



Dr. Joël Krapf

Leiter Organisation, Skill & Resource Mgmt (Migros)  
[www.joel-krapf.com](http://www.joel-krapf.com)



## Change Management

# 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



Bildungszentrum  
**BVS** St.Gallen

# 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



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



Den Wandel gestalten und dabei  
mögliche Widerstände und Konflikte  
begegnen können

## Schwerpunkt-Themen der 4. Kurseinheit

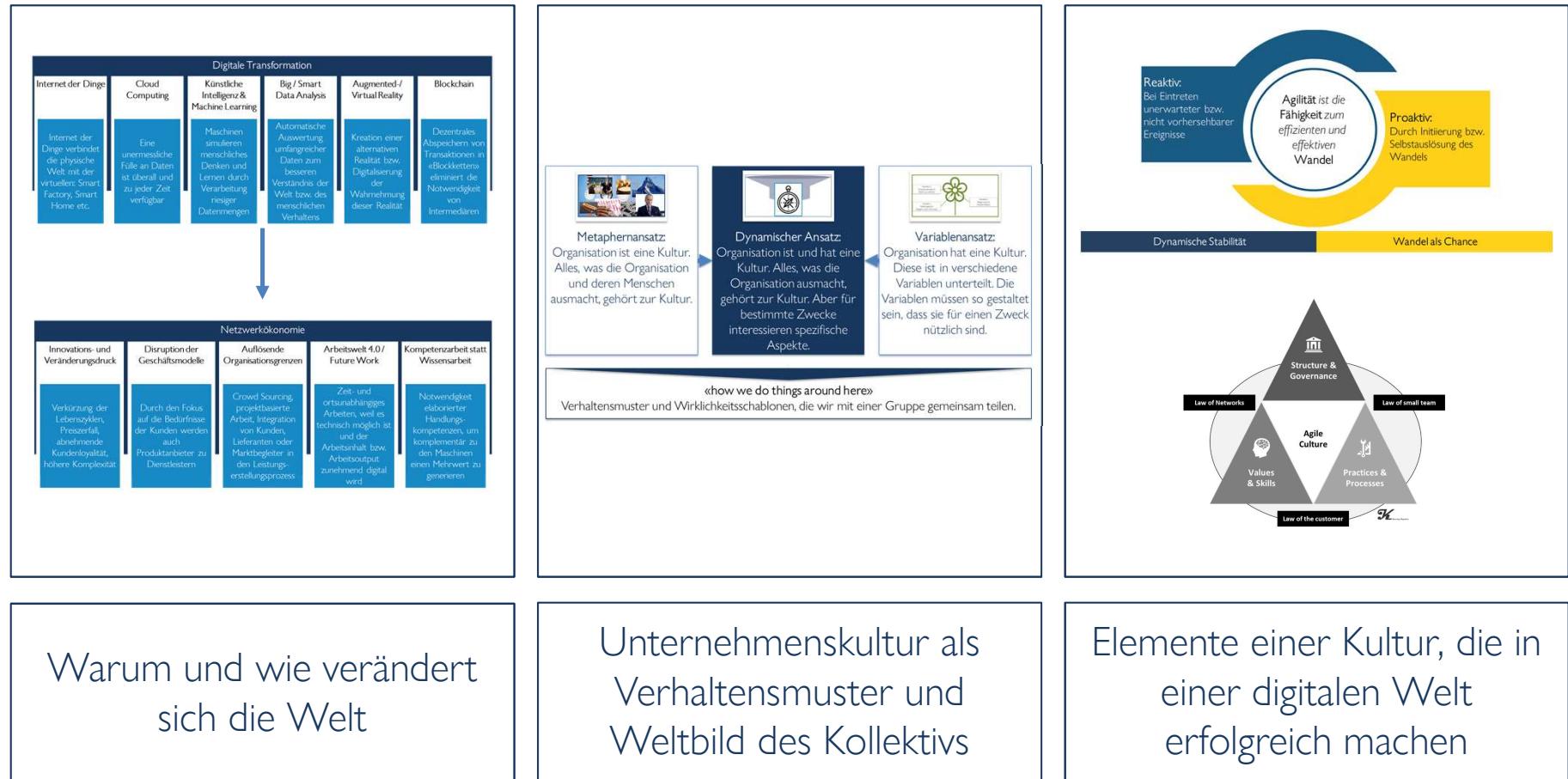
- Rückblick
- Warum entstehen Widerstände bei Veränderungen?
- Wie gelingt Change Management?



Bildungszentrum  
**BVS** St.Gallen

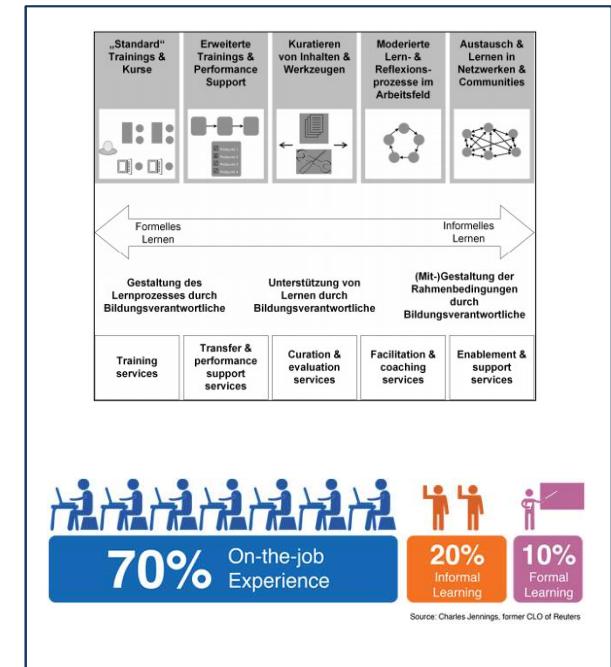
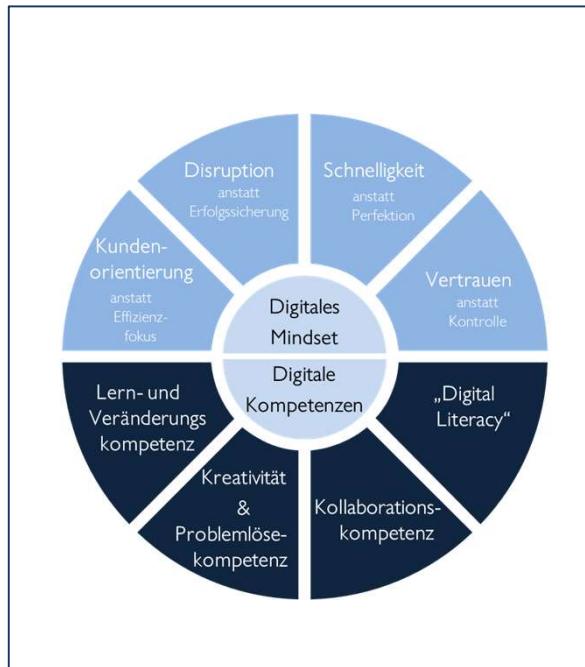
# Digitale Unternehmenskultur

