



Stefan Hösli
Managementberatung
und Coaching



**Geschäftsstelle
Feuerungskontrolle**

Veränderung als Chance

Positiver Umgang mit Veränderungen

▼
Stefan Hösli AG
Managementberatung
und Coaching

▼
Gerliswilstrasse 44
CH-6020 Emmenbrücke

▼
T +41 41 520 75 30
M +41 77 450 03 88

▼
stefan@stefanhoesli.com
www.stefanhoesli.com

Stefan Hösli

stefanhoesli.com



Führungstrainings



Coaching



Organisationsentwicklung



Workshops & Moderation



Stefan Hösli

Geschäftsstelle Feuerungskontrolle – WB Kurs 2022 – Veränderung als Chance

stefanhoesli.com

Einstiegsfragen

- Wer von Ihnen glaubt, dass Ihr **bestehendes Geschäft** in den nächsten 5 Jahren genau **so weiterläuft wie bisher**?
- Wer von Ihnen glaubt, dass es in den nächsten 5-10 Jahren **grosse Veränderungen** im Geschäftsmodell / beim Angebot geben wird?
- Wer von Ihnen **macht sich bereits Gedanken** und bereitet sich aktiv auf diese Veränderungen **vor**?
- Wer von Ihnen ist aktuell **verunsichert** und etwas ratlos in welche Richtung es gehen könnte?



*«Wenn der Wind der Veränderung weht,
bauen die einen Mauern
und die anderen Windmühlen»*



Glück und Unglück

Eine Geschichte aus China...

危机



Glück und Unglück (aus China)

Eines Tages lief einem Bauern das einzige Pferd fort und kam nicht mehr zurück.

Die Nachbarn hatten Mitleid mit dem Bauern und sagten: „Du Ärmster! Dein Pferd ist weggelaufen – welch ein Unglück!“

Der Landmann antwortete: „Glück oder Unglück, wer weiss das schon?“

Eine Woche später kehrte das Pferd zurück und brachte ein Wildpferd mit in den Stall.

„Wie wunderbar“, sagten die Nachbarn: „Erst läuft dir das Pferd weg – dann bringt es noch ein zweites mit! Was hast du bloss für ein Glück!“

Der Bauer wiegte den Kopf: „Glück oder Unglück, wer weiss das schon?“

Das Wildpferd wurde vom ältesten Sohn des Bauern ingeritten; dabei stürzte er und brach sich ein Bein. Die Nachbarn eilten herbei und sagten: „Wie schrecklich. Welch ein Unglück!“

Der Landmann gab zur Antwort: „Glück oder Unglück, wer weiss das schon?“

Kurz darauf kamen die Soldaten des Königs und zogen alle jungen Männer des Dorfes für den Kriegsdienst ein. Den ältesten Sohn des Bauern liessen sie zurück – wegen seinem gebrochenen Bein.

Da riefen die Nachbarn: „Was für ein Glück! Dein Sohn wurde nicht eingezogen!“

Glück oder Unglück. Wer weiss das schon!



Agenda

- Treiber von Veränderungen
- Was passiert mit uns Mensch bei Veränderungen
- Umgang mit Widerstand
- Neue Lösungen entwickeln und umsetzen
- Umgang, Begleitung und Tipps in Zeiten der Transformation
- Abschluss und Fragen



Megatrends – Treiber von Veränderungen

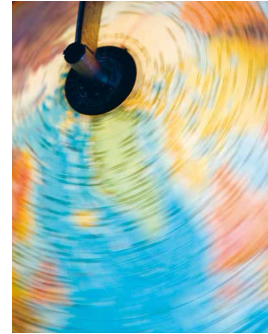
Demografischer
Wandel



Digitalisierung



Globalisierung



Klimawandel



Neue Politische
Weltordnung



Neue Energien
und Ressourcen

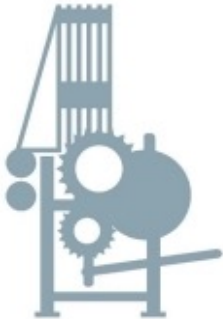


Von Industrie 1.0 bis 4.0

Grad der
Komplexität

Erste Industrielle Revolution

durch Einführung mechanischer Produktionsanlagen mithilfe von Wasser- und Dampfkraft



Erster mechanischer Webstuhl, 1784

Zweite Industrielle Revolution

durch Einführung arbeitsteiliger Massenproduktion mithilfe von elektrischer Energie



Erstes Fließband, Schlachthöfe von Cincinnati, 1870

Dritte Industrielle Revolution

durch den Einsatz von Elektronik und IT zur weiteren Automatisierung der Produktion



