



Changemanagement im digitalen Zeitalter

Über die Führung von Menschen in der Veränderung und das Management von Veränderungsprozessen

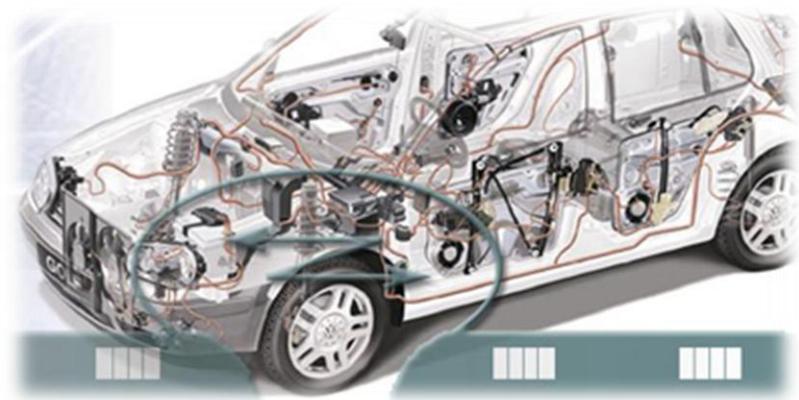
Health-IT Talk, 11. September 2017

Dr. med. Stefan Drauschke, Partner der NextHealth GmbH Berlin

www.nexthealth.de



Man führt Menschen, und managed Systeme.





Changemanagement

... für ein zielgerichtetes Verändern



Großgruppenkonferenzen

... gemeinsam Lösungen finden



High Performance Coaching & Training

... damit Sie besser und besser werden



Unternehmenskultur & Kunst

... mit allen Sinnen das Miteinander gestalten



Über die Führung von Menschen in der Veränderung

Führung:

Ein Interaktionsprozess, in dem Personen absichtlich auf andere Personen einwirken, um Aufgaben im Arbeitskontext gemeinsam zu erfüllen.

Quelle: Orientierungsskript: Prof. Dr. Ekkehard Stephan, FOM Köln & Prof. Dr. Herbert Hollmann, FOM Essen

Was ist eigentlich Führung?

„Die Menschen stärken, die Sachen klären“

Hartmut von Hentig

Führung ist:

- Gestaltung der Beziehungen zwischen Menschen zwecks Mobilisierung/Koordination von Fähigkeiten und Fertigkeiten innerhalb einer Gruppe mit der Absicht, vereinbarte Ziele optimal zu erreichen.“

von Jörg-U. Wille

Führen heißt Leistungsträger erkennen, fordern und fördern:

Anderen klar vermitteln, welchen Wert und welches Potenzial sie haben, so dass sie dies wirklich in sich selbst erkennen – und freiwillig die eigene Entscheidung treffen, Leistungsträger zu sein.



Quelle: Covey, S. (2006) Der 8. Weg: Mit Effektivität zu wahrer Größe, Gabal

Unsere Definition für Führung

Führung ...

... heißt Entscheiden, Verbinden und Klären. Es geht um das *Entscheiden* zwischen Handlungs- und Zielalternativen, um das *Verbinden* von Menschen mit Zielen, Aufgaben, Fertigkeiten und Ressourcen, sowie um das *Klären* von Meinungsverschiedenheiten und Konflikten.

Quelle: Albrecht/Drauschke/Drauschke: Change-Management und Führung im Gesundheitswesen - Führung von Menschen und Management von Prozessen in der Veränderung, medhochzwei, erscheint im Sommer 2016

Volatilität (englisch: **v**olatility)

Unsicherheit (englisch: **u**ncertainty)

Komplexität (englisch: **c**omplexity)

Ambiguität/Ambivalenz (englisch **A**mbiguity)

- Der Begriff **VUKA** fasst die Herausforderungen zusammen, denen sich Unternehmen in einer zunehmend digitalisierten Welt stellen müssen.
- Er stammt aus der Zeit des kalten Kriegs, dort wurde er von der US-Army als Beschreibung der komplexen und “unlogischen” Situation genutzt.

Volatilität

- bezeichnet das Ausmaß von Schwankungen innerhalb einer kurzen Zeitspanne, z.B. von Preisen, Kursen, Zinssätzen oder ganzer Märkte
- kennzeichnet damit Zustände, die instabil, unberechenbar und damit nicht vorhersehbar/vorhersagbar sind

Unsicherheit

- Zustand mangelnder Kenntnis, der Ungewissheit, der Unklarheit
- Zustand, der mit einem unbekanntem Risiko behaftet ist. Wir haben immer weniger Sicherheit darüber, was als Nächstes passiert. Bekanntes, bisherige Paradigmen gelten nicht mehr und es ist unklar, was nun gilt. Daher können wir keine optimale oder beste Handlungsweise angeben.

Komplexität

- Verhalten eines Systems oder Modells, dessen (viele) Komponenten auf verschiedenste Weise miteinander interagieren können, dabei nur lokalen Regeln folgen und denen Instruktionen höherer Ebenen unbekannt sind.
- bezeichnet damit „die Vielschichtigkeit; das Ineinander vieler Merkmale, die Verflochtenheit“.

Ambiguität

- bedeutet Mehr- oder Doppeldeutigkeit eines Gegebenen, eines Sachverhalts, einer Lehre oder sprachlicher Ausdrücke. Die dazu entsprechende Eigenschaft zweideutig ist ambiguos oder ambigue.

Führen in der „VUKA-Welt“ (2)

- Diese Anteile sind einzeln schon schwer bis gar nicht zu durchschauen.
- In der VUKA-Welt wirken sie nicht nur einzeln unabhängig voneinander (isoliert), sondern vernetzt.
- Durch diese Vernetzung entsteht eine nicht vorhersehbare und nicht vorhersagbare Gemengelage.
- Planung in der bisherigen, rigiden Weise muss in der VUKA-Welt versagen.
- **Dem können wir uns nur stellen — indem wir „agil“ vorgehen.**

Was ist „agil“ im Kontext von Führung und Management?

