

# Veränderungen gestalten

Im Wandel sinnvoll agieren

1. Kongress Advance Care Planning  
Köln, 06.03.2020

Oliver Haas



Wann haben Sie das letzte Mal etwas zum ersten Mal gemacht?

Wann haben Sie  
sich das letzte  
Mal mit Jemandem  
ausgetauscht,  
der ganz anders  
denkt und fühlt  
als Sie?



Wann sind Sie das letzte Mal  
einem Vorgesetzten „auf Augenhöhe“  
begegnet?



Wann haben Sie das letzte Mal einem Vorgesetzten einen Missstand ehrlich rückgemeldet, auch wenn das riskant war?



Wann haben Sie das  
letzte Mal ein  
persönliches  
Veränderungs-  
vorhaben  
(nicht mehr  
Rauchen;  
weniger  
Alkohol  
trinken...)



tatsächlich  
umgesetzt?

**Warum fällt uns Veränderung  
so schwer?**

# Chauffeure im Kopf ...



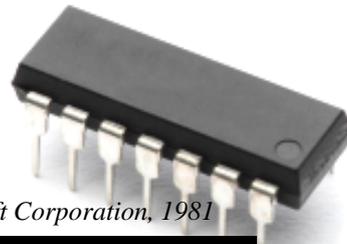
**CARL BENZ** *Erfinder des Autos um 1900*

Aufgrund der beschränkten Verfügbarkeit von Chauffeuren wird es niemals mehr als 5000 Automobile geben.



**KEN OLSEN** *CEO Digital Equipment Corporation, 1977*

Es gibt keinen Grund, warum irgendjemand einen eigenen Computer bräuchte.



**BILL GATES** *CEO Microsoft Corporation, 1981*

640k Arbeitsspeicher sollten für jeden genug sein.

THE  
**BEATLES**



**DICK ROWE** *Head of A&R Decca Records, 1962*

Gitarrengruppen kommen aus der Mode ...

*Begründung warum man den Beatles keinen Plattenvertrag gab.*

# Routinen, Komfortzonen und Widerstand



# ERZÄHLUNG. VERTRAUEN. ZUVERSICHT. ZUTRAUEN.

## Cortex

Sach-und Kontextinformation



## Hippocampus/Amygdala

Emotionale Weichmacher  
Dopamin (Motivation) und  
Oxytocin (Bindung)  
> Balance von Cortisol. Anstieg  
von Serotonin