Erste Speicherprogrammierbare Steuerung (SPS), Modicon 084, 1969

Vierte Industrielle Revolution

auf Basis von „Cyber-physical Systems“



1800

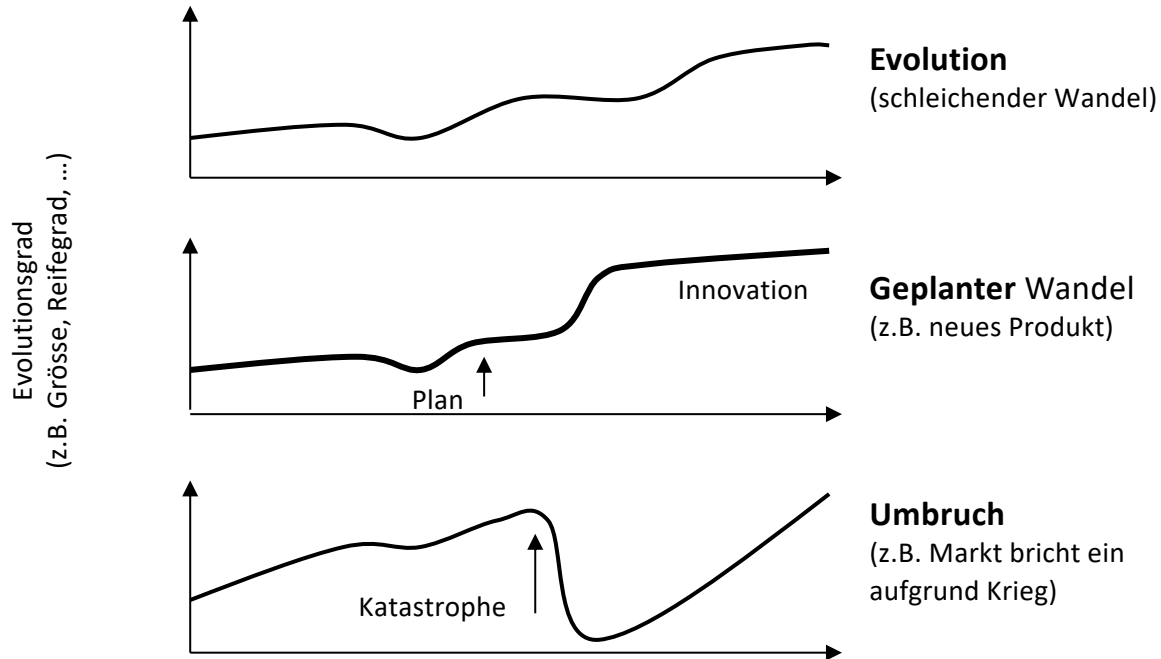
1900

2000

heute

Zeit

Evolution, geplanter Wandel und Umbruch

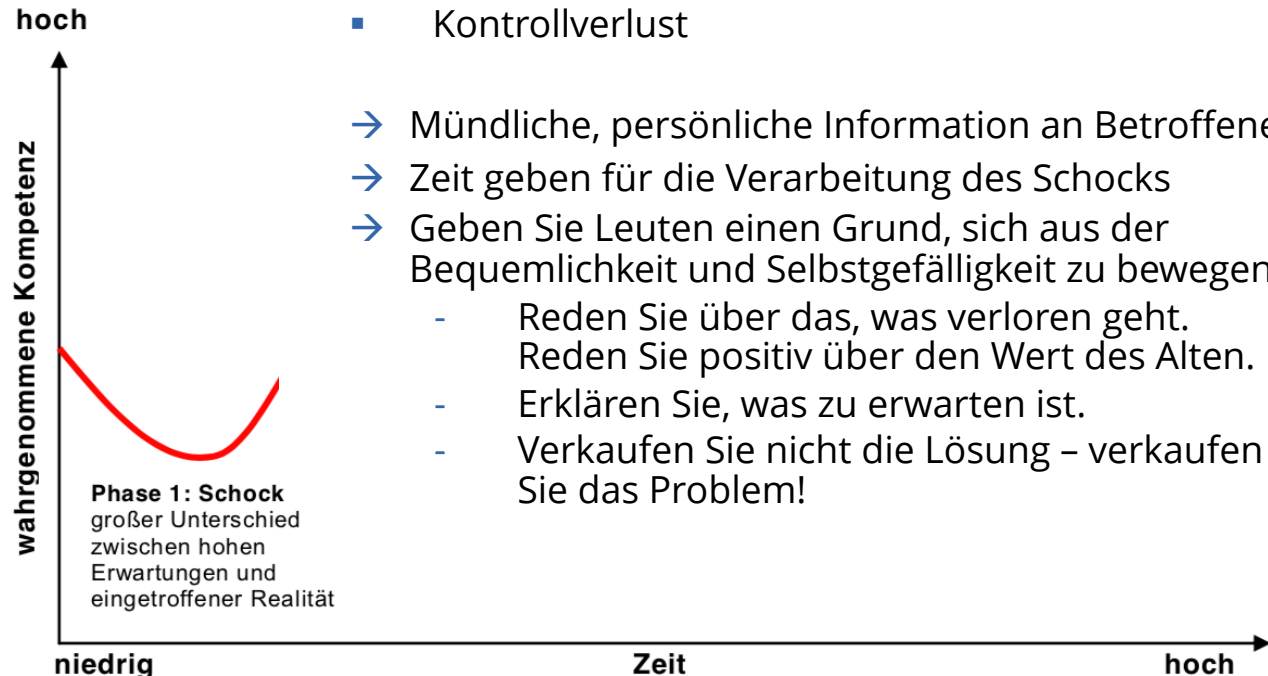


Was passiert denn in einem Veränderungsprozess?



