

**Berner Fachhochschule**  
**CAS Innovations- und Changemanager Okt. 2017 – April 2018**

**Modul**  
**CHANGE MANAGEMENT**

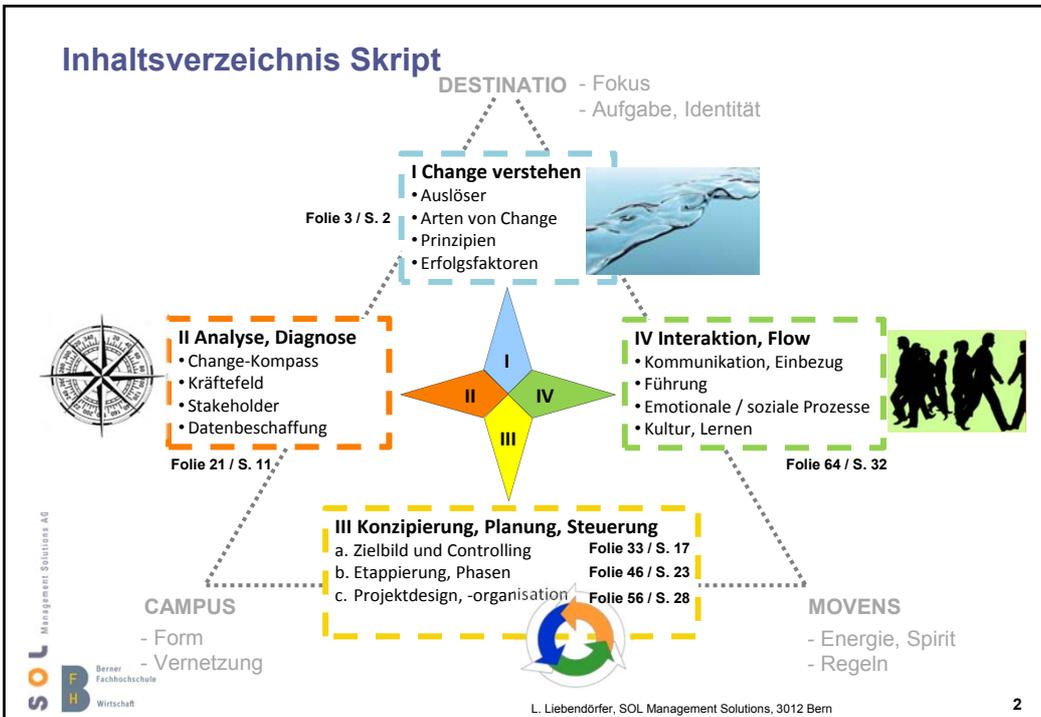
**Dr. Luzius Liebendörfer**  
**SOL Management Solutions AG**  
**Gesellschaftsstr. 35**  
**3012 Bern**  
**Tel 031 305 21 12**  
**liebendoerfer@sol-sol.ch**  
**www.sol-sol.ch**

SOL Management Solutions AG

Berner Fachhochschule Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

**1**





# I Change verstehen

## Auslöser, Arten von Change, Prinzipien, Erfolgsfaktoren

SOL Management Solutions AG

SOL

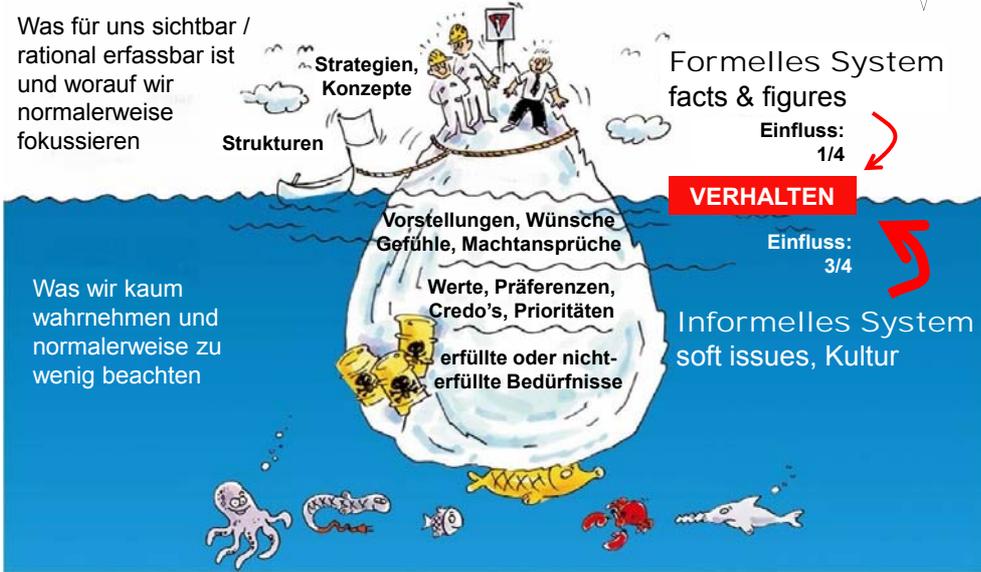
Berner Fachhochschule  
Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

3

### Nachhaltiger Change findet unter Wasser statt

Was für uns sichtbar / rational erfassbar ist und worauf wir normalerweise fokussieren



Formelles System  
facts & figures  
Einfluss: 1/4

VERHALTEN

Einfluss: 3/4

Informelles System  
soft issues, Kultur

SOL Management Solutions AG

SOL

Berner Fachhochschule  
Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

4

### Dreitelliges Gehirn

**Grosshirn / Neocortex** Alle Primaten

- "Pilot", "Intelligenz", "Rechenzentrum"
- Selbstbild, Identität
- reguliert Denken, Sprache, bewusste Handlungen

**Limbisches System / Zwischenhirn** Säugetiere, Vögel

- reguliert Gefühle, Motivation / Ablehnung
- wirkt als Entscheidungs- / Machtzentrale
- reagiert viel schneller als Neocortex

**Stammhirn / Reptilienhirn** Reptilien

- Überlebenstrieb
- entscheidet instinktiv: Kampf oder Flucht
- reguliert automatisierte Bewegungen + Abläufe (Autopilot)

SOL Management Solutions AG

F  
H

Berner Fachhochschule  
Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

5

### Von Changemanagern benannte Herausforderungen\*

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70%

Herausforderung	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	
<b>Das Verändern von Denkweisen / Einstellungen</b>	<div style="width: 65%; height: 10px; background-color: red;"></div>								
Ressourcenknappheit (Budget, Personal)	<div style="width: 40%; height: 10px; background-color: orange;"></div>								
Unternehmenskultur	<div style="width: 40%; height: 10px; background-color: orange;"></div>								
Mangelhaftes Commitment des höheren Managements	<div style="width: 40%; height: 10px; background-color: orange;"></div>								
Unterschätzung der Komplexität	<div style="width: 30%; height: 10px; background-color: orange;"></div>								
Mangelnde Transparenz durch fehlende Kommunikation	<div style="width: 28%; height: 10px; background-color: yellow;"></div>								
Mangelndes Change Management Know-how	<div style="width: 25%; height: 10px; background-color: yellow;"></div>								
Das Verändern von Prozessen	<div style="width: 20%; height: 10px; background-color: yellow;"></div>								
Mangelnde Motivation der betroffenen Mitarbeiter	<div style="width: 18%; height: 10px; background-color: yellow;"></div>								
Das Verändern von IT-Systemen	<div style="width: 10%; height: 10px; background-color: yellow;"></div>								
Technologische Barrieren	<div style="width: 5%; height: 10px; background-color: yellow;"></div>								

SOL Management Solutions AG

F  
H

Berner Fachhochschule  
Wirtschaft

\* Change Management Studie 2007, IBM und Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

6

## Transformation als Metapher



**Als die Raupe dachte, sie sterbe,  
wurde sie zum Schmetterling.**

*Nach Lao Tse*

## Management des Wandels



**“The bad news: Nothing lasts forever.  
The good news: Nothing lasts forever.”**

Change Management zielt darauf ab, das **kurz-, mittel- und langfristige Überleben eines Unternehmens** in einem Umbruch bzw. in einer Krisensituation sicherzustellen, oder das Unternehmen präventiv zu stärken und zu entwickeln.

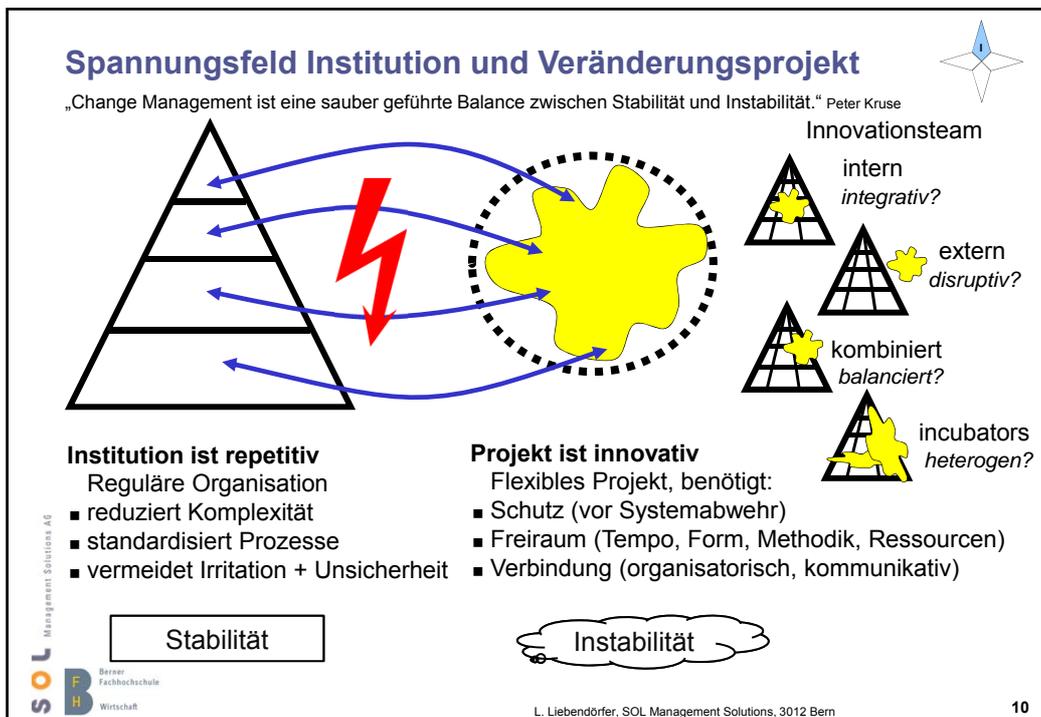
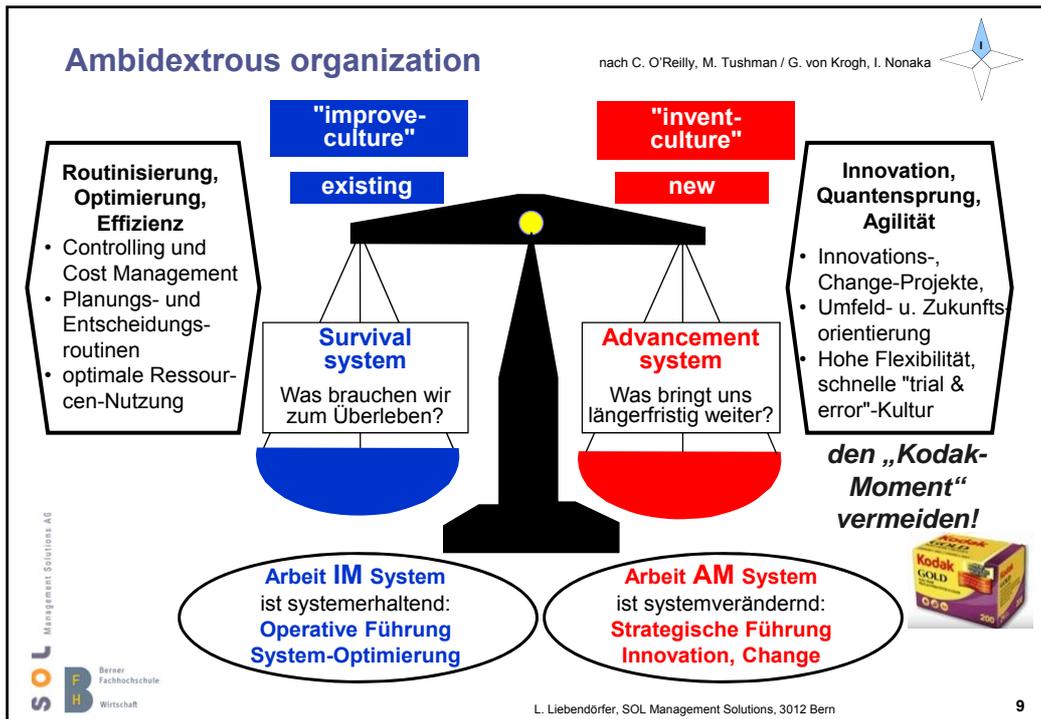
Es ist eine **breite, zielgerichtete Intervention in das Unternehmenssystem**, abgestimmt auf die spezifischen Bedürfnisse einer bestimmten Situation.

Es ist ein strategisch begründetes Massnahmenprogramm zur Initiierung und Umsetzung von Veränderungen.

Es umfasst **alle geplanten, gelenkten, organisierten und überprüfbaren Veränderungen in Strategie, Prozessen, Strukturen und Kultur** der Institution.

Von Change Management spricht man, wenn eine gewisse Komplexität des Vorhabens vorliegt, was die Unberechenbarkeit und Dynamik des Prozesses erhöht, die direkte Steuerbarkeit erschwert und eine intensive Beachtung und Bearbeitung auch der weichen Faktoren und der gegenseitigen Vernetzung von Faktoren erfordert.

**“Die Kunst des Fortschritts besteht darin, inmitten des Wandels Ordnung zu wahren  
und inmitten der Ordnung den Wandel aufrechtzuerhalten..”** Alfred North Whitehead



### Innovation braucht Un-Balance und ein gewisses Mass an Irritation

**Stabilität – fehlende Innovation**

**Gelenkte Dynamik – echter Wandel**

**Vision als Attraktor**

- Offene Kommunikation
- Einbezug
- Feedback
- Stützende Kultur

SOL Management Solutions AG  
Berner Fachhochschule Wirtschaft  
L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

### Optimierung oder Quantensprung?

"Wie können wir unser Geschäftsmodell grundlegend neu gestalten?"

"Wie können wir das, was wir tun, besser oder schneller tun?"

**Musterwechsel für Quantensprung**

**Transformation**

**Optimierung für kleine Verbesserungen**

Zeit, Marktveränderung

Schersprung → Straddle → Fosbury Flop

SOL Management Solutions AG  
Berner Fachhochschule Wirtschaft  
L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

## Revolution – disruptive Sprünge

„Die Menschheit steht jetzt vor dem grösstem **Umbruch** seit der industriellen Revolution. Das bietet die Möglichkeit, Gesellschaft und Wirtschaft neu zu gestalten, eine Chance, wie es sie nur alle 100 Jahre gibt.“

„Anstatt wie Don Quijote gegen die Windmühlen der Digitalisierung und Komplexität anzukämpfen, sollten wir - wie bei der asiatischen Kampfkunst - die Kräfte des Gegners zum eigenen Vorteil nutzen. **Collaboration - Coopetition.**“

Veränderungen in komplexen Systemen erfolgen meist nicht evolutiv (Schritt für Schritt), sondern **disruptiv**: plötzlich, sprunghaft, überraschend.

„Die Komplexität der Gesellschaft wächst schneller als die Rechenleistung der Supercomputer. Es wird nicht mehr gelingen, die sich rasch wandelnden Muster unserer digitalen Welt schnell genug zu erfassen und der **Komplexität** Herr zu werden.“

**Zentrale Steuerung hat ausgedient.**

Temp. Troposphäre Schweiz (5 km Höhe), in °C

**Klimaerwärmung**

SOL Management Solutions AG

Berner Fachhochschule Wirtschaft

R. Hari, Ph. C. Reid, 24.11.2015, „Global impacts of the 1980's regime shift“, Global Change Biology

Dirk Hebling, Komplexitätsforscher der ETH Zürich, in Sonntagszeitung 4.1.2015

**13**

## Change Management in einer VUCA-Welt

- **V**olatile: volatil, schwankend
- **U**ncertain: unsicher

- **C**omplex: komplex, vernetzt
- **A**mbiguous: mehrdeutig

William Ross Ashby, Neurophysiologe + Kybernetiker:  
**Ashby's Law of Requisite Variety** (Gesetz der erforderlichen Varietät):  
**“Variety absorbs variety”**

Bedeutung:  
Einfache Systeme lassen sich mit einfachen Mitteln unter Kontrolle bringen.  
Komplexe Systeme benötigen komplexitätsfähige, dynamische Methoden.