- Schnelligkeit
- Anpassung
- Flexibilität
- Dynamik
- Vernetzung
- Vertrauen
- Selbstorganisation

Agilität umfasst Haltung und Verhalten und orientiert sich an folgenden Aussagen („agiles Manifest“):

- Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende „Software“ ist bedeutsamer als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden und Mitarbeiter ist wichtiger als Vertragsverhandlungen und strikte Weisungen
- Reagieren auf Veränderungen und Interaktion ist wichtiger als das Befolgen eines vorgefertigten Plans.

Quelle: <https://agile-unternehmen.de/was-ist-agil-definition/>

Googles Merkmale für Führung

Im Rahmen der eigenen Führungsstudie „Project Oxygen“ hat Google acht zentrale Führungsmerkmale identifiziert und richtet sein eigenes Trainingsprogramm für Führungskräfte darauf aus.

Demnach hat eine gute Führungskraft folgende Eigenschaften:

- Sie fördert das eigene Team und setzt nicht auf Mikromanagement – ist also kein Control-Freak.
- Sie ist an den eigenen Team-Mitgliedern und ihrem Erfolg ebenso interessiert wie daran, dass es ihnen gut geht.
- Sie ist produktiv und ergebnisorientiert.
- Sie kommuniziert gut und offen, teilt Informationen mit anderen.
- Sie ist ein guter Coach.
- Sie hilft anderen bei der Entwicklung ihrer Karriere.
- Sie hat eine klare Vision und Strategie für das Team.
- Sie besitzt wichtige technische Fertigkeiten, die ihr helfen, das Team zu beraten.

Quelle: <https://blog.impraise.com/360-feedback/project-oxygen-8-ways-google-resuscitated-management>

Konsequenzen bei der Führungskultur (Google)

- Google selbst schreibt, dass viele der Punkte eigentlich offensichtlich erscheinen – allerdings viele Führungskräfte sich erst daran orientierten, als harte empirische Daten diese Erkenntnisse auch stützten.
- Interessant ist außerdem, dass technische Fähigkeiten eine geringere Rolle spielen, als von vielen zuvor intern bei Google gedacht:

„Während es wichtig ist, dass Führungskräfte das technische Niveau besitzen, um Mitarbeiter anzuleiten, sind Soft Skills wie Coaching und Kommunikation absolut essenziell“, schreibt Google über die eigenen Ergebnisse.

Auch daraus leitet sich eine naheliegende Erkenntnis ab:

Ein guter Programmierer ist nicht automatisch eine gute Führungskraft!

Quelle: <https://blog.impraise.com/360-feedback/project-oxygen-8-ways-google-resuscitated-management>

Daraus resultierten neue Bewertungskriterien bei Google

- Google hat entsprechend die Bewertungskriterien für die eigenen Führungskräfte angepasst.
- Nicht mehr nur reiner Output wird bei Google gemessen, sondern unter anderem, **wie viel Zeit eine Führungskraft mit seinem Team verbringt, ob sie kommuniziert und eine klare Vision hat.**

Auch die Google-internen Managementkurse sind darauf ausgelegt worden.

Quelle: <https://blog.impraise.com/360-feedback/project-oxygen-8-ways-google-resuscitated-management>

Führung ist, wenn man Ihnen folgt!

Einige ungewöhnliche Zitate zum Thema Führung

- Führung an sich ist unsichtbar. Führung ist eine Interpretation des Beobachters.
(Ruth Seliger, Dschungelbuch der Führung, Carl-Auer Verlag 2010)
- Fritz Simon unterscheidet die Arbeit in Organisationen „Künstlerarbeit“ und „Hausfrauenarbeit“. Künstlerarbeit ist kreativ und schafft Neues, Hausfrauenarbeit hält die Ordnung aufrecht und sichert Normalität. Dabei ist sie unscheinbar, eine Daueraufgabe und nichts abenteuerliches, sie bemerken sie nur, wenn sie nicht da ist. Zu dieser Kategorie von Arbeit gehört Führung!
(Simon, Fritz, Radikale Marktwirtschaft, Grundlagen des systemischen Managements, Carl Auer Verlag 1992)

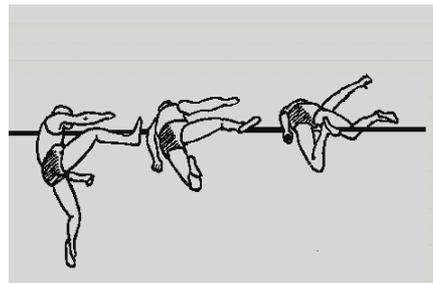


**Über das Management von Veränderungsprozessen
(und die Führung von Menschen in der Veränderung)**

Kaizen

Ort der Problemlösung
Evolution

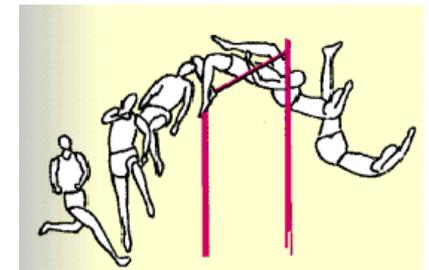
kleine Schritte,
systematisch,
in der Spur
bleiben,
schneller werden,
Analysen,
naheliegende
Lösungen,
handlungsorientiert



