

# Wandel muss kohärent sein sonst wird's inkohärent

kurswechsel.jetzt



# WIE WIRD WANDEL WIRKSAM?

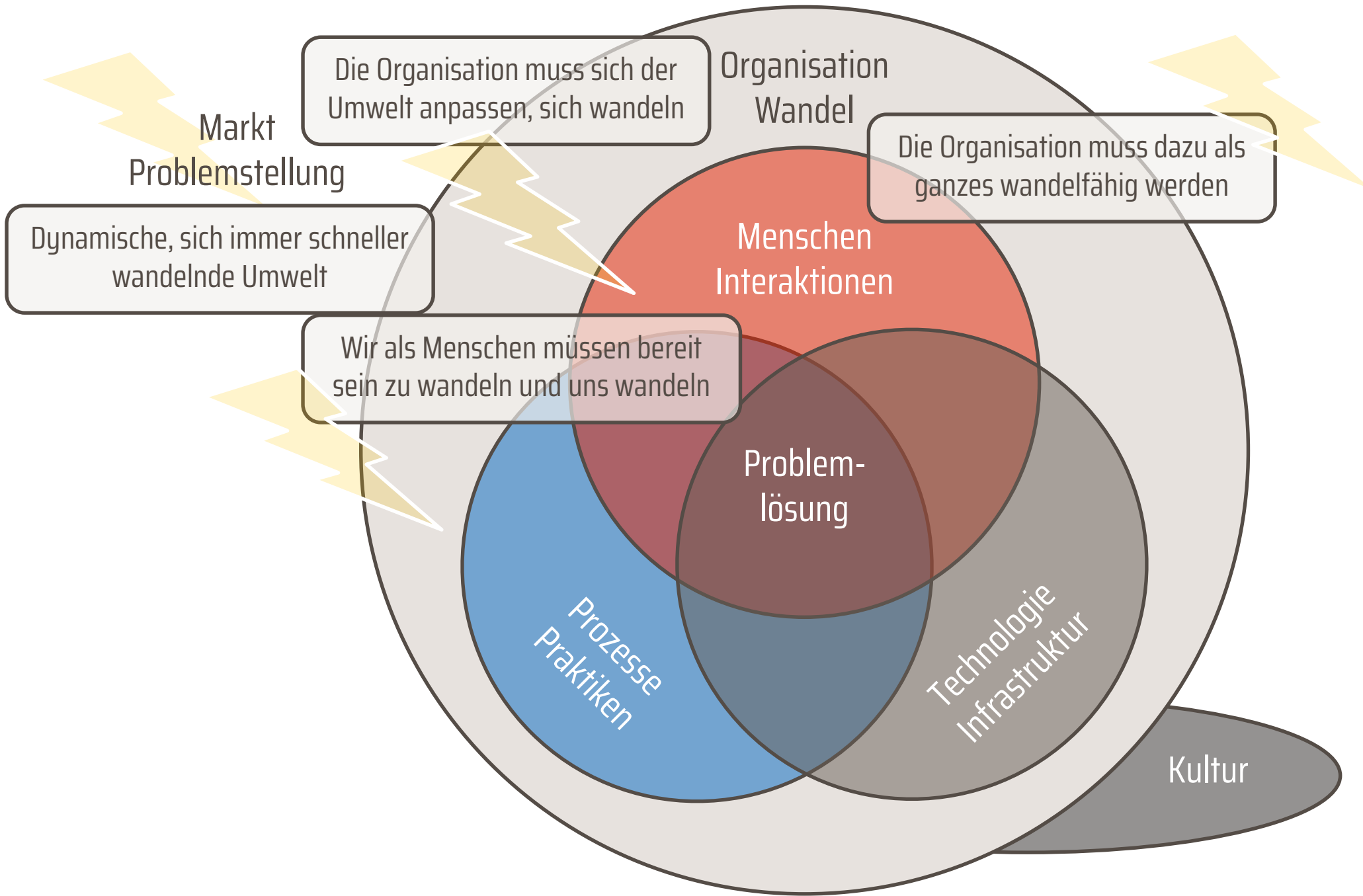
Wandeln – jetzt aber mal richtig!

Was ist die Basis für einen effektiven / wirksamen Wandel?

Wie muss Wandel sein, damit Menschen diesen tragen und treiben?

WARUM DEGENERIERT EIGENTLICH MEINE  
TRANSFORMATION BEIM KLEINSTEN  
PROBLEM?

WOZU WANDELN WIR EIGENTLICH  
WIRKLICH (DAS METAZIEL DES WANDELS)?



# WIE STARTET WANDEL?

# WER ENTSCHEIDET DIE ORGANISATION?

Wer initiiert Wandel?

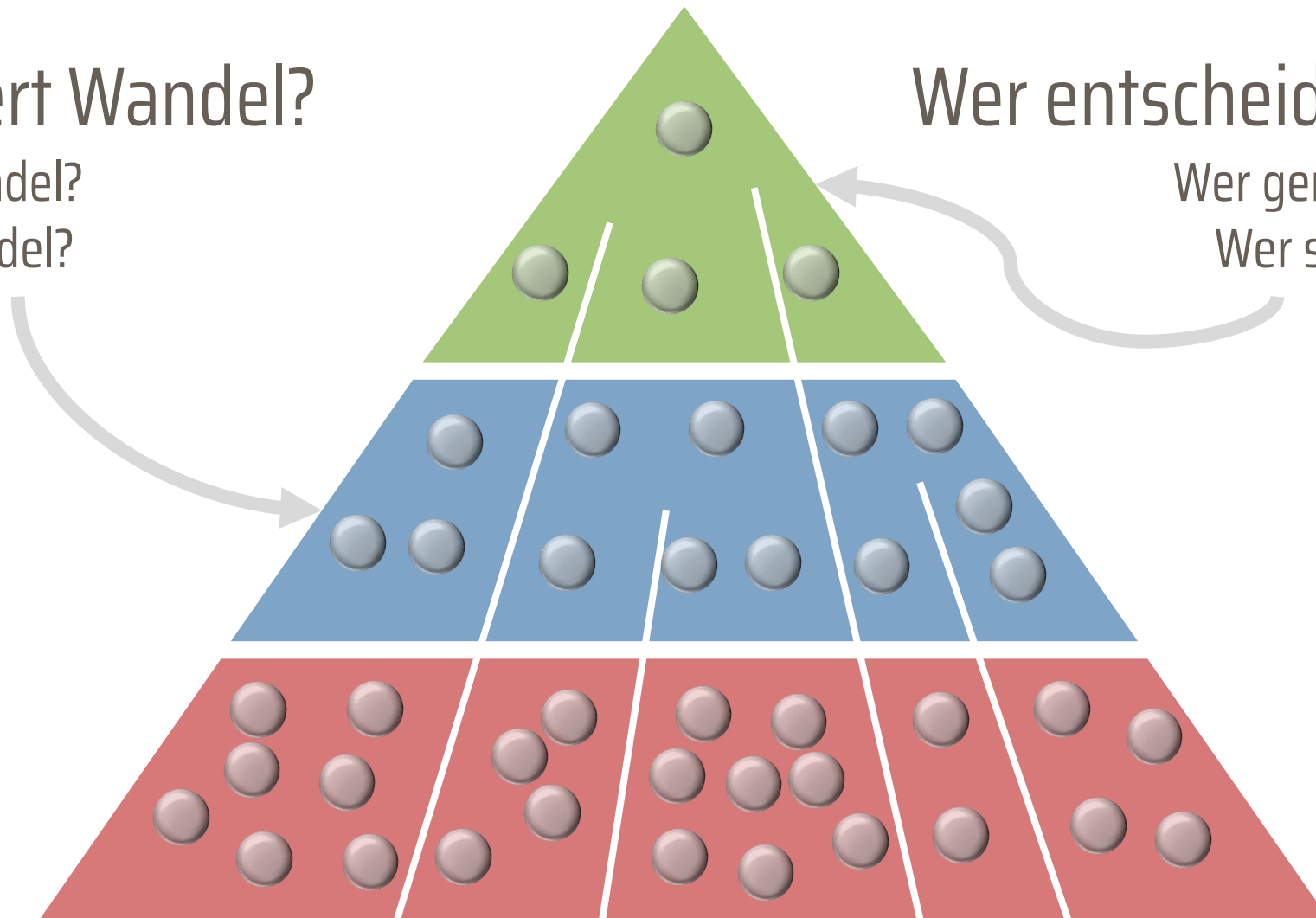
Wer treibt Wandel?