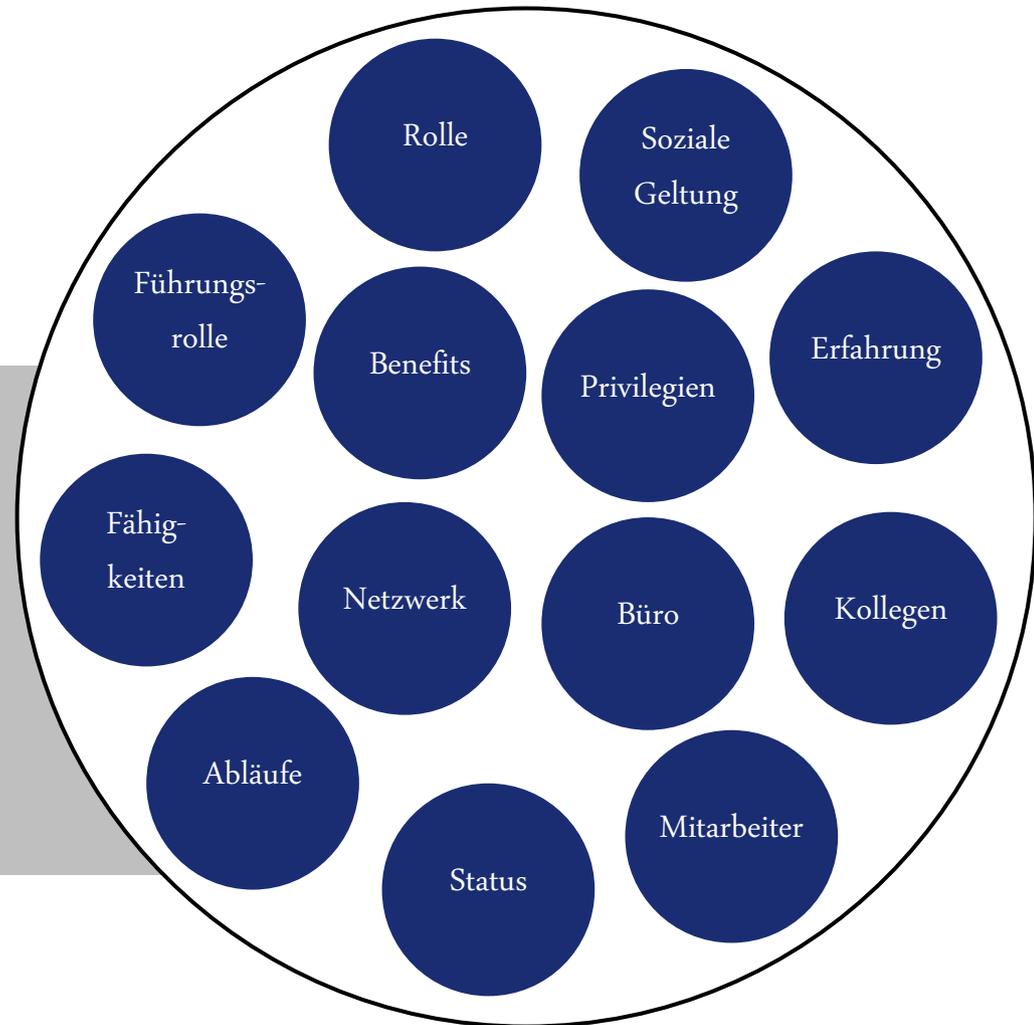
# Unser Gehirn ist auf Gemeinschaft und Routine programmiert ...





# Routinen, Komfortzonen und Widerstand

In Zeiten von *Veränderungen* tendieren Menschen dazu, an ihrer *Komfortzone* festzuhalten.



*“The losers fight harder than the winners. The people who are expecting to lose anything, e.g. prestige, position power, comfort – anything - will fight much harder than the people who stand to gain. This fundamental rule of loss aversion explains a lot of resistance to change. It also explains why when change does occur, it rarely occurs according to plan.”*

Daniel Kahneman, Oktober 2012

# Die Veränderung der Veränderung

## Episodische Veränderung

---

- Seltenes Ereignis | Fordert Anpassung der Organisation (bis zum nächsten Change)
- Organisation als Stabilitätsanker
- Veränderung als Last
- Veränderung als Störung der Ordnung
- Veränderung kommt von außen, unterbricht eine Ruhephase der Organisation
- Adaptive Veränderung
- Phasenmodell von Veränderung (Lewin)
- Planung
- Kurzfristige Anpassung

## Kontinuierliche Veränderung

---

- Konstant: Veränderung als „Way of Life“
- Veränderung als Grundeigenschaft d. Systems
- Veränderung als dauerhafte Chance
- Veränderung kommt von innen und außen
- Produkt von org. Instabilität
- Tiefgreifende Veränderung (Regeln des Spiels werden verändert)
- Zyklisches Modell des Herstellens von Gleichgewichten
- Improvisation
- Langfristige Anpassungsfähigkeit