SOL Management Solutions AG

Berner Fachhochschule Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

**14**

### Trivial und nichttrivial



Starre (triviale) Systeme sind störungsanfällig und wenig flexibel. Zwar erzeugen sie den Eindruck von Berechenbarkeit und Sicherheit. Bei starken Turbulenzen können sie aber (teilweise) irreversibel zerstört werden (Kodak, Agfa, Grundig, Solarworld, Blackberry, Nokia Handy, etc.)

Dynamische (komplexe) Systeme regenerieren sich selbst. Sie erhalten ein bestimmtes Grundmuster aufrecht und zeigen sich nachhaltig überlebensfähig, auch bei Umfeld-turbulenzen. Sie verhalten sich unberechenbar, aber erstaunlich selbstintelligent.

SOL Management Solutions AG

Berner Fachhochschule Wirtschaft



„Maschinenmodell“



„Organisches Modell“

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

15

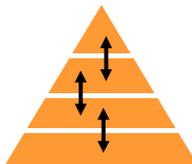
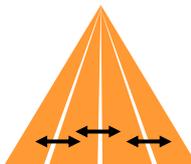
### Agilität und Change: den Aggregatzustand ändern



„Wasser ist stärker als Fels“

SOL Management Solutions AG

Berner Fachhochschule Wirtschaft



functional + social + time gap

1

2

3

= puzzle

Alle 3 Gaps erzeugen **Verschwendung**, aber **keine Wertschöpfung**, **keinen Kundennutzen**  
Das Taylor'sche Modell ist an das Ende des life cycle gekommen!

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

16

### Dezentrale statt zentrale Steuerung

**Hierarchische Organisation**

**Selbstorganisation**

Fremd-Organisation nach festen Regeln erzeugt

- Stau, Wartezeiten, Unflexibilität, Störungsanfälligkeit, Abhängigkeiten

- Steuerung in komplexen Situationen = **Eigenverantwortung übertragen**
- Selbstorganisation durch klare **Regeln + Rahmenbedingungen**: günstiger, flüssiger, motivierender

**SOL** Management Solutions AG  
**B** Berner Fachhochschule  
**H** Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern 17

### Octopus-Modell der Organisation

8 Tentakel, je mit neuronalem Cluster = verteilte Intelligenz, dezentrale Steuerung

**SOL** Management Solutions AG  
**B** Berner Fachhochschule  
**H** Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern 18

### Agile Organisation hat zelluläre Struktur: Teams arbeiten eigenverantwortlich und vernetzt

The diagram illustrates the shift from a traditional hierarchical organization to an agile, cellular structure. On the left, a tree diagram with a root node and five levels of sub-nodes is shown. A downward arrow points to a network diagram with five interconnected nodes. A rightward arrow then points to a large image of a green leaf, where the cellular structure of the leaf is overlaid with a network of white circles and dashed lines, representing the agile, self-organizing team structure.

**SOL** Management Solutions AG  
**B** Berner Fachhochschule  
**H** Wirtschaft

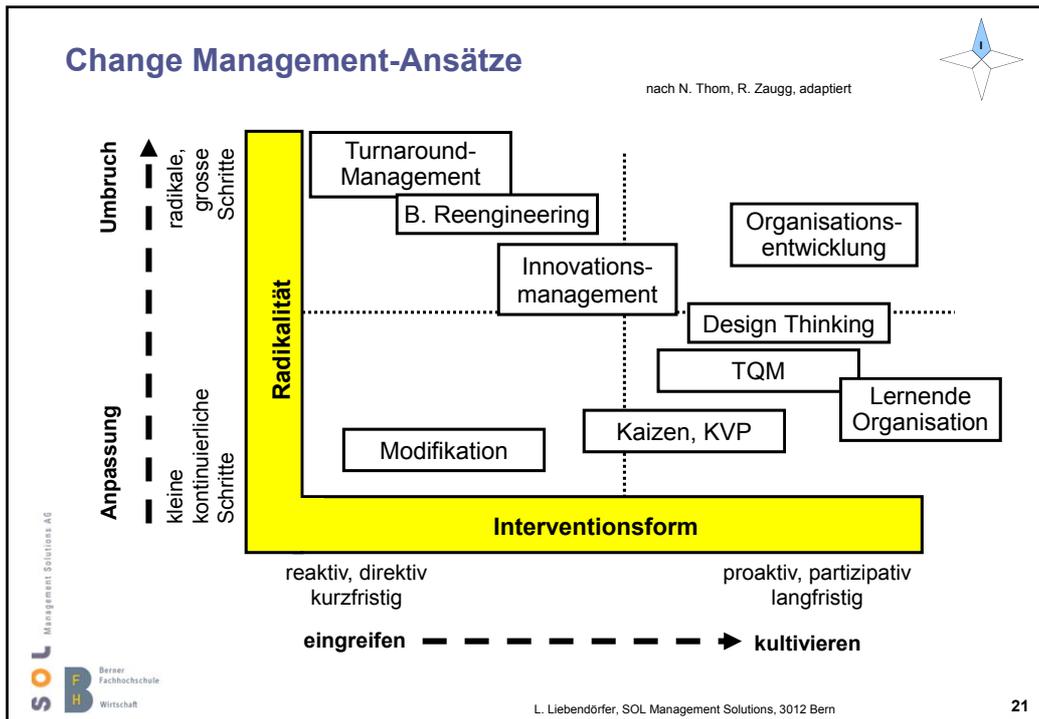
L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern 19

### Was löst Change aus?

The flowchart details the factors that trigger change. At the top, a horizontal bar transitions from 'WICHTIG' (Important) on the left to 'DRINGLICH' (Urgent) on the right. Below this, a green oval labeled 'CHANCE' transitions via a double-headed arrow to a red oval labeled 'KRISE' (Crisis). The main flow consists of three stages: 'Potentiale' (represented by a landscape image), 'Ergebnisse' (represented by a group of colorful figures), and 'Finanzen' (represented by stacks of money). Below these stages are labels: 'Strategische / kulturelle Krise' under Potentiale, 'Erfolgskrise' under Ergebnisse, and 'Liquiditätskrise' under Finanzen. To the left, 'AUSSEN-BLICK / SOG' (External View / SOG) is shown with green arrows pointing towards the stages. To the right, 'INNEN-BLICK / DRUCK' (Internal View / Pressure) is shown with red arrows pointing towards the stages. At the bottom, a blue trapezoidal shape labeled 'Handlungs-Spielraum' (Action Space) narrows from left to right into 'Handlungs-Bedarf' (Action Need). Below this, a green box 'Evolutionärer Wandel' (Evolutionary Change) and a red box 'Radikaler Wandel' (Radical Change) are connected by a double-headed arrow labeled 'Konzepte' (Concepts).

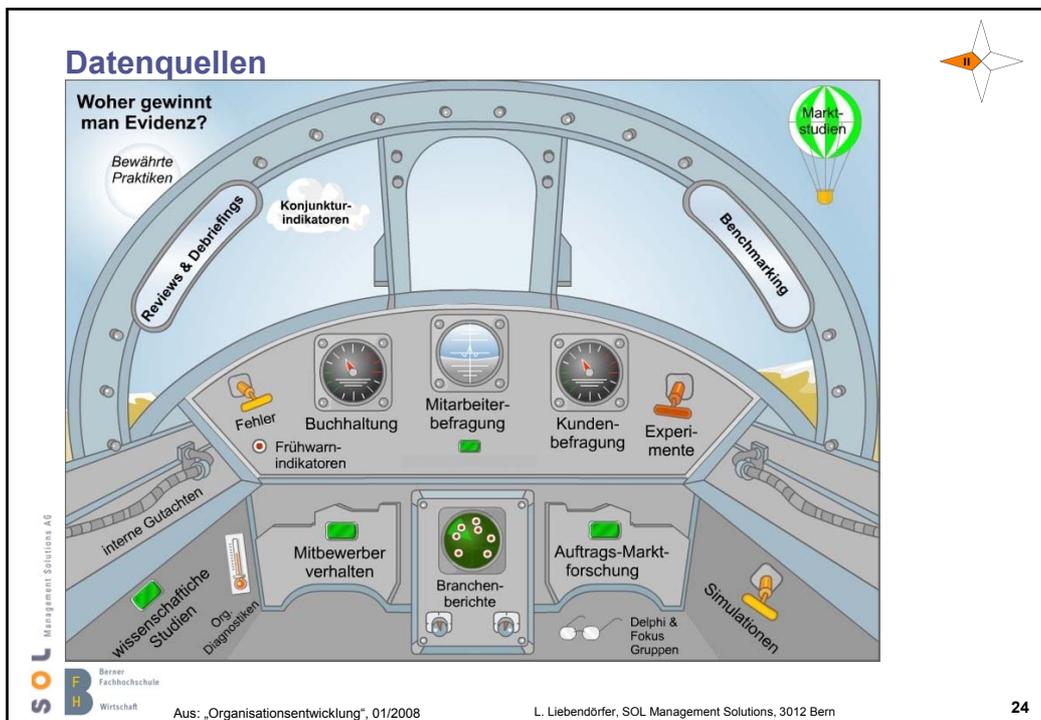
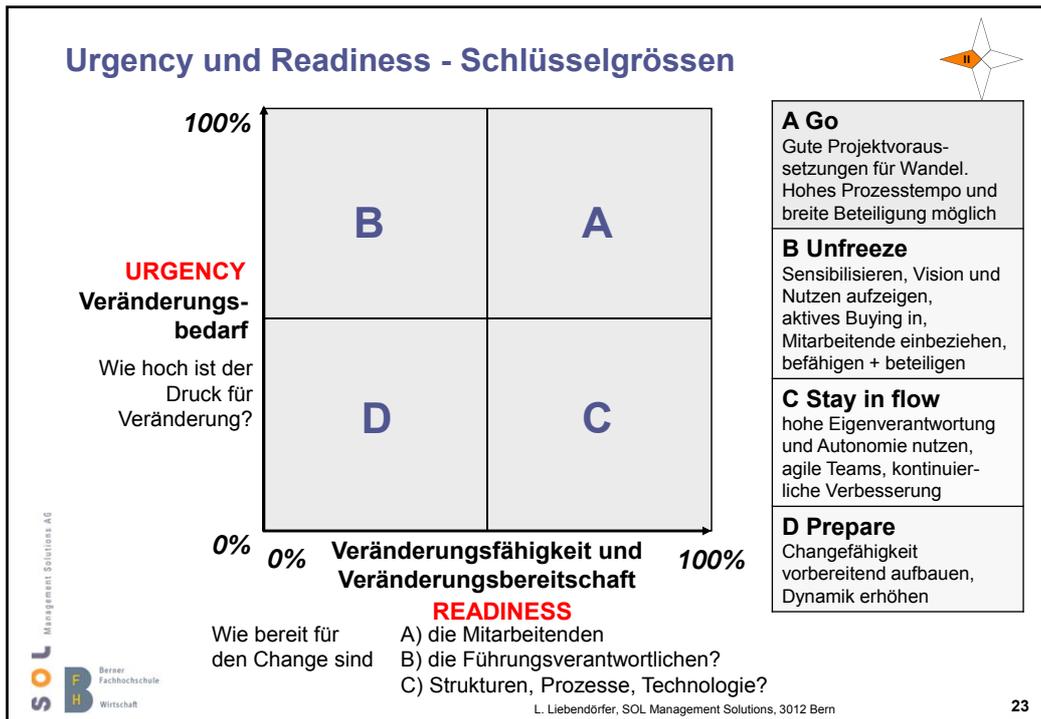
**SOL** Management Solutions AG  
**B** Berner Fachhochschule  
**H** Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern 20



## II Analyse, Diagnose

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern



## Situationsanalyse: Daten zur Ausgangslage



- Verwendung vorliegender Daten (Marktanalysen, Kundenstatistik, Kennzahlen, MA-Befragung, etc) oder Befragung von Stakeholders:
- Welche Zielgruppen sollen befragt werden? z.B.
  - Kunden
  - Lieferanten, Partner
  - Management, Mitarbeitende
  - Shareholder, Eigner
- Welche Befragungsmethode soll eingesetzt werden?
  - Fragebogen (Papier oder Online)
  - Interviews (einzeln oder Kleingruppen)
  - Beobachtung; Video
  - Hearing (wechselnde Zusammensetzung)
  - Telefonische Befragung
  - Diagnose-Workshops
- Wieviele Personen sollen befragt werden? Auswahl-Kriterien?
- Soll die Befragung eher qualitativ oder quantitativ sein?
- Wer soll die Befragung durchführen und auswerten?
- Datenfeedback planen an die Befragten!



SOL Management Solutions AG

Berner Fachhochschule Wirtschaft

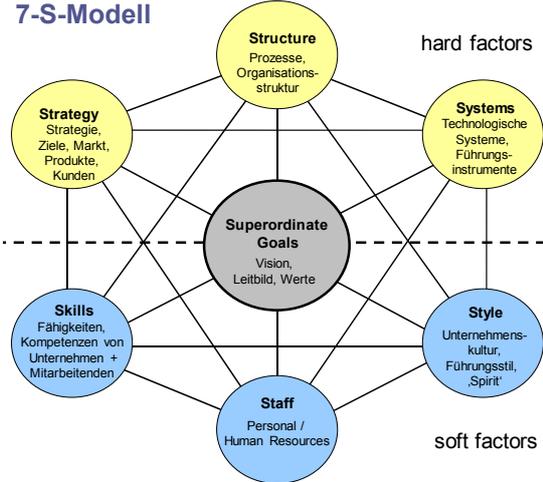
L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

25

## Strukturieren von Daten



### 7-S-Modell



Nach Tom Peters, Robert H. Waterman, In search of excellence, 1982

### SWOT-Analyse

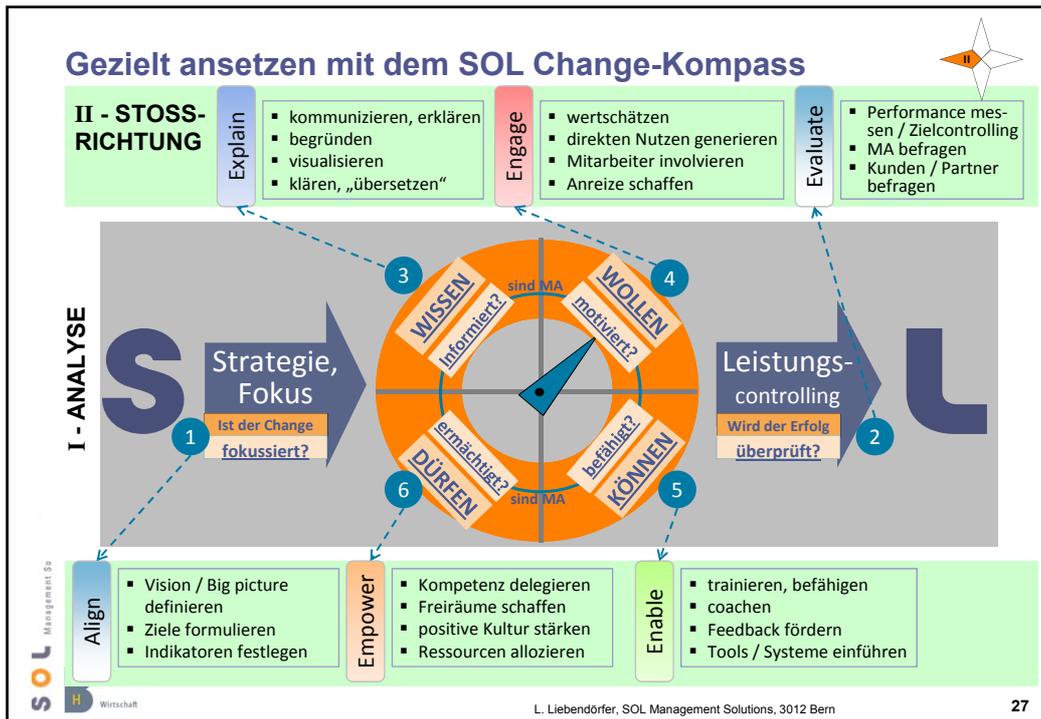
		Positiv +	Negativ -
innenorientiert	GEGENWART IST	S trengths Stärken	W eaknesses Schwächen
		Was läuft gut? Was macht die Stärke aus? Was hat sich bewährt?	Was läuft schlecht? Wo liegen Schwachstellen? Was soll verbessert werden?
ausserorientiert	ZUKUNFT SOLL	O pportunities Chancen	T hreats Risiken
		Welche Potentiale bestehen? Welche positiven Trends gibt es?	Welche negativen Entwicklungen sind zu bedenken? Was gilt es zu vermeiden?