Wer kann Wandel?

Wer entscheidet Wandel?

Wer genehmigt Wandel?

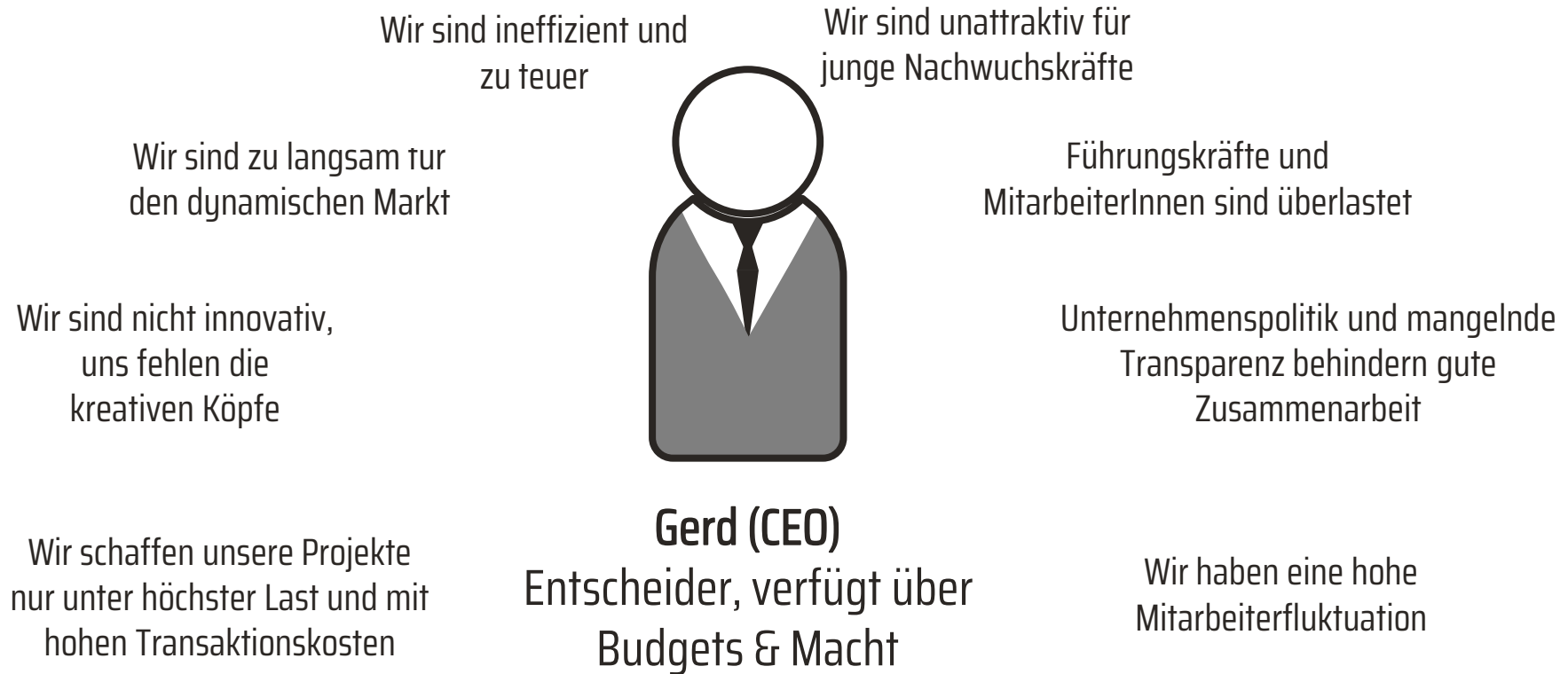
Wer sponsert Wandel?



WANN ENTSCHEIDET  
DER ENTSCHEIDER  
ZU WANDELN?