# 14 Gründe, warum Veränderungen häufig scheitern

- |    |   |    |   |
|----|---|----|---|
| 01 | > Brüchige Allianz                              | 08 | > Mangel an schnellen sichtbaren Erfolgen |
| 02 | > Keine ausreichende Kapazität                  | 09 | > Regelsysteme werden nicht geändert      |
| 03 | > Keine ausreichende Kompetenz für das Neue     | 10 | > Pseudo-Partizipation                    |
| 04 | > Die DNA der Organisation ist nicht verstanden | 11 | > Zu viel gestern, zu viel morgen         |
| 05 | > Funktion folgt der Struktur                   | 12 | > Scheu vor politischer Dimension         |
| 06 | > Verantwortungsflucht                          | 13 | > Nabelschau auf der Insel                |
| 07 | > Untergang in Komplexität                      | 14 | > Blauäugige Risikoanalyse                |



# Fall: ELBPHILHARMONIE

- Unterschiedliche Expertise
- Unterschiedliche Werte
- Unterschiedliche Zeitplanungen
- Unterschiedliche Sprachen
- Keine klar definierten Rollen & Verantwortlichkeiten
- Keine Service Level Agreements

Viele Dinge, die so noch nie gemacht wurden ...

„Wie geht Change?“



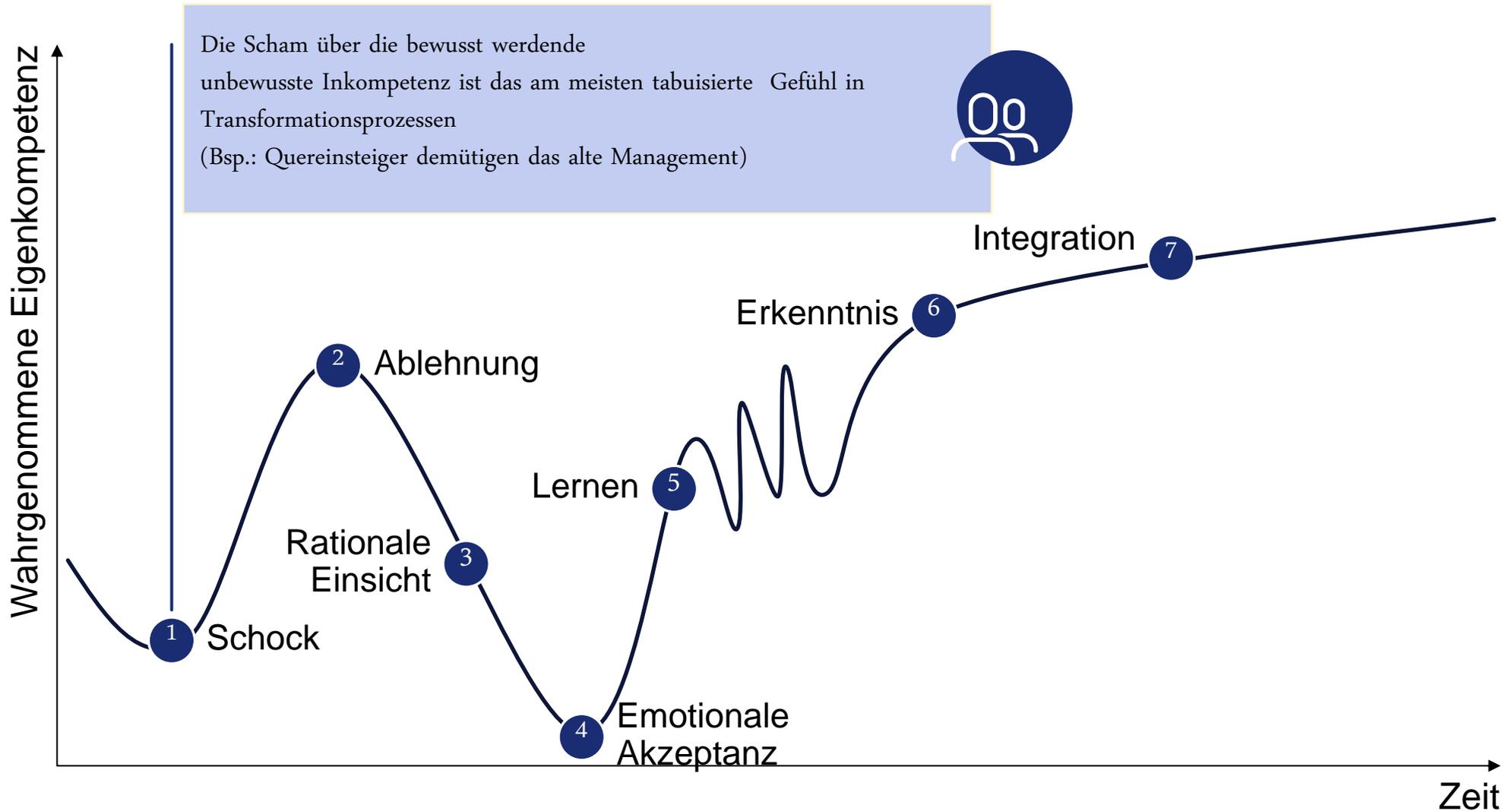