SOL Management Solutions AG

Berner Fachhochschule Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

26



### Stakeholder-Analyse (IST-Zustand, nicht SOLL), Tabelle

	Abkürz	Stakeholder	B H E D				Erwartung der Stakeholder an das Projekt (Benefit / Kommunikation, etc.)	Erwartung des Projekts an die Stakeholder (Beitrag, Input, Unterstützung, Commitment, etc.)
			B	H	E	D		
intern								
extern								

**SOL Management Solutions AG**  
Berner Fachhochschule  
Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

28

### Stakeholder-Analyse: Erläuterungen

<b>Stakeholder</b>	auch: Interessengruppen, Akteure, Beteiligte, Betroffene, Partner des Projekts Person, Gruppe, Organisationseinheit, externer Partner, der - aktiv am Projekt beteiligt ist oder sein sollte - oder durch das Projekt tangiert wird - oder Einfluss hat auf den Projekterfolg. Eine Stakeholdergruppe umfasst Individuen mit <u>ähnlichen Interessen</u> , <u>ähnlicher Betroffenheit</u> , <u>ähnlicher Einflussmöglichkeit</u> , <u>ähnlicher Rolle</u> in Bezug auf das Projekt. Stakeholdergruppen werden weiter unterteilt, sobald relevante Unterschiede in Bezug auf das Projekt bestehen (z.B. Mitarbeitende Standort A, Mitarbeitende Standort B)
<b>B Betroffenheit</b>	Wie <u>intensiv</u> sind die Stakeholder von der Veränderung <u>betroffen</u> ? (egal ob positiv o. negativ) Wie <u>stark</u> sind sie vom Projekt <u>tangiert</u> und in <u>Anspruch genommen</u> ? 1 kaum / 2 wenig / 3 ziemlich / 4 stark
<b>H Haltung</b>	Welche <u>Haltung</u> , welche <u>Einstellung</u> haben diese Stakeholder zum Projekt? - - stark ablehnend, negativ / - eher ablehnend, eher negativ + = eher befürwortend, positiv / ++ = eindeutig befürwortend, positiv Die Haltung hängt davon ab, ob der „Gewinn“ (Benefit, Nutzen, Vorteile) aus Sicht der Stakeholder grösser ist als der „Preis“ (negative Folgen, Mehraufwand, Nachteile)
<b>E Einfluss, Wichtigkeit</b>	Wie hoch ist der <u>Einfluss</u> dieser Stakeholder auf den Erfolg des Projekts? Wie <u>wichtig</u> sind sie für eine flüssige Projekt-Abwicklung? Wieviel <u>Macht</u> haben diese Stakeholder, um das Projekt positiv oder negativ zu beeinflussen? 1 kein Einfluss / 2 wenig Einfluss / 3 ziemlich viel Einfluss / 4 viel Einfluss
<b>D Distanz</b>	In welcher Distanz zum Projekt stehen diese Stakeholder zur Zeit? Wieviel regulärer Kontakt, Austausch, Informationsfluss besteht mit diesen Stakeholders? Wie gut kennt das Projekt die Bedürfnisse und Anforderungen dieser Stakeholder? 1 keine Distanz, viel Kontakt / 2 wenig Distanz / 3 ziemlich grosse Distanz / 4 grosse Distanz, kaum Kontakt und Austausch zur Zeit

SOL Management Solutions AG

Berner Fachhochschule Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern
29

### Stakeholder-Analyse, Grafik

#### Heatmap

4				
3				
2				
1				
	--	-	+	++

H Haltung

B	A	A	Involvieren, kooperieren, einbeziehen, empowern, als „movers“ nutzen
D	C	B	Kontaktieren, abholen, konfrontieren, begleiten, Widerstand thematisieren
		C	Regelmässig informieren, pflegen, als „followers“ nutzen
		D	Kommunizieren, informieren, negativen Einfluss auf Projekt verhindern

#### Contactmap

4				
3				
2				
1				
	1	2	3	4

D Distanz

B	A	A	Proaktiv kontaktieren und einbeziehen, Buying in sicherstellen, Ownership erzeugen
D	C	B	Kontakt weiterpflegen, auf Bedürfnisse eingehen, Ownership verstärken
		C	Nach Bedarf informieren, periodisch kontaktieren
		D	Kein spezieller Handlungsbedarf

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern
30

### Projektumfeldanalyse

**Ziel:** Analyse der projektrelevanten Partner (Stakeholder); Aktions-/ Kommunikationsplan entwickeln

**Vorgehen:** 1. Projektpartner gemeinsam sammeln und bewerten (Tabelle)  
 W = Wichtigkeit: Einfluss auf Projektverlauf / Projekterfolg; Bedeutung, Macht  
 1= wenig wichtig, 2= mittelwichtig, 3= sehr wichtig (IST-Zustand)  
 D = Distanz: Kontakt, Informationsfluss, Bedürfnisse und Anforderungen kennen  
 1= kleine Distanz, 2= mittlere Distanz, 3= grosse Distanz (IST-Zustand)  
 B = Betroffenheit (positiv ++, +, 0 = neutral, negativ -, --)

2. Visualisieren: W = Grösse der Kreise; D = Distanz vom Zentrum  
 Handlungsbedarf identifizieren: Wichtige Partner mit mittlerer bis grosser Distanz  
 3. Fremdperspektive (für wichtige Partner) einnehmen, Bedürfnisse und Erwartungen analysieren  
 4. Pro Partner eine Taktik + Massnahmen (u.a. für Kommunikation) festlegen

**SOL Management Solutions AG**  
 Berner Fachhochschule Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern 31

### Kräftefeld-Analyse

**Ziel:** Kräftefeld zur Veränderung bewusst machen, Massnahmenplanung vorbereiten

**Vorgehen:**

1. Themenfokus wählen. Was ist das **Themenfeld**?
2. **Zielformulierung**: Was genau soll erreicht werden?
3. Änderungsfördernde und -hemmende **Kräfte sammeln** (Brainstorming). Was fördert / behindert die Zielerreichung?
4. **Kräfte gewichten**, Kräftefeld **darstellen**
5. **Massnahmen** ableiten, um Drivers zu verstärken, Resistors zu schwächen.

Nicht externe Faktoren (Markt, Opportunities, etc.), sondern v.a. **interne Kräfte**, die den Projekterfolg beeinflussen: z.B.

- Personen, Gruppen, Gremien
- Kompetenzen, Handlungsspielräume
- Ziele (fehlende?), Programme, Vorgaben
- Ressourcen (Geld, Knowhow, Zeit, etc.)
- Strukturen, Projektorganisation
- Infrastruktur, Standorte, Technik
- Kultur, Widerstände, Macht, Führungsstil
- Kommunikation, Austausch, Konflikte
- etc. etc.

Drivers Änderungsfördernde Kräfte	+5	+4	+3	+2	+1	-1	-2	-3	-4	-5	Resistors Änderungshemmende Kräfte
[Green bar]											[Red bar]
[Green bar]											[Red bar]
[Green bar]											[Red bar]
[Green bar]											[Red bar]
[Green bar]											[Red bar]

Die Kräfte links beziehen sich nicht direkt auf die Kräfte rechts (je unabhängige Listen)

**SOL Management Solutions AG**  
 Berner Fachhochschule Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern 32



## III Konzipierung, Planung, Steuerung

### a) Zielbild + Controlling

SOL Management Solutions AG

SOL

Berner  
Fachhochschule  
Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

33

### Logik der Unternehmensentwicklung



Ansatzpunkte für Change

**Identität**

- Vision
- Zweck + Rolle im relevanten Umfeld
- Wertesystem
- Geteiltes Selbstverständnis

**Strategie**

- Markt, Zielgruppen
- Geschäftsmodell
- Kernkompetenz
- Angebot
- Unternehmens-Strategie
- Commitment für Strategie

**Makro-Modell**

- Kernprozesse
- Organisation
- Standorte, Infrastruktur
- Ressourcen
- Strategien der Business Units
- Kennzahlen

**Businessplan**

**Mikro-Modellierung**

- Sekundärprozesse
- Detail-Abläufe
- Kont. Verbesserung
- Qualitäts-Mgt.
- Stellen, Personen
- ICT, Mgt.-systeme
- Führungskultur
- Collaboration, Kommunikation

Reali-

sier-

ungs-

projekte

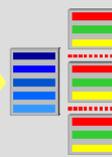
Tages-  
geschäft

Wie positioniert sich das Unternehmen?

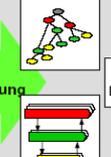
Wie sieht das ideale Unternehmens-Design aus?

Wie wird genau die Leistung erstellt?

Strategie-entwicklung / -vertiefung



Makro-modellierung



Mikro-modellierung



SOL Management Solutions AG

SOL

Berner  
Fachhochschule  
Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

34

**Startkonferenz:**  
**Gemeinsame Klarheit zu Zielbild, Nutzen, Vorgehen, Rollen**



Sich sofort mit dem Inhalt zu befassen ist ein grober Kunstfehler. Südländer + Asiaten wissen das: Zuerst kommt Beziehung.

**Ein starker Start wirkt nachhaltig**

Druck (Kosten sparen, Effizienz steigern, Produktivität erhöhen) kann Menschen in Bewegung setzen. entsteht so aber wenig Begeisterung. Das Pflichtgefühl dominiert. Viele befürchten, dass der Stress zunimmt. Der Mehrwert für sich selber wird nicht ersichtlich.

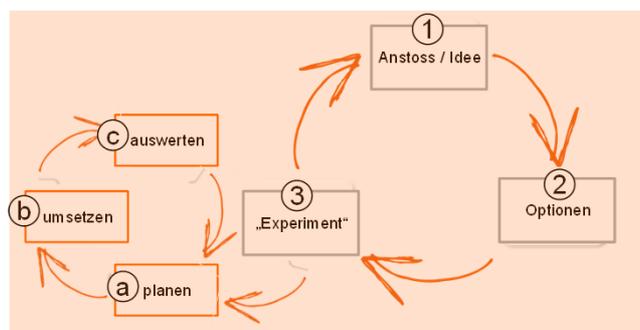
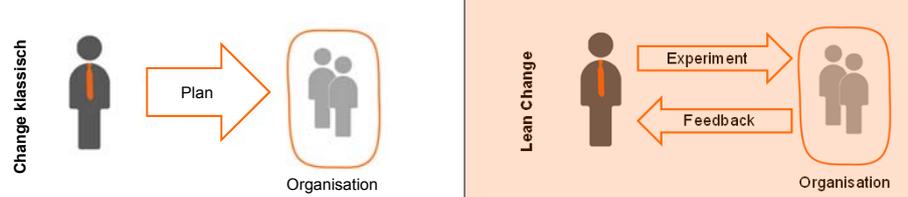
Eine repräsentativ zusammengesetzte Startkonferenz (mit allen Bereichen und Hierarchiestufen) ist zwar aufwändig, erzeugt aber nachhaltigen Mehrwert. Im strukturierten Workshop entsteht ein gemeinsames Zielbild: Was ist in 3 Jahren im besten Fall realisiert? Welchen Mehrwert schafft man für Kunden, Mitarbeitende, GL, Partner? Wie will man vorgehen? Wer übernimmt welche Rolle, Kompetenz und Verantwortung?

Die Ergebnisse der Startkonferenz werden im ganzen Betrieb geeignet kommuniziert.

SOL Management Solutions AG  
 Berner Fachhochschule  
 Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

**Lean Change, Idee**



SOL Management Solutions AG  
 Berner Fachhochschule  
 Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

### Lean Change Canvas\*



<p><b>Urgency</b> </p> <p>A RELIABLE PRODUCT BY...</p> <p>OCT</p> <p>Customer interviews Can't problems easier</p> <p>Is your customer surprised?</p>	<p><b>Target State</b> </p> <p><b>Success Criteria</b> </p> <p>Complete Release</p> <p>Feedback for Customer on Test</p>	<p><b>Vision</b> </p> <p>TEAM THAT HAS TRUST AND COOPERATION</p> <p>OF THE BUSINESS BY DELIVERING THE BEST POSSIBLE PRODUCT TOGETHER!</p>	<p><b>Communication</b> </p> <p>Executive update (1 x 2 weeks)</p> <p>Release planning (1 x month)</p> <p>Story replenishment (1 x 2 weeks)</p> <p>Reporting/metrics (1 x week)</p> <p><b>Action</b> </p>	<p><b>Change Participants</b> </p> <p></p>
<p><b>Commitment</b> </p> <p>3 hrs / Week 1 hr / Day 2 hrs / Day Self-Start Session One Day Five Times</p> <p>X 8 WEEKS</p>		<p><b>Wins/Benefits</b> </p> <p>6 / month</p> <p>Customer for Feature Suite One</p>		

SOL Management Solutions AG

Berner Fachhochschule Wirtschaft

\*Nach: Jeff Anderson, The Lean Change Method: Managing Agile Organizational Transformation Using Kanban, Kotter, and Lean Startup Thinking; CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

37

### Lean Change für überschaubare Veränderung: Gemeinsam Klarheit und Übersicht schaffen (Co-Creation)






Der erste Entwurf des Change Canvas ist keine fixe Vorgabe, sondern muss von den Beteiligten so modifiziert werden, dass alle relevanten Anliegen einfließen und ein für alle verständliches Vorhaben entsteht. Diese Arbeit kann in mehreren Schritten erfolgen.

SOL Management Solutions AG

Berner Fachhochschule Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

38

### Lean Change Canvas, vereinfachte Fassung



<b>Auslöser, Problem, Treiber</b>	<b>Zielbild</b>	<b>Stakeholder</b>	<b>Beiträge</b>
	<b>Indikatoren (Erfolgsmessung)</b>		<b>Nutzen</b>
<b>Optionen</b>		<b>Vorteile/Chancen</b>	<b>Nachteile/Risiken</b>
A			
B			
C			
<b>Aktionen</b>			
<b>zu tun / Reihenfolge</b>		<b>in Bearbeitung</b>	<b>erledigt</b>

SOL Management Solutions AG



Berner  
Fachhochschule  
Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

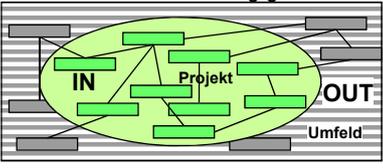
39

### W-Fragen beim Start: Big picture / Auftragsklärung (1)



1. **WO** stehen wir heute? → Analyse, Diagnose
2. **WARUM** haben wir ein Problem und ist Veränderung nötig? Was passiert, wenn wir nichts tun? → Problem identifizieren, Sinn klären, Aktualität schaffen (Dringlichkeit), Priorität definieren (Wichtigkeit)
3. **WOHIN** geht die Reise? → Vision, Zielbild (strategische und operative Ziele), erwarteter Nutzen
 


4. **WAS** soll bis in welche Tiefe verändert werden? Was soll bleiben / nicht verändert werden? Womit ist das Thema vernetzt? → Projekt-Elemente, Systemgrenzen, Rahmenbedingungen, Schnittstellen, Abhängigkeiten
 


5. **WORAN** genau werden wir erkennen, dass wir am Ziel sind? (Angenommen wir sind erfolgreich: woran würden wir es merken?) → Indikatoren der Zielerreichung, KPI's

SOL Management Solutions AG



Berner  
Fachhochschule  
Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

40

### W-Fragen beim Start: Big picture, Auftragsklärung (2)



6. **WER** ist Auftraggeber? Wer ist Kunde / Nutzer der neuen Lösung?  
Wer leitet das Projekt? Welche weiteren Akteure / Stakeholder gibt es?  
→ Projektumfeldanalyse, Zielgruppen, Rollen
7. **WANN** wollen wir was erreichen? Wie schnell soll es gehen?  
→ Zeitplan, Etappenziele, Tempo
8. **WIE** gehen wir vor? → Initiativen, Massnahmenbündel, Methodenansätze
9. **WIEVIEL** Ressourcen sind nötig? → Ressourcenplanung: Personal, Knowhow, Finanzen / Budget, Material
10. **WORAUF** muss besonders sorgfältig geachtet werden für den Projekterfolg?  
→ kritische Erfolgsfaktoren



#### AUFTRAG

Rahmenauftrag festlegen. Start gestalten (Kick Off Meeting)

 Management Solutions AG  
 Berner Fachhochschule  
 Wirtschaft

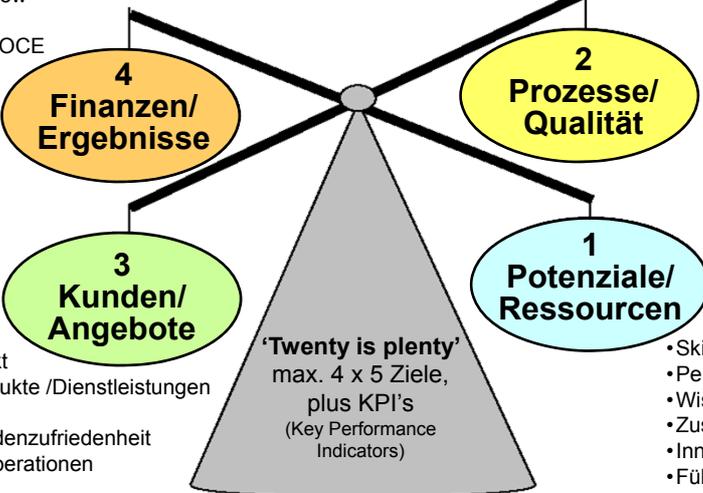
L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

41

### Ziel-Dimensionen nach Balanced Scorecard-Modell



- Umsatz
- Cash flow
- EBIT
- ROI, ROCE
- Image
- etc.