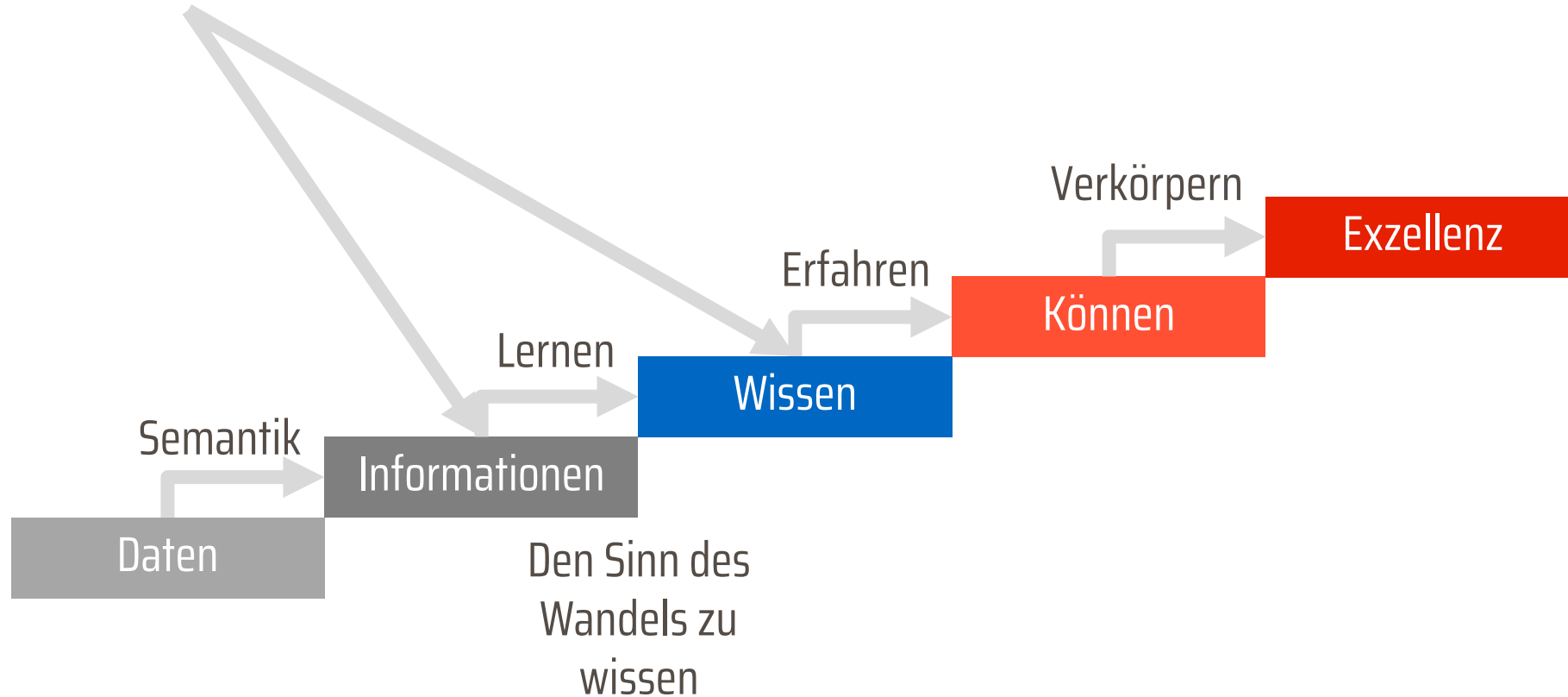


# Probleme, die Wandel notwendig machen,...



... weil es dem Unternehmenserfolg im Weg steht.  
(sonst könnten wir ja alles so lassen)

# Das Gefühl zu haben, dass es sich lohnt!



# Das Gefühl zu haben, dass es sich lohnt!

## Sinnhaftigkeit

Why?

Weg von...

Wir müssen unsere aktuellen und zukünftigen Probleme und Herausforderungen kennen, damit wir diese Besprech- und Bearbeitbar machen und uns somit verorten können

Warum empfinde ich einen Impuls zum Wandel?

Verstärken...

Wir müssen unsere Erfolge kennen und erkennen wie wir diese nachhaltig nutzen können, damit wir positive Erlebnisse sinnvoll aufarbeiten

Was war und ist gut und möchte ich behalten oder verstärken?

Hin zu...

Wir müssen eine Idee zum Ergebnis und des daraus resultierenden Nutzens des Wandels haben, damit eine Ausrichtung entsteht, sonst handeln wir ohne Orientierung

Was will ich erreichen, was ist später mal anders?

# Probleme, die Wandel notwendig machen,...

Will, dass das Unternehmen effizienter ist

Kann Unternehmen nicht mehr „von oben“ steuern.

Versucht, über immer mehr Managementmethoden und Reportings Steuerbarkeit wieder herzustellen.

Beobachtet, dass Projekte nicht mehr gut laufen und dass Zeit + Budget ständig gerissen werden und auch die Qualität nicht so ist, wie es erwartet wird

Wundert sich, dass es nicht mehr so gut läuft wie früher, will, dass sich das wieder ändert

Hat das Gefühl, die Mitarbeitenden haben es sich über die Jahre bequem gemacht und performen nicht mehr so

Ahnt, dass es mit reiner Kosten- und Prozessoptimierung nicht getan ist, sondern das Unternehmen einen „Change“ braucht

Hat von Agilität gehört und hält das für eine gute „Methodik“, um Unternehmen in der heutigen Zeit wieder effizient zu machen



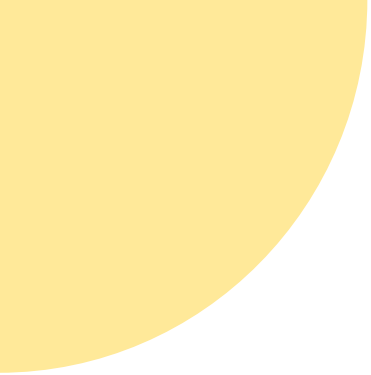
Gerd (CEO)

Entscheider, verfügt über Budgets & Macht

**GELERNTES UND ERFAHRENES VERHALTEN...  
...ER KANN NICHT ANDERS...**

... weil es dem Unternehmenserfolg im Weg steht.

(sonst könnten wir ja alles so lassen)



UMWELT



Anpassbar an Gegebenheiten

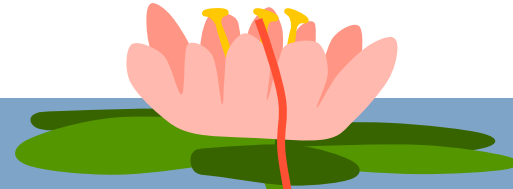
Kann täuschen

Beeinflusst durch Einstellung

Direkt sichtbar

VERHALTEN

Das Gefühl zu haben,  
dass es sich lohnt!



EINSTELLUNGEN

Langsam anpassbar

HALTUNG

Beeinflusst durch Erfahrung / Werte

Schwerer sichtbar

WERTE

Wenig anpassbar

BEDÜRFNISSE

Bezugspunkt

BIOGRAPHIE

Schwer sichtbar

Frank Baumann-Habersack & Frank Düsterbeck  
angelehnt an Edgar Schein und Kollegiale-fuehrung.de

NUR DEN SINN ZU SEHEN REICHT NICHT,  
MAN MUSS AUCH VERSTEHEN,  
UM **WAS** ES GEHT

# Zu wissen, um was es geht!

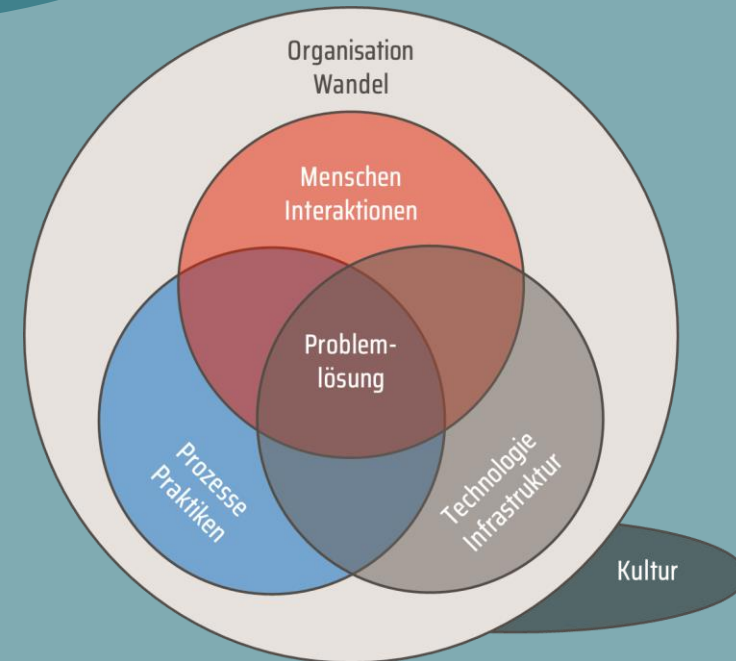
## Verstehbarkeit

What?