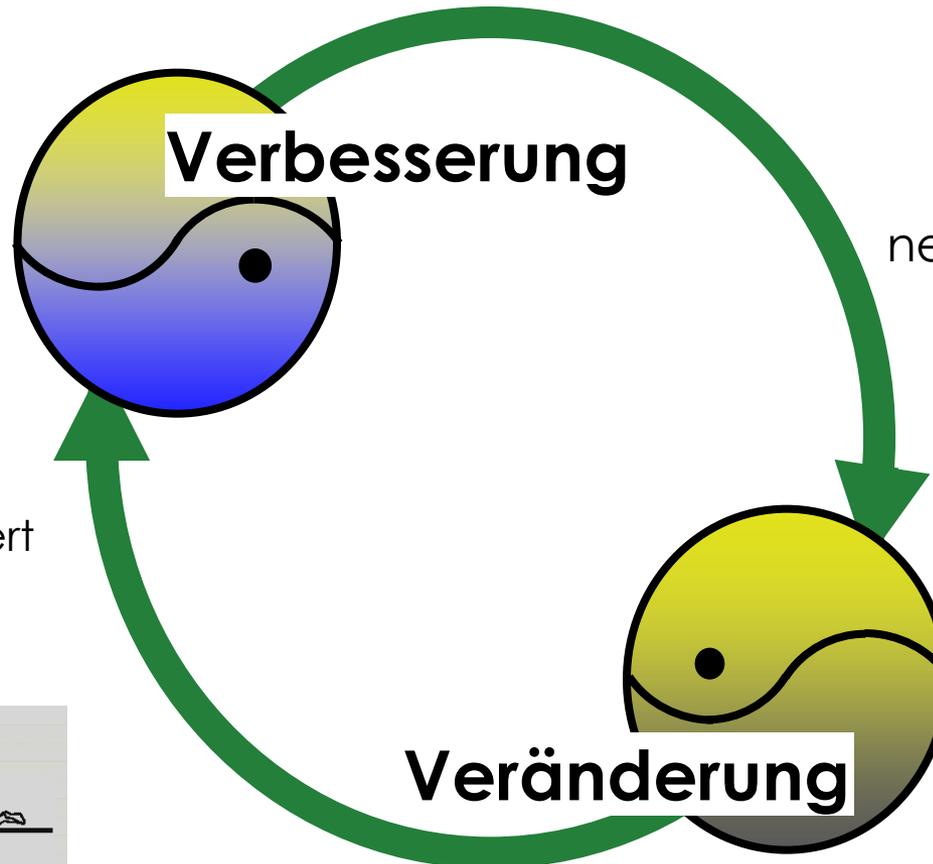
Straddle

Kaikaku
Ort des Lernens
Revolution

kreativ,
innovativ,
neue Wege gehen,
traditioniertes
Verhalten in
Frage stellen,
Reflexion,
Verlernen und
Neues Lernen



Fosbury Flop



Changemanagement und Strategiefindung

Strategiefindung

Changemanagement



Die 8 Schritte nach Kotter (Vorgehensweise im Change-Prozess)

Leading Change - John Kotter



John P. Kotter, Professor für Unternehmensführung, Harvard Business School, Autor von „Leading Change“, „The Heart of Change“, „Our Iceberg is melting“ etc.



Die 8 Schritte für erfolgreiche Veränderung

Schritt 1: Das Bewusstsein für die Dringlichkeit der Veränderung schaffen.

Schritt 2: Eine starke Veränderungskalition bilden.

Schritt 3: Eine klare Vision für das Unternehmen herausarbeiten.

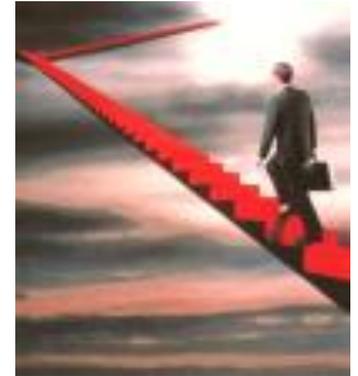
Schritt 4: Die Vision erfolgreich kommunizieren.

Schritt 5: Hindernisse für die neue Vision beseitigen.

Schritt 6: Sichtbare, kurzfristige Erfolge systematisch planen und herbeiführen.

Schritt 7: Erreichte Verbesserungen weiter ausbauen.

Schritt 8: Die neuen Lösungswege fest verankern.



(John Kotter, Harvard-Professor, „Leading Change“, Buch 1996)

Komfortzone

- ▶ Haltungen gegenüber Veränderung und Entwicklung

Die Komfortzone gibt Geborgenheit und Sicherheit – und hemmt jedes persönliche Wachstum.

Damit die Wahrscheinlichkeit einer Veränderung steigt, muss hierfür eine persönliche Bereitschaft und Haltung bestehen.

Erfolgsversprechend ist:

- **Ich habe etwas, was ich loswerden möchte.**
- **Ich habe etwas nicht, das ich haben möchte.**



- **Definition und Interpretation der Bedrohung**
- **Kommunikation der Bedrohung**
- **Stärkung des Vertrauens in die eigene Kompetenz**



Quelle: Institut für Führung und Personalmanagement, Uni St. Gallen, Frau Prof. Heike Bruch

- **Entwicklung, Eingrenzung und Definition der Vision**
- **Mitreibende Kommunikation der Chancen**
- **Stärkung des Vertrauens in die eigene Kompetenz**



Quelle: Institut für Führung und Personalmanagement, Uni St. Gallen, Frau Prof. Heike Bruch

Die 8 Schritte für erfolgreiche Veränderung

Schritt 1: Das Bewusstsein für die Dringlichkeit der Veränderung schaffen.

Schritt 2: Eine starke Veränderungskalition bilden.

Schritt 3: Eine klare Vision für das Unternehmen herausarbeiten.

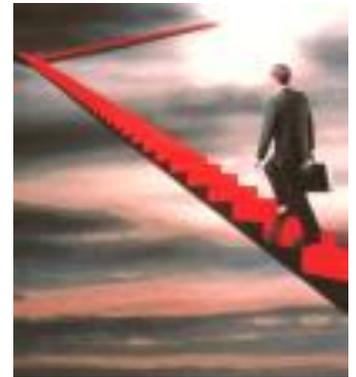
Schritt 4: Die Vision erfolgreich kommunizieren.

Schritt 5: Hindernisse für die neue Vision beseitigen.

Schritt 6: Sichtbare, kurzfristige Erfolge systematisch planen und herbeiführen.

Schritt 7: Erreichte Verbesserungen weiter ausbauen.