- Leistungsfähigkeit von Prozessen
- KVP
- Kundenfokus
- Tools, Systeme
- Qualität
- etc.

- Markt
- Produkte /Dienstleistungen
- USP
- Kundenzufriedenheit
- Kooperationen
- etc.

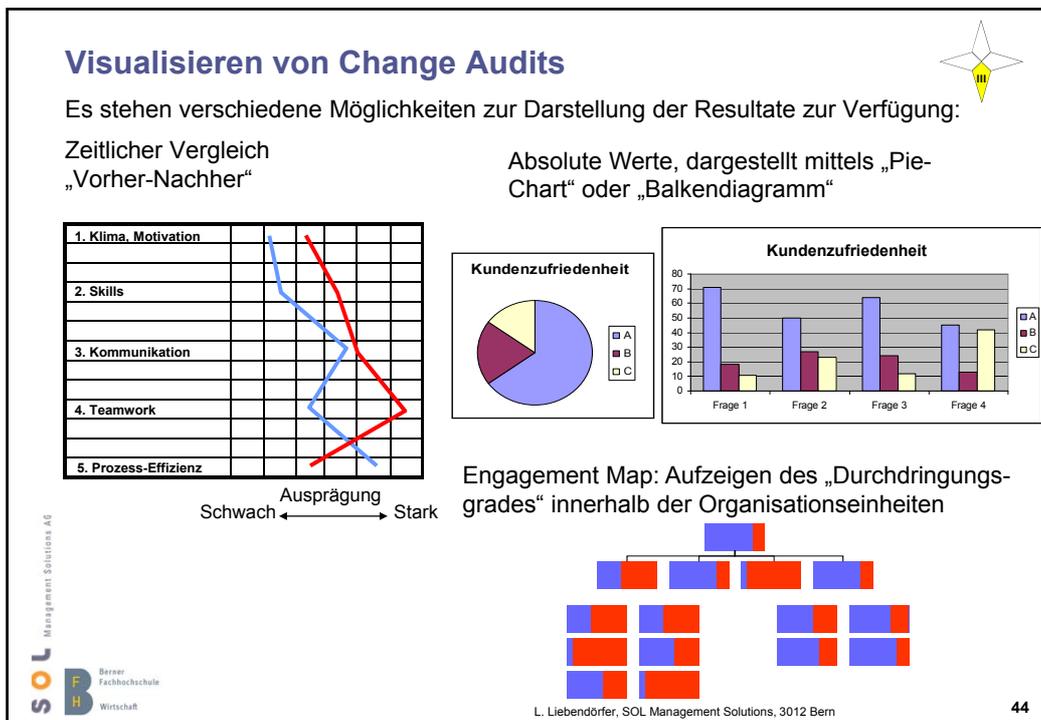
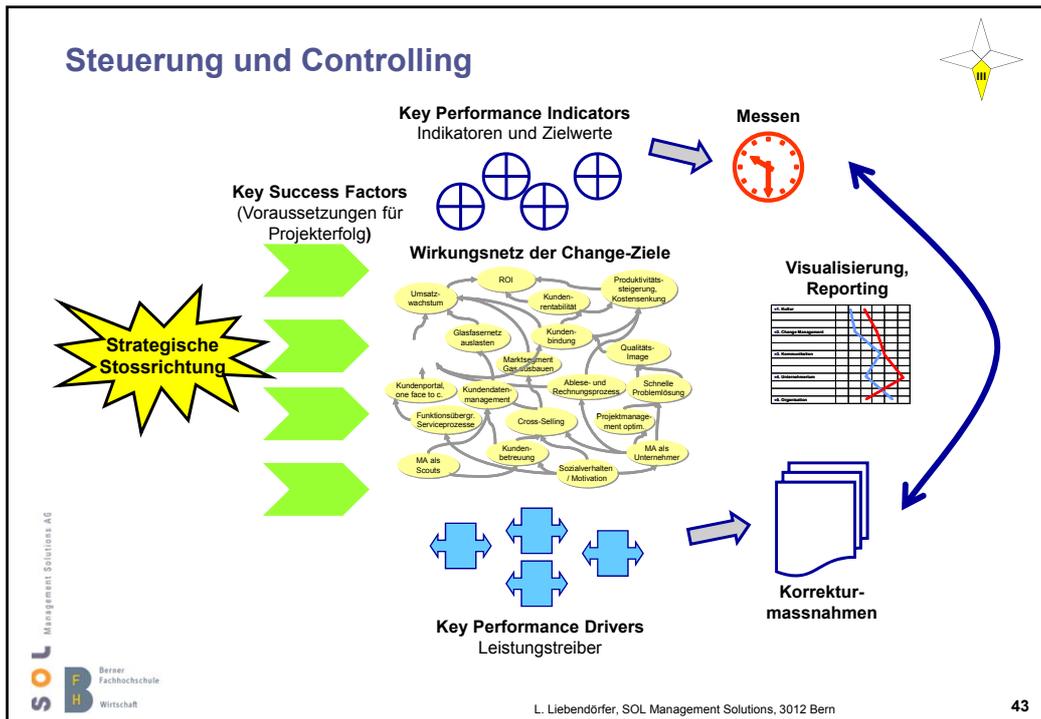
‘Twenty is plenty’  
max. 4 x 5 Ziele,  
plus KPI’s  
(Key Performance Indicators)

- Skills
- Personalentwicklung
- Wissensmanagement
- Zusammenarbeit
- Innovationskultur
- Führung
- Infrastruktur
- etc.

 Management Solutions AG  
 Berner Fachhochschule  
 Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

42



## Barometer – Situationsbeurteilung durch Mitarbeitende



**Periodische Kurzbefragung** von Mitarbeitenden (→Trendkurve)

Auf einer Skala von 1 bis 10:

- **Projektziele:**  
Wo stehen wir Ihrer Einschätzung nach bezüg. Projektziel-Erreichung?  
Wie zuversichtlich sind Sie, dass wir bis .... Ziel x erreichen?
- **Projektverlauf:**  
Wie erleben Sie die Arbeitsstimmung?  
Wie effizient empfinden Sie die Arbeit in den Teilprojekten?  
Wie gut fühlen Sie sich informiert zum aktuellen Projektstand?
- **Projektumgebung intern:**  
Wie weit sehen die Leute in Ihrem Arbeitsumfeld das Projekt als persönliche Chance?
- **Weiteres Umfeld:**  
Reagieren Kunden, Lieferanten, (etc.) gemäss Ihrer Wahrnehmung positiv auf das Projekt?



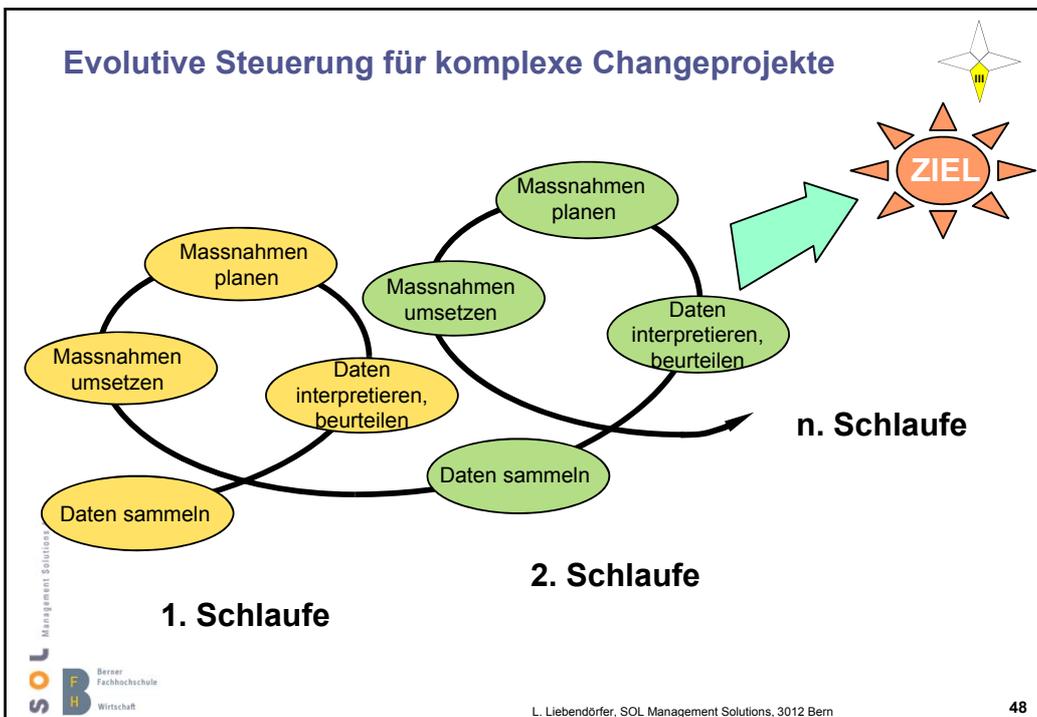
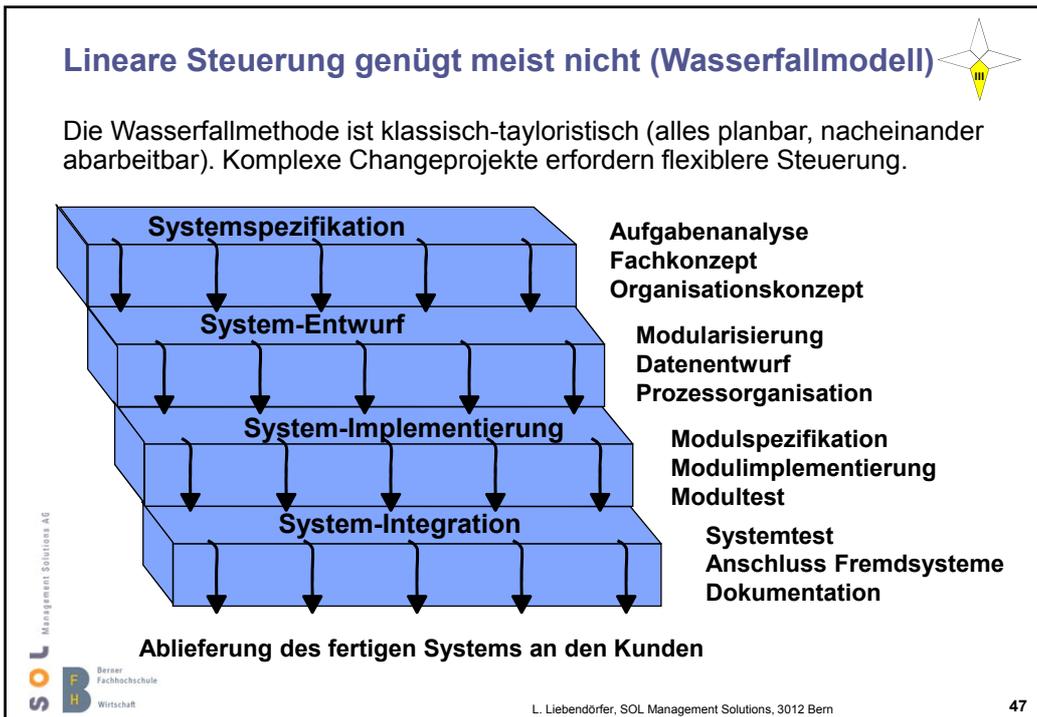
Formen (in Konferenz oder Workshop):

- Einfachen Fragebogen (3-5 Fragen, skaliert) abgeben
- Punkte setzen lassen auf Flipchart
- Tischtennisbälle in Plexiglassäulen geben
- Elektronische Abfrage (e-voting) mit individuellen Geräten, Ergebnisse sofort sichtbar auf Leinwand
- Physisch, skalierte Aufstellung im Raum



## III Konzipierung, Planung, Steuerung b) Etappierung, Phasenmodelle





### Ein guter Start ist die Hälfte des Erfolgs

**A: Projektinitialisierung**

- Ausgangslage analysieren, Diagnose
- Auftrag klären, Projektziele erarbeiten
- Time Frame definieren
- Ressourcenbedarf abschätzen

**B: Projektlançierung und -kõnzipierung**

- Projektstruktur konkretisieren
- Projektbeteiligte engagieren
- Planung konkretisieren
- Kommunizieren, Buying in vertiefen

**C: Projektrealisierung**

- Projektsteuerung sicherstellen
- Betroffene einbeziehen
- Massnahmen umsetzen
- Controlling + Reporting wahrnehmen

**D: Projektabschluss**

- Übergabe der neuen Lösung an die Linienorganisation
- Erfolgskontrolle, Erfolge feiern
- Kulturentwicklung fortführen

*Erfahrungen der Praxis belegen: Projektteams, die Phase A und B sorgfältig wahrnehmen, haben steigern die Chance für einen Projekterfolg massiv*

*Aus Zeitmangel oder Erfolgsdruck starten viele Projekte mit Phase C "durch" und erhöhen das Risiko des Scheiterns*

SOL Management Solutions AG  
Berner Fachhochschule Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern **49**