Wir müssen verstehen warum wir Probleme haben und warum etwas gut läuft.

Wir müssen theoretische Konzepte / Modelle etc. aus der Systemtheorie, Soziologie und Psychologie verstehen.

Wir müssen wissen, was Wandel bedeutet, dass Probleme und Herausforderungen auftreten und das Wandel immer Konsequenzen hat.



Markt  
Problemstellung

Organisation  
Wandel

Menschen  
Interaktionen

Problem  
Lösung

Prozesse  
Praktiken

Technologie  
Infrastruktur

Kultur

**WANDEL IST IMMER GANZHEITLICH**  
**WANDEL IST EINE KOMPLEXE PROBLEMSTELLUNG**



Komplexe  
Problemstellungen

Organisationskultur

Wertschöpfende  
Zusammenarbeit

Wirksamer Wandel

Organisationsstruktur



KURS  
WECHSEL |  
KOMBÜSE  
WISSEN SATT UM 12

[HTTPS://KURSWECHSEL.JETZT/KOMBUEESE/](https://kurswechsel.jetzt/kombueese/)



NUR DEN SINN ZU SEHEN UND DEN  
HINTERGRUND ZU VERSTEHEN, REICHT  
NICHT, MAN MUSS AUCH WISSEN,  
**WIE ES GEHT**

# Zu wissen, wie es geht!

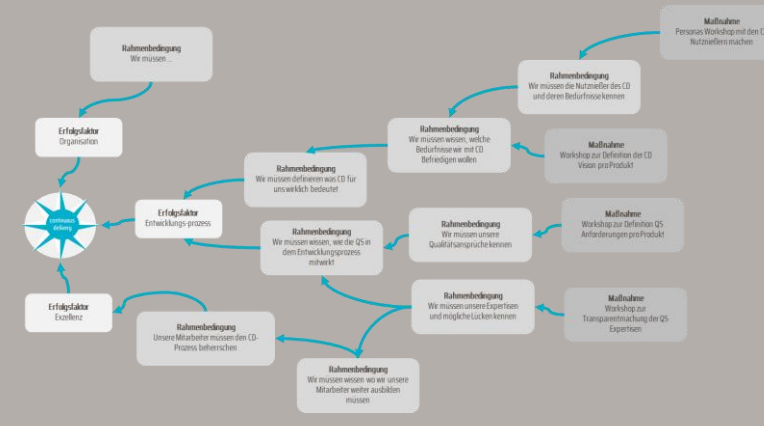
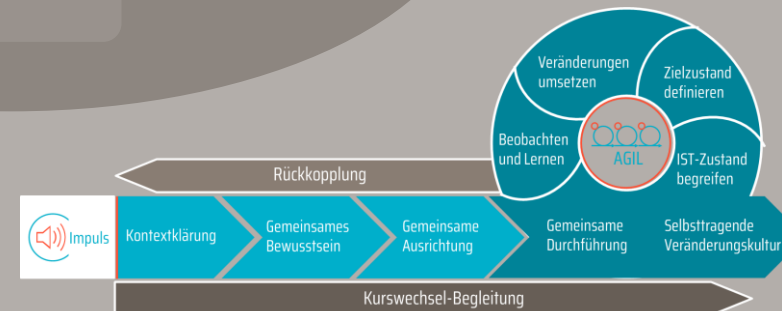
## Handhabbarkeit

How?

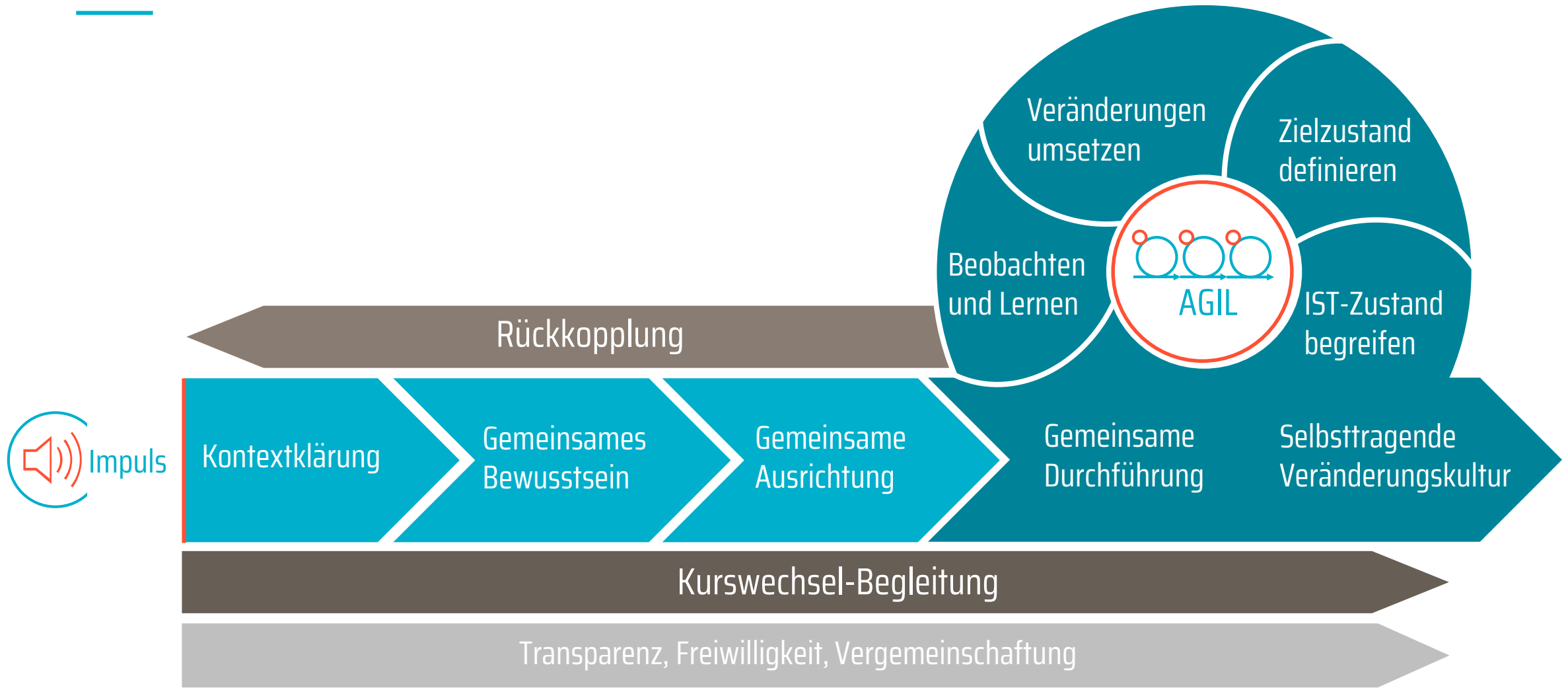
Wir müssen Wandel strukturieren um nicht im völligen Chaos zu versinken

