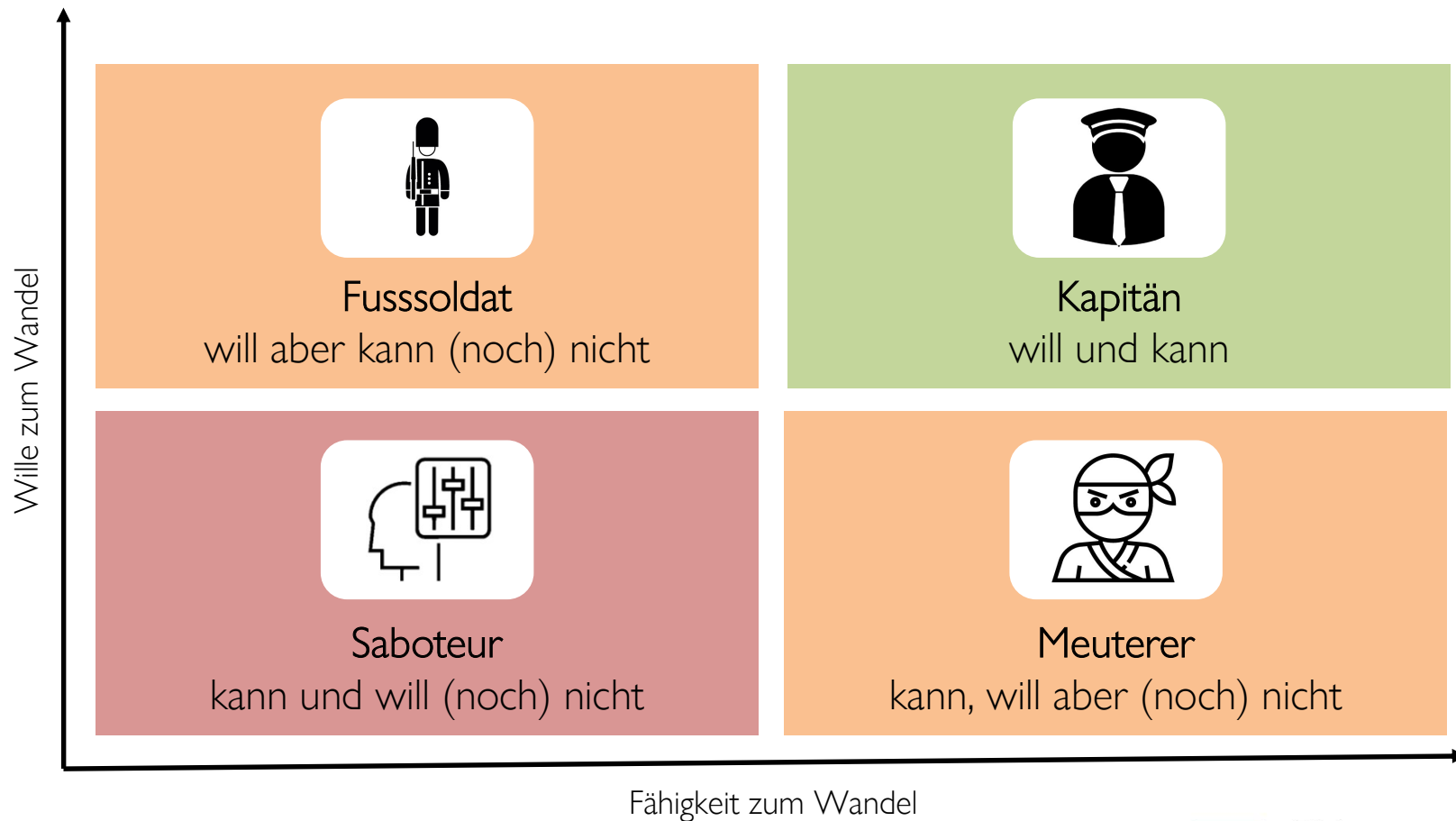
Verschiedene Arten des Widerstands



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

Wie entstehen Widerstände?