Nicht mehr

Noch nicht

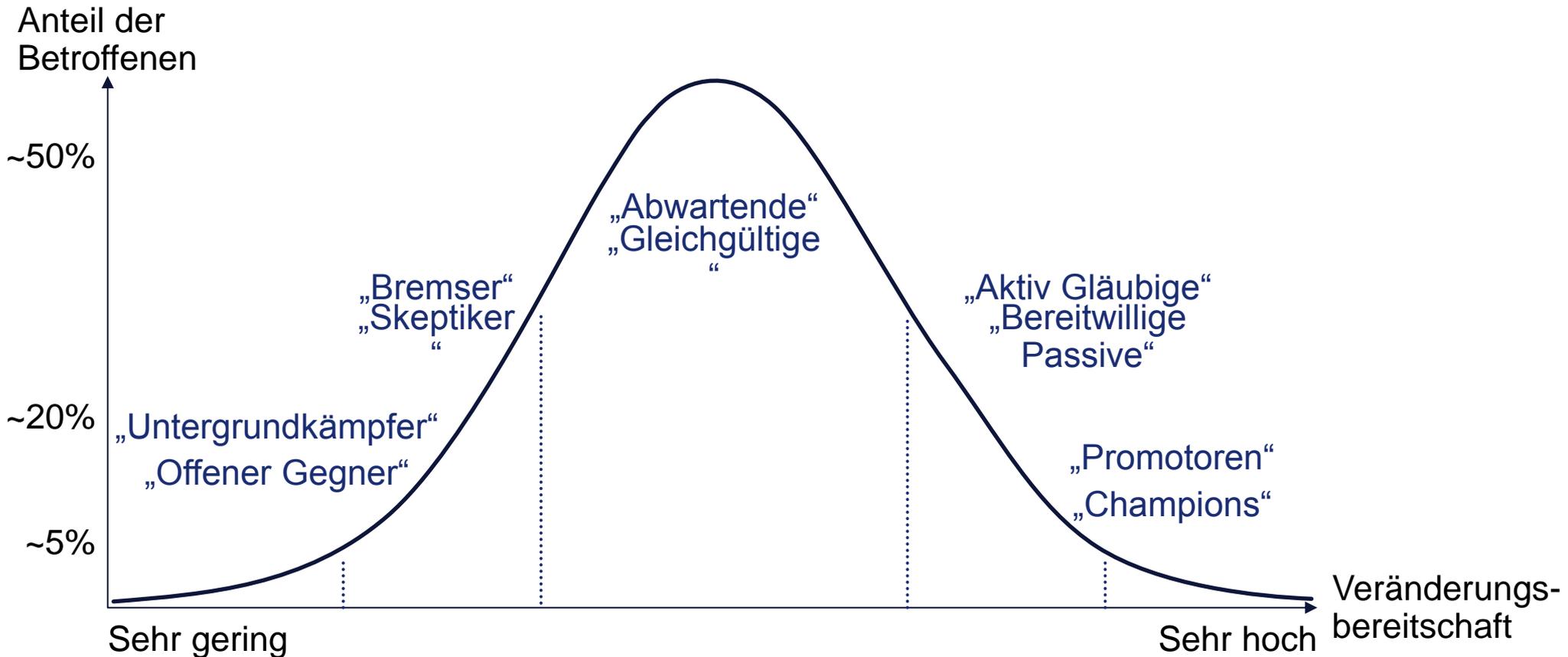
Ambiguitäts Zone

# Den Wandel gestalten

## Veränderungskurven verlaufen nicht linear

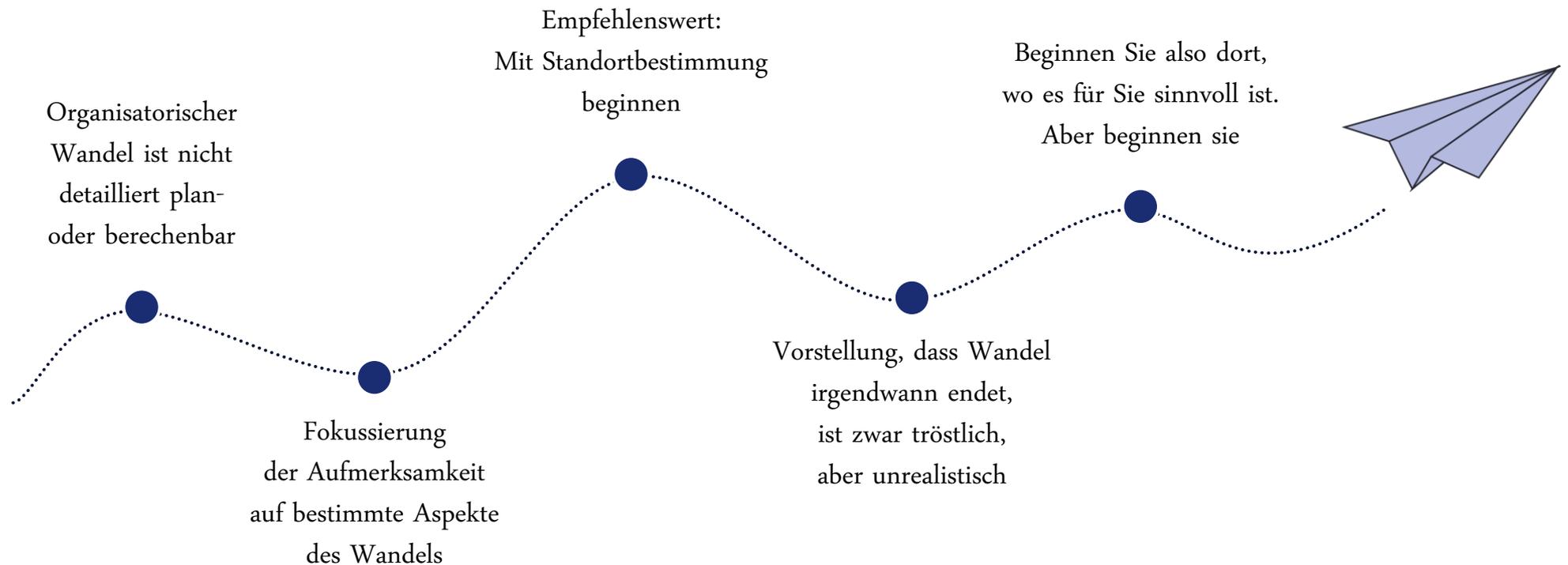


# Begeisterung, Komfortzonen und Widerstand



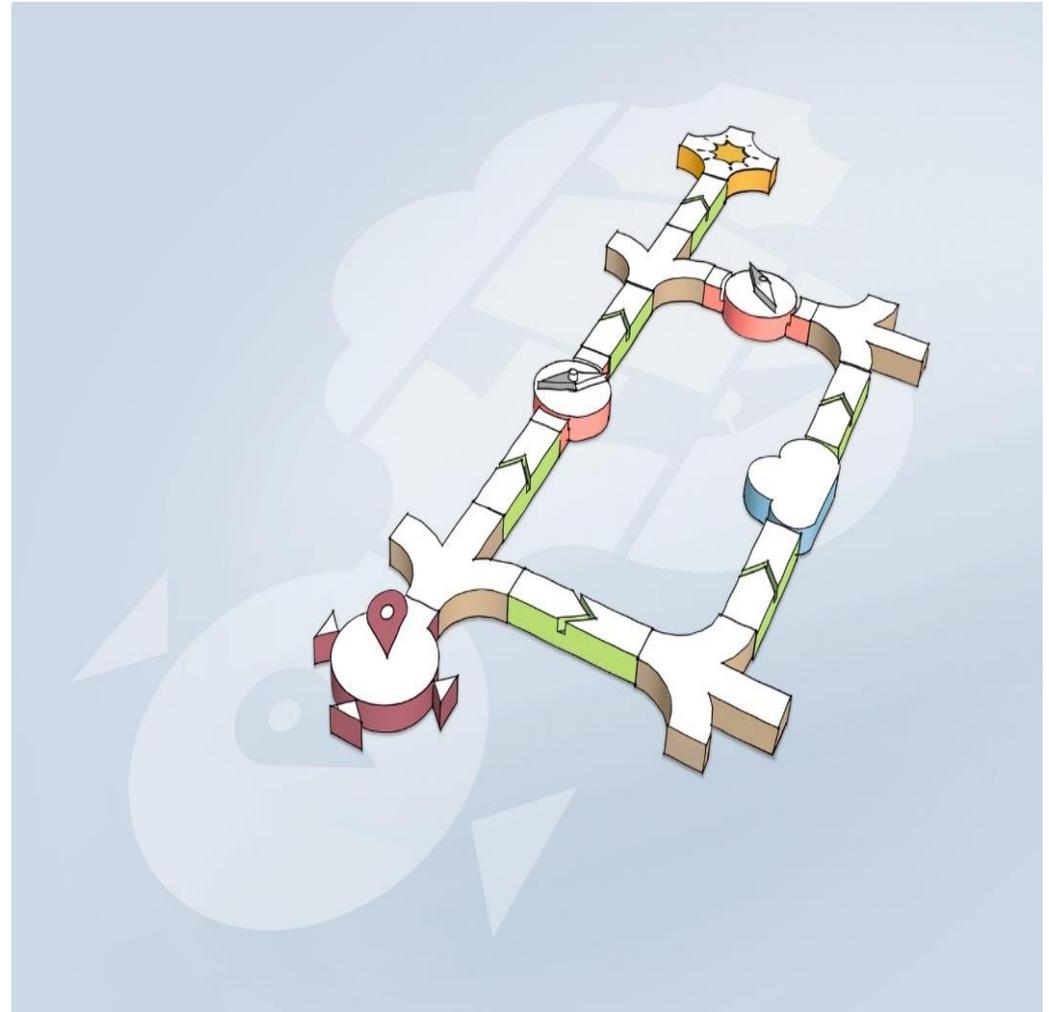
Ablehnung	Skepsis	Neutralität	Zustimmung	Begeisterung
Aktiver Widerstand				Aktive Befürwortung