### Projekte nacheinander abwickeln

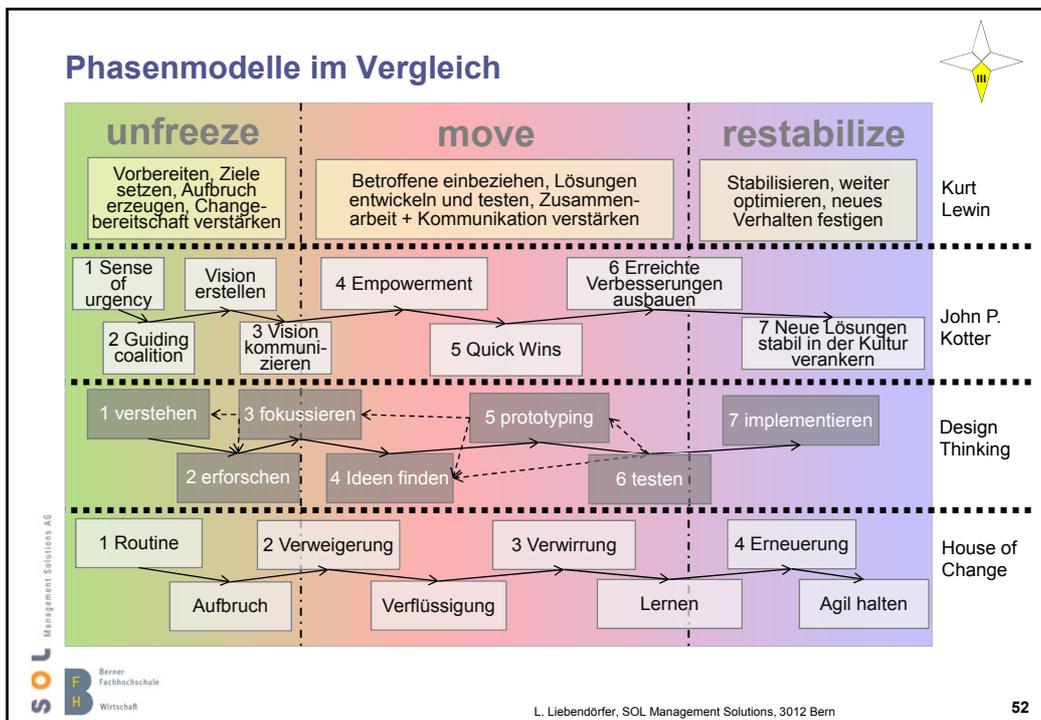
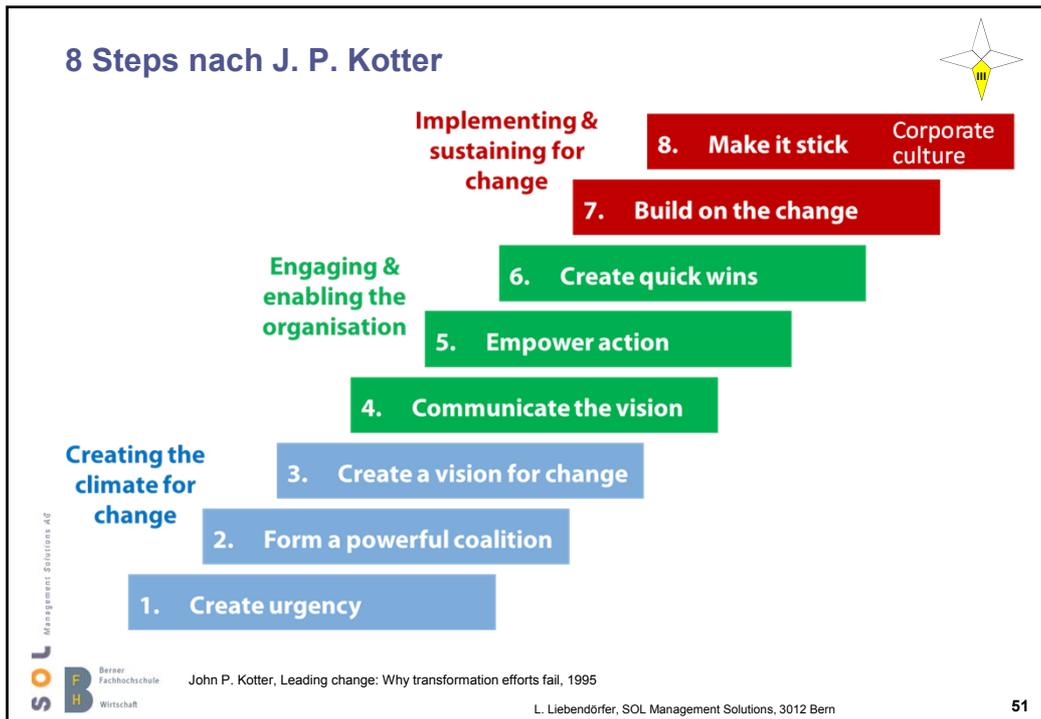
Zuviele Projekte gleichzeitig blockieren sich gegenseitig

Ausgewählte (priorisierte) Projekte nacheinander führen zum Erfolg

**Multiprojektmanagement**

SOL Management Solutions AG  
Berner Fachhochschule Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern **50**



### Drei Phasen-Modell von K. Lewin

**1 Unfreeze / Auftauen, sensibilisieren**

**2 Move / Bewegen, verändern**

**3 Refreeze / Stabilisieren**

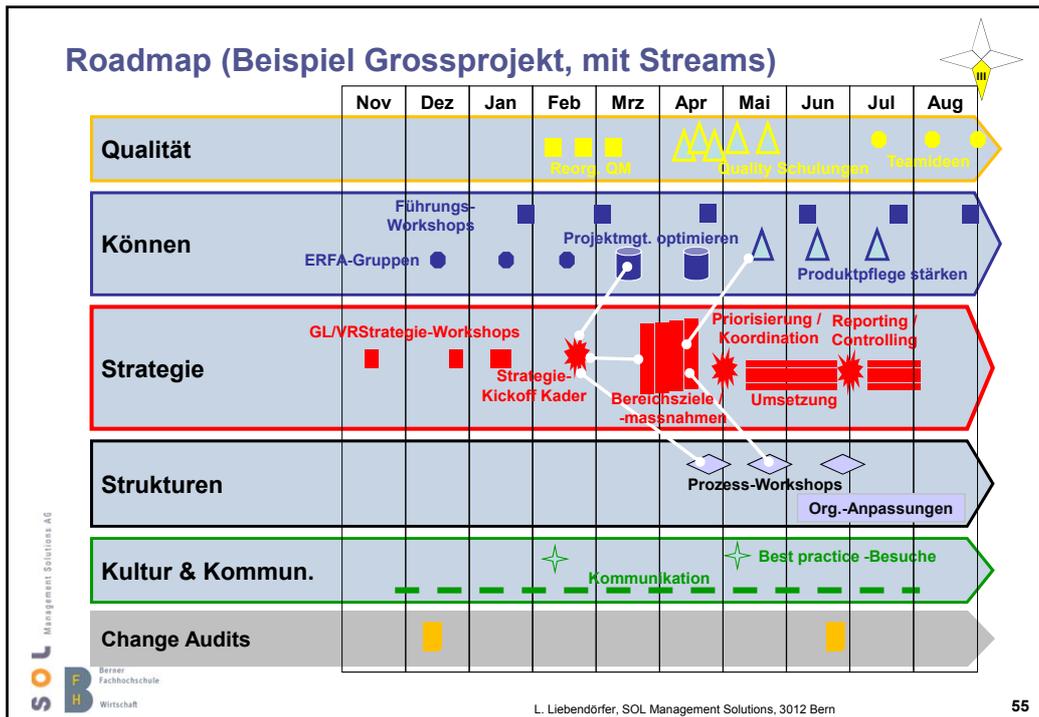
Kurt Lewin, 1890-1947, seit 1933 in USA, Cornell University / New York und Iowa State University - einer der einflussreichsten amerikanischen Sozialpsychologen. Sein Modell geht davon aus, dass sich eine Organisation nur verändern kann, wenn sich ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte ändern. Veränderungen erfolgen durch Lernprozesse, an denen sich alle betroffenen Mitarbeitenden im Unternehmen beteiligen.

SOL Management Solutions AG  
Berner Fachhochschule Wirtschaft  
L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

### Phasenmodell

Aufgaben des Managements:				
erkennen	fokussieren	involvieren	stützen	verankern
⚡	🎯	☺	▶▶▶▶	⚓
①	②	Phasen ③ des Wandels		④
<b>Initialisierung</b>	<b>Konzipierung</b>	<b>Mobilisierung</b>	<b>Implementierung</b>	<b>Verstetigung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wandlungsbedarf erkennen</li> <li>▪ Lage intern und Umfeld analysieren</li> <li>▪ Probleme (Fakten) aufzeigen</li> <li>▪ Zukunftschancen, Potential aufzeigen</li> <li>▪ Vision kreieren</li> <li>▪ Führungskoalition für den Change bilden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prioritäten setzen</li> <li>▪ Ziele konkretisieren</li> <li>▪ Roadmap und Massnahmen entwickeln</li> <li>▪ Abwicklung und Etappen planen</li> <li>▪ Projektorganisation festlegen</li> <li>▪ Ressourcen allozieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektorganisation breit aktivieren</li> <li>▪ Lösungen erarbeiten, Mitarbeitende einbeziehen</li> <li>▪ kommunizieren</li> <li>▪ Wandlungsbereitschaft + -fähigkeit verstärken</li> <li>▪ Hindernisse abbauen</li> <li>▪ Zusammenhalt, Wir-Gefühl stärken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pilotprojekte und prioritäre Massnahmen umsetzen</li> <li>▪ Freiräume schaffen, Leute einbeziehen, ermächtigen</li> <li>▪ Trainieren, Coachen</li> <li>▪ Fortschritte messen, Massnahmen tracken</li> <li>▪ Kommunikation stützen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verankerung in Linie sicherstellen</li> <li>▪ Zuständigkeiten regeln</li> <li>▪ Prozesse stabilisieren</li> <li>▪ Führungsinstrumente ausrichten</li> <li>▪ Weiteres Lernen unterstützen, neue Kultur vertiefen</li> <li>▪ Feedback- und Beteiligungskultur pflegen</li> </ul>
Aufgaben des Change-Projekts				
Ausgangszustand				Zielzustand

Nach Wilfried, Krüger, adaptiert und ergänzt  
L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

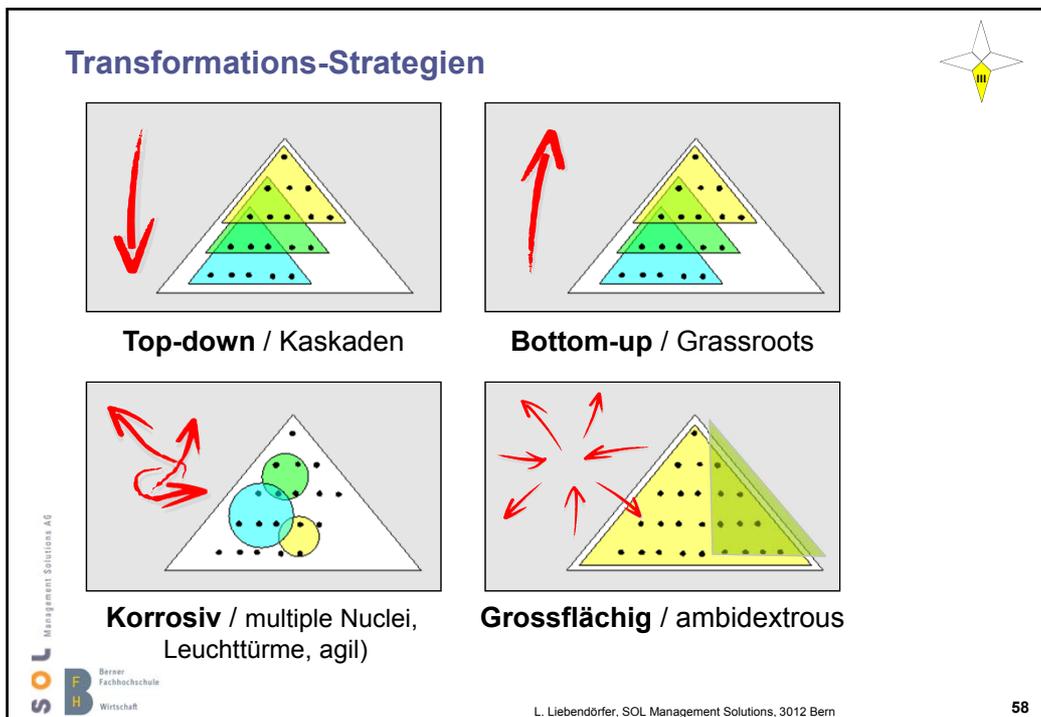
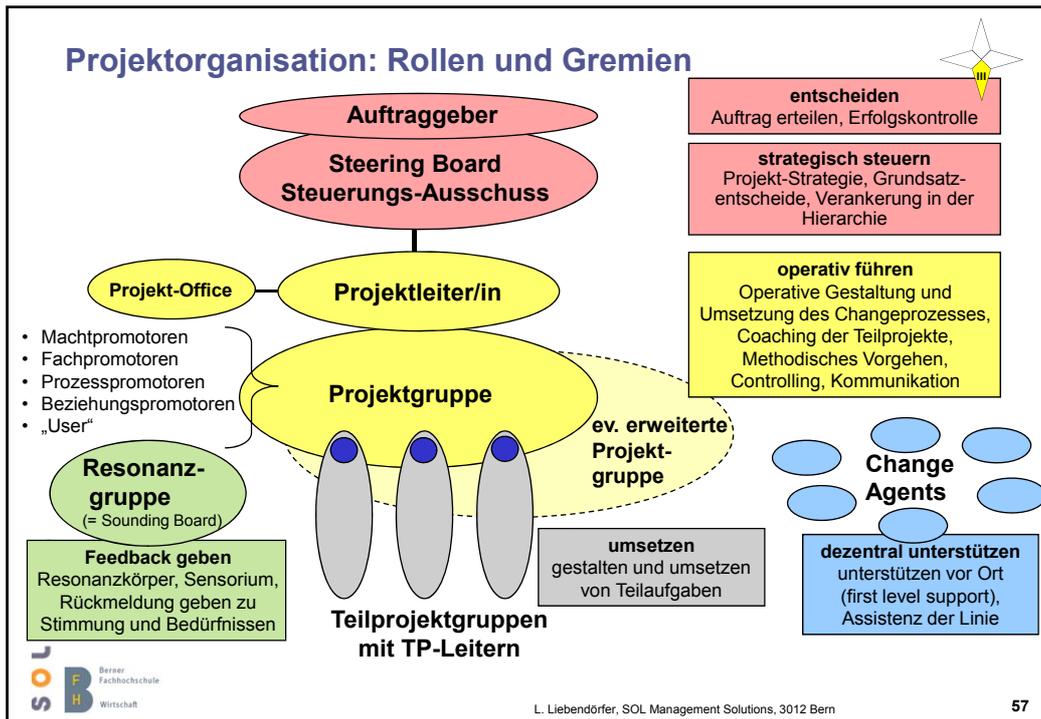


## III Konzipierung, Planung, Steuerung

### c) Projekt-Design und Projektorganisation

**SOL** Management Solutions AG  
 Berner Fachhochschule  
 Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern 56



### Kopf und Bauch

Change Management bedeutet **Übermittlung von emotionaler Energie**, die auf ein klares Ziel ausgerichtet wird.

„Rationalität allein erzeugt keine Energie“

**SOL** Management Solutions AG  
 Berner Fachhochschule  
 Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern 59

### SWITCH-Modell. Letztlich entscheidet meist das Gefühl.

**Reiter**, rationale Seite: Gib dem Reiter Orientierung.

- Zeige das Zielbild auf und begründe, warum es wichtig ist, dorthin zu kommen
- Beschreibe genau und konkret, was zu tun ist, gib Anweisungen
- „Don't solve problems, copy success“.
- Finde heraus, was funktioniert und verstärke es.