Verschiedene Arten des Widerstands



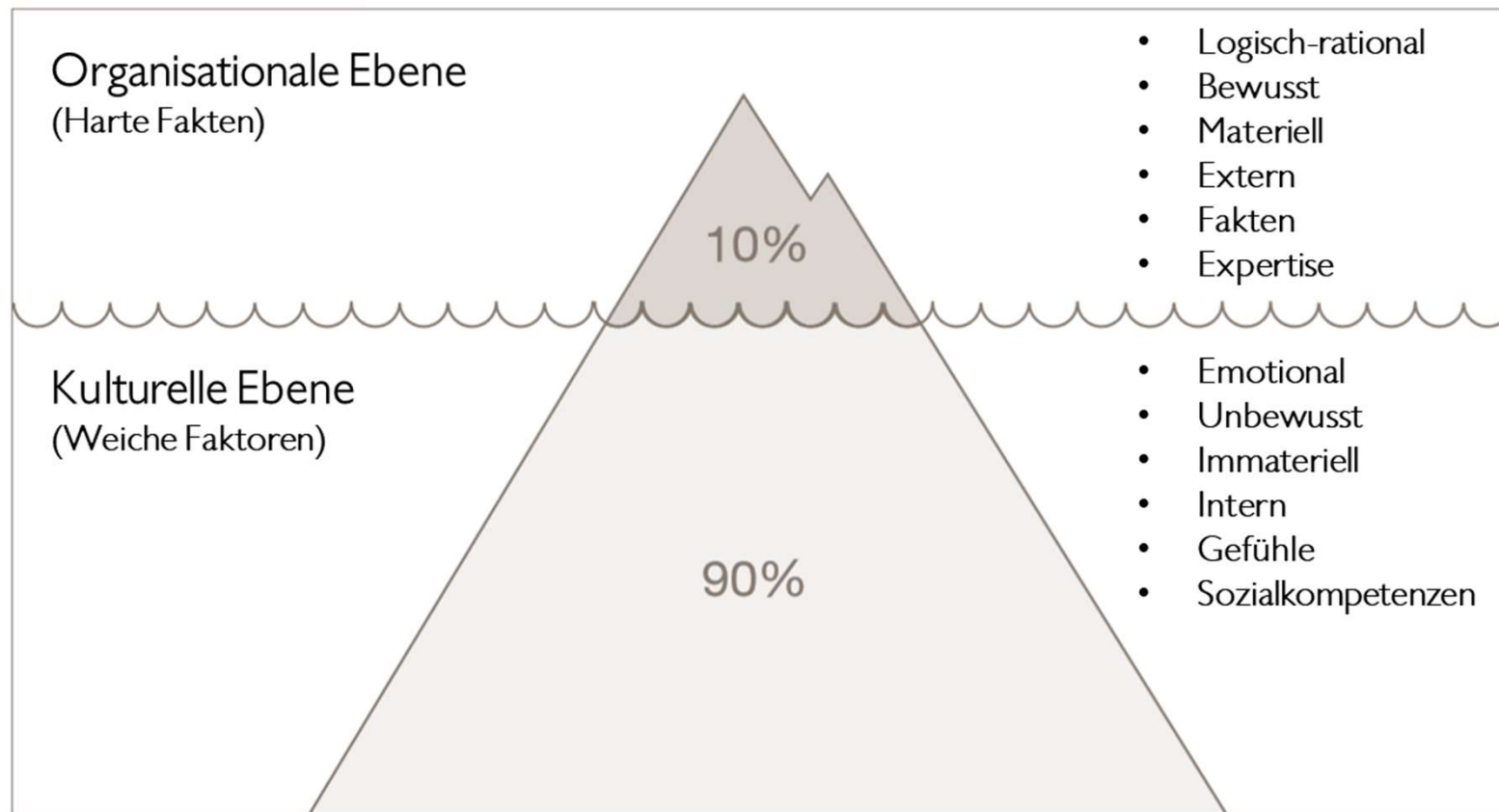
Quelle: Hersey & Blanchard. 1969 (Management of Organizational Behavior)



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Wie entstehen Widerstände?

Verschiedene Arten des Widerstands



Quelle: Kruger, 1996 (Change Management Iceberg)

Wie gehen Sie bei Ihren Veränderungsprojekten mit Widerstand um?