Schritt 8: Die neuen Lösungswege fest verankern.



(John Kotter, Harvard-Professor, „Leading Change“, Buch 1996)

Ziele und Veränderungsmotivation

- ▶ Ziele sind „smart“ zu formulieren... damit sie (die Mitarbeiter u. Kollegen) wissen, was und warum sie es tun sollen

Situationspezifisch

- Möglichst als Bildbeschreibung – Wie lautet der gewünschte Zustand genau?

Messbar

- Welche messbaren Erfolgskriterien gibt es?

Attaktiv

- Positive Formulierung, ohne Verneinung und ohne Vergleich, „Hin zu“.

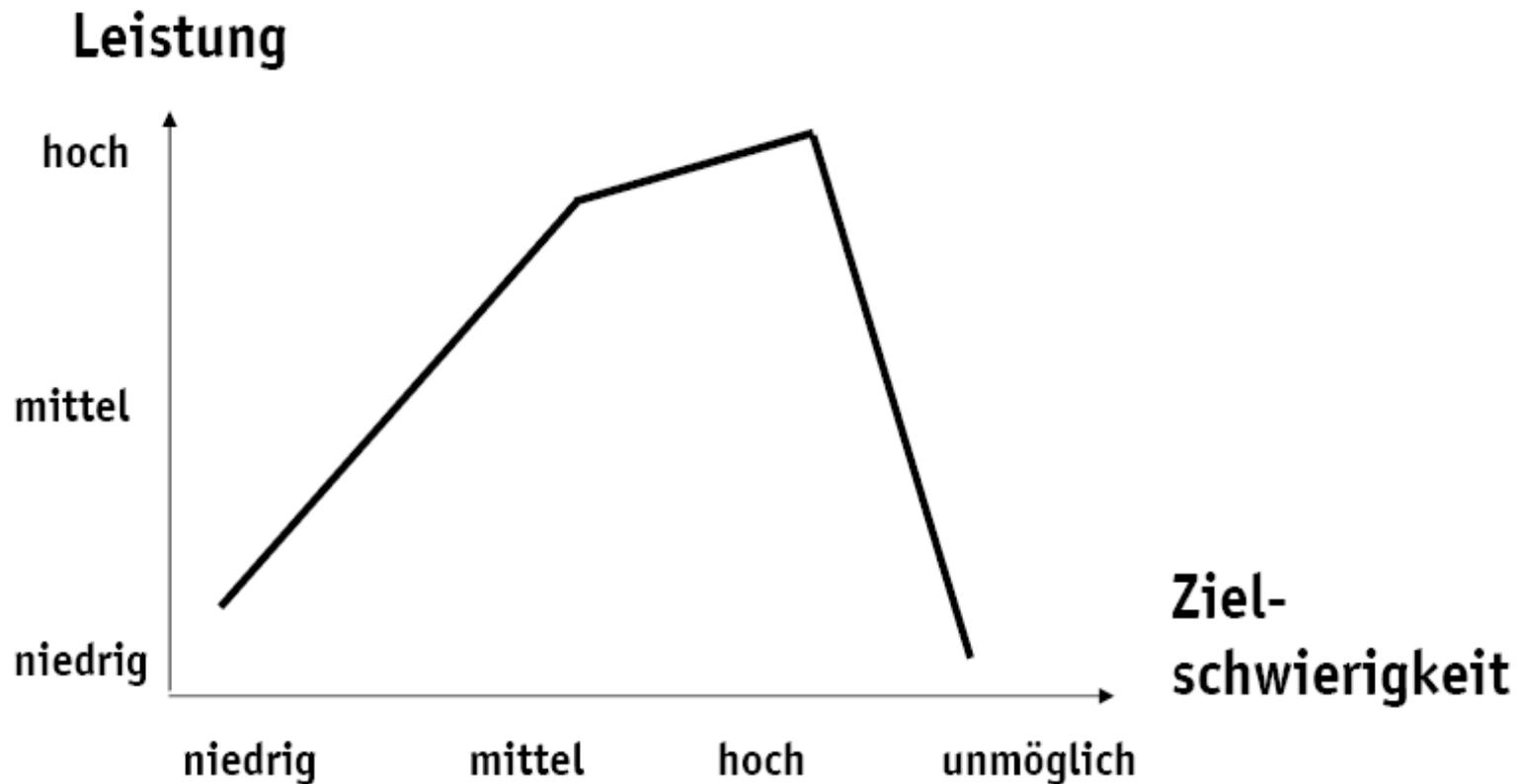
Realistisch

- Selbst initiiierbar / selbst aufrecht erhaltbar. Wäre es realistischer, das Ziel in Teilziele zu zerlegen oder größer zu machen?

Terminiert

- Bis zu welchem konkreten Zeitpunkt ist das Ziel erreicht?

Spezifische und herausfordernde Ziele führen zu höherer Anstrengung und Leistung



Quelle: Kirchler, Arbeits- und Organisationspsychologie, 2005

Die Ziele...

**...müssen so hoch gesteckt
sein, dass sie bei großen
Anstrengungen gerade noch
erreichbar sind!**



Wer sich eine schwierige Aufgabe stellt, braucht keine Angst zu haben, dass er viel Konkurrenz bekommt.

Klaus Kobjoll



Die 8 Schritte für erfolgreiche Veränderung

Schritt 1: Das Bewusstsein für die Dringlichkeit der Veränderung schaffen.

Schritt 2: Eine starke Veränderungskalition bilden.

Schritt 3: Eine klare Vision für das Unternehmen herausarbeiten.

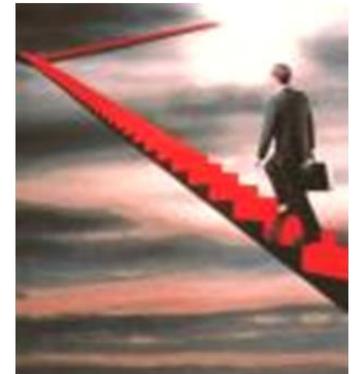
Schritt 4: Die Vision erfolgreich kommunizieren.