## Zusammenfassung 1. Kurseinheit



# Digitales Mindset und digitale Kompetenzen

## Zusammenfassung 2. Kurseinheit



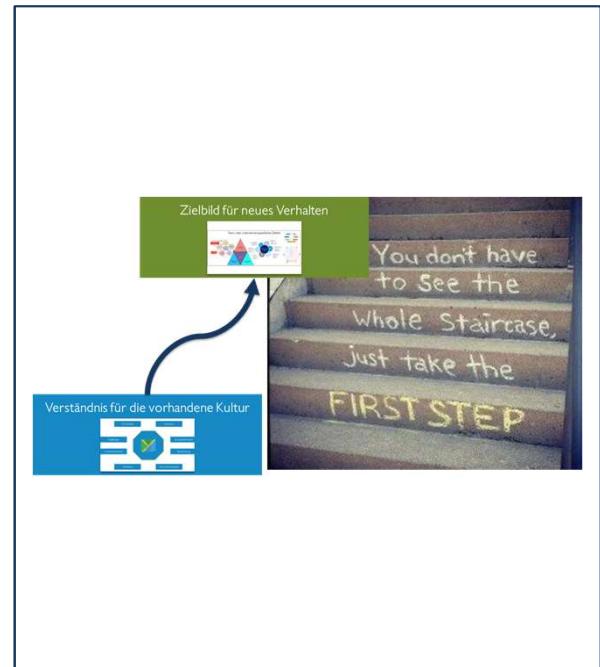
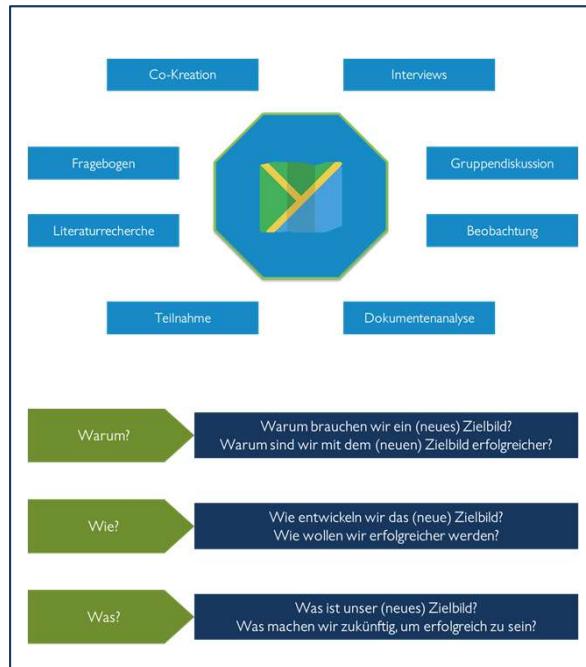
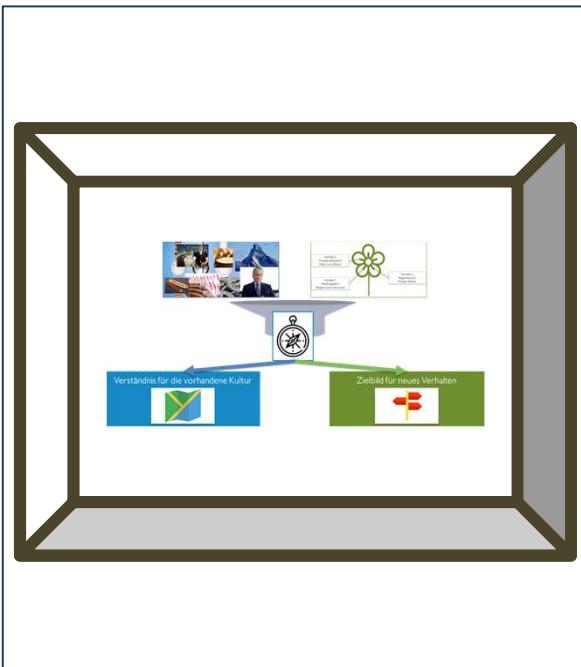
Was sind digitale Mindsets und Kompetenzen

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?



Bildungszentrum  
**BVS** St.Gallen

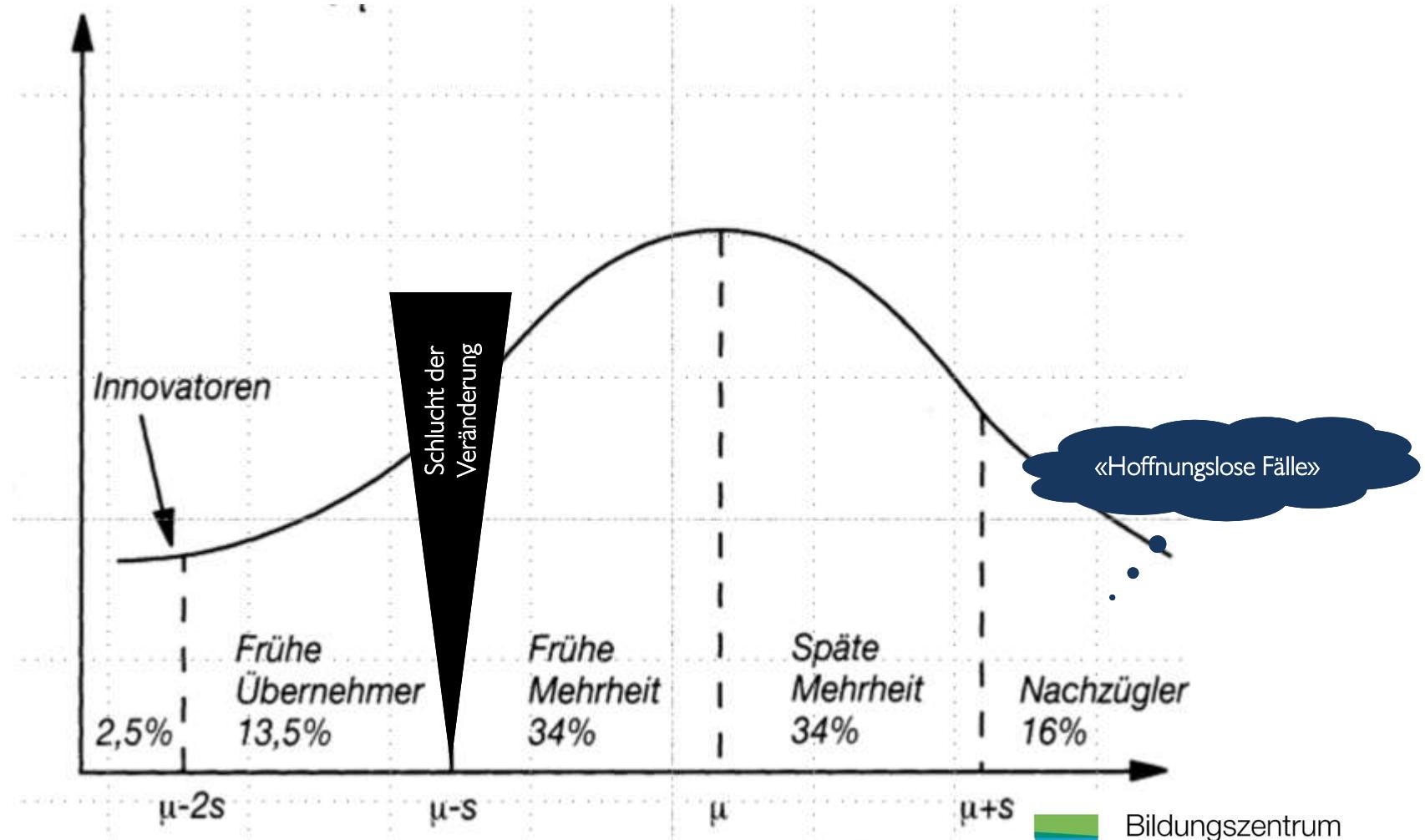
# Warum entstehen Widerstände bei Veränderungen?