Phase 1 – Schock, Verwirrung, Überraschung Konfrontation mit der Realität

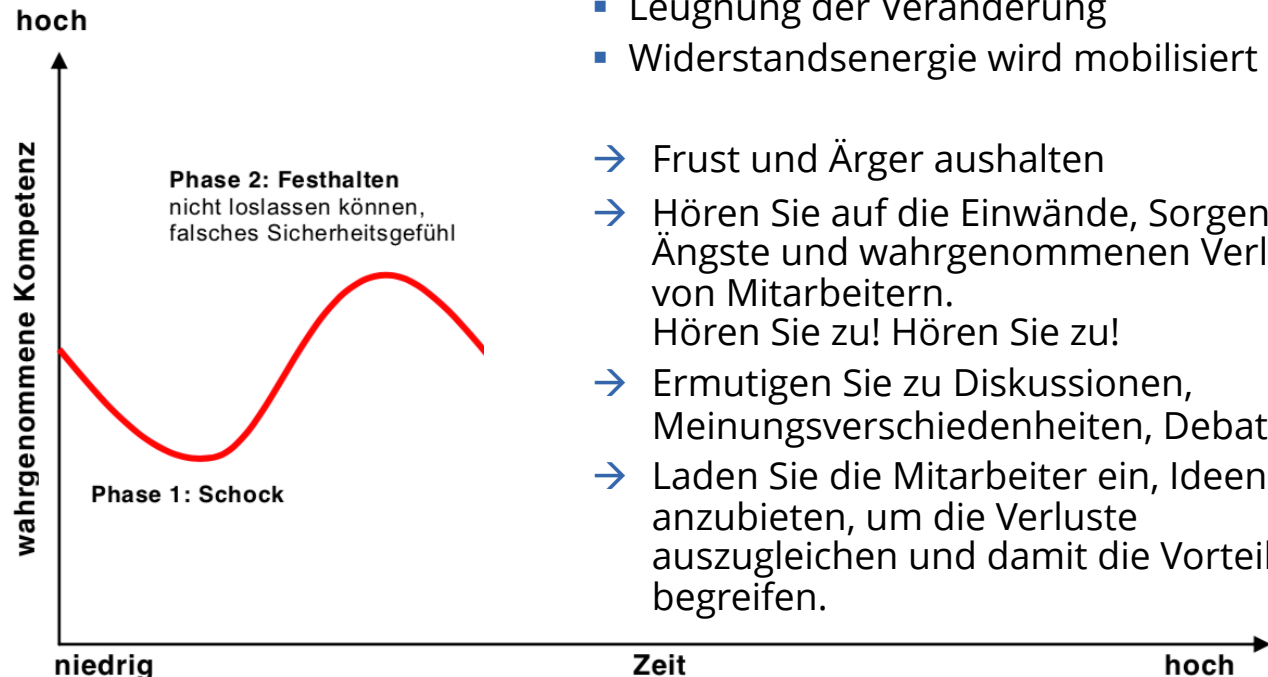
- Bedrohung des Status Quo
- Kontrollverlust



- Mündliche, persönliche Information an Betroffene
- Zeit geben für die Verarbeitung des Schocks
- Geben Sie Leuten einen Grund, sich aus der Bequemlichkeit und Selbstgefälligkeit zu bewegen:
 - Reden Sie über das, was verloren geht. Reden Sie positiv über den Wert des Alten.
 - Erklären Sie, was zu erwarten ist.
 - Verkaufen Sie nicht die Lösung – verkaufen Sie das Problem!



Phase 2 – Ablehnung, Festhalten und Wahrnehmungsverzerrung, Widerstand



- Leugnung der Veränderung
 - Widerstandsenergie wird mobilisiert
-
- Frust und Ärger aushalten
 - Hören Sie auf die Einwände, Sorgen, Ängste und wahrgenommenen Verluste von Mitarbeitern.
Hören Sie zu! Hören Sie zu!
 - Ermutigen Sie zu Diskussionen, Meinungsverschiedenheiten, Debatten.
 - Laden Sie die Mitarbeiter ein, Ideen anzubieten, um die Verluste auszugleichen und damit die Vorteile zu begreifen.



“Keine Zeit” kann Ihrem Unternehmen schaden!



50 GRÜNDE NICHTS ZU ÄNDERN..



Ursachen für Widerstände

nicht wissen

Mir fehlen Informationen über:

- Zielsetzung
- Nutzen
- Ausmass meiner persönlichen Betroffenheit: wer ist mein neues Team, meine neue Führungskraft, was sind meine neuen Aufgaben....?
- Neue Rahmenbedingungen: was wird belohnt, was wird sanktioniert, wie ist Erfolg definiert....?

→ Orientierungslosigkeit
→ Unsicherheit, wohin die Reise geht.

nicht können

- Die neuen Anforderungen an mich übersteigen das, was ich leisten kann.
- Mir fehlen Qualifikationen, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden:
 - fachliche
 - persönliche

→ Angst zu versagen

nicht wollen

- Ich bin stolz auf das bzw. darauf wie ich es bisher gemacht habe.
- Das Neue verstösst gegen meine Vorstellungen (ggfs. sogar gegen meine Werte)
- Ich mag keine Veränderungen
 - Brauche geordnete Verhältnisse, die ich noch nicht erkennen kann
 - Bevorzuge Kontinuität

