

CHANGE MANAGEMENT

Stufen- und Phasenmodelle



Landsiedel

0

Stufen- und Phasenmodelle

Einführung

Stufen- und Phasenmodelle spielen eine entscheidende Rolle im Change Management, indem sie **klare, schrittweise Wege zur Implementierung von Veränderungen bieten**. Sie tragen dazu bei, das Chaos und die Unsicherheit, die mit organisatorischen Veränderungen einhergehen, zu minimieren, indem sie den Prozess in überschaubare Teile unterteilen.

Stufen- und Phasenmodelle

Einführung - Vorteile der Verwendung

- **Klarheit:** Die Modelle schaffen Klarheit über den Veränderungsprozess, indem sie klare Schritte und Meilensteine definieren.
- **Mitarbeiterengagement:** Durch die transparente Darstellung des Prozesses können Mitarbeiter besser einbezogen und unterstützt werden.
- **Maßgeschneiderte Lösungen:** Stufen- und Phasenmodelle können an spezifische Unternehmensbedürfnisse angepasst werden.
- **Förderung der Akzeptanz:** Die Modelle fördern die Akzeptanz, indem sie den Mitarbeitern helfen, die Veränderung zu verstehen und sich damit zu befassen.

Stufen- und Phasenmodelle

Einführung - Unterstützung im Prozess

01

Roadmap für die Planung und Implementierung; schrittweise Herangehensweise.

Strukturierung

02

Erleichtert die Kommunikation und hilft dabei, Widerstände zu überwinden.

Rollenverteilung

Stufen- und Phasenmodelle

Einführung - Anwendungsbereiche

- **Organisatorische Veränderungen:** Anwendung in Reorganisationen, Fusionen, Akquisitionen, Umstrukturierungen.
- **Kulturelle Veränderungen:** Unterstützt das Einführen neuer Unternehmenswerte oder Verhaltensweisen.
- **Technologische Innovationen:** Begleitet die Implementierung neuer Technologien oder Systeme.
- **Skalierbarkeit und Vielseitigkeit:** Anpassungsfähig an verschiedene Unternehmensgrößen und Branchen.

1

Stufen- und Phasenmodelle

Stufenmodelle

Stufen- und Phasenmodelle

Stufenmodelle - Definition

- Ein Stufenmodell strukturiert einen Prozess in klar definierte, sequenzielle Schritte oder Stufen.
- Diese Stufen können je nach Kontext und Anforderungen unterschiedlich sein
- Typische Stufen sind: Bewusstsein und Dringlichkeit, Planung und Vorbereitung, Implementierung und Ausführung, Überwachung und Kontrolle, Verankerung
- Festgelegte Reihenfolge der Stufen, Stufen bauen aufeinander auf
- Je nach Art und Komplexität der Veränderung können die Stufen angepasst oder ergänzt werden

Stufen- und Phasenmodelle

Stufenmodelle - Merkmale

01

Die Stufen werden nacheinander abgearbeitet, wobei jede Stufe spezifische Ziele und Aufgaben hat.

Sequenziell

02

Jede Stufe hat klare Ziele, Verantwortlichkeiten und Meilensteine.

Klarheit

03

Fortschritte und Erfolge können an den einzelnen Stufen gemessen werden.

Überwachung

Stufen- und Phasenmodelle

Stufenmodelle - Typischer Ablauf

01

Analyse und Bewusstsein

- | Bedarf für Veränderung muss erkannt werden
- | Es müssen klare Ziele festgelegt werden
- | Dringlichkeit muss den Stakeholdern kommuniziert werden



Stufen- und Phasenmodelle

Stufenmodelle - Typischer Ablauf

02

Planung und Vorbereitung

- | Vision definieren, Endziel und leitende Werte identifizieren
- | Strategie die einen detaillierter Aktionsplan beinhaltet
- | Meilensteine und Erfolgskriterien werden geplant

Stufen- und Phasenmodelle

Stufenmodelle - Typischer Ablauf



03

Implementierung und Ausführung

- | Veränderung wird Schrittweise durchgeführt
 - | Regelmäßige Kommunikation mit Betroffenen ist wichtig
 - | Der Fortschritt wird überwacht, Anpassungen erfolgen bei Bedarf
- 

Stufen- und Phasenmodelle

Stufenmodelle - Typischer Ablauf

04

Überwachung und Kontrolle

- | Fortschritt wird anhand der geplanten Meilensteine überprüft
- | Feedback wird gesammelt, mögliche Hindernisse werden identifiziert
- | Bei Bedarf wird die Strategie angepasst

Stufen- und Phasenmodelle

Stufenmodelle - Typischer Ablauf

05

Verstetigung und Verankerung

- | Hier wird sichergestellt, dass die Veränderungen dauerhaft sind
- | Neue Prozesse & Werte werden in die Unternehmenskultur integriert
- | Hier ist auch Zeit für eine Reflexion für zukünftige Projekte