## Denkaufgabe



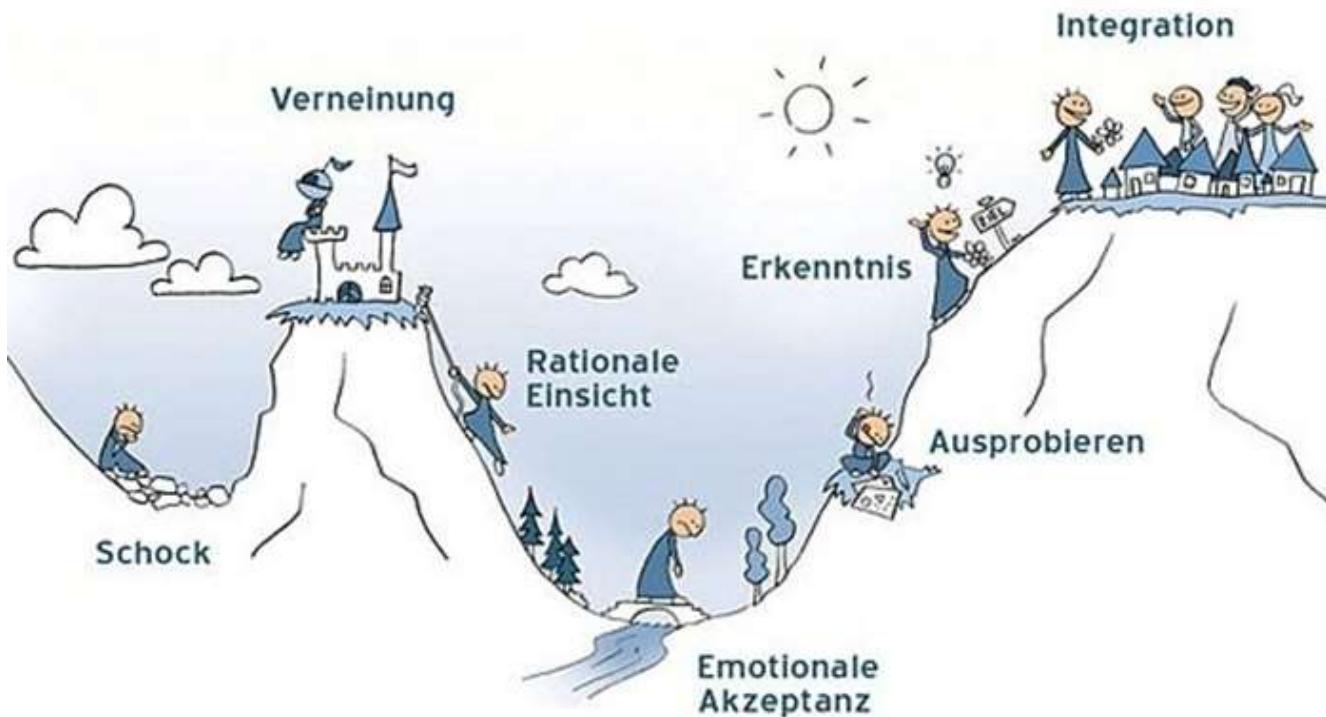
# Wie entstehen Widerstände?