Schritt 5: Hindernisse für die neue Vision beseitigen.

Schritt 6: Sichtbare, kurzfristige Erfolge systematisch planen und herbeiführen.

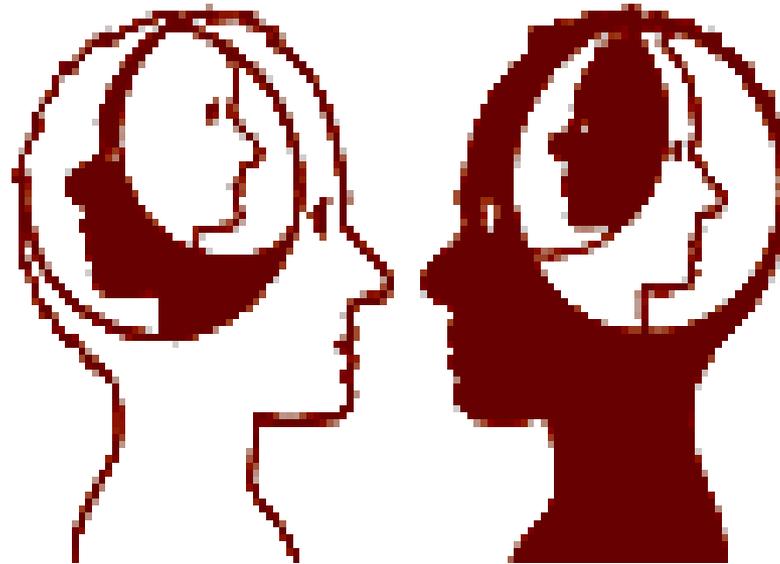
Schritt 7: Erreichte Verbesserungen weiter ausbauen.

Schritt 8: Die neuen Lösungswege fest verankern.



(John Kotter, Harvard-Professor, „Leading Change“, Buch 1996)

Deine Welt – meine Welt

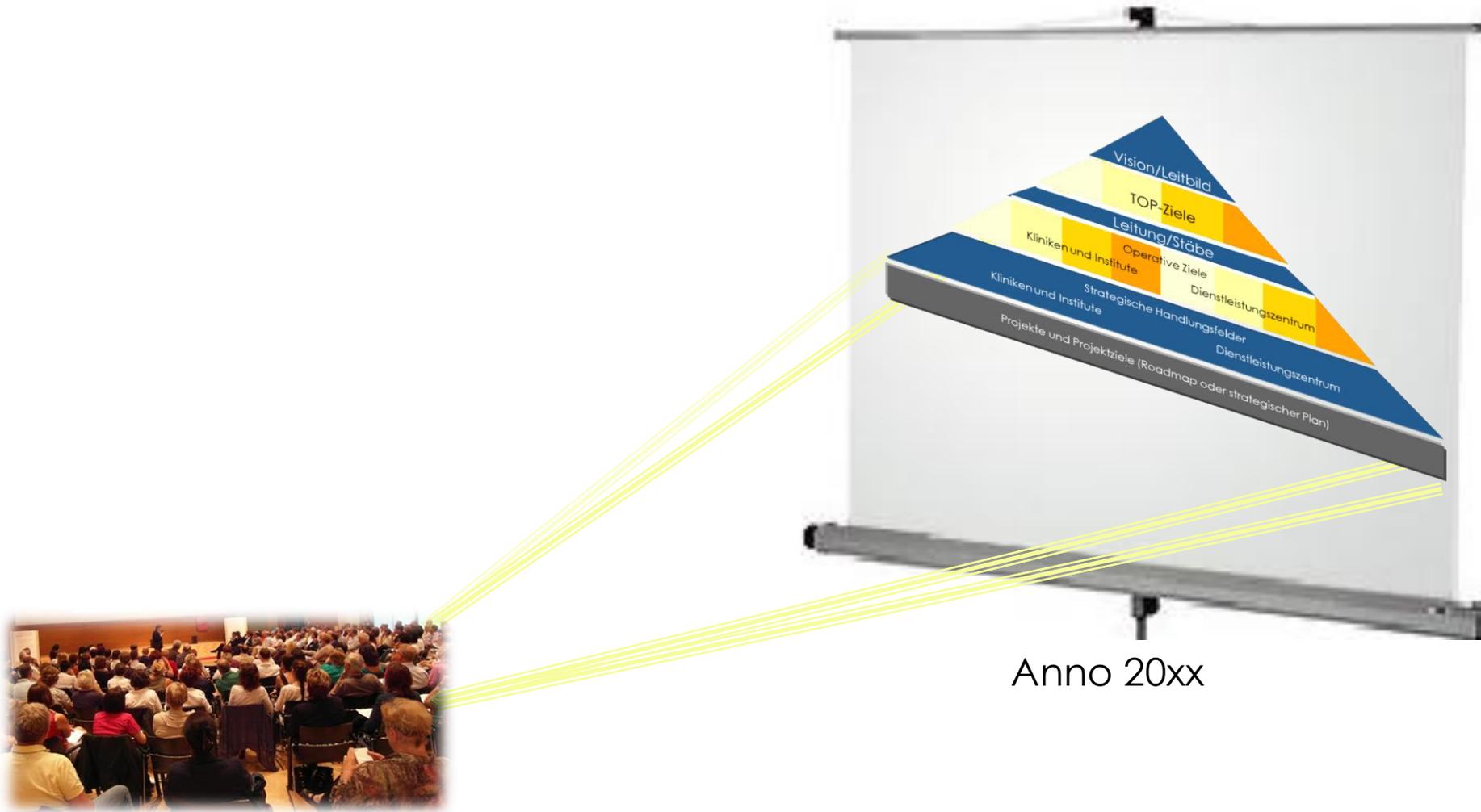


“Wir sehen die Welt nicht, wie sie ist,
sondern wie wir sind.”

oder

„die Landkarte ist nicht das Territorium“ (the map is not the territory)