**Situation, Weg, Umgebung**: Passe die Umgebung an

- Schaffe die geeignete Umgebung, verändere die äussere Situation
- Schaffe neue Gewohnheiten, die besser sind als die alten
- Mache Verhalten ansteckend, setze soziale Signale

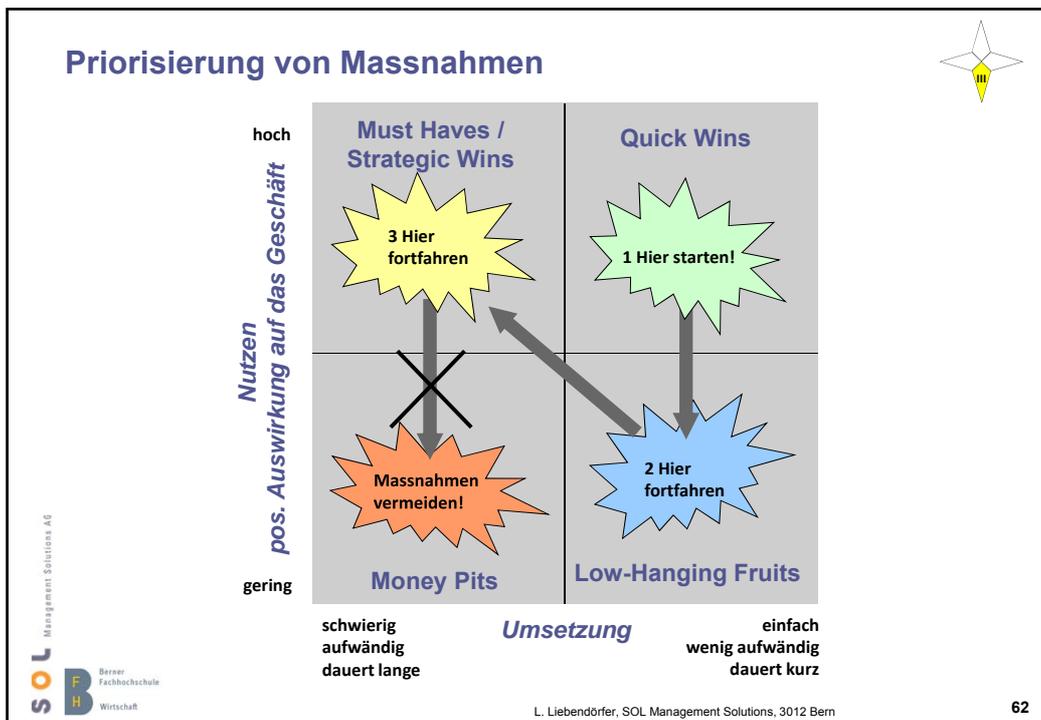
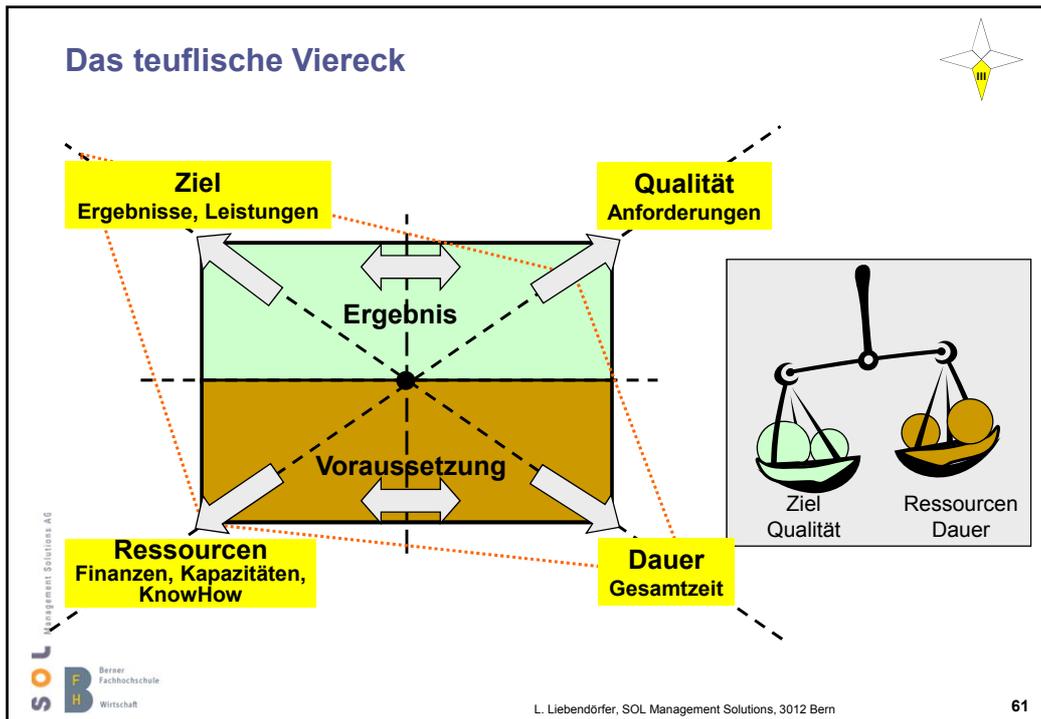
**Elefant**, emotionale Seite: Motiviere deinen Elefanten

- Lasse die Leute etwas fühlen
- Shrink the change: begrenze den Wandel, so dass die Angst abnimmt
- Schaffe ein Gefühl für Identität und Stolz

Nicht immer sind sich Reiter und Elefant einig. Wenn es nicht gelingt, Menschen bei ihren Gefühlen abzuholen, helfen vernünftige Appelle selten.

**SOL** Management Solutions AG  
 Berner Fachhochschule  
 Wirtschaft

C. Heath, D. Heath, Switch, Veränderungen wagen und gewinnen, Scherz. 2010 L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern 60



**4x3 Stellgrößen Navigator für Change-Projekte**

**A Inhaltliche Dimension**

**B Organisatorische Dimension**

**C Zeitliche Dimension**

**D Soziale Dimension**

**1. Ebene** strategisch, operativ

**2. Scope, Breite** wie umfassend?

**3. Tiefe, Intensität** wie intensiv?

**4. Organisation** des Projekts

**5. Partner** Involvierte

**6. Transformationsstrategie**

**7. Timing** Zeitfenster

**8. Tempo, Dauer** wie schnell, wie lange?

**9. Roadmap, Steps** Anfolge, Abgrenzen

**10. Alzant** Interventionsfokus

**11. Führung** wie intensiv?

**12. Dramaturgie** rational - emotional

**SOL Management Solutions AG**

Berner Fachhochschule Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

63

# IV Interaktion und Flow

**SOL Management Solutions AG**

Berner Fachhochschule Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

64

### Emotions

**YOU HAVE GOT TO WANT TO CHANGE**

**PROTESTING AGAINST NEW TECHNOLOGY - THE EARLY DAYS**

SOL Management Solutions AG  
Berner Fachhochschule Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern 65

### Theory u: 4 Levels of Listening

for Change and Innovation  
Prof. Dr. Claus Otto Scharmer, MIT

- I Downloading** (Listenig from habits) - **Projecting Mind** - reconfirming old opinions & judgements - uninspired solution that nobody wants!
- II Factual Listening** (Listenig from distance) - **Open Mind** - detecting differences - redesigned solution
- III Empathic Listening** (Listenig through connection) - **Open Heart** - seeing through another persons eyes - reframed solution
- IV Generative Listening** (Listenig from source → Intuition) - **Open Will** - connecting to an emerging future, de-velopping the potential - innovative idea (creative, surprizing) - letting go from personal concepts

innovative solution, prototype, innovative concept

SOL Management Solutions AG  
Berner Fachhochschule Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern 66



## Simultaner Wandel mit Grossgruppen-Konferenzen

50 bis mehrer hundert Personen („das ganze System“ / ein repräsentativer Querschnitt von Teilnehmenden) entwickeln gleichzeitig innovative Ideen oder Umsetzungsmassnahmen. So werden hierarchische, räumliche, zeitliche und emotionale Grenzen überwunden.

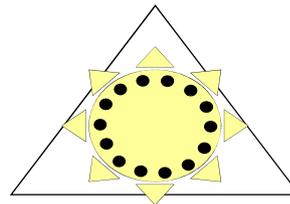
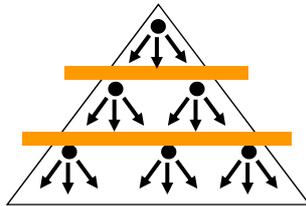
**Der Wandel wird beschleunigt. Die Umsetzung ist eingeleitet.**

Risiken der Kaskade (Stufe um Stufe...)

- Stille Post Syndrom, Informationsverfälschung
- not invented here Syndrom, Widerstand
- Wenig Innovation, wenig Lernen
- Zeitverlust
- Bleibt oft rational, „trocken“
- Isoliertes Denken in „Bereichs-Silos“ / Wenig Koordination und Vernetzung

Chancen der Grossgruppe (simultan)

- Simultane live-Kommunikation zwischen allen Stakeholdern
- Commitment und Motivation durch Beteiligung
- Nutzen des gesamten Wissens, kollektives Lernen
- Hohe Akzeptanz neuer Lösungen
- Emotionaler Bezug schafft **Schub**

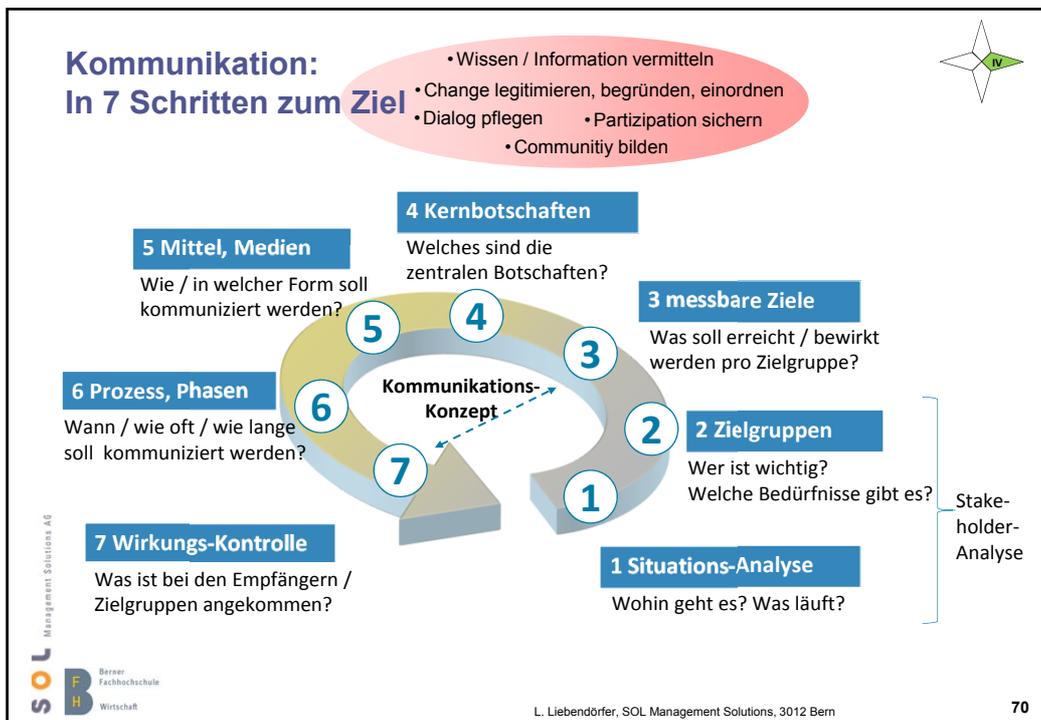
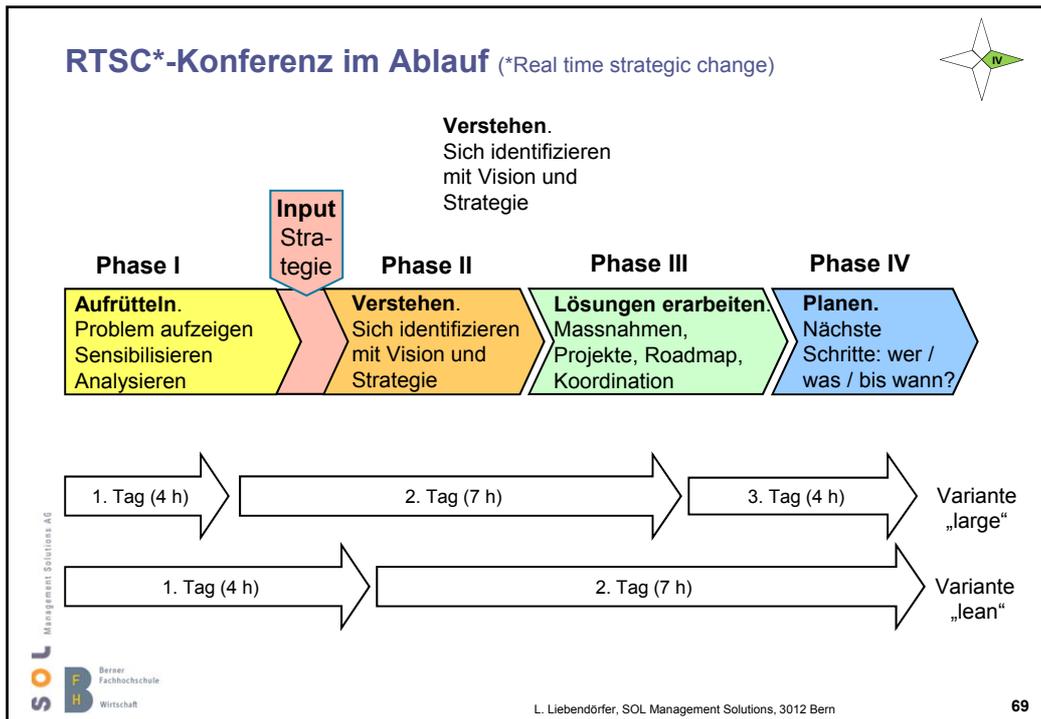


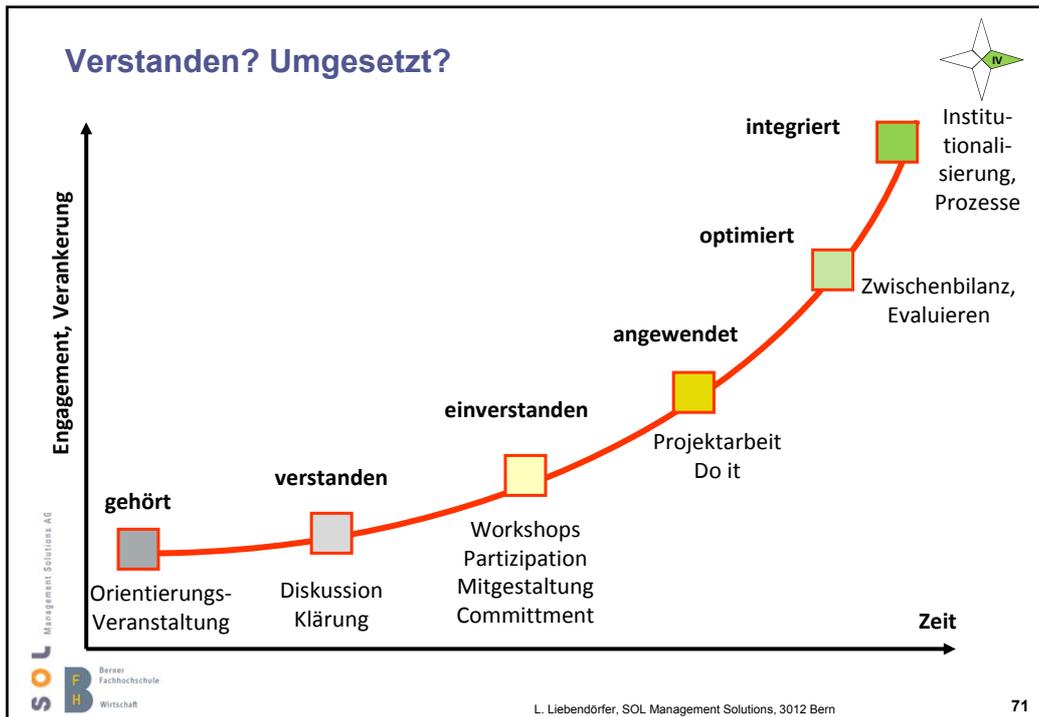
## Methoden zur Realisierung: z.B. Real Time Strategic Change



RTSC ist eine **erprobte, strukturierte Methode zur Strategieumsetzung**, mit Einbezug von 50 bis 500 Personen. RTSC heisst simultane Kommunikation, schneller Paradigmenwechsel, persönliche Identifikation, hohes Commitment.

Veränderung benötigt **Energie**: hier entsteht sie!





### Informationspolitik im Changeprozess

Informationen

- **zeitnah** weitergeben (nicht verzögert)
- **ehrlich** und **verbindlich** halten
- **verständlich** und nachvollziehbar (stufengerecht) gestalten
- in überschaubaren **Paketen** abgeben [Big picture → konkrete News]
- **wiederholen**, in verschiedenen Formen (Medien, Kanäle) anbieten und zugänglich lassen
- von den Adressaten kommentieren / **diskutieren** lassen.  
Dialog, interaktiver Austausch. Rückmeldungen und Anregungen einholen.
- von Vorgesetzten / Projektverantwortlichen **persönlich** vermitteln

**SOL Management Solutions AG**  
Berner  
Fachhochschule  
Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

72

**Nicht zu schnell aufgeben!** 

"Jede neue Idee durchläuft drei Entwicklungsstufen:

In der ersten wird sie belacht,    
 in der zweiten bekämpft,  
 in der dritten ist sie selbstverständlich". 