# Den Wandel gestalten



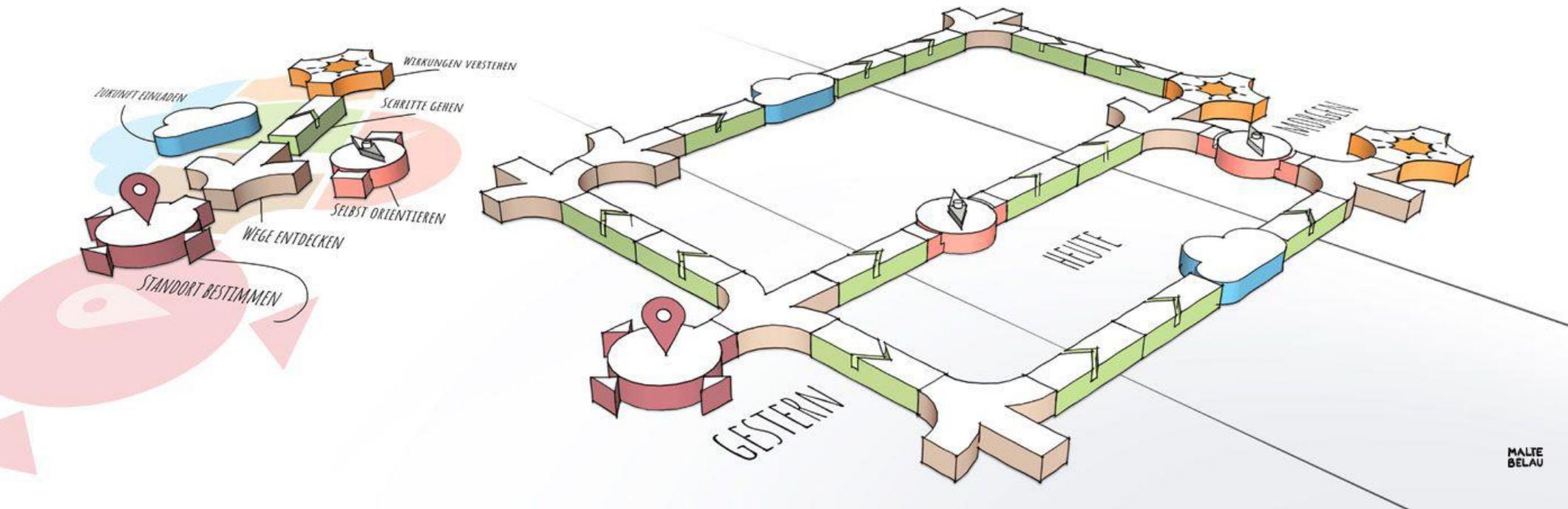
# Change – Grundverständnis

- Veränderungsprozesse laufen in der Praxis **weniger planbar** ab, als gemeinhin angenommen wird
- Viel wichtiger als Detailplanung sind deshalb die **kontinuierliche Überprüfung der Ziele** und eine immer **wiederkehrende Standortbestimmung**
- Einfache, **lineare Phasenmodelle** des Change **funktionieren nicht mehr**
- **Eingangsfrage** und die **Problemstellung** in Veränderungsprozessen **ändern sich** über den Prozess hinweg. Deshalb gewinnt ein **agiles, schrittweise lernendes Vorgehen**



# Change – Grundverständnis

- Wandel braucht **Kommunikation** in alle Richtungen.
- Wandel braucht **Kontext**
- Wandel braucht kluge **Beteiligung**