## Verschiedene Arten des Widerstands



# Wie entstehen Widerstände?

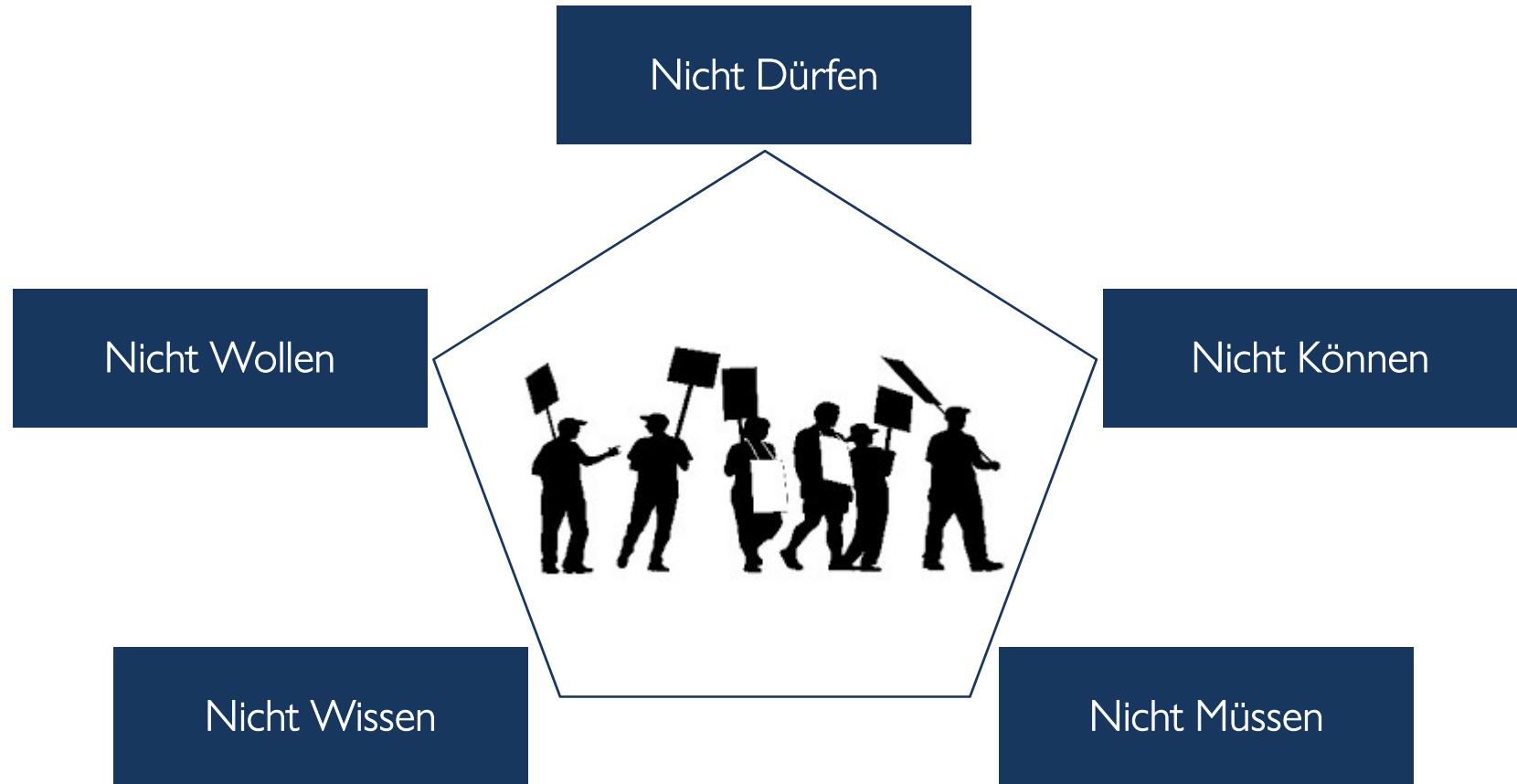
## Verschiedene Arten des Widerstands



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

# Wie entstehen Widerstände?

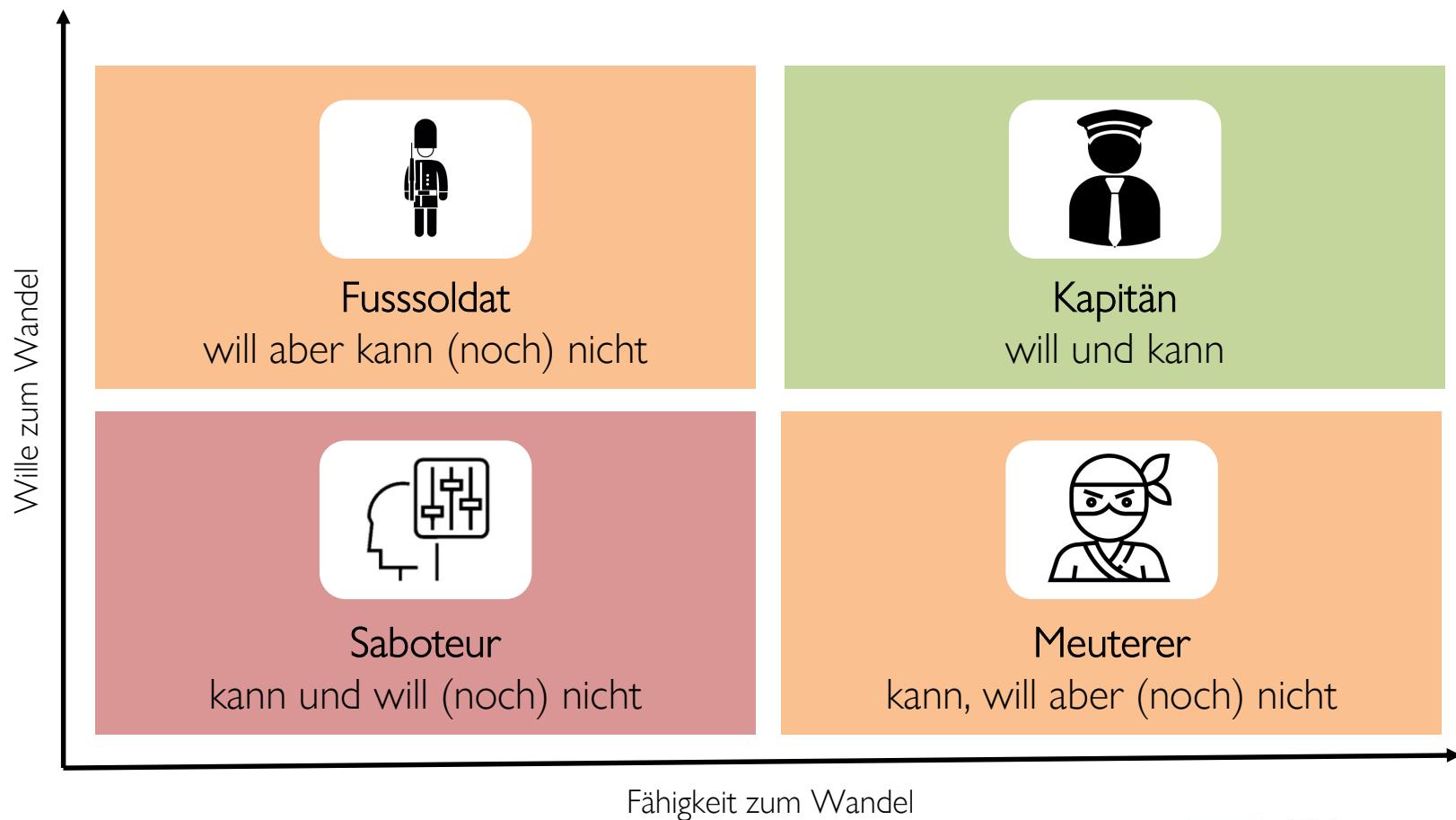
## Verschiedene Arten des Widerstands



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

# Wie entstehen Widerstände?

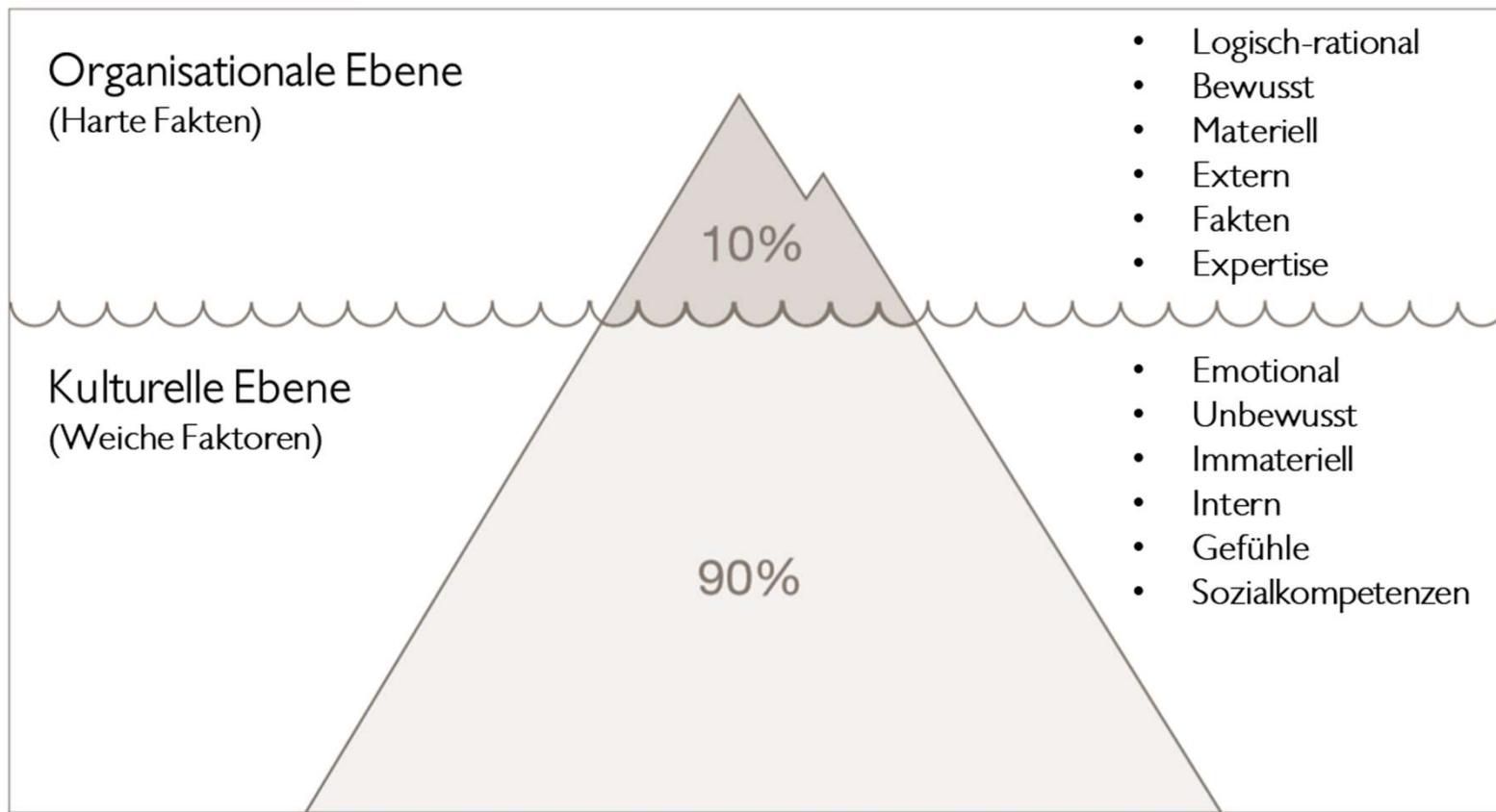
## Verschiedene Arten des Widerstands



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

# Wie entstehen Widerstände?

## Verschiedene Arten des Widerstands



Quelle: Kruger, 1996 (Change Management Iceberg)

Wie gehen Sie bei Ihren Veränderungsprojekten mit Widerstand um?





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?