[Arthur Schopenhauer, 1788-1860]

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern 73

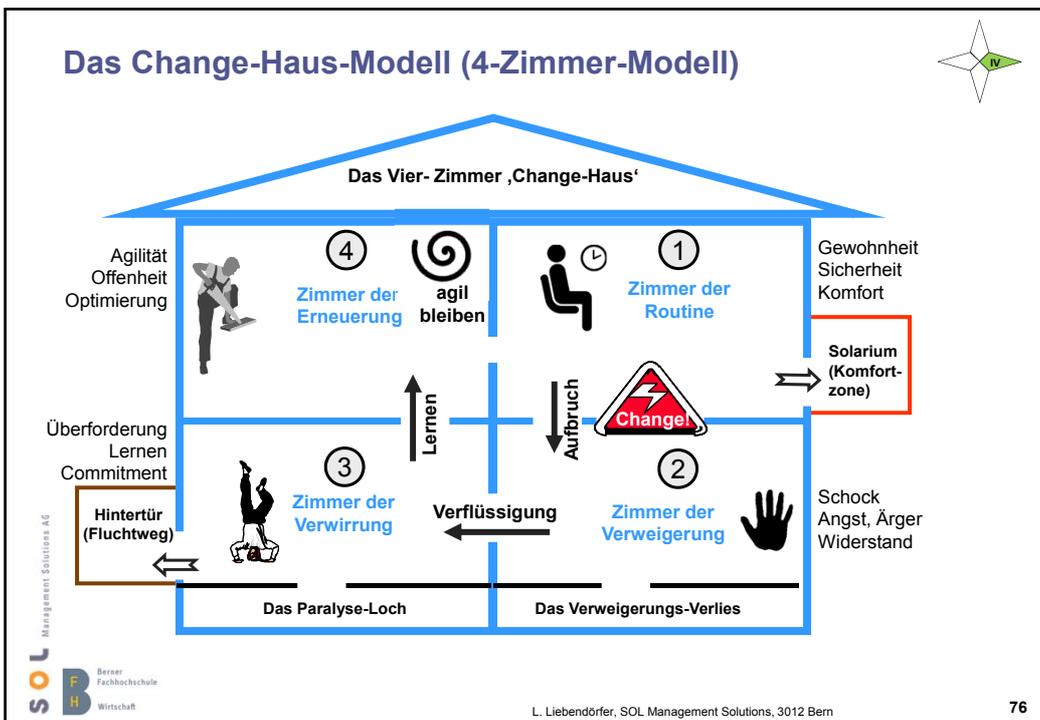
**Widerstand ist normal** 

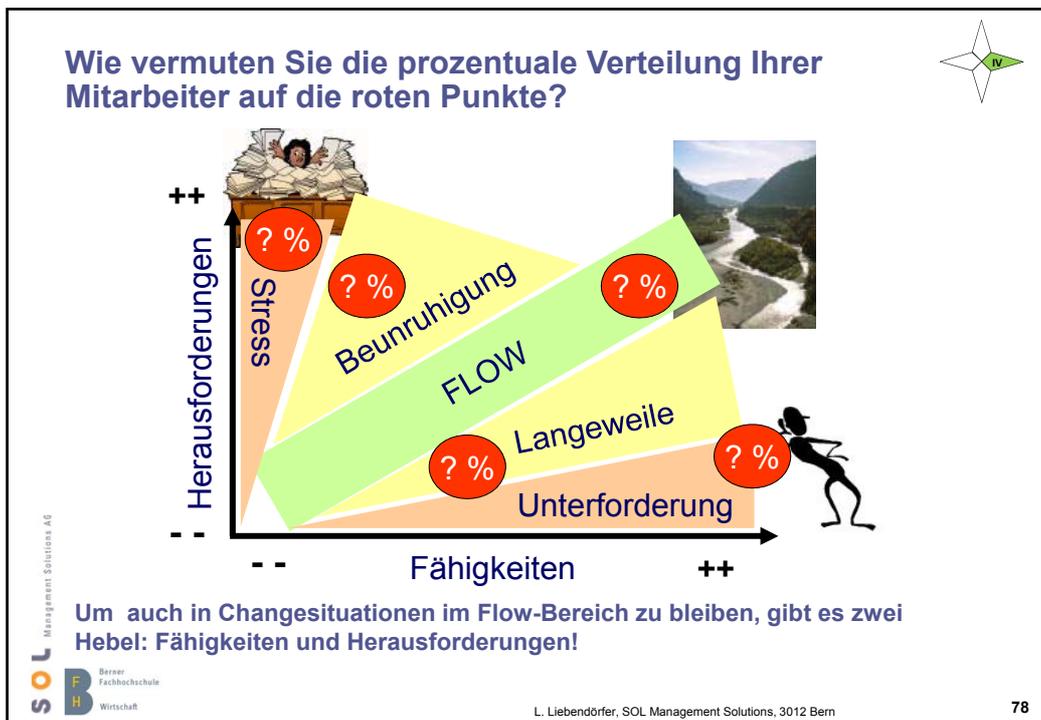
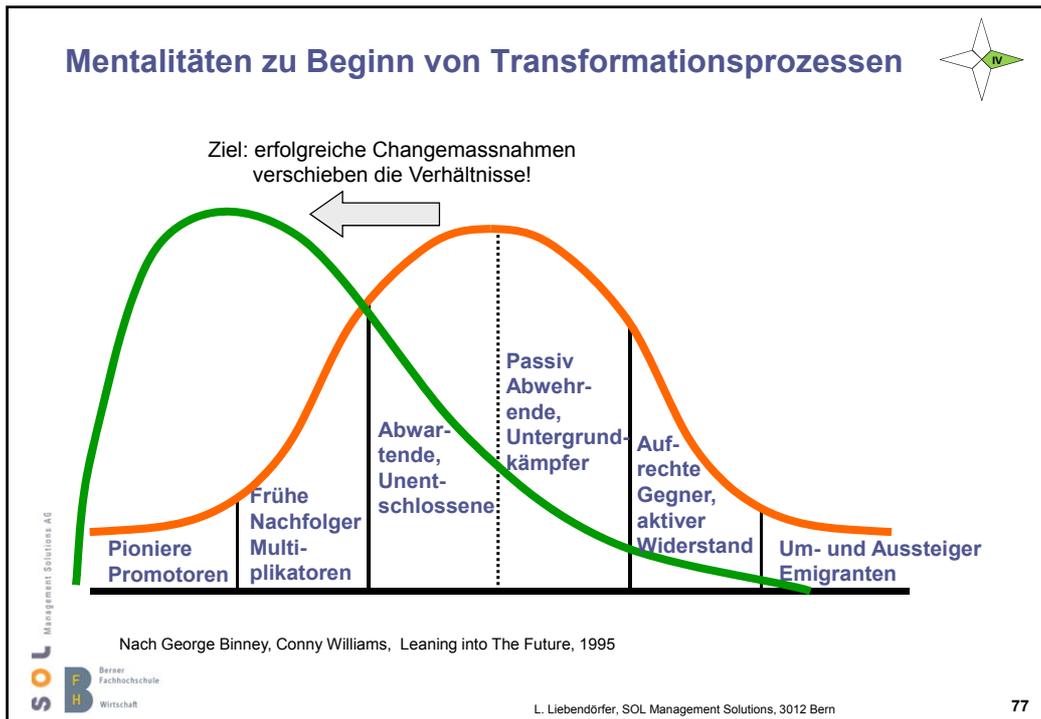
- Es gibt **keine Veränderung ohne Widerstand!**  
 Nicht das Auftreten, sondern das Ausbleiben von Widerstand gibt Anlass zur Besorgnis.  
*"Wer widerspricht, ist nicht gefährlich. Gefährlich ist, wer zu feige ist, zu widersprechen." Napoleon* 
- Widerstand enthält immer eine verschlüsselte **Botschaft**.  
 Die Ursachen für den Widerstand liegen im emotionalen Bereich (Ängste, Bedenken). 
- **Nichtbeachtung** von Widerstand führt zu **Blockaden**.  
 Die Voraussetzungen für die Veränderung sind noch nicht gegeben. Nicht Druck erhöhen, sondern nochmals über die Bücher gehen, Kontakt suchen mit Betroffenen. 
- **Mit dem Widerstand gehen**, nicht gegen ihn.  
 Judo-Prinzip anwenden:  
 1. Druck wegnehmen, dem Widerstand Raum geben  
 2. Hinhören, in Dialog treten, Ursachen erforschen  
 3. Wandel konkretisieren (Mikro-Ebene)  
 4. Gemeinsame Absprachen treffen, das Vorgehen festlegen 

nach K. Doppler, C. Lauterburg

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern 74





## Neues lernen: Gehe auf Schatzsuche, nicht Fehlersuche



Lernen heisst, **neue Information** in das neuronale System **integrieren**, so dass sie mit anderen Annahmen konsistent ist. Falls nicht, entsteht ein kognitiver Konflikt. Wir durchlaufen dann drei **anspruchsvolle Phasen**.

**Phase 1:** Fakten, die mit aktuellem Wissen nicht kompatibel sind, ignorieren / relativieren wir oder deuten sie um.

**Phase 2:** Da wir die Fakten nicht widerlegen oder umgehen können, setzt langsam ein Umdenkungsprozess ein. Unsere Neuronen sind irritiert, weil die Signale zwischen alt - neu schwanken. Gefühl von leichter Unsicherheit!

**Phase 3:** Paradigmenwechsel! Wir stellen alles bisher Geglaubte in Frage. Die neuronalen Verknüpfungen müssen völlig umorganisiert werden. Der Umbau erzeugt Stau, Orientierungslosigkeit, Umleitungen. Starke Unsicherheit!



Als Kind abstrahiert unser Hirn: Erde = flacher Boden



Wir erfahren dann, dass die Erde rund ist. Das Gehirn konstruiert die Erde als Scheibe!



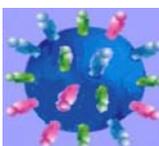
Wir beobachten, dass Sonne von Horizont zu Horizont wandert. Bild: Erde = runde Scheibe mit Kuppel.



Wir erfahren, dass Erde eine Kugel ist, Bild: runde Scheibe inmitten einer Kugel.



Wir lernen, dass Menschen aussen auf der Kugel leben. Da "oben / unten" eindeutig hinterlegt sind im Hirn, lebt der Mensch nur oben auf der Kugel.



Zum Paradigmenwechsel kommt es erst, wenn wir lernen, dass es im Weltall kein absolutes oben und unten gibt und dass die Erdanziehungskraft nicht nach unten zieht, sondern zum Erdzentrum.

SOL Management Solutions AG

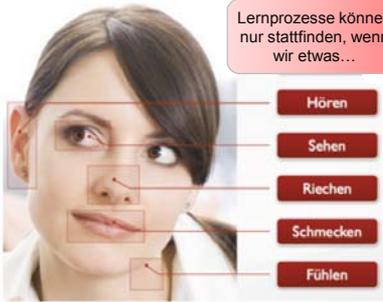
Berner Fachhochschule Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

79

## Change bedeutet, loslassen und Neues lernen





Lernprozesse können nur stattfinden, wenn wir etwas...

Hören

Sehen

Riechen

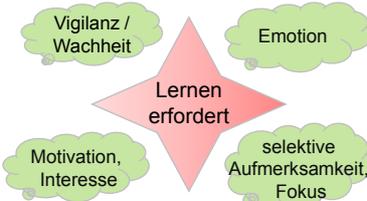
Schmecken

Fühlen

**Lernen bedeutet:**

- neue Erfahrung machen, etwas ausprobieren
- sich eine anregende, emotional stimmige Lernumgebung schaffen
- reflektieren, austauschen
- Feedback erhalten und korrigieren
- sich anerkennen, an sein eigenes Potenzial glauben
- neugierig sein, sich für etwas begeistern, Feuer + Flamme sein
- Fehler machen, auf die Nase fallen, Risiko eingehen
- von andern abschauen (Vorbilder)

*"Man entdeckt keine neuen Weltteile, ohne den Mut zu haben, alle Küsten aus den Augen zu lassen."*  
*"Irren ist menschlich. Lernen auch."*  
*"Erfahrung ist nicht das, was mit einem Menschen geschieht. Sie ist das, was ein Mensch aus dem macht, was mit ihm geschieht."*

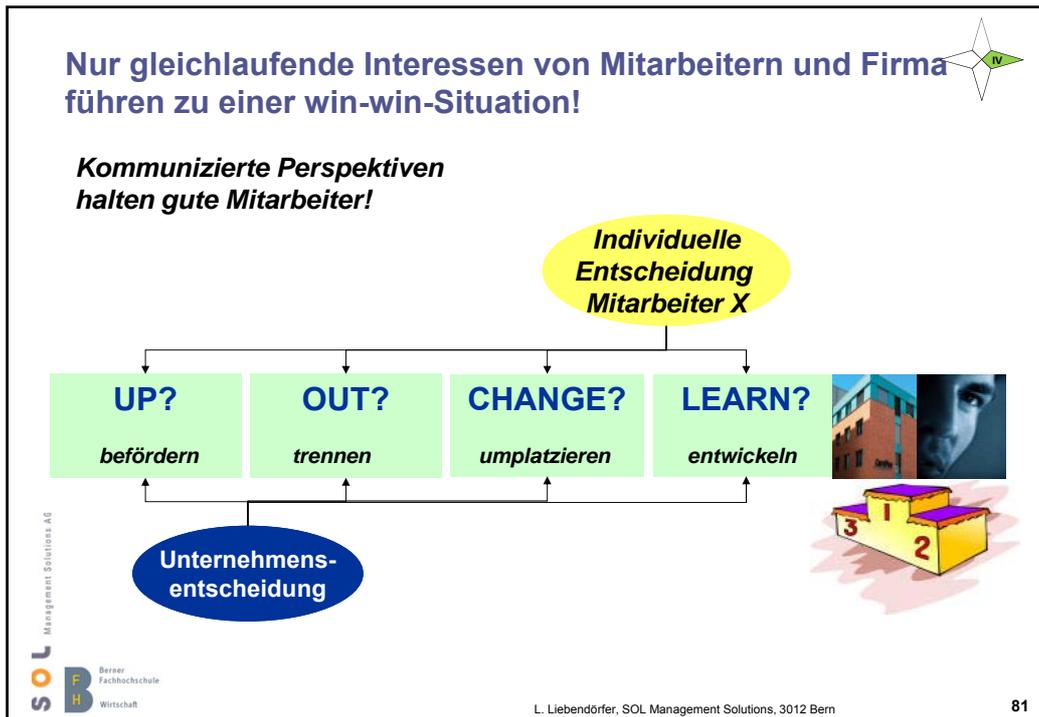


SOL Management Solutions AG

Berner Fachhochschule Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

80



**Learning Organization**

- Lernen langfristig + nachhaltig fördern auf Ebene Individuum, Team und System
- Lernkultur schaffen durch geeignete Rahmenbedingungen. z.B. schneller Fluss von Informationen / Sharing von Wissen / einfache Feedback-Möglichkeiten
- Handlungsspielräume einräumen, Ziele vereinbaren, eigenverantwortliches Lernen stärken
- Menschen & Arbeitsteams haben spezifische Lernkurven! Fordern, aber nicht überfordern
- Entwicklung planen. Personalentwicklung. Skill-Management. Laufbahnplanung.
- Führungskräfte fördern Lernen: Feedback geben, Mitarbeitende coachen; Dialog, Diskussion, Ideenaustausch pflegen; anspruchsvolle Aufgaben (inkl. Kompetenz, Verantwortung) geben
- Lernen off / near the job: Kurse, Seminare, E-Learning, Blended Learning, Wikis, ..
- Lernen on-the-job, problem- & erfahrungsorientiert am Arbeitsplatz; Job-Rotation, etc.
- Lernen im und als Team: Lessons learned, Feedback, Peer Coaching, Wissenstransfer
- Community-of-practice-Ansatz: Arbeiten, Lernen und Innovation verzahnen durch gemeinsame Aufgabebearbeitung, kreative Problemlösung, Innovation, Sharing
- Kennzahlen, Befragungs- und Evaluationsergebnisse offenlegen und gemeinsam auswerten
- Zeit für gemeinsame Reflexion schaffen; im grossen Kreis über Erfolge und Fehler sprechen

81

### Zusammenspiel Unternehmen - Individuum

Mit gewöhnlichen Mitarbeitern ausser gewöhnliche Resultate erzielen! – indem die Rahmenbedingungen des Unternehmens offen und fördernd gestaltet werden. So kommt das Potenzial der MA zum tragen.