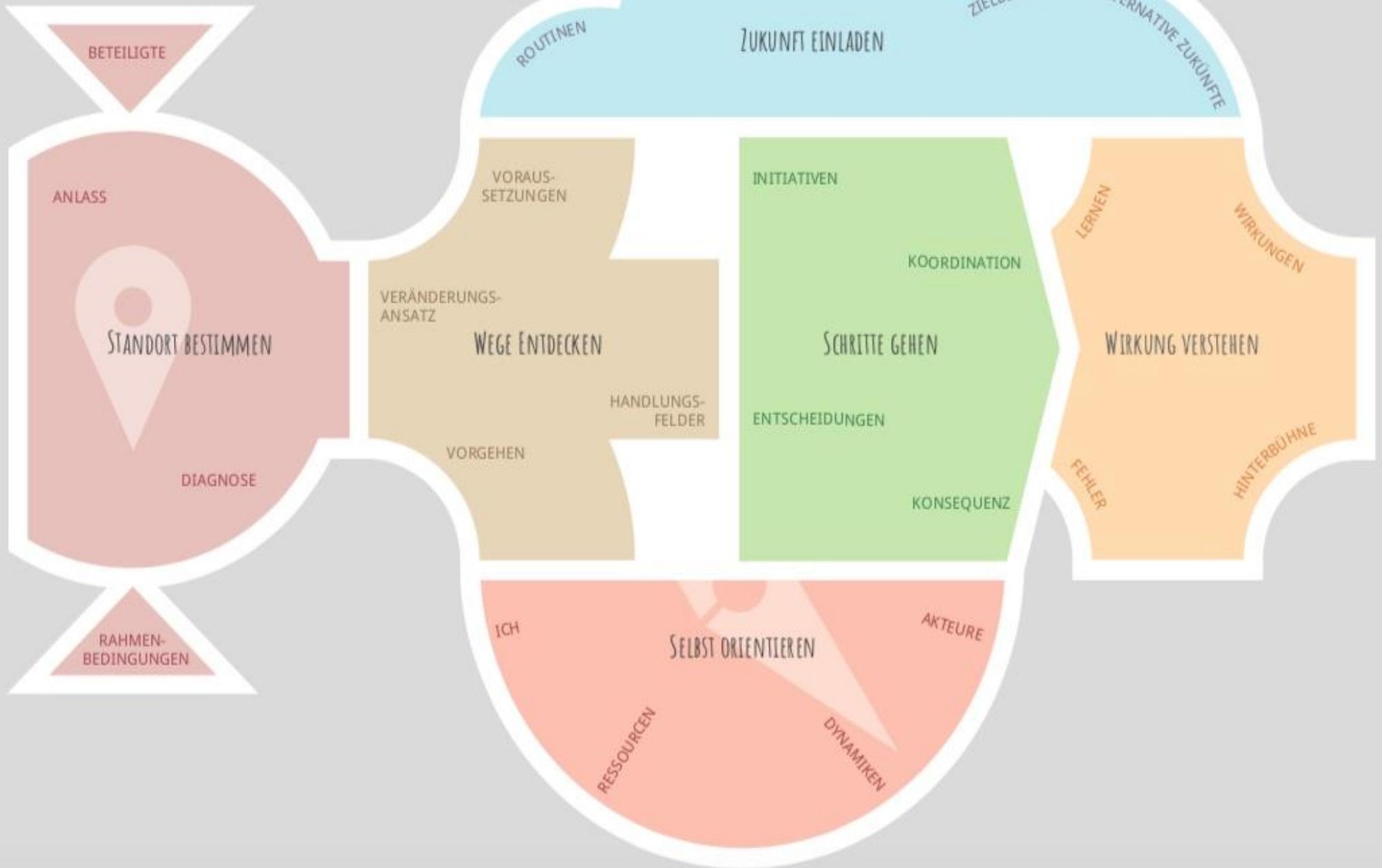
# Change – Grundverständnis



- Ein Blick auf die **Biografie der Organisation** lohnt: Vielleicht ist das für wirksame Veränderungen notwendige Wissen im Haus verfügbar?
- **Widerstand, Scheitern und Fehler** sind Bestandteile des Wandels. Es kommt darauf an, daraus zu **lernen**. Oft liegen im Widerstand Antworten auf große Fragen des Wandels verborgen
- **Methoden und Werkzeuge** des Change Management sollten nicht die **Gestaltungsperspektive** dominieren. Viel wichtiger ist der Gesamtansatz
- Auch **Veränderer sind Teil der Veränderung**. Deshalb sollten sie mit gutem Beispiel vorangehen

PROJEKT:

.....  
.....





# **Vielen Dank!**

**Oliver Haas**  
**Organisationsberater, Coach**

**[oliver.haas@kesselundkessel.de](mailto:oliver.haas@kesselundkessel.de)**  
**[www.oliverhaas.info](http://www.oliverhaas.info)**