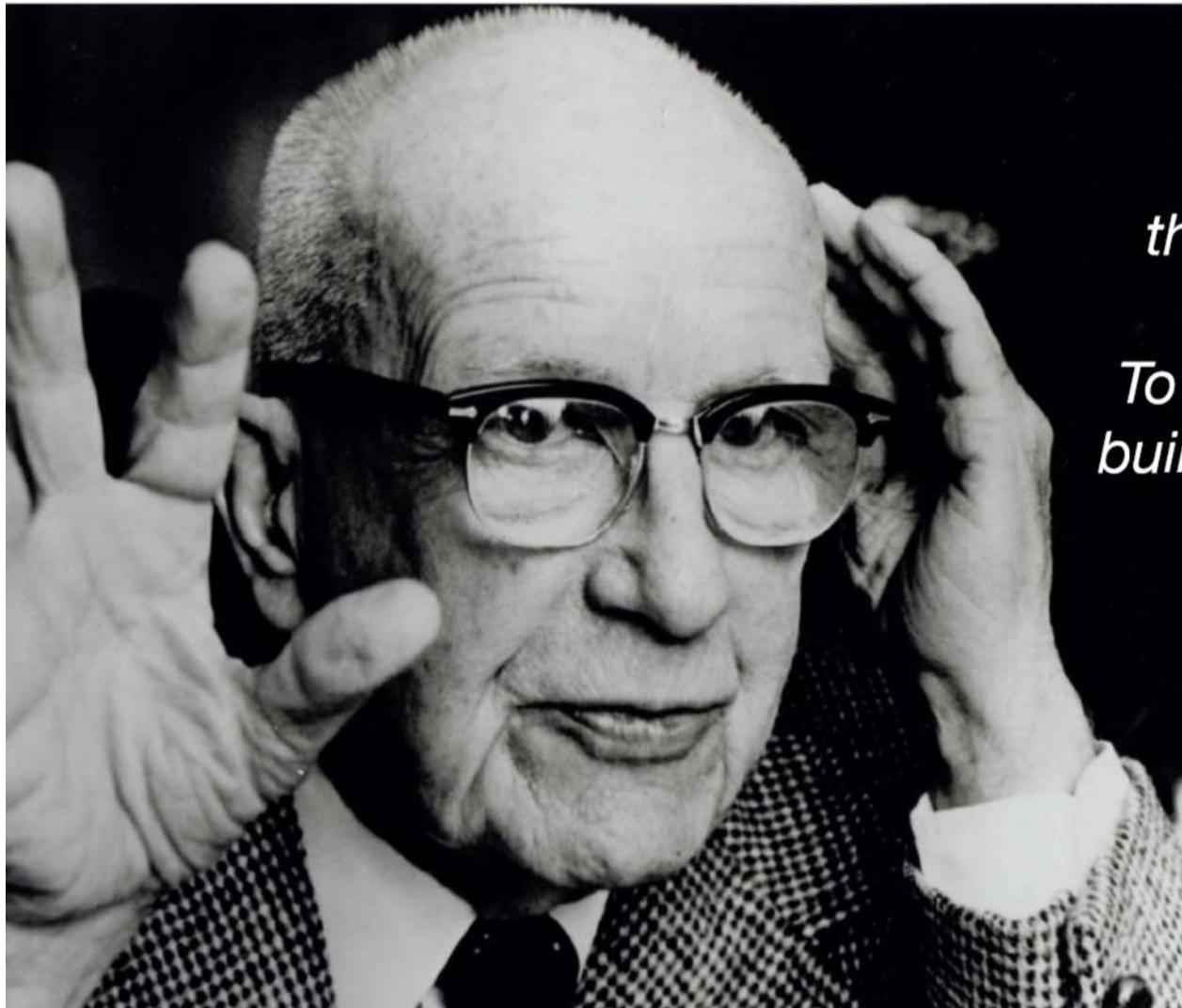


Bildungszentrum  
**BVS** St.Gallen

# 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.»*

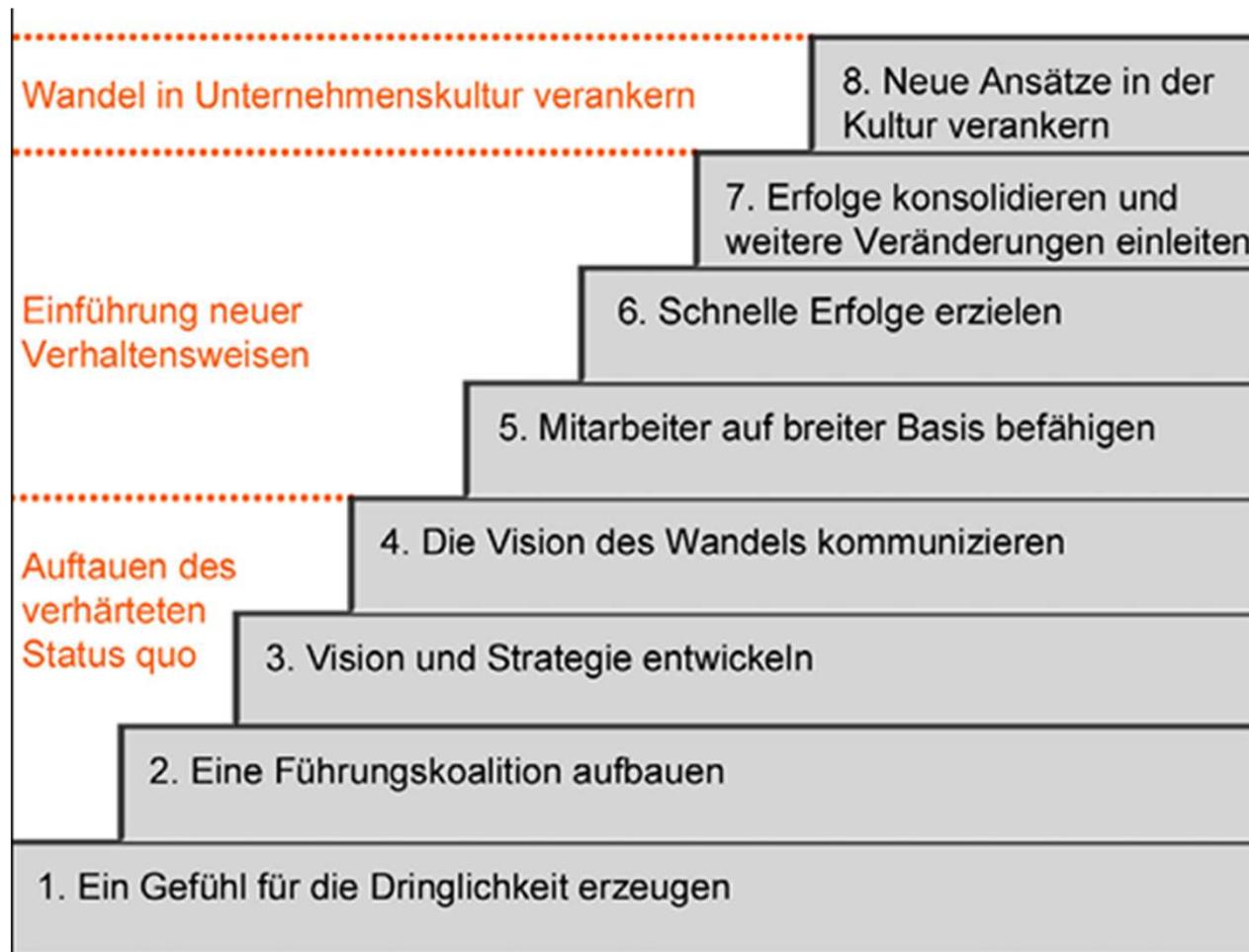
*R. Buckminster Fuller*

# Wie gelingt Change Management? Prozessmodell nach Lewin



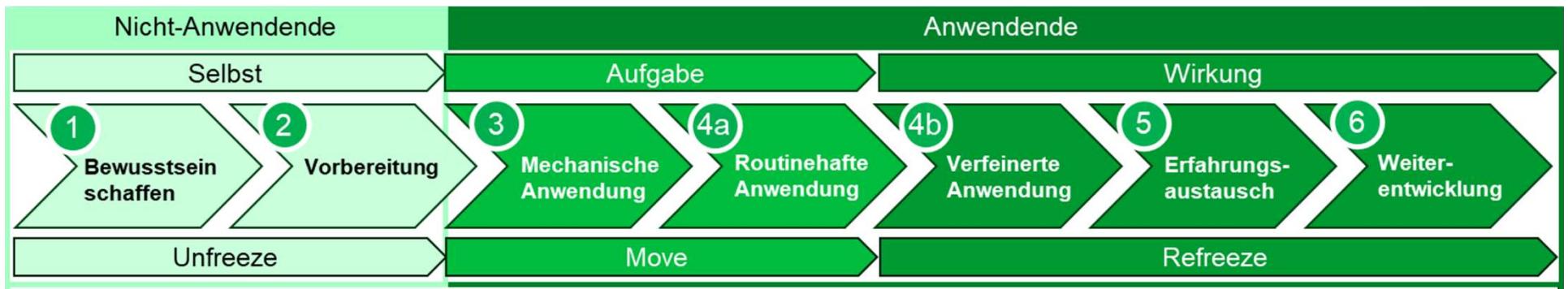
Quelle: Lewin, 1963 (Feldtheorien in der Sozialwissenschaft)