→ Ablehnung des Neuen und der Veränderung an sich

Widerstand

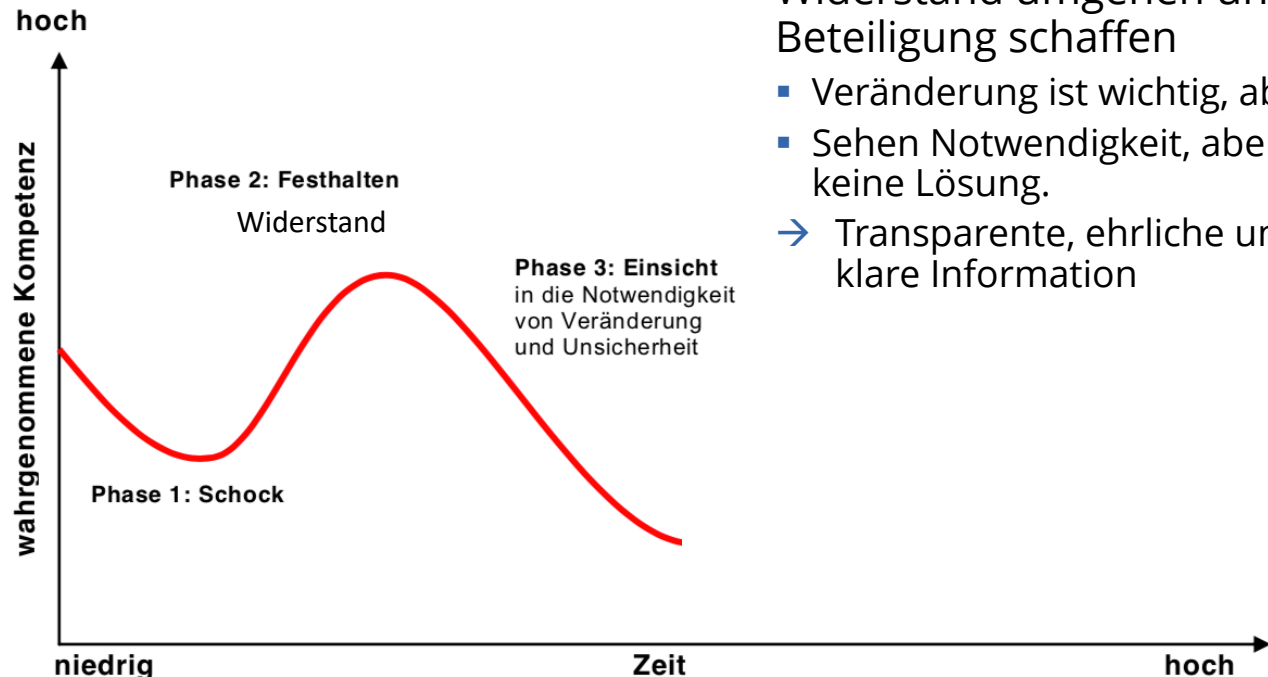
Silke Wenzel 2007

Widerstand – 4 Grundsätze (nach Doppler & Lauterburg, 2005)

1. Es gibt **keine Veränderungen** ohne Widerstand
2. Widerstand enthält immer eine «**verschlüsselte** Botschaft»
3. **Nichtbeachten** von Widerstand führt zu Blockaden
4. **Mit dem Widerstand**, nicht gegen ihn gehen



Phase 3 – Rationale Einsicht, Verunsicherung



Herausforderung: mit Widerstand umgehen und Beteiligung schaffen

- Veränderung ist wichtig, aber...
- Sehen Notwendigkeit, aber noch keine Lösung.

→ Transparente, ehrliche und klare Information



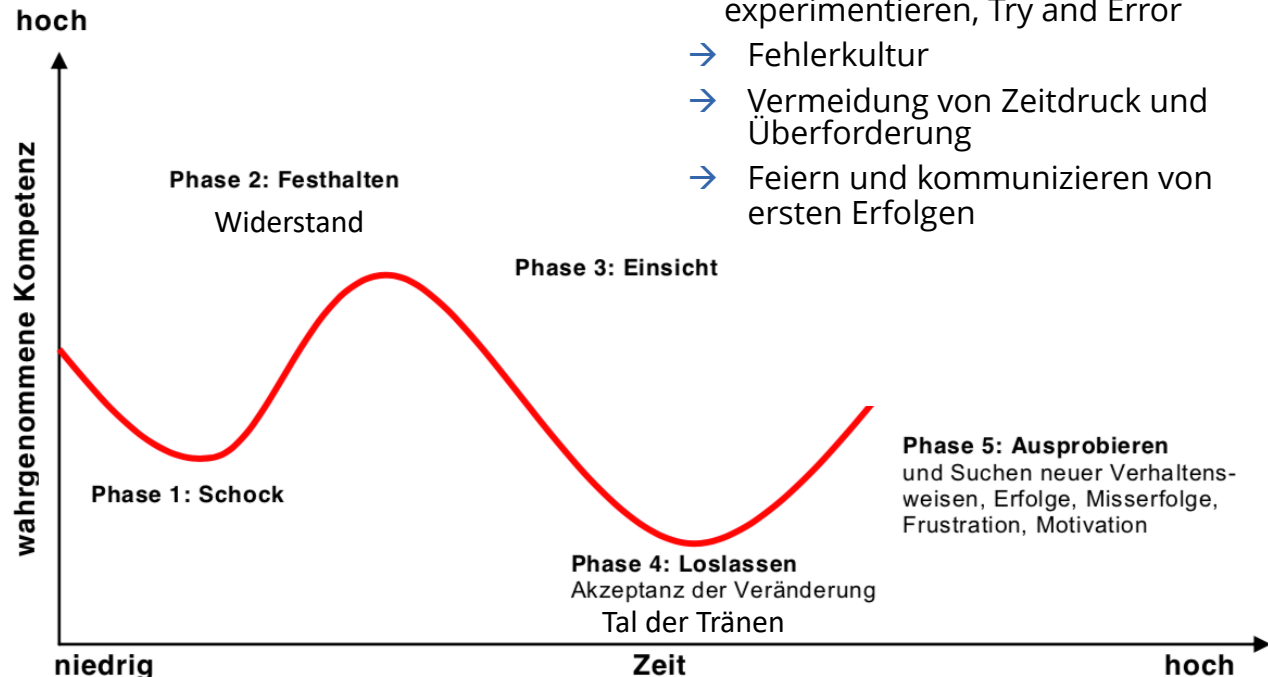
Phase 4 – Emotionale Akzeptanz, Annahme der Situation, Loslassen