Die Vision ist projiziert worden auf die Leinwand des Jahres 201x

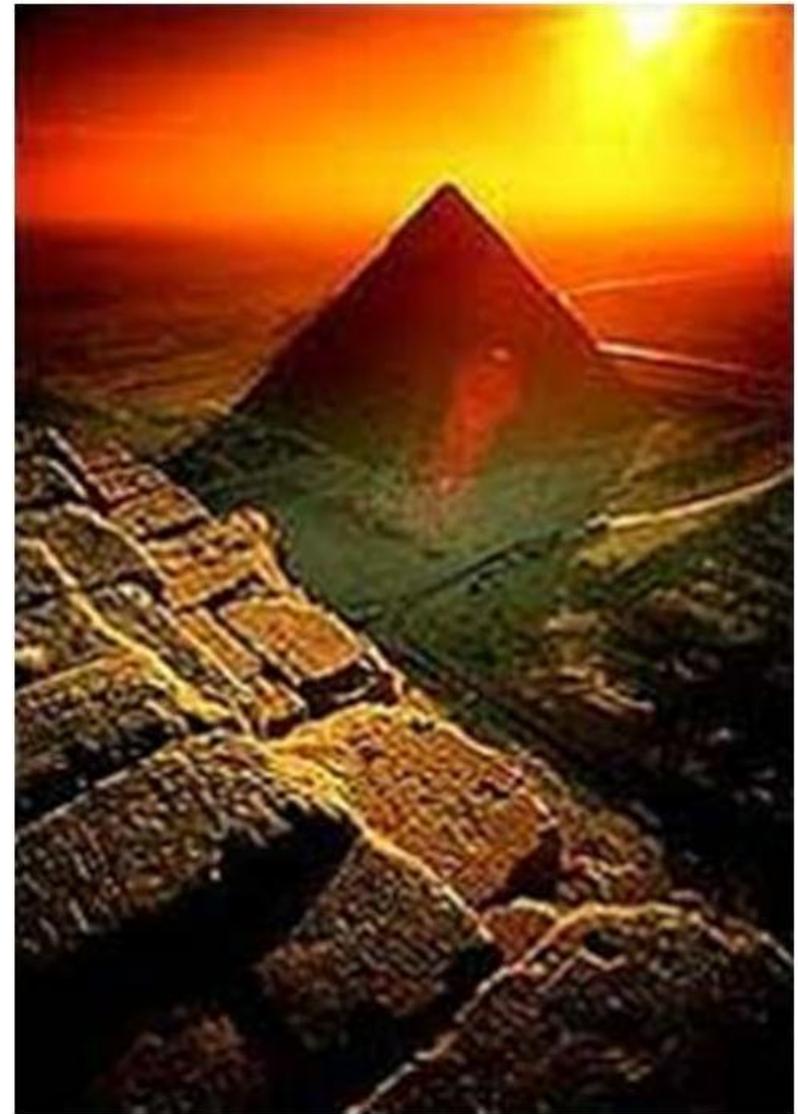


2017

Eine klare Strategie ist wie eine Erinnerung für die Zukunft

„Eine strategische Vision ist ein klares Bild von dem, was man erreichen will.“

John Naisbitt (*1930), amerik. Prognostiker





Initiation von Veränderung

Veränderung initiieren

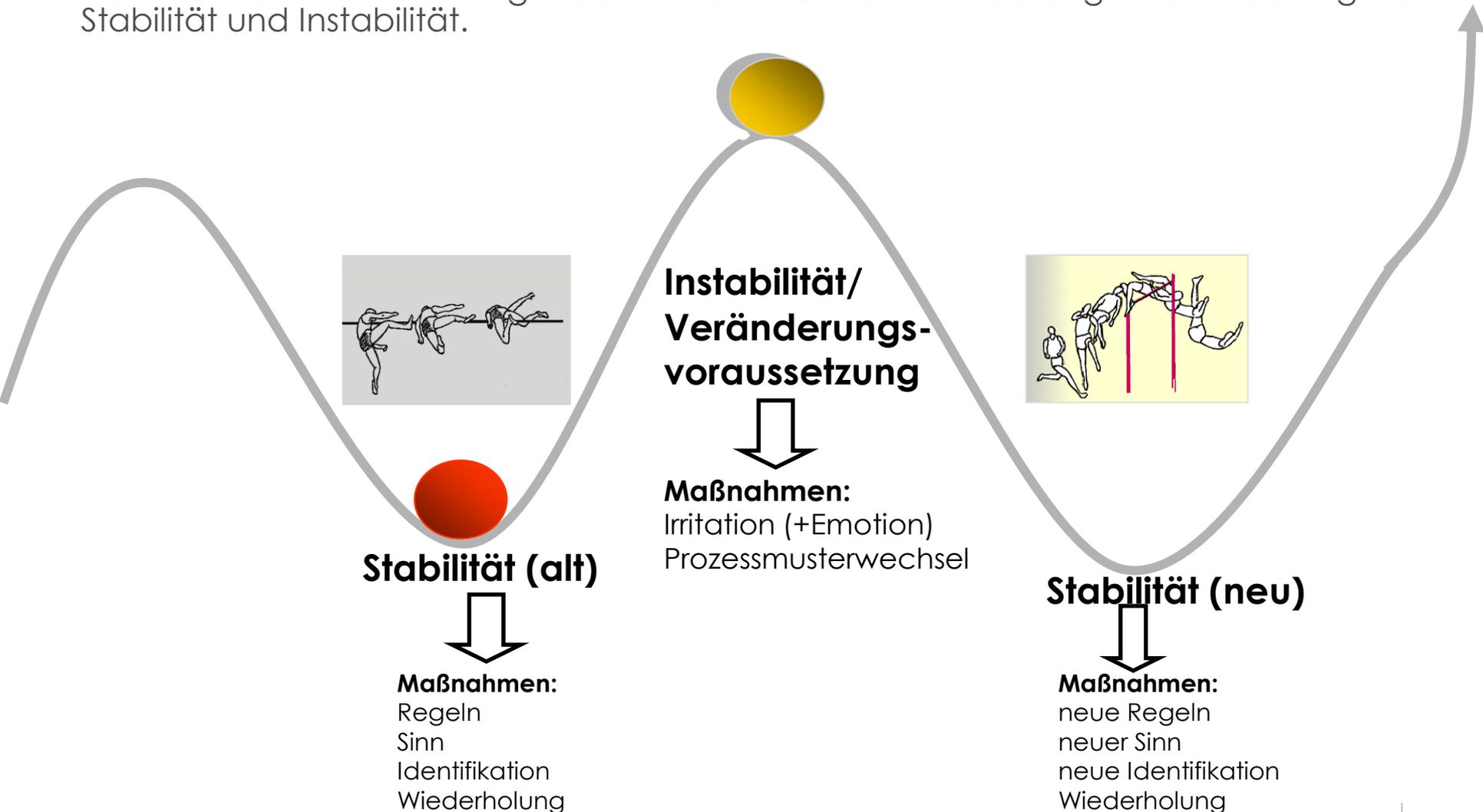
Ohne Irritation und Emotion findet keine Veränderung statt !