Wir müssen uns mit Werkzeugen, theoretischen und praktischen Konzepten und Vorgehensmodellen beschäftigen, damit wir den komplexen Herausforderungen des Wandels handhabbar machen

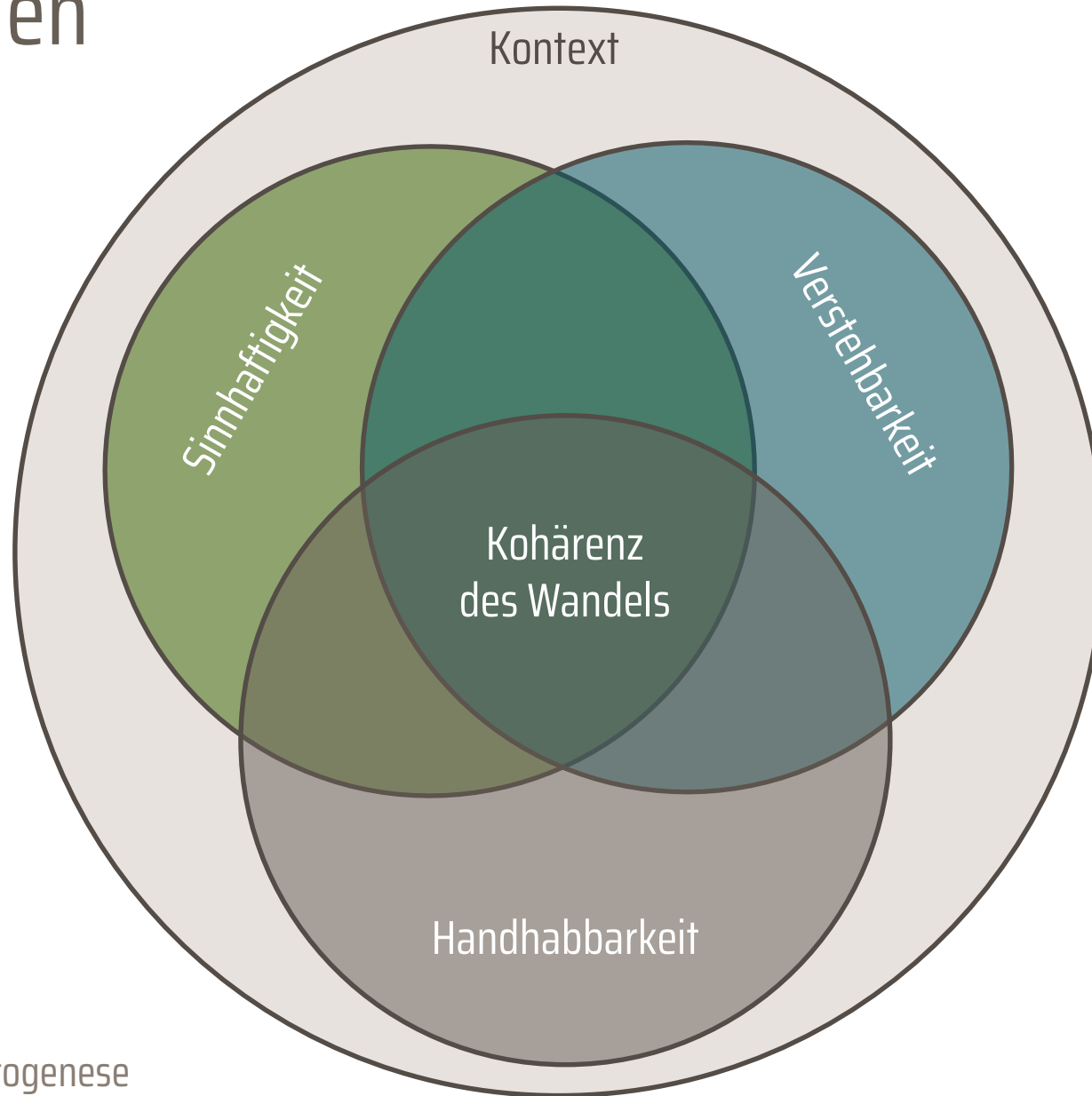
Wir müssen bereit sein, die notwendige Zeit und Energie für den Wandel aufzubringen