- Schmerzlichste Phase (Tal der Tränen)
- Erkenntniss, dass etwas geändert werden muss Rational wie auch Emotional
- Ohne diese Phase keine Veränderung!
- Loslassen des alten und willkommenheissen des Neuen
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume zulassen
- Visionen kreieren, kommunizieren und umsetzen
- Trauerarbeit unterstützen, neues Verhalten einfordern



Phase 5 – Üben und ausprobieren



- Frei werden für neue Lösungsansätze
- Neue Ideen entwickeln, experimentieren, Try and Error
- Fehlerkultur
- Vermeidung von Zeitdruck und Überforderung
- Feiern und kommunizieren von ersten Erfolgen

Die Perspektive wechseln

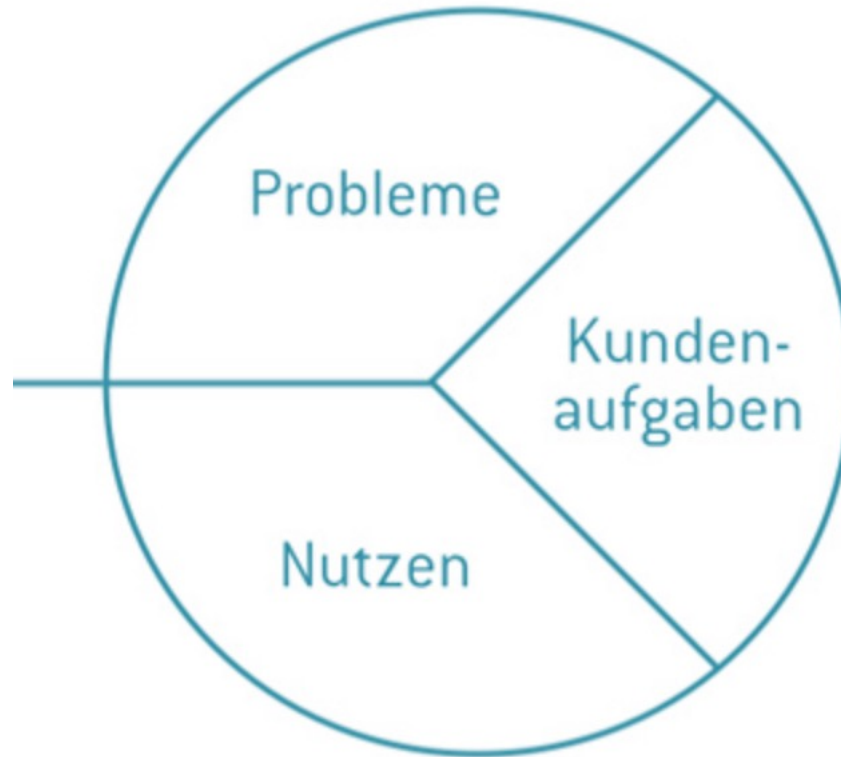
Markus Raetz, Crossing 2002



Die Bedürfnisse meiner Kunden kennen



Den Fokus auf die Kunden / Markt richten



Value Proposition Canvas (Osterwalder)