Stufen- und Phasenmodelle

Stufenmodelle - Typischer Ablauf

◀ 06

Evaluation und Weiterentwicklung

- | Bewertung des Gesamtprozesses und der erzielten Ergebnisse
- | Lehren werden gesammelt
- | Das Modell oder die Herangehensweise wird evtl. weiterentwickelt

3

Stufen- und Phasenmodelle

Vor- und Nachteile von Stufenmodelle

Stufen- und Phasenmodelle

Vor- und Nachteile

Pros

Klare Struktur, erleichtert Planung und Überwachung des Fortschritts



Klare Aufteilung ermöglicht engere Kontrolle und Verantwortlichkeiten



Eindeutige Meilensteine ermöglichen quantitative Messung



Meilensteine ermöglichen frühzeitige Erkennung von Problemen



Erlauben eine bessere Vorhersage des Ressourcenbedarfs



Cons



Kann schwierig sein auf unerwartete Probleme zu reagieren



Probleme in einer Stufe können den gesamten Prozess beeinträchtigen



Unklare Definitionen der Stufen können den Prozess beeinträchtigen



Kann bei schnell verändernden Projekten restriktiv sein

4

Stufen- und Phasenmodelle Kotter's 8-Stufen-Modell

Dringlichkeit erhöhen

Erkenne den Bedarf an Veränderung und schaffe ein Gefühl der Dringlichkeit unter den Teammitgliedern.

01

Führungskoalition aufbauen

Versammle eine Gruppe von Personen mit genügend Macht und Einfluss, um die Veränderung voranzutreiben.

02

03

Formuliere eine klare und einfache Vision sowie eine Strategie, um diese Vision zu erreichen.

**Vision & Strategie
entwickeln**

Kommuniziere die Vision und Strategie an alle Beteiligten,
um Unterstützung und Verständnis zu gewinnen.

**Die Vision
kommunizieren**

Hindernisse beseitigen

Identifiziere und beseitige Hindernisse, die die Umsetzung
der Vision verhindern könnten.

05

Kurzfristige Erfolge anstreben

Um das Momentum aufrechtzuerhalten lohnt es sich auch kleine und frühe Erfolge zu feiern.

06

07

Nutze die frühen Erfolge, um weitere Veränderungen und Verbesserungen voranzutreiben.

**Veränderung
weiter antreiben**

Integriere die neuen Ansätze in deine Unternehmenskultur,
damit die Veränderungen dauerhaft sind.

**Veränderungen
verankern**

Stufen- und Phasenmodelle

Kotter's 8-Stufen-Modell - Warum es funktioniert

- **Praktische Anleitung:** Bietet eine klare, schrittweise Anleitung zur Durchführung von Veränderungen.
- **Flexibel und anpassbar:** Kann an unterschiedliche Organisationen und Veränderungstypen angepasst werden.
- **Fokus auf Menschen:** Berücksichtigt die menschliche Seite der Veränderung und fördert die Beteiligung und das Engagement.

5

Stufen- und Phasenmodelle Phasenmodelle

Stufen- und Phasenmodelle

Phasenmodelle - Definition

- Der Veränderungsprozess wird in unterschiedliche Phasen gegliedert.
- Die Phasen sind in einem fließenden, oft zyklischen Ablauf organisiert.
- Die Übergänge zwischen den Phasen sind flexibel und ermöglichen Anpassungen.
- Besonders geeignet für komplexe und dynamische Umgebungen, die kontinuierliche Anpassungen erfordern.
- Unterstützt die Interaktion und Koordination zwischen verschiedenen Teams und Abteilungen.

Stufen- und Phasenmodelle

Phasenmodelle - Merkmale

01

Phasen sind miteinander verbunden und erlauben einen flexiblen Übergang zwischen den Phasen.

Kontinuierlich

02

Ermöglicht Anpassungen während des Prozesses, ohne die gesamte Struktur zu stören.

Anpassung

03

Unterstützt die Interaktion und Kommunikation zwischen den Teams.

Zusammenarbeit

Stufen- und Phasenmodelle

Phasenmodelle - Typischer Ablauf

01

Initialisierung

- | Definition des Veränderungsziels
- | Ermittlung von Anforderungen
- | Festlegung des Umfangs



Stufen- und Phasenmodelle

Phasenmodelle - Typischer Ablauf

02

Planung und Konzeption

- | Entwicklung eines detaillierten Plans
- | Festlegung der Phasen
- | Bestimmung von Ressourcen und Zeitrahmen

Stufen- und Phasenmodelle

Phasenmodelle - Typischer Ablauf

03

Umsetzung

- | Beginn der Veränderungsarbeit
- | Fortlaufende Überwachung
- | Anpassung bei Bedarf