Bildungszentrum
BVS St.Gallen



Den Wandel gestalten und dabei
mögliche Widerstände und Konflikte
begegnen können

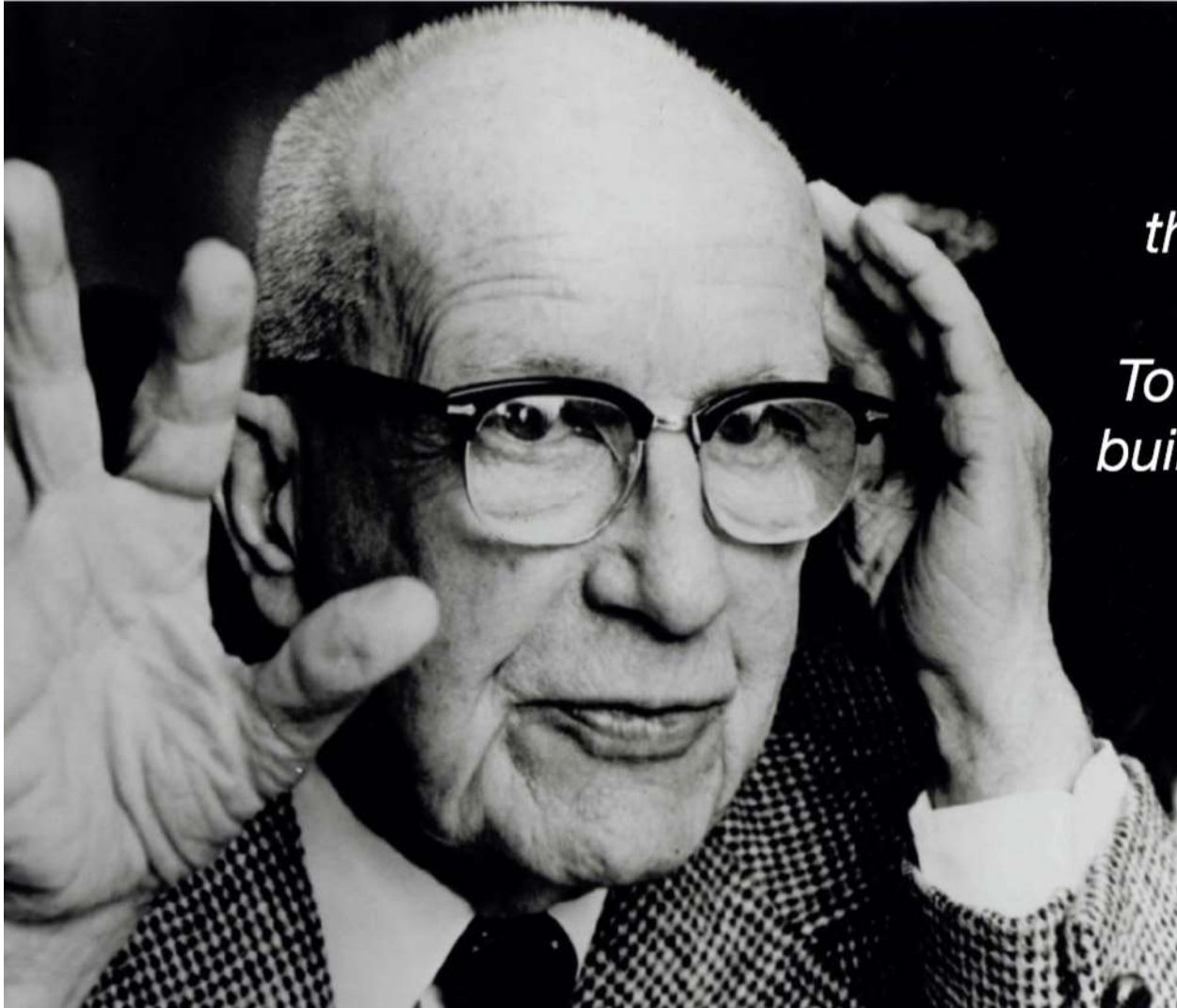
Schwerpunkt-Themen der 4. Kurseinheit

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

Was ist Change Management?



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



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Wie gelingt Change Management?