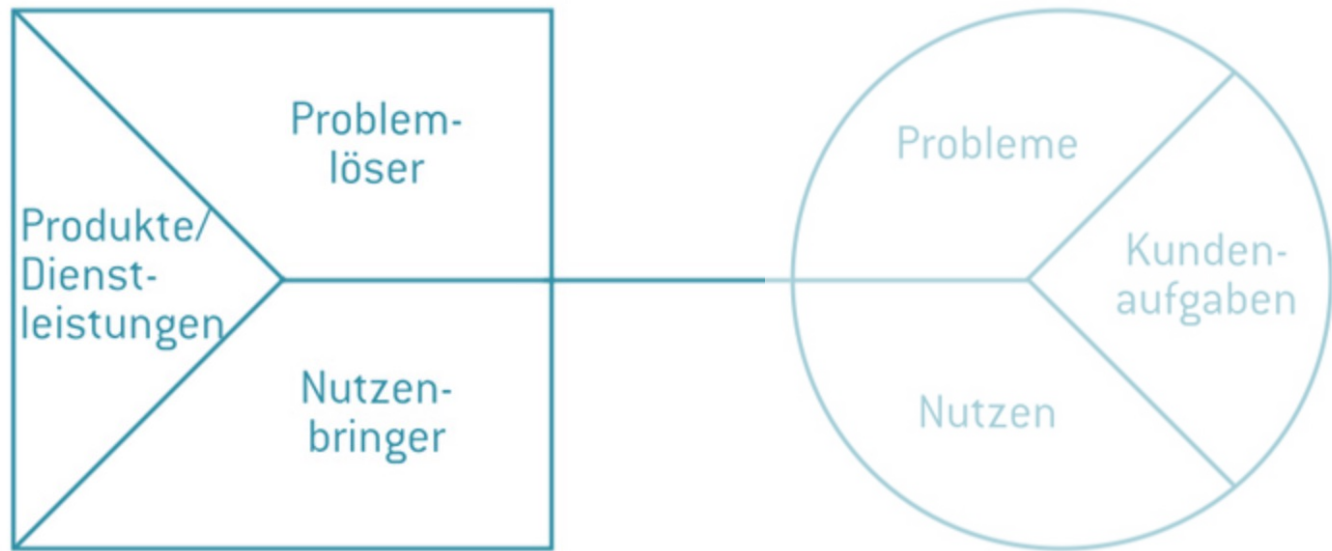


Stefan Hösli

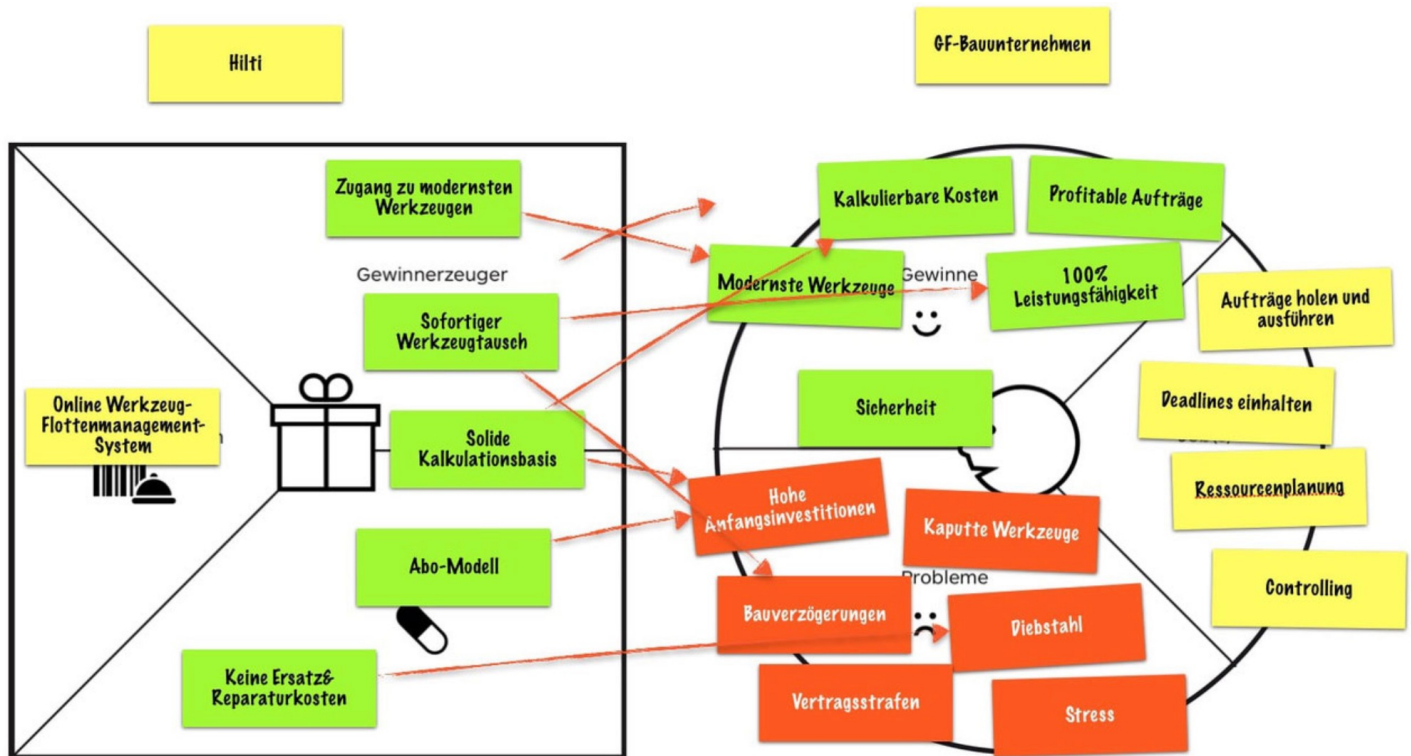
Geschäftsstelle Feuerungskontrolle – WB Kurs 2022 – Veränderung als Chance