John Kotter on What Leaders Really Do, Harvard Business School Press, Boston 1999

Professionelles Veränderungsmanagement

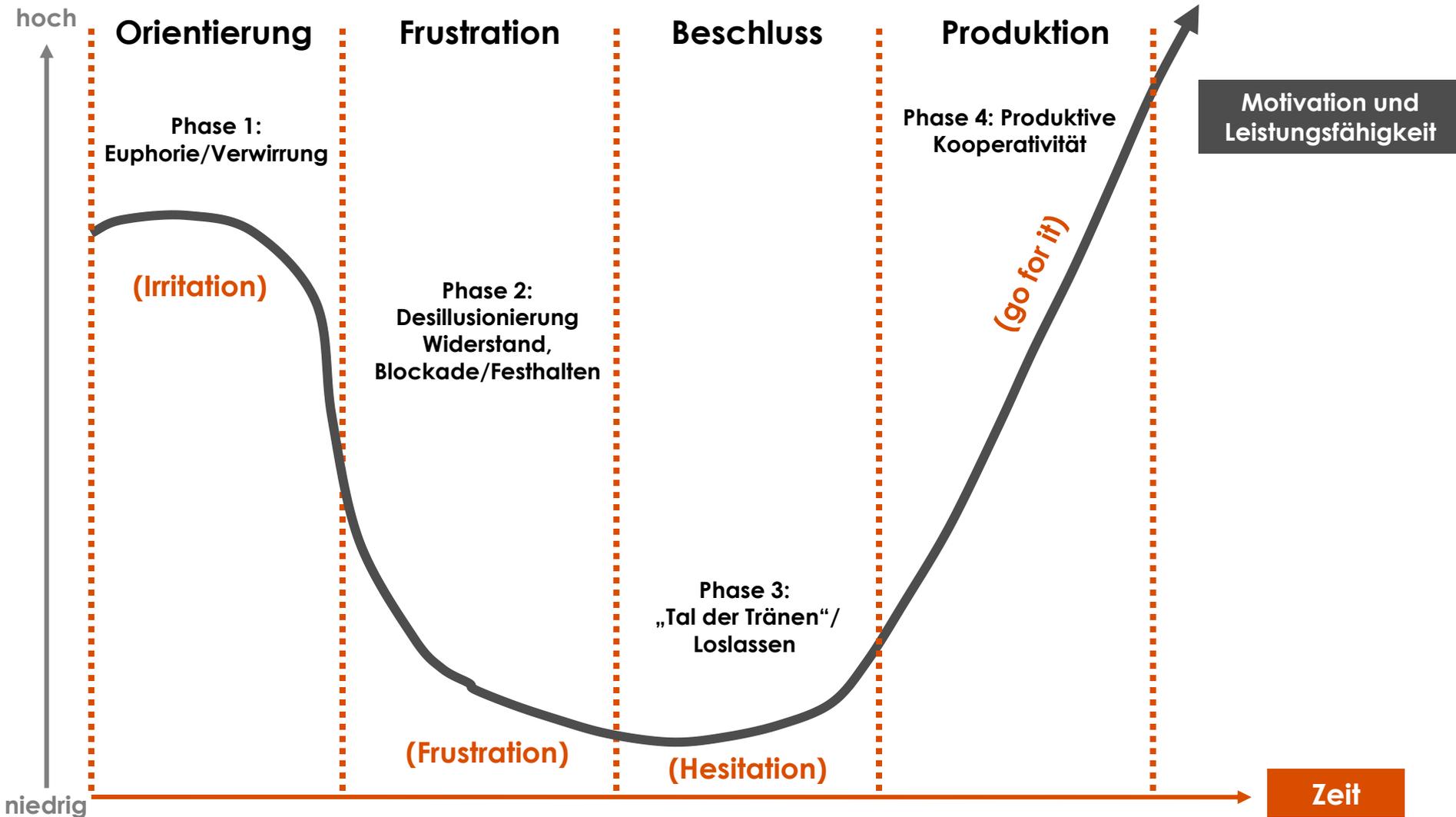
- ▶ Kommunikation ist das tragende Element bei der Initialisierung und Steuerung von Stabilität und Instabilität.