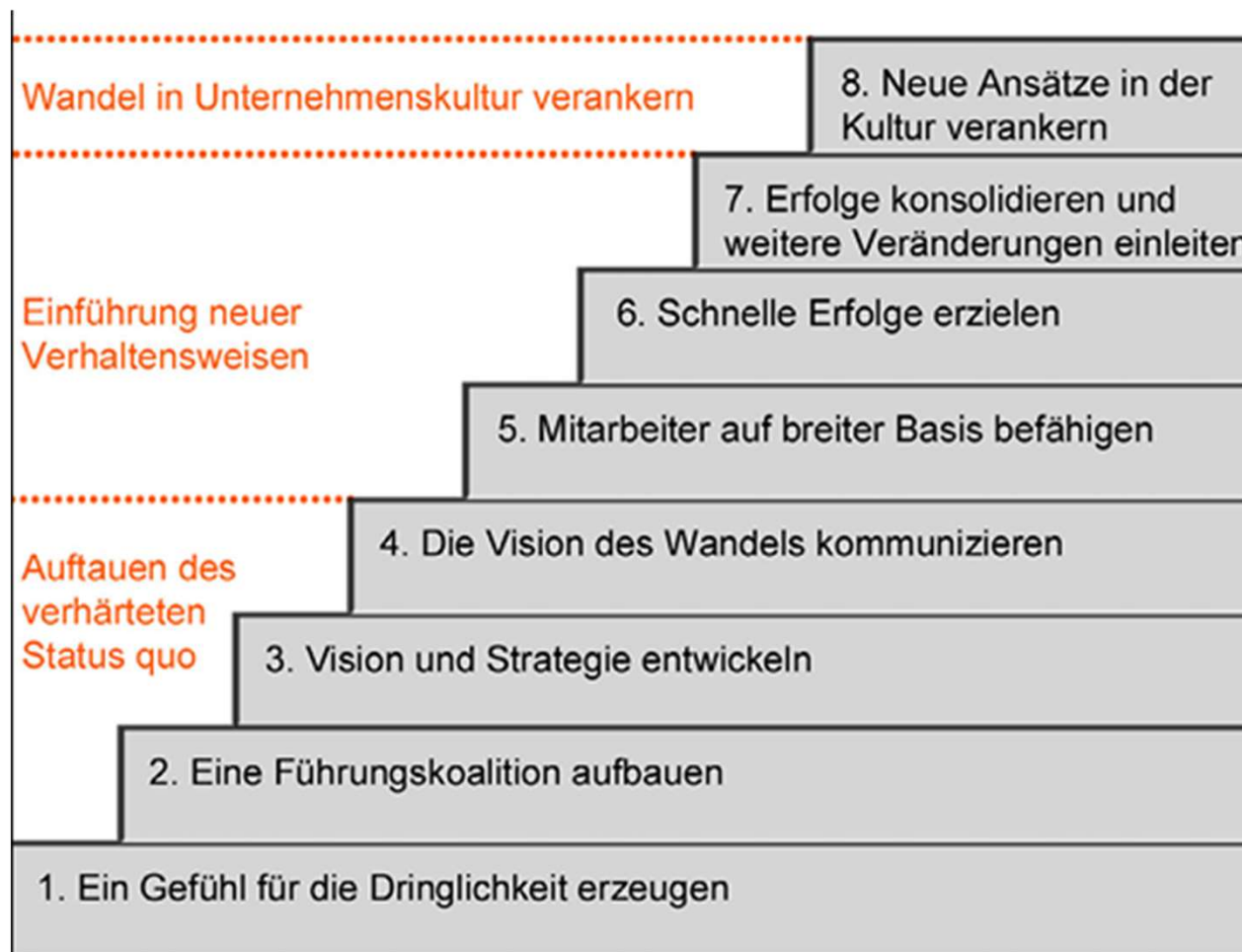
Prozessmodell nach Lewin



Quelle: Lewin, 1963 (Feldtheorien in der Sozialwissenschaft)

Wie entstehen Widerstände?

Prozessmodell nach Kotter



Wie gelingt Change Management?

Prozessmodell (Hall & Hord; Krapf)