stefanhoesli.com

Ideen entwickeln die die Kundenbedürfnisse befriedigen



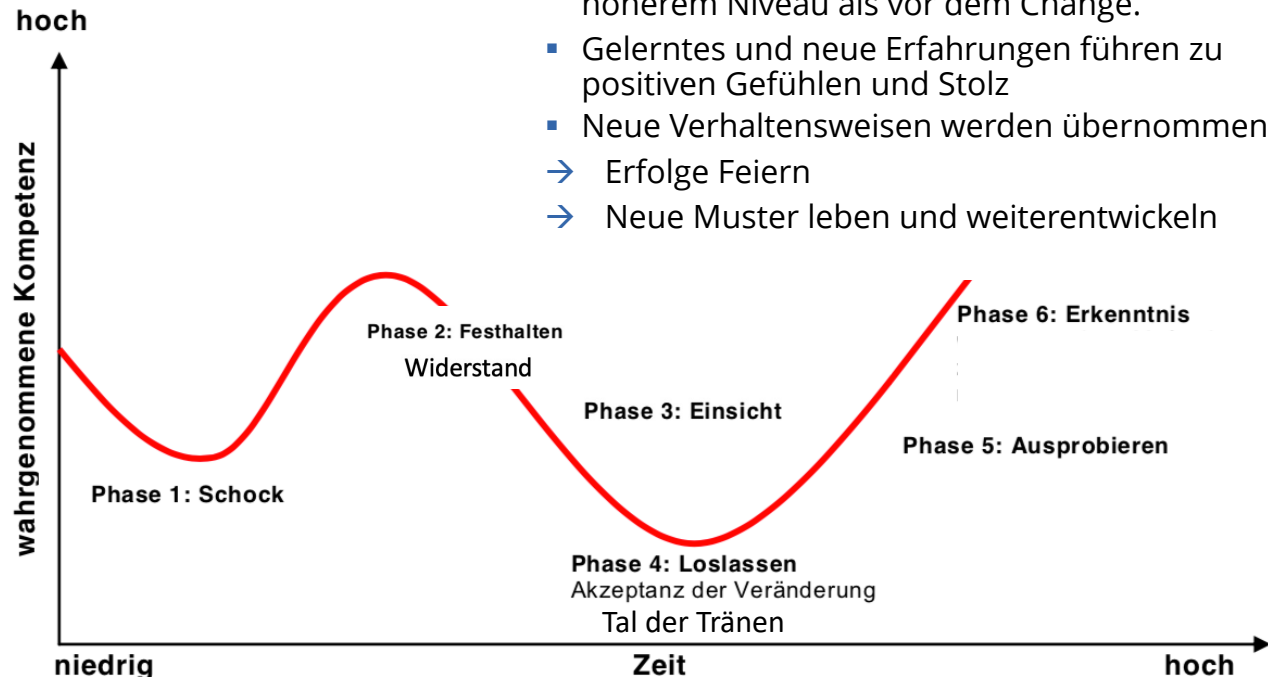
Hilti Fottenmanagement



Value Proposition Canvas (Osterwalder)