# Wirksamer Wandel



# Alles zusammen



Angelehnt an A. Antonovsky: Salutogenese

# Wie muss Wandel sein?

ZUSAMMENHÄNGEND

ZUSAMMENSCHWINGEND

WIDERSPRUCHSFREI\*

STIMMIG

\*in sich

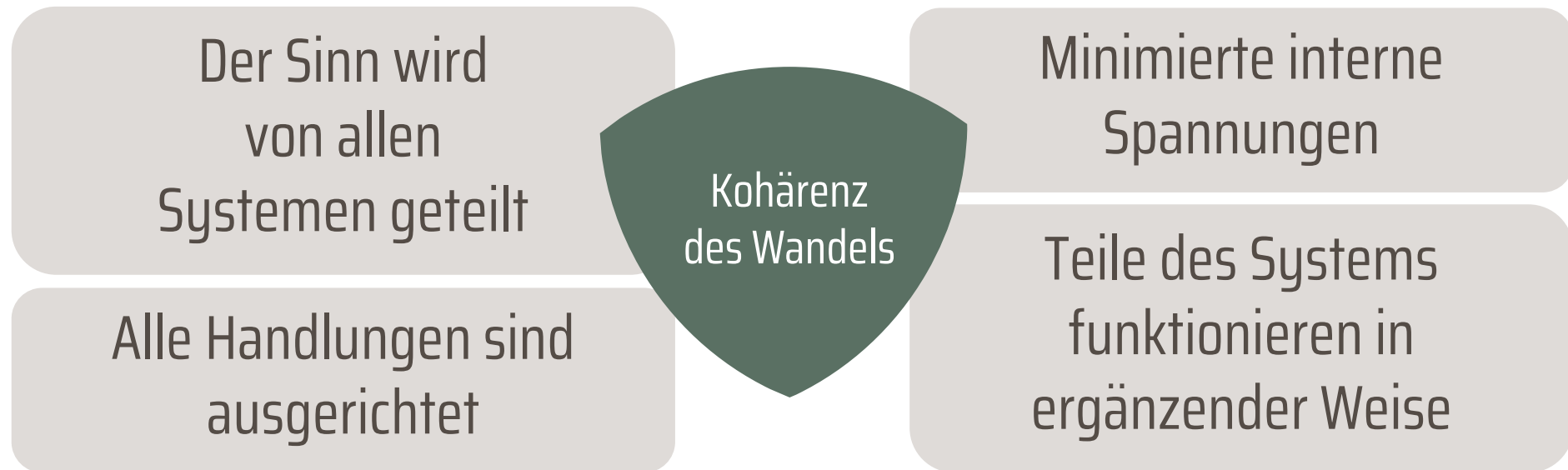
Kohärenz  
des Wandels

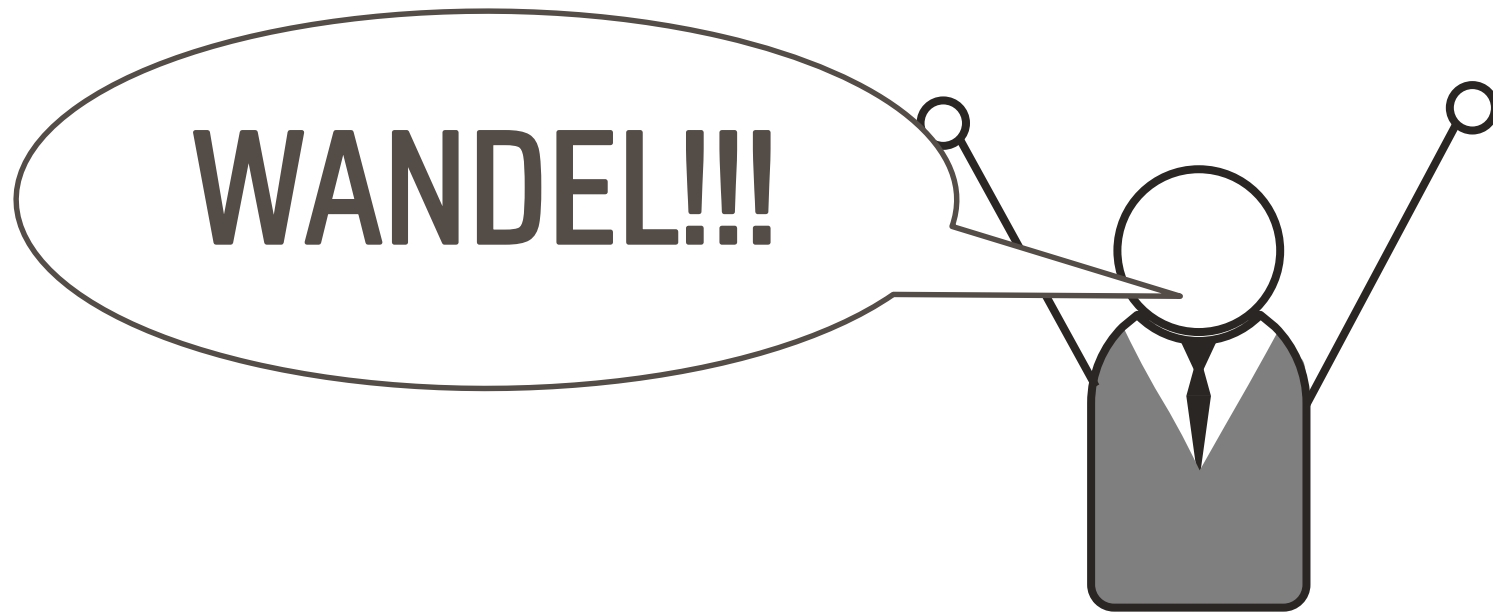
Alle zahlen auf das gleiche ein

Übereinstimmendes Funktionieren der in dem System bestehenden Wechselbeziehungen, ein Zusammenpassen der einzelnen Aspekte und Komponenten des Systems.

Frei nach Francisco Varela

# Wie muss Wandel sein?



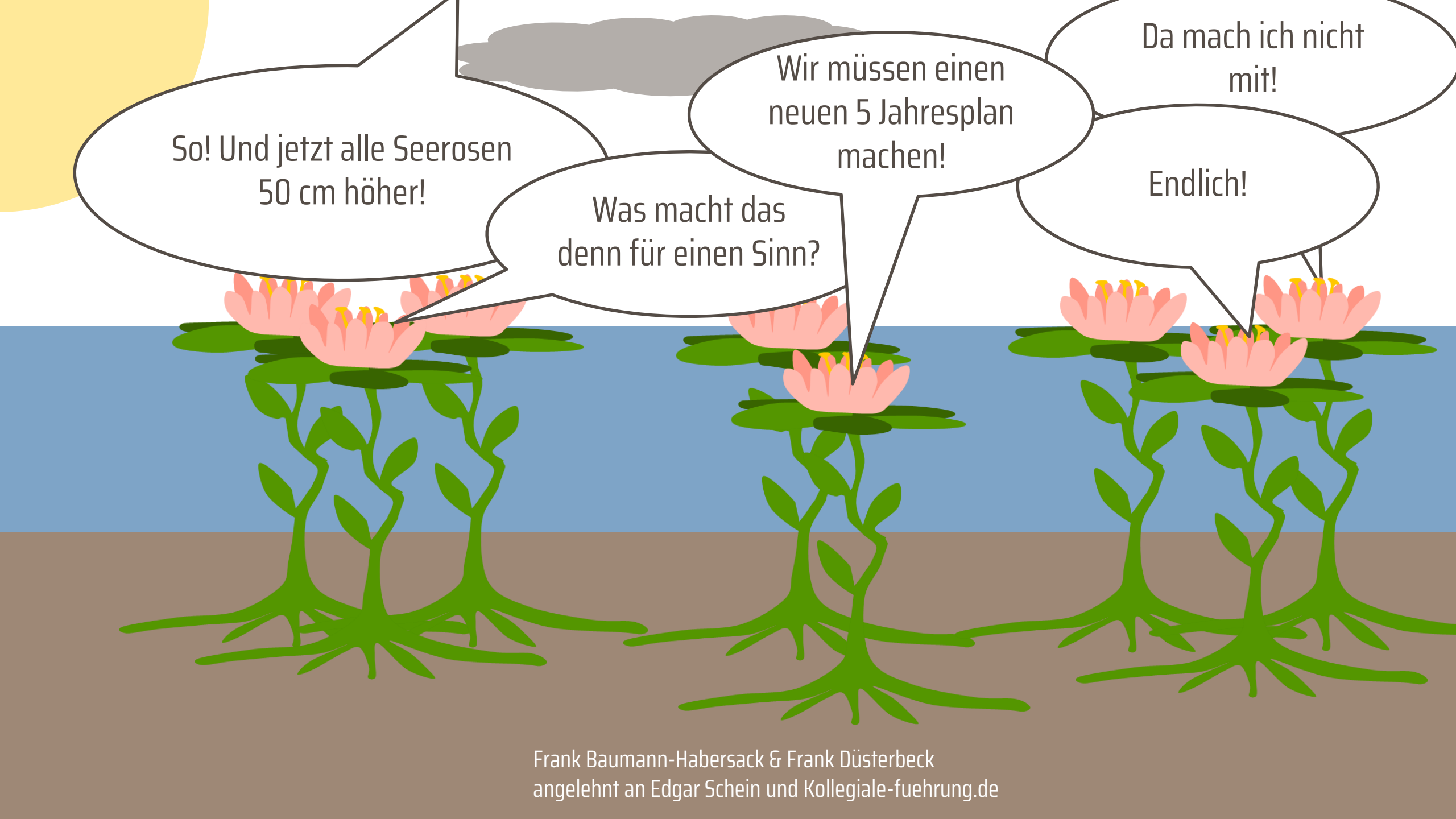


**WANDEL!!!**

**Gerd (CEO)**

Entscheider, verfügt über  
Budgets & Macht





So! Und jetzt alle Seerosen  
50 cm höher!