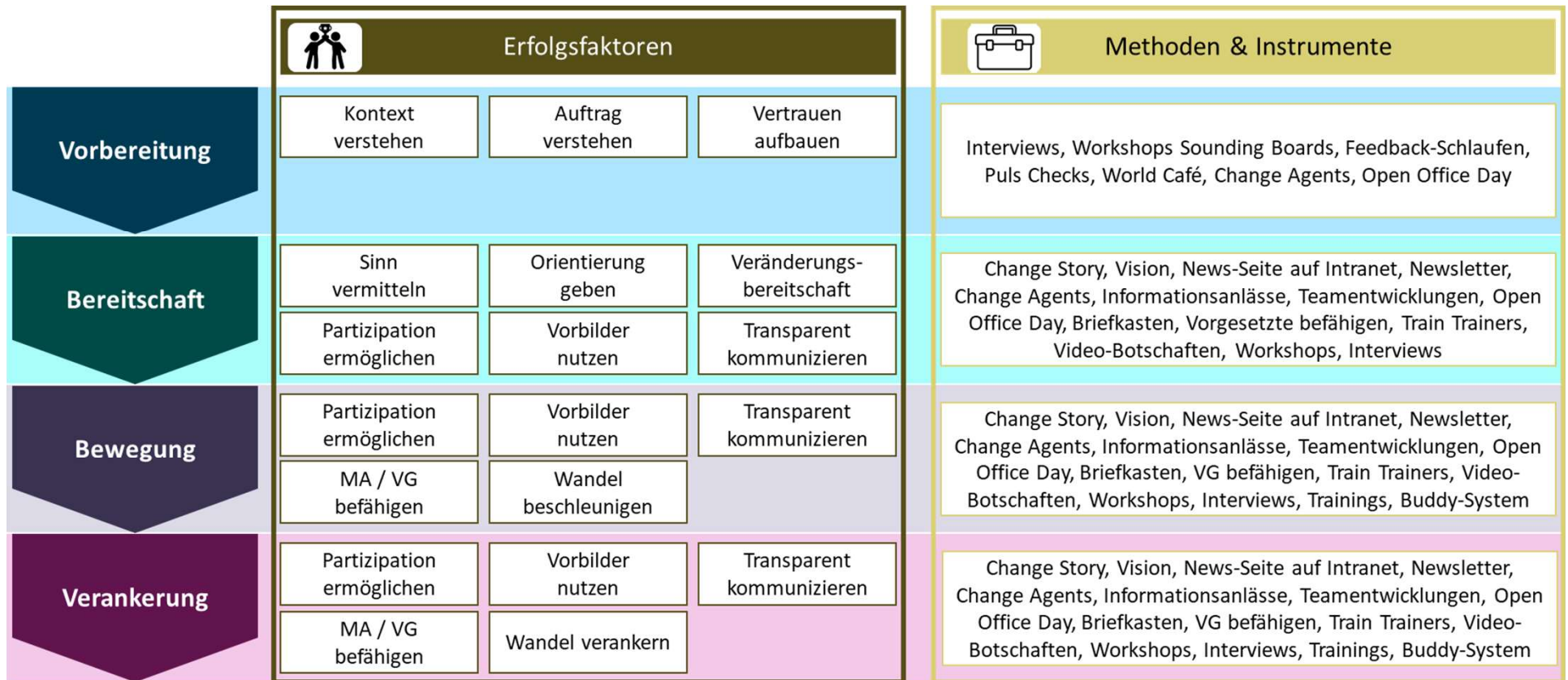
Quelle: Hall & Hord, 2015 (Implementing Change); Krapf, 2016 (Gamification zur Verhaltensveränderung)



Bildungszentrum
BVS St. Gallen

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?

Schlüsselemente für Wandel

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



Wie planen Sie ein Veränderungsprojekt?



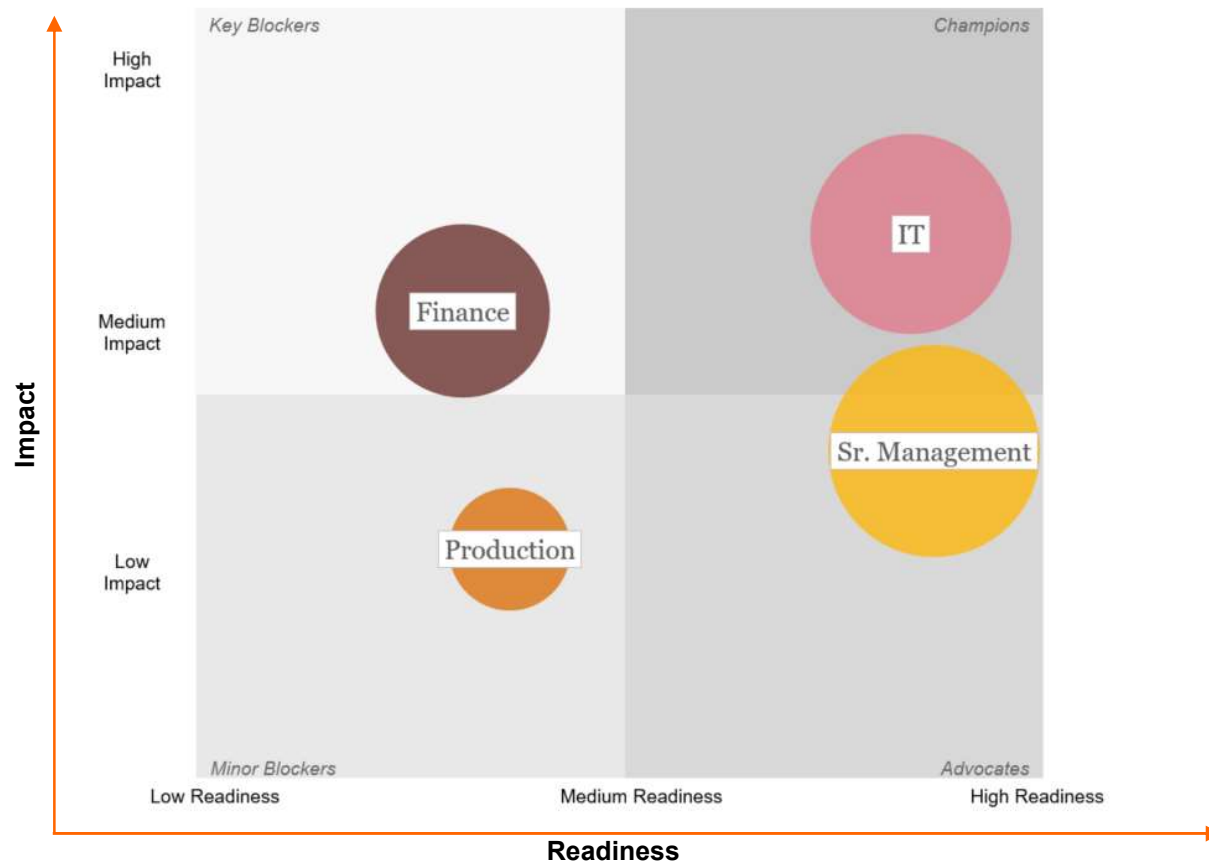
Wie gelingt Change Management?