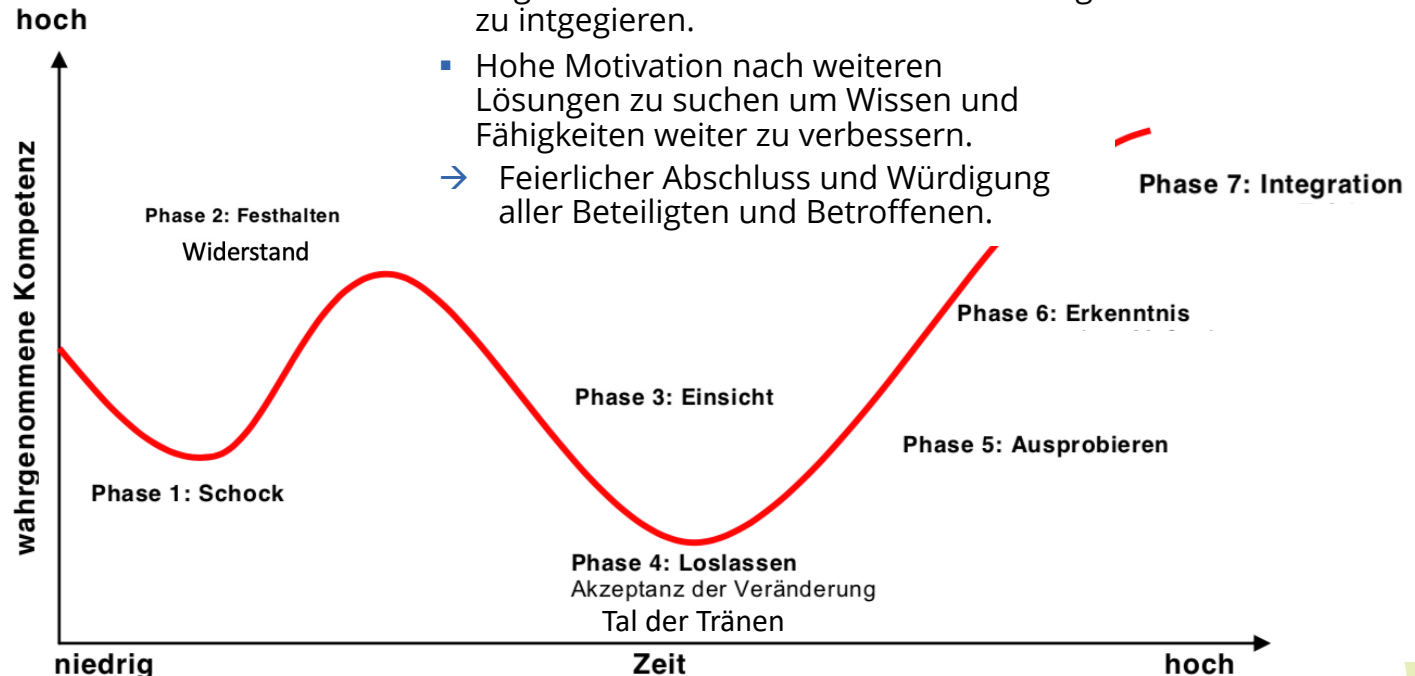
Phase 6 – Erkenntnisse, neue Kompetenz

- Neue Wege sind gefunden worden
- Eigenkompetenz und Kontrollniveau sind auf höherem Niveau als vor dem Change.
- Gelerntes und neue Erfahrungen führen zu positiven Gefühlen und Stolz
- Neue Verhaltensweisen werden übernommen.
 - Erfolge feiern
 - Neue Muster leben und weiterentwickeln



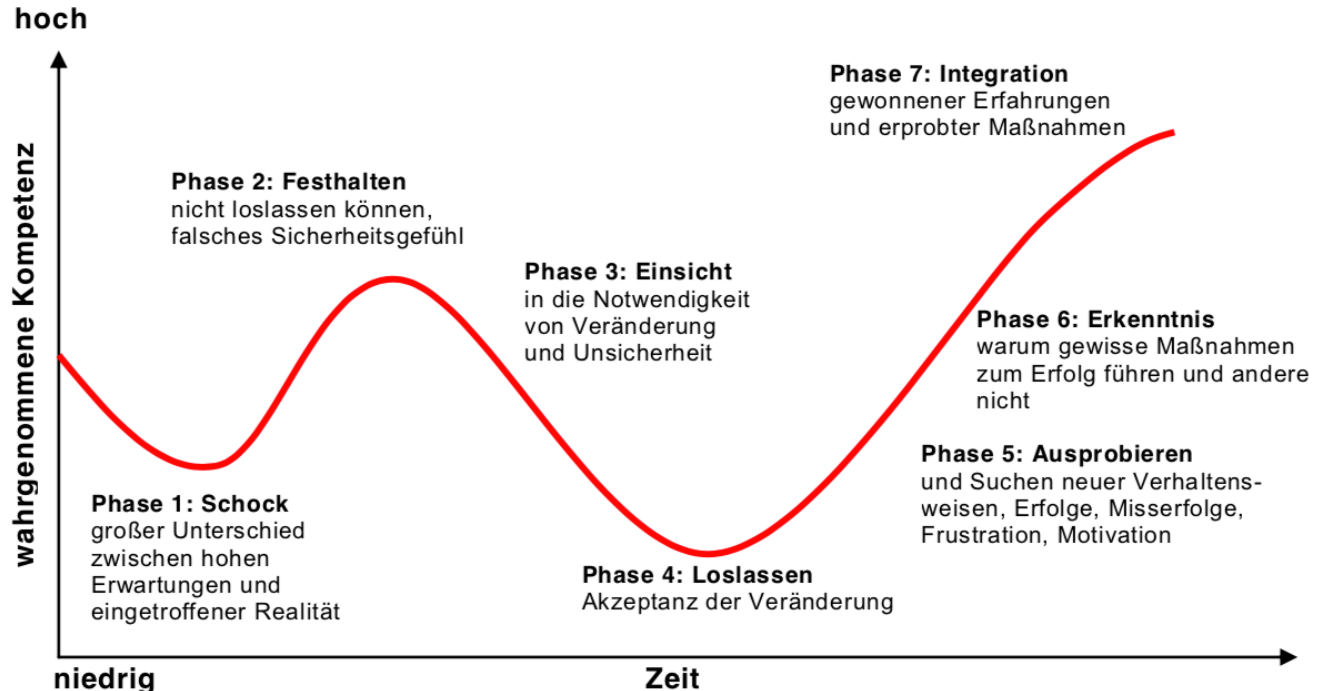
Phase 7 – Integration, neue Ideen

- Konsolidieren und verankern neuer Ansätze
 - Beginnen neue Erkenntnisse in den Alltag zu integrieren.
 - Hohe Motivation nach weiteren Lösungen zu suchen um Wissen und Fähigkeiten weiter zu verbessern.
- Feierlicher Abschluss und Würdigung aller Beteiligten und Betroffenen.



Die 7 Entwicklungsphasen im Veränderungsprozess

Modell vom Institut für Supervision und Organisationsentwicklung Zürich



Kontakt



Stefan Hösli

Managementberatung
und Coaching

Herzlichen Dank!

Stefan Hösli AG

Gerliswilstrasse 44

CH-6020 Emmenbrücke

T +41 41 520 75 30

M +41 77 450 03 88

stefan@stefanhoesli.com

www.stefanhoesli.com



Ich lade Sie gerne ein, sich mit mir auf
LinkedIn zu vernetzen.



Stefan Hösli

Geschäftsstelle Feuerungskontrolle – WB Kurs 2022 – Veränderung als Chance

stefanhoesli.com