Veränderungsmuster und Führen in der Veränderung

Etwas komprimiert: Die vier Phasen der Veränderung nach Lacoursiere



Quelle: nach R.B. Lacoursiere, The life Cycle of Groups, Group Developmental Stage Theory, Human Service Press, New York 1980

Widerstand in Veränderungsprozessen

- Mit Hilfe von bewussten und unbewussten Widerständen wehren sich Menschen gegen Veränderungen
- Sie wollen einen bedrohten labilen und scheinbaren Gleichgewichtszustand aufrechtzuerhalten, damit es weitergeht wie bisher
- Widerstand kann offen oder verdeckt sein (analog heißen und kalten Konflikten)

Ursachen:

- **Rationaler Widerstand: (basiert auf sachlichen Gründen)**
 - Fragliche Umsetzbarkeit, zu großer Aufwand/Kosten
 - zu viele Veränderungen auf einmal
 - Unklarer Auftrag zur Veränderung
- **Psychischer Widerstand: (basiert auf Emotionen)**
 - Ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis, geringe Offenheit, niedrige Frustrationstoleranz
 - Vertrauens- und/oder Sinnmangel
 - Unverdaute Veränderungen
- **Politischer Widerstand: (basiert auf Macht- und Gruppeninteressen)**
 - Angst vor Positionsverlust und persönlicher Abwertung
 - Zerstörung politischer Koalitionen und Seilschaften
 - Macht- und Einflussverlust

Konflikte und Widerstand – natürliches Element jedes Lern- und Veränderungsprozesses. Das Ausmaß ist entscheidend!

- 1. Grundsatz: Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand**
- 2. Grundsatz: Widerstand enthält immer eine „verschlüsselte“ Botschaft**
- 3. Grundsatz: Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden**
- 4. Grundsatz: Das Alte und Gewesene würdigen, möglichst viel mitnehmen ins Neue**
- 5. Grundsatz: Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen**

Quelle: nach K. Doppler, C. Lauterburg, Changemanagement 2008

Veränderungstreiber - Zusammenfassung

Was sind die wirksamsten Veränderungstreiber:

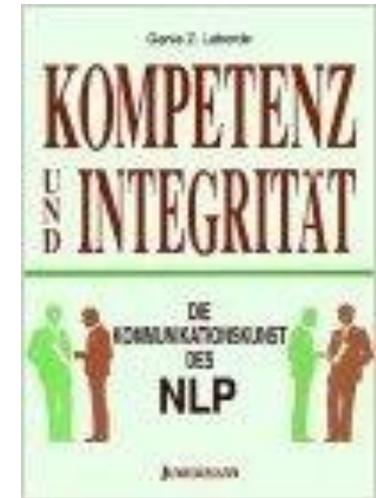
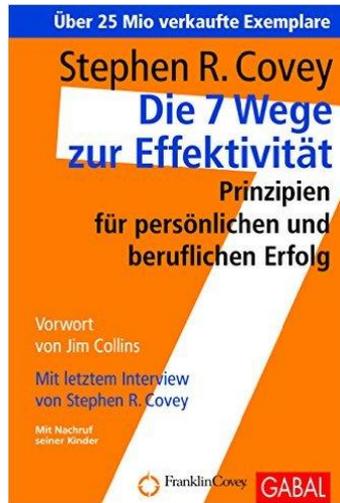
- Faszinierende Ziele
- Transparenz und Konsequenz
- Mitwirkung und Verantwortung
- Schmerz vermeiden
- Lust gewinnen

Darunter fallen folgende Motivatoren:

- Etwas haben wollen, was man nicht hat
- Etwas loswerden wollen, was man nicht haben möchte
- Vorteile, wenn man „es“ tut
- Nachteile, wenn man „es“ nicht tut



Literatur (1)



- Covey, S. (2005), Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, Gabal
- Covey, S. (2006) Der 8. Weg: Mit Effektivität zu wahrer Größe, Gabal
- Seliger, R. (2014), Das Dschungelbuch der Führung: Ein Navigationssystem für Führungskräfte, Carl-Auer Verlag
- Laborde, G. (1998), Kompetenz und Integrität. Die Kommunikationskunst des NLP, Junfermann

Literatur (2) - Wenn Sie bei uns nachlesen möchten ...



- Drauschke/ Drauschke/ Schade (2013) „Führen im Wandel - Die besten Kolumnen über Kommunikation, Führung und Change-Management“, medhochzwei –; erhältlich unter: http://www.amazon.de/F%C3%BChren-Wandel-Kolumnen-Kommunikation-Change-Management/dp/3862161358/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1436278454&sr=8-1&keywords=f%C3%BChren+im+wandel+drauschke
- Drauschke/ Drauschke/ Schade (2015) „Führen im Wandel (2) - Die besten Kolumnen über Kommunikation, Führung und Change-Management“, medhochzwei – erhältlich unter: http://www.amazon.de/F%C3%BChren-im-Wandel-Pia-Drauschke/dp/3862162524/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1448975867&sr=8-1&keywords=f%C3%BChren+im+wandel+2+drauschke
- Albrecht/Drauschke/Drauschke (2016), Changemanagement und Führung im Gesundheitswesen, medhochzwei – erhältlich unter: <https://www.medhochzwei-verlag.de/shop/index.php/changemanagement-und-fuehrung-im-gesundheitswesen-978-3-86216-136-2.html>

Und wenn Sie mit uns in Kontakt bleiben wollen ...



NextHealth Business-Retreat

Der Workshop zur Verbesserung der Selbstführungskompetenzen in Himmelpfort am 24.-27. März 2018



Mit unserem **Informationsservice** erhalten Sie regelmäßig die unsere KMi-Kolumne "Führung im Wandel" sowie weitere interessante Artikel, Beiträge, Erfahrungsberichte und hilfreiche Tipps aus unserer täglichen Change- und Trainingspraxis vom gesamten NextHealth-Team.

Melden Sie sich jetzt kostenfrei an unter info@nexthealth.de
Sie haben jederzeit die Möglichkeit, diesen Service abzubestellen.

Und das wichtigste zum Schluss:



Wenn Sie wollen, dass andere sich verändern,
dann müssen Sie sich zuerst selbst verändern.

Ihr Ansprechpartner



Dr. med. Stefan Drauschke

**Coach, Trainer und Berater
Partner NextHealth GmbH**

**Aufsichtsratsvorsitzender GÖK
Consulting AG**

stefan.drauschke@nexthealth.de

„Viele wissen was zu tun ist, aber die Wenigstens tun was sie wissen.“

Machen Sie jetzt den Anfang!