Klassische Planung von Change Management

#	Change Streams (Dimensionen für erfolgreichen Change)	2019										2020
		April	Mai	Juni	Juli	August	Sept	Oktober	Nov	Dez	Januar	
1	Projektebene ▪ bspw. Meilensteine des Projekts	Hier werden die wichtigen Meilensteine & Schlüsselemente aus den einzelnen Projekt-Streams abgebildet, um die Change Massnahmen darauf abzustimmen										
2	Stakeholder Engagement ▪ Change Readiness je Stakeholder-Gruppen ▪ Erfolgskriterien je Stakeholder-Gruppen ▪ Spezifische Massnahmen auf Basis Analyse	Regelmässiges Readiness-Assessment der Stakeholder sowie darauf basierende spezifische Massnahmen (nicht nur Kommunikation)										
3	Führungskräfte & Betroffene zu Beteiligten ▪ Abgestimmt mit Stakeholder Engagement ▪ Führungskräfte zu Promotoren machen ▪ Mitarbeitende zu Beteiligten	Damit der Change zum Erfolg wird, müssen Betroffene zu Beteiligten bzw. Promotoren werden. Dies ist deshalb ein separater Stream aus Change-Perspektive										
4	HR Transformation ▪ Bspw. rechtliche Fragestellungen ▪ Rekrutierung ▪ Abstimmung mit HR-Angeboten	Abstimmung Change mit HR Transformation wie bspw. rechtliche Fragen, Stellenbesetzungsprozess etc., damit nötige Massnahmen (rechtzeitig) umgesetzt werden können										
5	Kommunikation ▪ Kontinuierliche, zielgruppengerechte Information ▪ Verschiedene Kanäle (Intranet, "Guerilla", Info-Anlässe, Newsletter, Change Botschafter, Kaskade über Führungskräfte)	Kontinuierliche, zielgruppenspezifische Kommunikation auf verschiedenen Kanälen										
6	Befähigung ▪ Training für Mitarbeitende (Re-/UpSkill) ▪ Training für Führungskräfte ▪ Teamentwicklung	Massnahmen, damit Teams und Individuen die neuen Verhaltensweisen und Erwartungen auch tatsächlich erfüllen können										