Hier einwirken: rasche positive Effekte

Hier zurückhalten: keine oder langfristige Effekte

Individueller Erfolg

Unternehmens-Erfolg

Maximale Motivation

Maximaler Nutzen

Verhalten

Leistungsbereitschaft, Performance

Rolle

UNTERNEHMEN / FRAME

INDIVIDUUM

Rahmenbedingungen, Anreize, Freiräume, Führung, Kultur

Persönlichkeit, Charakter, Stil, Erfahrung, Skills

SOL Management Solutions AG

Berner Fachhochschule Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

83

### Unternehmenskultur

Modell nach Edgar Schein: Kultur ist kein Objekt, sondern eine Perspektive auf die Organisation

Sichtbares

Strukturen, Prozesse, Systeme und Handlungen.  
**Leicht zu beobachten, schwer zu entschlüsseln**

Werte, Normen

Visionen, Ziele, Strategien, verkündete Werte und Normen, Regeln.  
**Deklarierte Selbstbeschreibung**

Grundannahmen

Unbewusste, unhinterfragte, als selbstverständlich angenommene Weltanschauungen, Sichtweisen, Denkmuster, Paradigmen, Glaubenshaltungen.  
**Ausgangspunkt für Haltung und Verhalten**

SOL Management Solutions AG

Berner Fachhochschule Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

84

## Unternehmenskultur als dynamischer Stabilisator

Wie rigide ist der Dienstweg?

Wie hoch ist die Komplexität?

Organisations-Struktur  
*Starrer Stabilisator*

Unternehmens-kultur  
*Dynamischer Stabilisator*

hierarchische Kontrolle

soziale Kontrolle

*Culture EATS STRATEGY FOR BREAKFAST*  
- PETER DRUCKER -

Unternehmenskultur = "DNA der Firma" / typische Muster / Stil.  
Eine gesunde, positive Kultur fördert die Kreativität der Mitarbeiter und verbessert deren Arbeitspotenzial. Sie bietet die Voraussetzung für langfristiges Wachstum und ist damit die Grundlage strategischer Ziele.

**SOL** Management Solutions AG  
BFH Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

85

## Kultur verändern benötigt...

1. ...**Klarheit des Managements** über die neuen kulturellen Regeln und wieso diese wichtig sind
2. .. **emotionalen Anschluss** der Führung an die Werte, glaubwürdiges **vorleben**
3. ..übereinstimmende, **intensive Kommunikation** durch das Management-Team, **Symbolik** (Bilder, Beispiele), **Reminders**, emotionale Anregungen, Spass
4. ..einen **dezidierten Start** der Kulturveränderung. Für Bewegung sorgen und einen **langen Atem** zeigen für die Umsetzung.
5. ..**offene Rückmeldungen** zum Verhalten der Mitarbeitenden, „loben“ bzw. „kritisieren“. Nicht dulden, dass neue Spielregeln nicht beachtet werden.
6. ..**Einbezug** von Mitarbeitenden quer durch das Unternehmen. Werte und Regeln konkretisieren, Ideen abholen, **Beiträge einfordern**.
7. ..**einfache Massstäbe** zur Bewertung von Fortschritt in Richtung der neuen Kultur. Periodische Evaluation.
8. ..konsequente **Ausrichtung der Steuerungs-, Führungs- und Anreiz-Instrumente** auf die neue Kultur

**SOL** Management Solutions AG  
BFH Wirtschaft

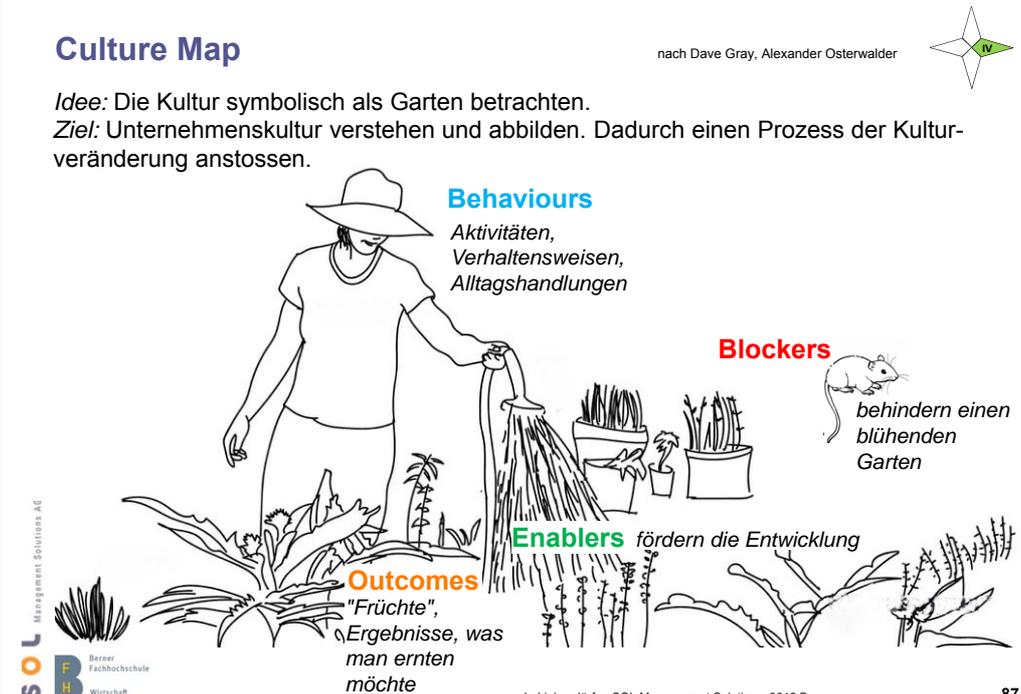
L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

86

## Culture Map

nach Dave Gray, Alexander Osterwalder 

**Idee:** Die Kultur symbolisch als Garten betrachten.  
**Ziel:** Unternehmenskultur verstehen und abbilden. Dadurch einen Prozess der Kulturveränderung anstossen.



**Behaviours**  
Aktivitäten,  
Verhaltensweisen,  
Alltagshandlungen

**Blockers**  
behindern einen blühenden Garten

**Enablers** fördern die Entwicklung

**Outcomes**  
"Früchte",  
Ergebnisse, was man ernten möchte

SOL Management Solutions AG  
Berner Fachhochschule Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern 87

## Culture Map: Vorgehens-Modell

nach Dave Gray, Alexander Osterwalder 

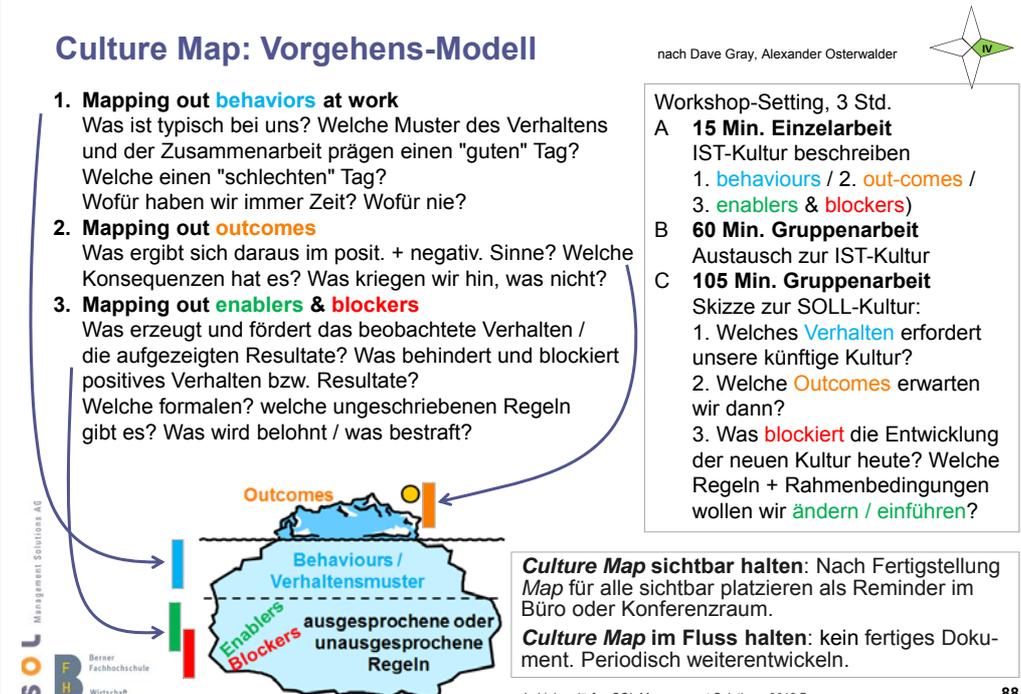
- 1. Mapping out behaviours at work**  
Was ist typisch bei uns? Welche Muster des Verhaltens und der Zusammenarbeit prägen einen "guten" Tag? Welche einen "schlechten" Tag? Wofür haben wir immer Zeit? Wofür nie?
- 2. Mapping out outcomes**  
Was ergibt sich daraus im posit. + negativ. Sinne? Welche Konsequenzen hat es? Was kriegen wir hin, was nicht?
- 3. Mapping out enablers & blockers**  
Was erzeugt und fördert das beobachtete Verhalten / die aufgezeigten Resultate? Was behindert und blockiert positives Verhalten bzw. Resultate? Welche formalen? welche ungeschriebenen Regeln gibt es? Was wird belohnt / was bestraft?

Workshop-Setting, 3 Std.

**A 15 Min. Einzelarbeit**  
IST-Kultur beschreiben  
1. behaviours / 2. out-comes / 3. enablers & blockers)

**B 60 Min. Gruppenarbeit**  
Austausch zur IST-Kultur

**C 105 Min. Gruppenarbeit**  
Skizze zur SOLL-Kultur:  
1. Welches Verhalten erfordert unsere künftige Kultur?  
2. Welche Outcomes erwarten wir dann?  
3. Was blockiert die Entwicklung der neuen Kultur heute? Welche Regeln + Rahmenbedingungen wollen wir ändern / einführen?



**Outcomes**

**Behaviours / Verhaltensmuster**

**Enablers / Blockers** ausgesprochene oder unausgesprochene Regeln

SOL Management Solutions AG  
Berner Fachhochschule Wirtschaft

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern 88

### Kulturentwicklung: Lösungsorientiertes Setting

nach Julio Olalla, Daniel Meier

Raster auch für individuelles Coaching geeignet!

**1. FOKUS / Zielsetzung**

- Ziel wählen, das prioritär realisiert werden soll.
- Zielbild erstellen: Angenommen, die Situation entwickelt sich stetig, flüssig, positiv: Wie sieht Situation in 1 Jahr aus? Woran genau erkennen Mitarbeitende / Kunden die Verbesserung?

**5. KLARHEIT zu nächsten Schritten**

- Wo stehen wir im Moment in Bezug auf die Realisierung? (Skala 1-10)
- Woran würden wir merken, dass es vorwärts geht?

**2. ENERGIELEVEL (Entschlossenheit)**

- Wie hoch ist die Energie, die Sache anzugehen? (Skala 1-10)
- Was macht es aus, dass sie so hoch ist, im Vergleich zu Level 1?

**4. ZUVERSICHT in die Machbarkeit**

- Wie hoch ist die Zuversicht? (Skala 1-10)
- Wer kann welche Kompetenz / Ressource einbringen für Erfolg?

**3. ANZIEHUNGSKRAFT des Ziels**

- Wie gross ist die Anziehungskraft? (Skala 1-10)
- Was wäre für mich (jeder individuell) anders, wenn das Ziel erreicht ist?

'positive Aufladung'

Aufwand

- Zeit
- Emotionale Energie
- Aktivitäten
- Auseinandersetzung
- ..

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

89

### Sich auf das Mögliche ausrichten

Umfeld, „Wetter“, übergeordnete Entscheidungen und Rahmenbedingungen  
→ Wie gehe ich am besten damit um?

Kolleginnen, Kollegen, Chef/in  
Neue Lösungen, etc.  
→ Mit welchem Vorgehen kann ich optimal Einfluss nehmen?

mein eigenes Verhalten, persönliche Taktik, Lösungen im eigenen Zuständigkeitsbereich  
→ Wie nutze ich meinen Spielraum optimal?  
→ Welches Verhalten hat welche Auswirkungen?

L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

90

## Was Change Leader tun:

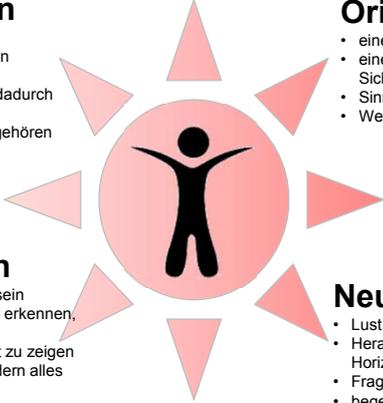


### Bindung herstellen

- in Kontakt gehen, Vertrauen geben
- sich einlassen ohne Bewertung, offen zuhören
- Menschen emotional berühren und dadurch bewegen (e-motion)
- andern das Gefühl geben, dazu zu gehören

### Orientierung geben

- eine Vision zum Ausdruck bringen
- einen Rahmen schaffen, der das Gefühl von Sicherheit und Handhabbarkeit vermittelt
- Sinn aufzeigen
- Werte vorleben



### Selbstwert stärken

- Souveränität vorleben, authentisch sein
- das Beste / das Potenzial im andern erkennen, ansprechen, einfordern
- andern die Chance geben, ihr Talent zu zeigen
- ehrliches Feedback geben, dem andern alles zumuten

### Neugier wecken

- Lust auf Neues entfachen
- Herausfordern, Grenzen sprengen, Horizont erweitern
- Fragen stellen, Mut machen zum ausprobieren
- begeistern für das entdecken und entwickeln

Die 4 Grundbedürfnisse des Menschen (nach Klaus Grawe, 2004):

1. Bindung
2. Lustgewinn + Unlustvermeidung
3. Orientierung + Kontrolle
4. Selbstwertschutz + Selbsterhöhung



L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

91



## Luzius Liebendörfer, Dr. phil II, Unternehmer und Managementberater



### Beruflicher Hintergrund

- 2004 Gründer und Inhaber SOL Management Solutions AG, Bern
- 1997-2004 Geschäftsführender Partner von CC AG, Geschäftsstelle Bern, Consulting
- ab 1995 ad interim-Management in KMU's und diverse Projektleitungen
- 1987 - 95 Gründungspartner und Geschäftsführer der Firma Puls (Engineering & Monitoring)
- 1983 - 87 Projektleiter in nationalem, interdisziplinärem Technologieentwicklungsprojekt
- Naturwissenschaftl. Studium (Biologie, Chemie), Zusatzstudien in Betriebswirtschaft, Bern / St. Gallen
- Div. Zusatzausbildungen u.a. in Organisationsentwicklung, systemischer Beratung, Coaching
- Dozent an BFH Bern und HSW Freiburg, CAS und Executive MBA in Integrated Management
- Stiftungsratspräsident in Nonprofit-Organisation Passaggio (Begleitung von Jugendlichen)

### Methodische Kompetenzfelder

- Strategie-Entwicklung, Strategie-Review, Strategie-Umsetzung, Change Management, Projektbegleitung, Reorganisationen
- Führung + Leadership, Teamwork, Unternehmenskultur, Kundenorientierung, Post-Merger-Integration

### Branchenerfahrung

- Financial Services, Versicherung, IT, Industrie, Telecom, Energiewirtschaft, Bahn, Gesundheit, Bildung, öffentliche Verwaltung, Nonprofit-Organisationen, u.a.

### Projektbeispiele

- Strategieentwicklung Ingenieurunternehmen, Neues Organisationsdesign, Umsetzung und Begleitung
- Familienunternehmen Detailhandel, Strategiereview, Führungsorganisation, Nachfolgefragen
- Gesundheitswesen, Strategie definieren, Organisation neu ausrichten, Zusammenschluss von Direktionen
- IT, Postmerger-Integration von akquiriertem Unternehmen; IT-Grossprojekt bei Versicherung, Change unterstützen
- Bahn, Einführung neuer Prozesse und Bildung teilautonomer Teams
- Industrie, Strategieumsetzung verflüssigen, Kultur entwickeln, Führung professionalisieren
- Kantonale Verwaltung / Kommunikationsdienstleister / Logistikunternehmen: Kundenorientierung verstärken



L. Liebendörfer, SOL Management Solutions, 3012 Bern

92