Was macht das  
denn für einen Sinn?

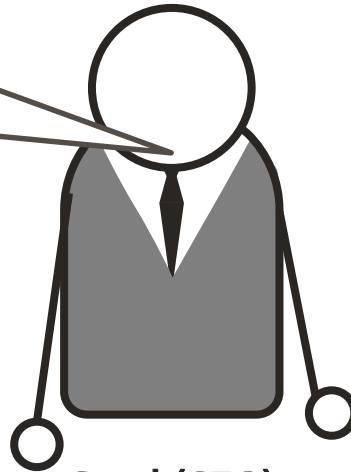
Wir müssen einen  
neuen 5 Jahresplan  
machen!

Endlich!

Da mach ich nicht  
mit!

Das bestätigt meine  
ERFAHRUNG, dass Menschen sich  
nicht gerne wandeln. Was mach  
ich nun?

Gerd fehlt das Agile Mindset!



**Gerd (CEO)**

Entscheider, verfügt über  
Budgets & Macht

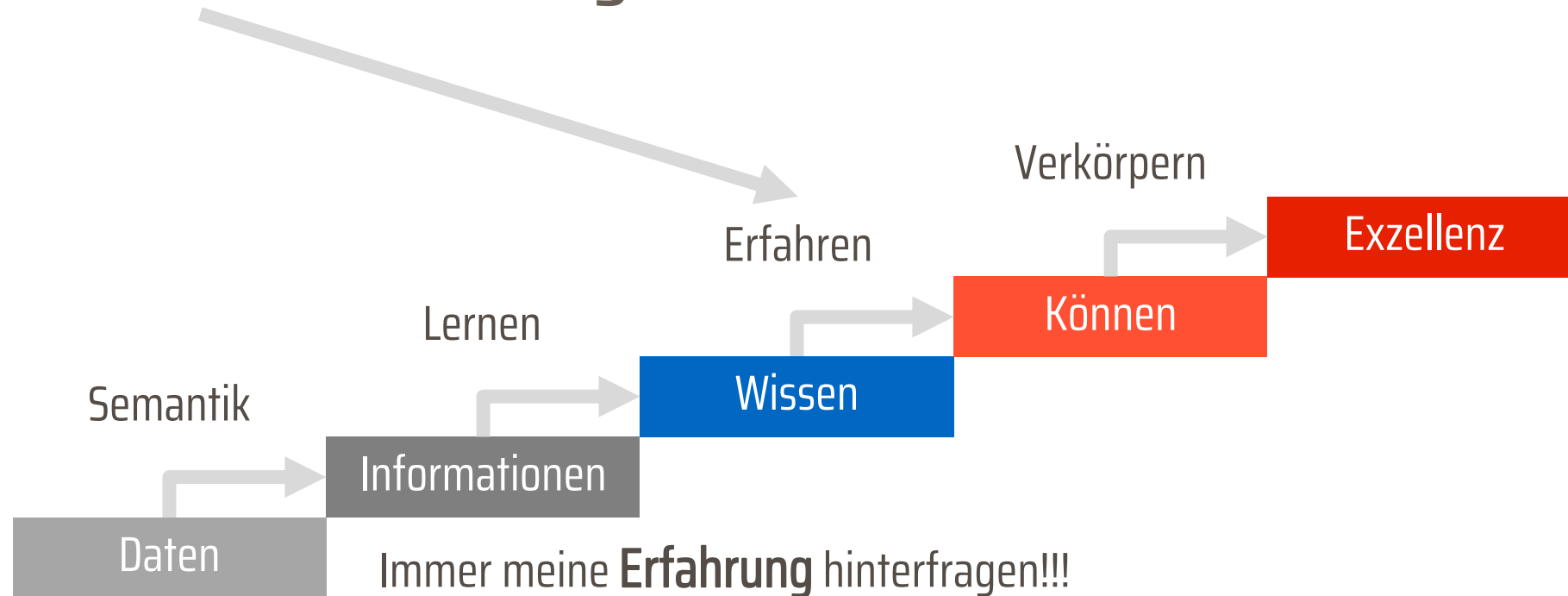
# Verstehbarkeit

What?