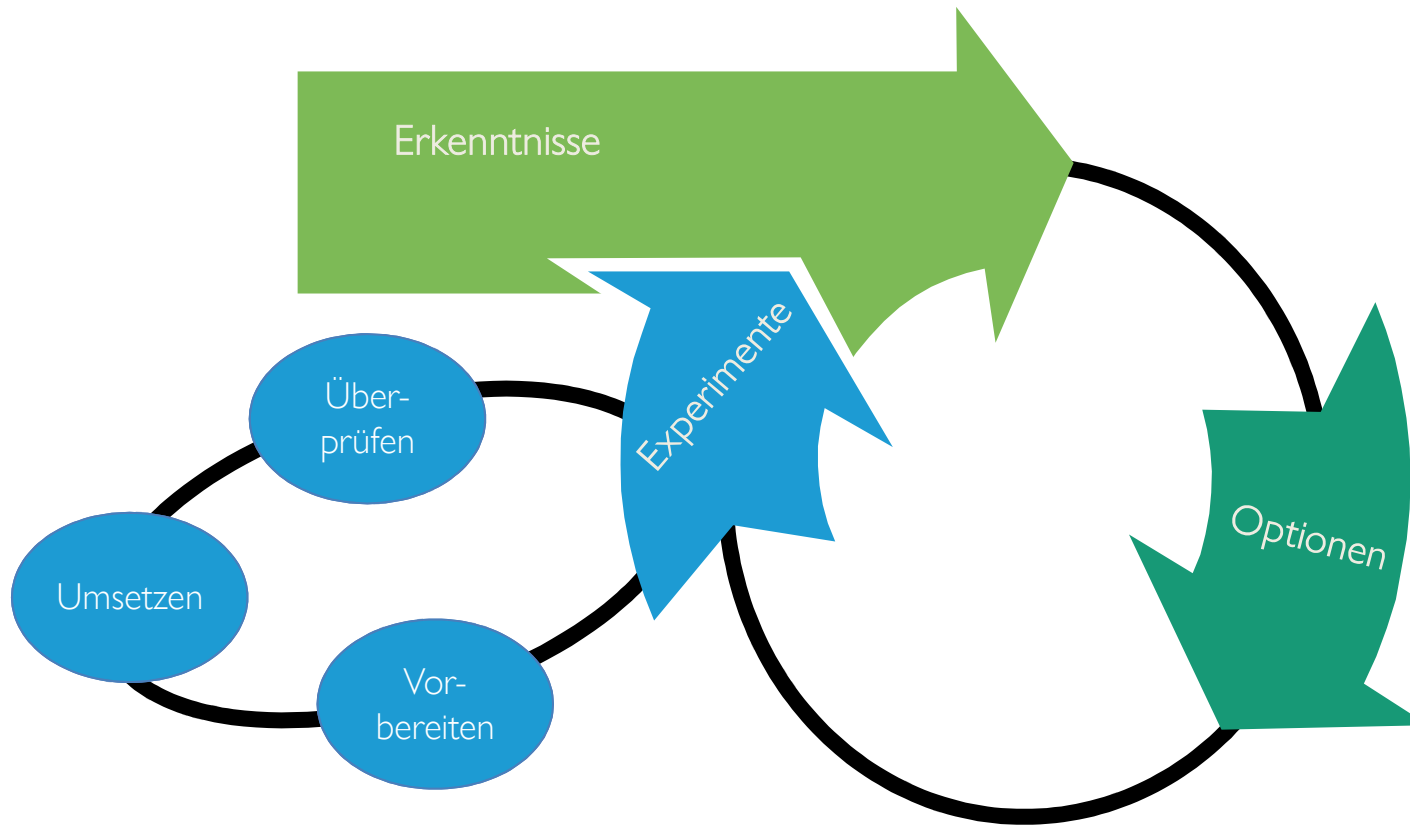
Wie gelingt Change Management?

Change Roadmap



Wie gelingt Change Management?

Lean Change



Quelle: Jason Little, 2014 (Lean Change)

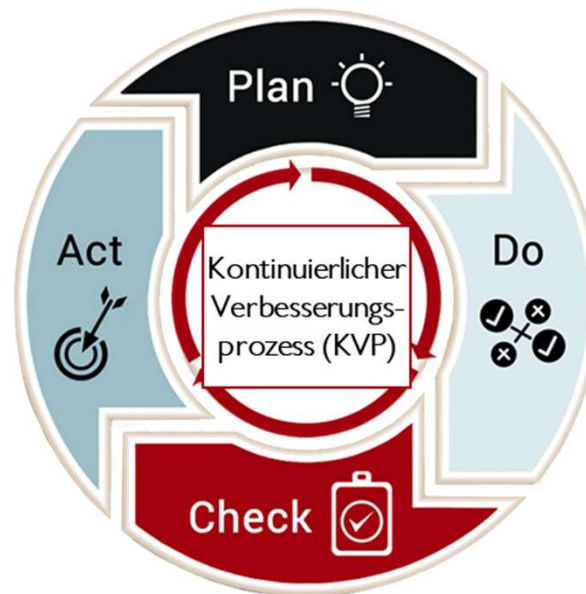
Wie gelingt Change Management?