# Wie entstehen Widerstände? Prozessmodell nach Kotter



Quelle: Kotter, 2012 (Leading Change)

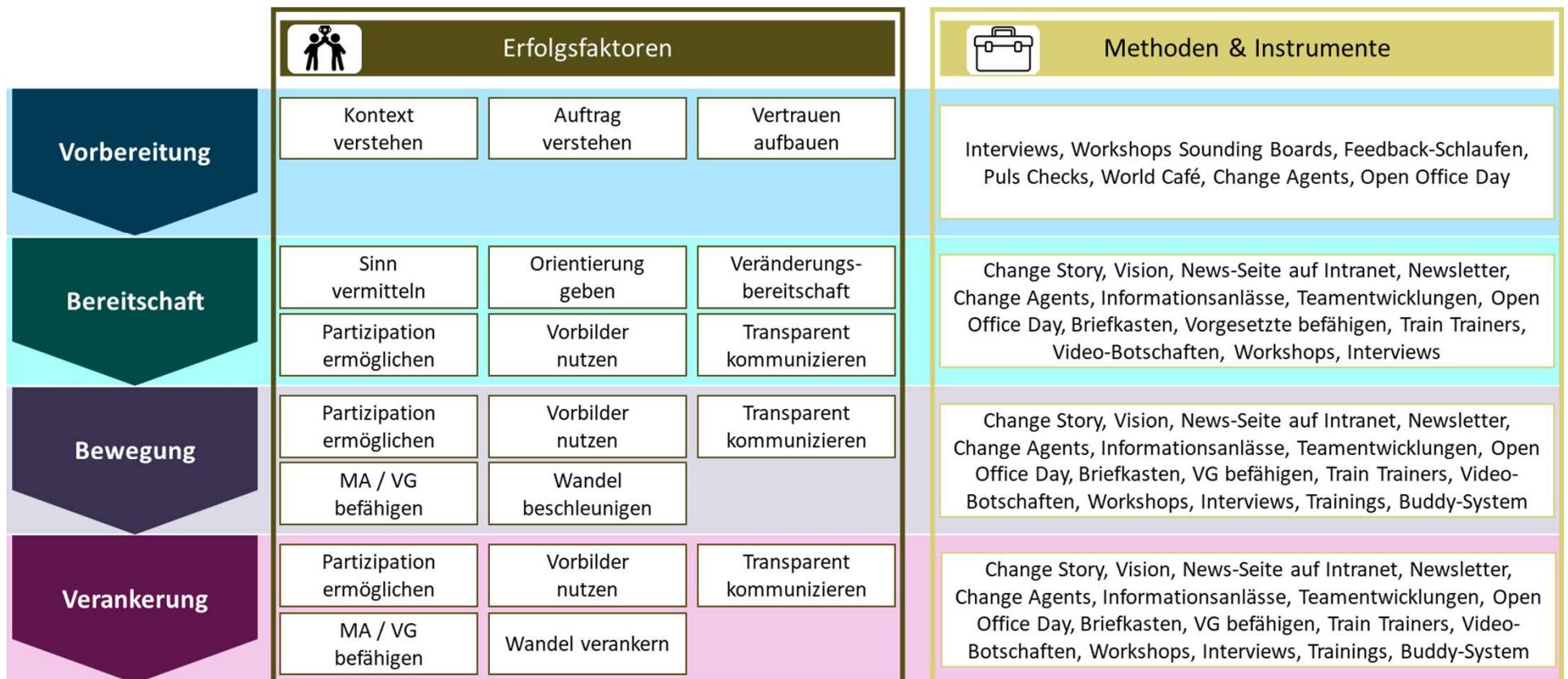
# Wie gelingt Change Management? Prozessmodell (Hall & Hord; Krapf)



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

# Wie gelingt Change Management?

## 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?



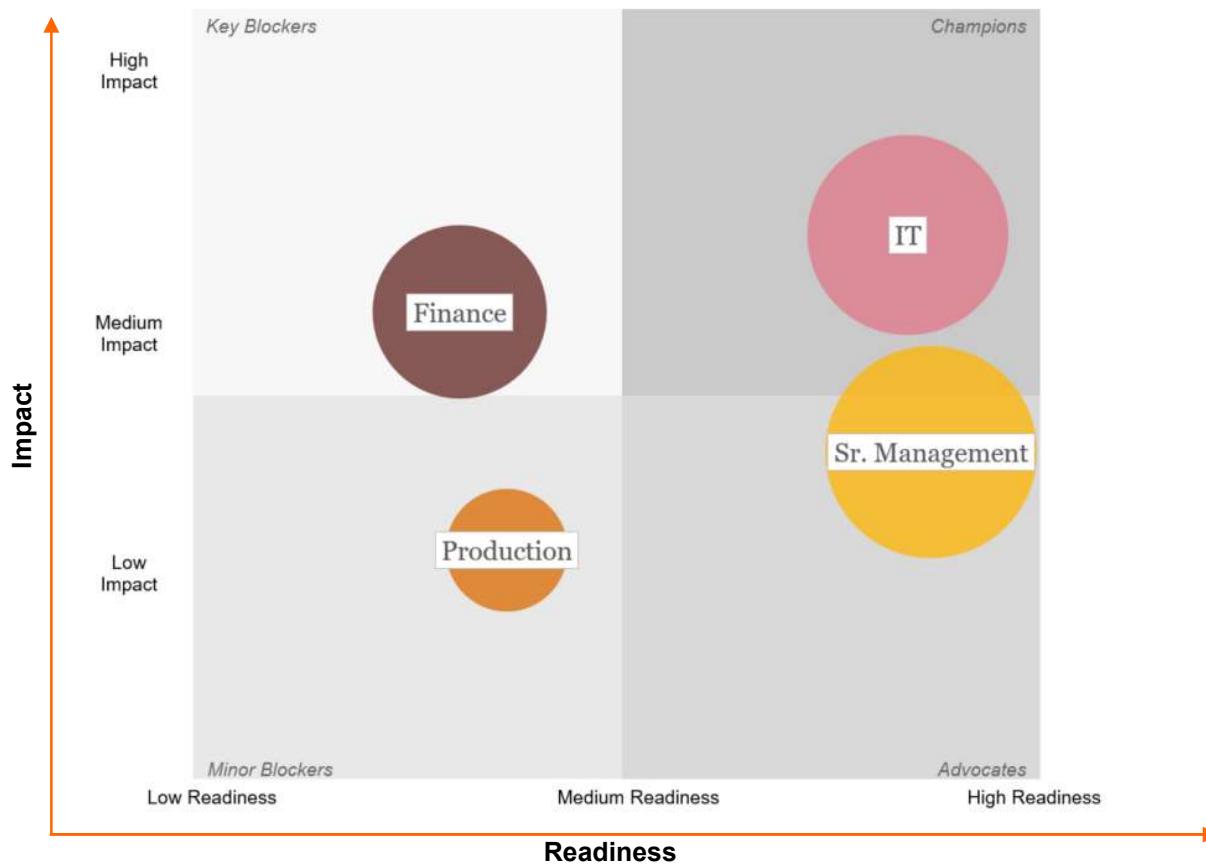
# Wie gelingt Change Management?