## Menschenbild

Meine Erfahrung mit  
Menschen revidieren  
Vertrauen und Zutrauen

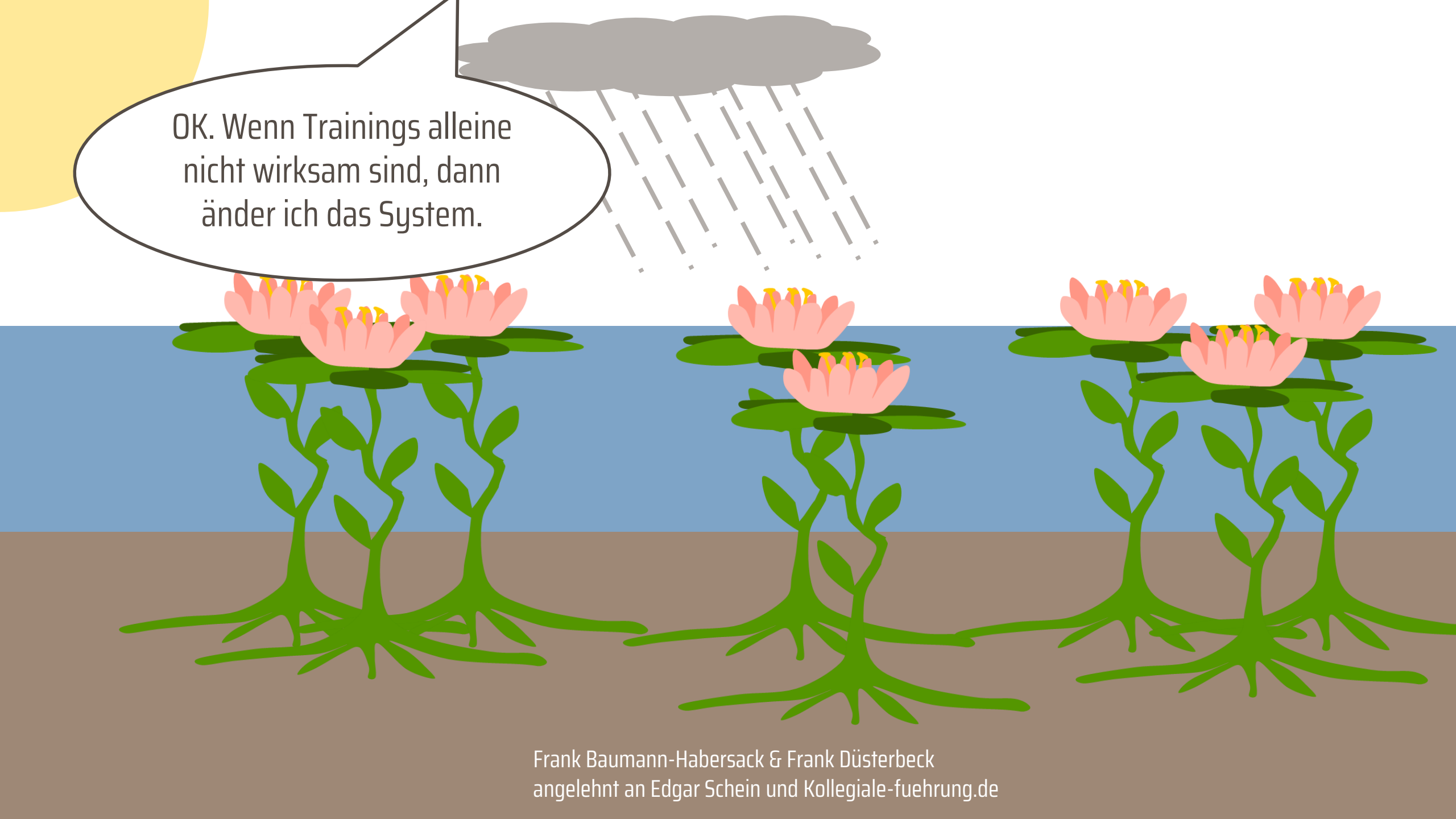
# Der Schlüssel zum Erfolg



Immer meine **Erfahrung** hinterfragen!!!

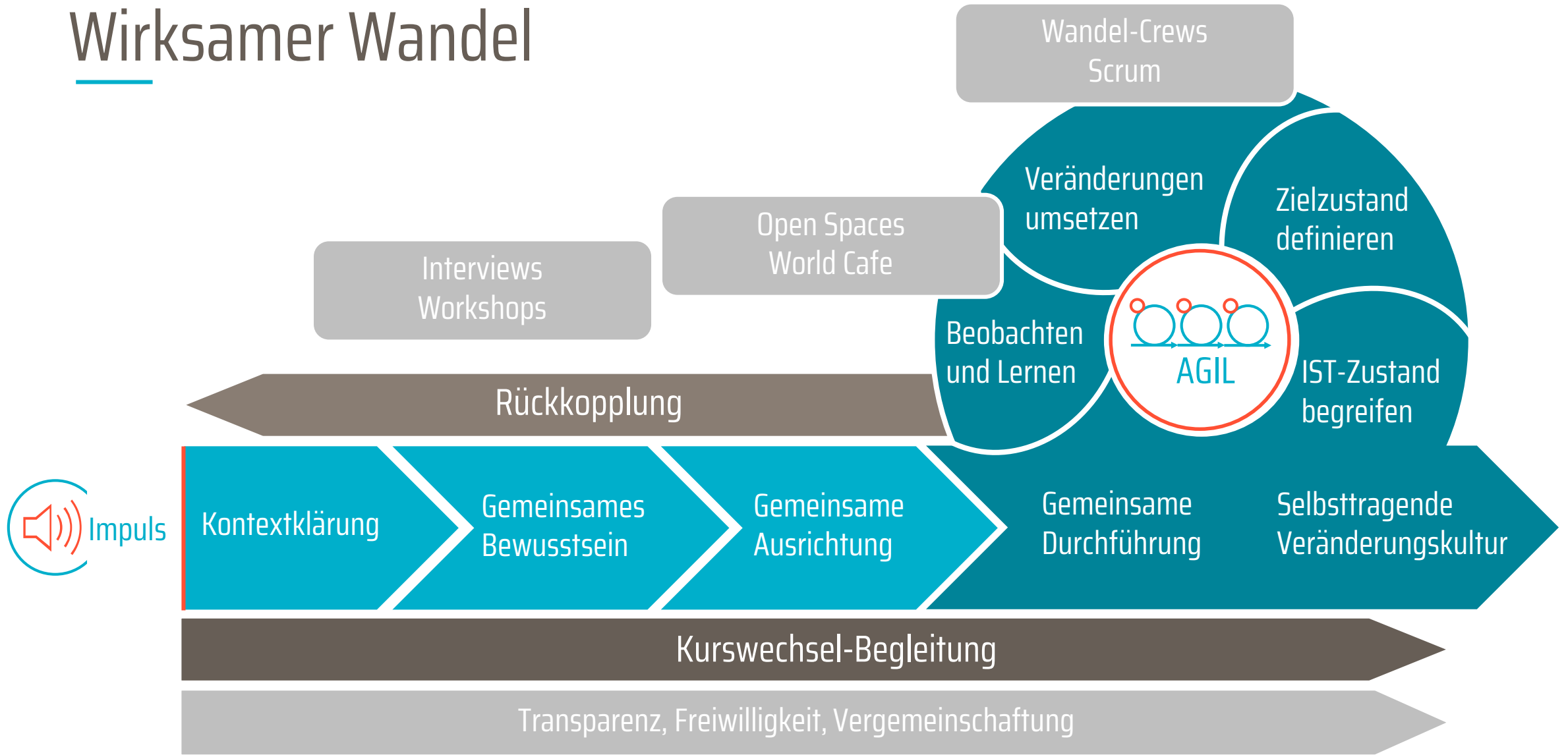
Immer die **Erfahrung** anderer berücksichtigen und hinterfragen!!!

Wenn ich es **kann**, dann bleibe ich auch bei Misserfolgen dran!!!

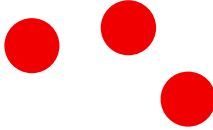


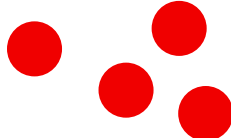

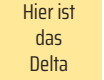
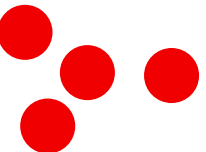



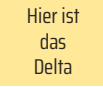

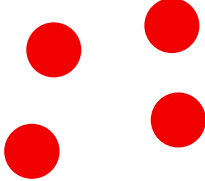





OK. Wenn Trainings alleine nicht wirksam sind, dann änder ich das System.

# Wirksamer Wandel



# Die Wandelwand – das transparente Stimmungsbild

|   | Soweit alles klar  | Reicht aus um weiterzumachen  | Da fehlt noch was   | Nicht mit mir  | Delta  |
|---|--|---|---|--|--|
| Ich verstehe warum wir vom Status Quo weg wollen                          |    |    |   |  |  |
| Ich verstehe das Ziel bzw. wohin der Change führen soll                   |    |    |    |  |   |
| Ich kenne und teile die Hintergründe und theoretischen Konzepte / Modelle |  |   |    |  | <br><br> |
| Ich verstehe wie das Ziel erreicht werden soll und kann den Weg mitgehen  |  |  |  |  |   |

# KOMMT AUF UNS ZU!

Telefon: 0421 / 20 75 0-0

Email: frank.duesterbeck@kurswechsel.jetzt

Internet: [www.kurswechsel.jetzt](http://www.kurswechsel.jetzt) / [www.hec.de](http://www.hec.de)

Twitter: @kurswechsler

Podcast: [www.kurswechsel.jetzt/podcast](http://www.kurswechsel.jetzt/podcast)