Kaizen – Kontinuierliche Verbesserung

KAI ZEN

(modifizieren, verändern) (denken, besser machen)

Japanische Tradition, kontinuierliche Verbesserungen vorzunehmen
und Verschwendung zu eliminieren



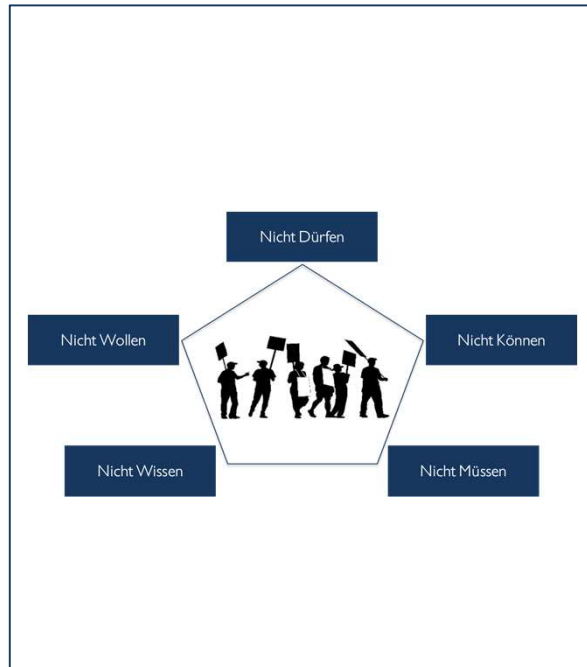
Klassisches vs. Lean Change Management – Wann macht was Sinn?



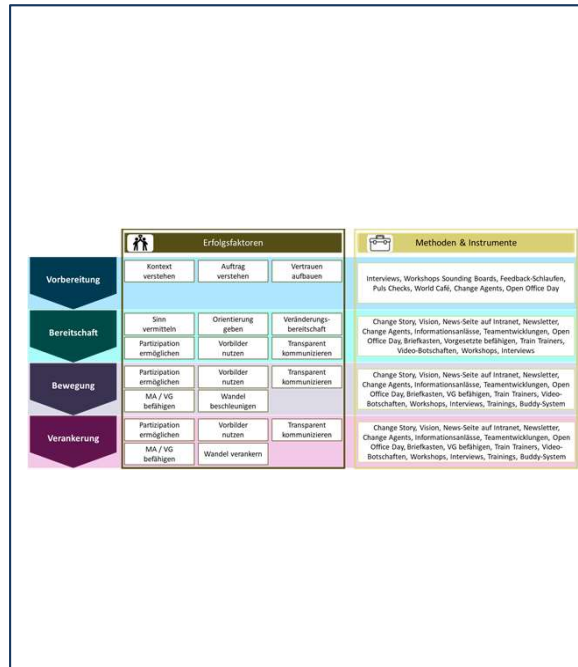


Change Management

Zusammenfassung 4. Kurseinheit



Es gibt verschiedene Arten von Widerständen



Erfolgsfaktoren für Change Management

# Change Streams (Dimensionen für erfolgreichen Change)		2019												2020
		April	Mai	Juni	Juli	August	Sept	Oktober	Nov	Dez	Januar	Febr	März	April
1	Projektebene	Hier werden die wichtigsten Meilensteine & Schlüsselereignisse aus dem einzelnen Projekt-Stream abgebildet, um die Change Massnahmen darauf abzustimmen.												
2	Stakeholder Engagement	Engagement Roadmap Assessment der Stakeholder sowie darauf basierende spezifische Massnahmen (nicht nur Kommunikation).												
3	Führungskräfte & Betroffene zu Beteiligten	Abgestimmt mit Stakeholder Engagement (Führungskräfte zu Promotoren machen, Mitarbeitende zu Beteiligten).												
4	HR Transformation	Abstimmt mit HR Transformation wie bspw. rechtliche Fragen, Stellenbeschreibungen etc., damit nötige Massnahmen rechtzeitig umgesetzt werden können.												
5	Kommunikation	Kontinuierliche, zielgruppenspezifische Kommunikation auf verschiedenen Kanälen.												
6	Befähigung	Massnahmen, damit Teams und Individuen die neuen Verhaltensweisen und Erwartungen auch tatsächlich erfüllen können.												

Change Roadmap planen



Bildungszentrum
BVS St.Gallen



Anwendung des Gelernten im Arbeitsauftrag