## Klassische Planung von Change Management

#	Change Streams (Dimensionen für erfolgreichen Change)	2019									2020
		April	Mai	Juni	Juli	August	Sept	Oktober	Nov	Dez	Januar
1	<b>Projektebene</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ bspw. Meilensteine des Projekts</li></ul>	Hier werden die wichtigen Meilensteine & Schlüsselemente aus den einzelnen Projekt-Streams abgebildet, um die Change Massnahmen darauf abzustimmen									
2	<b>Stakeholder Engagement</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Change Readiness je Stakeholder-Gruppen</li><li>▪ Erfolgskriterien je Stakeholder-Gruppen</li><li>▪ Spezifische Massnahmen auf Basis Analyse</li></ul>	Regelmässiges Readiness-Assessment der Stakeholder sowie darauf basierende spezifische Massnahmen (nicht nur Kommunikation)									
3	<b>Führungskräfte &amp; Betroffene zu Beteiligten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Abgestimmt mit Stakeholder Engagement</li><li>▪ Führungskräfte zu Promotoren machen</li><li>▪ Mitarbeitende zu Beteiligten</li></ul>	Damit der Change zum Erfolg wird, müssen Betroffene zu Beteiligten bzw. Promotoren werden. Dies ist deshalb ein separater Stream aus Change-Perspektive									
4	<b>HR Transformation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bspw. rechtliche Fragestellungen</li><li>▪ Rekrutierung</li><li>▪ Abstimmung mit HR-Angeboten</li></ul>	Abstimmung Change mit HR Transformation wie bspw. rechtliche Fragen, Stellenbesetzungsprozess etc., damit nötige Massnahmen (rechtzeitig) umgesetzt werden können									
5	<b>Kommunikation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kontinuierliche, zielgruppengerechte Information</li><li>▪ Verschiedene Kanäle (Intranet, "Guerilla", Info-Anlässe, Newsletter, Change Botschafter, Kaskade über Führungskräfte)</li></ul>	Kontinuierliche, zielgruppenspezifische Kommunikation auf verschiedenen Kanälen									
6	<b>Befähigung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Training für Mitarbeitende (Re-/UpSkill)</li><li>▪ Training für Führungskräfte</li><li>▪ Teamentwicklung</li></ul>	Massnahmen, damit Teams und Individuen die neuen Verhaltensweisen und Erwartungen auch tatsächlich erfüllen können									

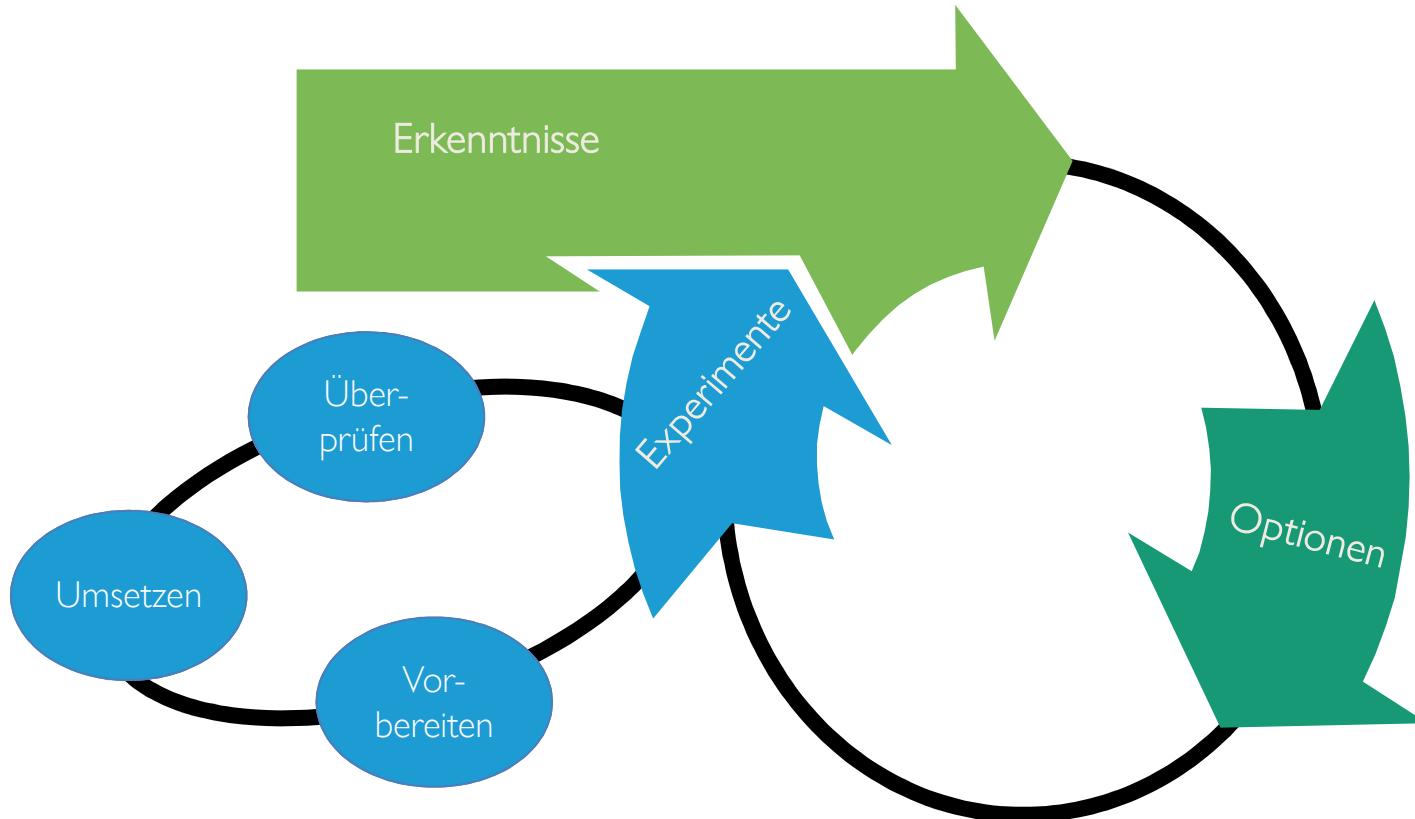
# Wie gelingt Change Management?

## Change Roadmap



# Wie gelingt Change Management?

## Lean Change



Quelle: Jason Little, 2014 (Lean Change)

# Wie gelingt Change Management? Kaizen – Kontinuierliche Verbesserung



Japanische Tradition, kontinuierliche Verbesserungen vorzunehmen  
und Verschwendungen zu eliminieren



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





## Zusammenfassung & Ausblick

# Change Management

## Zusammenfassung 4. Kurseinheit

<p>Nicht Wollen</p> <p>Nicht Wissen</p> <p>Nicht Dürfen</p> <p>Nicht Können</p> <p>Nicht Müssen</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Erfolgsfaktoren</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vorbereitung</td> <td>Kontext verstehen Sinn vernehmen Partizipation ermöglichen</td> <td>Auftrag verstehen Orientierung geben Vorbilder nutzen</td> <td>Vertrauen aufbauen Veränderungsbereitschaft Transparent kommunizieren</td> </tr> <tr> <th>Bereitschaft</th> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>Bewegung</th> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>Verankerung</th> <td>MA / VG befähigen</td> <td>Vorbilder nutzen Wandel beschleunigen</td> <td>Transparent kommunizieren Wandel verankern</td> </tr> </tbody> </table> <p>Methoden &amp; Instrumente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interviews, Workshops, Sounding Boards, Feedback-Schlaufen, Pulse Checks, World Café, Change Agents, Open Office Day</li> <li>Change Story, Vision, News-Seite auf Intranet, Newsletter, Change Agents, Informationsanlässe, Teamentwicklungen, Open Office Day, Briefkästen, VG befähigen, Train Trainers, Video-Botschaften, Workshops, Interviews, Trainings, Buddy-System</li> <li>Change Story, Vision, News-Seite auf Intranet, Newsletter, Change Agents, Informationsanlässe, Teamentwicklungen, Open Office Day, Briefkästen, VG befähigen, Train Trainers, Video-Botschaften, Workshops, Interviews, Trainings, Buddy-System</li> </ul>	Erfolgsfaktoren			Vorbereitung	Kontext verstehen Sinn vernehmen Partizipation ermöglichen	Auftrag verstehen Orientierung geben Vorbilder nutzen	Vertrauen aufbauen Veränderungsbereitschaft Transparent kommunizieren	Bereitschaft				Bewegung				Verankerung	MA / VG befähigen	Vorbilder nutzen Wandel beschleunigen	Transparent kommunizieren Wandel verankern	<table border="1"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>Change Streams [Dimensionen für erfolgreichen Change]</th> <th>2019</th> <th>2020</th> </tr> <tr> <th></th> <th></th> <th>April</th> <th>Mai</th> <th>Juni</th> <th>Juli</th> <th>August</th> <th>Sept</th> <th>Oktober</th> <th>Nov</th> <th>Dez</th> <th>Jänner</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Projektbericht: Logistik und Struktur des Projekts</td> <td colspan="11">Hier werden die wichtigsten Meilensteine &amp; Schlüssellemente aus den einzelnen Projekt Streams abgebildet, um die Change Massnahmen darauf abzutunnen</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Stakeholder Engagement: • Change Readiness je Stakeholder-Gruppen • Erfolgskriterien je Stakeholder-Gruppe • Spezifische Maßnahmen je Stakeholder-Gruppe</td> <td colspan="11">Regelmäßiges Readiness-Assessment der Stakeholder sowie darauf basierende spezifische Massnahmen (nicht nur Kommunikation)</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Führungsstärke &amp; Betroffene zu Beteiligten: • Abgestimmt mit Stakeholder Engagement • Führungskräfte zu Promotoren machen • Mitarbeitergruppen zu Beteiligten</td> <td colspan="11">Damit der Change zum Erfolg wird, müssen Betroffene zu Beteiligten bzw. Promotoren werden. Dies ist deshalb ein separater Stream aus Change-Perspektive</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>HR Transformation: • Bspw. rechtliche Fragestellungen • Rechtliche Anpassungen • Abstimmung mit HR Angeboten</td> <td colspan="11">Abstimmung Change mit HR Transformation wie bspw. rechtliche Fragen, Stelleneinstellungsprozesse etc., ggf. benötigte Massnahmen rechtzeitig umgesetzt werden können</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Kommunikation: • Kontinuierliche, objektionsgerechte Information • Vom Top bis zur Kappe immer „Sensibel“ Info-Ansätze, Newsletter, Change-Broschüre, Kaskade über alle Kanäle hinweg</td> <td colspan="11">Kontinuierliche, zielgruppenspezifische Kommunikation auf verschiedenen Kanälen</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Befähigung: • Training für Mitarbeitende (Re-/Upskill) • Training für Führungskräfte • Top-Manager-Training</td> <td colspan="11">Massnahmen, damit Team und Individuum die neuen Verhaltensweisen und Erwartungen auch tatsächlich erfüllen können</td> </tr> </tbody> </table>	#	Change Streams [Dimensionen für erfolgreichen Change]	2019	2020			April	Mai	Juni	Juli	August	Sept	Oktober	Nov	Dez	Jänner	1	Projektbericht: Logistik und Struktur des Projekts	Hier werden die wichtigsten Meilensteine & Schlüssellemente aus den einzelnen Projekt Streams abgebildet, um die Change Massnahmen darauf abzutunnen											2	Stakeholder Engagement: • Change Readiness je Stakeholder-Gruppen • Erfolgskriterien je Stakeholder-Gruppe • Spezifische Maßnahmen je Stakeholder-Gruppe	Regelmäßiges Readiness-Assessment der Stakeholder sowie darauf basierende spezifische Massnahmen (nicht nur Kommunikation)											3	Führungsstärke & Betroffene zu Beteiligten: • Abgestimmt mit Stakeholder Engagement • Führungskräfte zu Promotoren machen • Mitarbeitergruppen 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 • Rechtliche Anpassungen • Abstimmung mit HR Angeboten	Abstimmung Change mit HR Transformation wie bspw. rechtliche Fragen, Stelleneinstellungsprozesse etc., ggf. benötigte Massnahmen rechtzeitig umgesetzt werden können											5	Kommunikation: • Kontinuierliche, objektionsgerechte Information • Vom Top bis zur Kappe immer „Sensibel“ Info-Ansätze, Newsletter, Change-Broschüre, Kaskade über alle Kanäle hinweg	Kontinuierliche, zielgruppenspezifische Kommunikation auf verschiedenen Kanälen											6	Befähigung: • Training für Mitarbeitende (Re-/Upskill) • Training für Führungskräfte • Top-Manager-Training	Massnahmen, damit Team und Individuum die neuen Verhaltensweisen und Erwartungen auch tatsächlich erfüllen können										
Erfolgsfaktoren																																																																																																																			
Vorbereitung	Kontext verstehen Sinn vernehmen Partizipation ermöglichen	Auftrag verstehen Orientierung geben Vorbilder nutzen	Vertrauen aufbauen Veränderungsbereitschaft Transparent kommunizieren																																																																																																																
Bereitschaft																																																																																																																			
Bewegung																																																																																																																			
Verankerung	MA / VG befähigen	Vorbilder nutzen Wandel beschleunigen	Transparent kommunizieren Wandel verankern																																																																																																																
#	Change Streams [Dimensionen für erfolgreichen Change]	2019	2020																																																																																																																
		April	Mai	Juni	Juli	August	Sept	Oktober	Nov	Dez	Jänner																																																																																																								
1	Projektbericht: Logistik und Struktur des Projekts	Hier werden die wichtigsten Meilensteine & Schlüssellemente aus den einzelnen Projekt Streams abgebildet, um die Change Massnahmen darauf abzutunnen																																																																																																																	
2	Stakeholder Engagement: • Change Readiness je Stakeholder-Gruppen • Erfolgskriterien je Stakeholder-Gruppe • Spezifische Maßnahmen je Stakeholder-Gruppe	Regelmäßiges Readiness-Assessment der Stakeholder sowie darauf basierende spezifische Massnahmen (nicht nur Kommunikation)																																																																																																																	
3	Führungsstärke & Betroffene zu Beteiligten: • Abgestimmt mit Stakeholder Engagement • Führungskräfte zu Promotoren machen • Mitarbeitergruppen 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 • Rechtliche Anpassungen • Abstimmung mit HR Angeboten	Abstimmung Change mit HR Transformation wie bspw. rechtliche Fragen, Stelleneinstellungsprozesse etc., ggf. benötigte Massnahmen rechtzeitig umgesetzt werden können																																																																																																																	
5	Kommunikation: • Kontinuierliche, objektionsgerechte Information • Vom Top bis zur Kappe immer „Sensibel“ Info-Ansätze, Newsletter, Change-Broschüre, Kaskade über alle Kanäle hinweg	Kontinuierliche, zielgruppenspezifische Kommunikation auf verschiedenen Kanälen																																																																																																																	
6	Befähigung: • Training für Mitarbeitende (Re-/Upskill) • Training für Führungskräfte • Top-Manager-Training	Massnahmen, damit Team und Individuum die neuen Verhaltensweisen und Erwartungen auch tatsächlich erfüllen können																																																																																																																	
<p>Es gibt verschiedene Arten von Widerständen</p>	<p>Erfolgsfaktoren für Change Management</p>	<p>Change Roadmap planen</p>																																																																																																																	



## Anwendung des Gelernten im Arbeitsauftrag