Stufen- und Phasenmodelle

Phasenmodelle - Typischer Ablauf

04

Überprüfung

- | Kontinuierliche Beurteilung des Fortschritts
- | Überwachung der Qualität
- | Korrekturmaßnahmen, falls nötig

Stufen- und Phasenmodelle

Phasenmodelle - Typischer Ablauf



05

Abschluss und Integration

- | Beendigung der Veränderungsphase
 - | Integration in bestehende Strukturen
 - | Dokumentation und Bewertung
- 

Stufen- und Phasenmodelle

Phasenmodelle - Typischer Ablauf



06

(Optional) Wiederholung

- | Rückkehr zu einer früheren Phase
 - | Analyse und Bewertung der Ergebnisse
 - | Planung für kontinuierliche Verbesserung
- 

6

Stufen- und Phasenmodelle Vor- und Nachteile

Stufen- und Phasenmodelle

Vor- und Nachteile Phasenmodelle

Pros

Phasenmodelle erlauben Anpassungen während des Prozesses.



Unterstützen kontinuierliche Verbesserungen durch Wiederholung



Fokus auf Zusammenarbeit fördert die Koordination und Kommunikation



Strukturierte Einteilung in Phasen erleichtert das Projektmanagement



Flexibilität ermöglicht bessere Reaktion auf unerwartete Herausforderungen



Cons



Flexibilität und fließende Übergänge können zu erhöhter Komplexität führen



Unklarheiten bezüglich Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten



Verzögerungen durch Möglichkeit auf häufige Veränderungen



Mangel an klaren Meilensteinen kann die Messung des Fortschritts erschweren

7

Stufen- und Phasenmodelle Lewins Phasenmodell

Stufen- und Phasenmodelle

Lewins Phasenmodell

- Vorbereitung auf die Veränderung
- Schaffen eines Bewusstseins für Veränderungsbedarf
- Analyse der aktuellen Situation
- Identifikation von Problemen und Chancen
- Aufklärung, Kommunikation und Beteiligung
- Abbau von Ängsten und Widerständen

Stufen- und Phasenmodelle

Lewins Phasenmodell - Veränderungen (Changing)

- Implementierung der Veränderung
- Einführung neuer Verhaltensweisen, Technologien oder Prozesse
- Gestaltung von Verfahren und Strukturen
- Bereitstellung von Ressourcen, Ausbildung und Unterstützung

Stufen- und Phasenmodelle

Lewins Phasenmodell - Einfrieren (Refreezing)

- Integration der Veränderungen in die Unternehmenskultur
- Kontinuierliche Überwachung der Veränderungen
- Sicherstellung der Stabilität und Nachhaltigkeit
- Anerkennung von Bemühungen und Erfolgen
- Steigerung der Motivation durch Belohnung

Stufen- und Phasenmodelle

Lewins Phasenmodell - Warum es funktioniert

- **Menschlicher Fokus:** Berücksichtigt die psychologischen Aspekte des Veränderungsprozesses, einschließlich Widerstand und Motivation.
- **Einfachheit:** Das Modell ist leicht verständlich und anwendbar, was es zu einem attraktiven Werkzeug für Manager macht.
- **Flexibilität:** Kann in verschiedenen Kontexten und Organisationstypen eingesetzt werden, da es allgemeine Prinzipien und keine spezifischen Methoden vorschreibt.
- **Schrittweiser Ansatz:** Die Unterteilung in drei Phasen bietet einen klaren, schrittweisen Pfad durch den Veränderungsprozess.

8

Stufen- und Phasenmodell Gegenüberstellung der Modelle

Stufen- und Phasenmodelle

Gegenüberstellung der Modelle

Stufenmodell

- Schrittweise Progression durch aufeinanderfolgende Stufen ✓
- Strukturierte und methodische Planung ✓
- Betonung von Meilensteinen und klaren Zielen ✓
- Tendenz zu etwas geringerer Flexibilität ✓
- Bekanntes Beispiel ist Kotter's 8-Schritte-Modell ✓

Phasenmodell

- ✓ Fließende Übergänge zwischen dynamischen Phasen
- ✓ Höhere Anpassungsfähigkeit an Veränderungen
- ✓ Fokus auf kontinuierlichen, fortlaufenden Prozess
- ✓ Kann im Vergleich weniger klare Struktur bieten
- ✓ Bekanntes Beispiel ist Lewin's Auftauen-Verändern-Einfrieren-Modell

9

Stufen- und Phasenmodell Entscheidung Treffen

Stufen- und Phasenmodelle

Entscheidung Treffen

- Verstehen der Veränderung, Bedürfnisse: Analyse der Art der Veränderung, Umfang und Tiefe bewerten, Stakeholder, Bedürfnisse und Erwartungen identifizieren
- Beurteilung der Organisation: Unternehmenskultur auf die Einstellung zu Veränderungen prüfen, Prozesse und Strukturen evaluieren & Ressourcen und das Budget berücksichtigen
- Auswahl eines Modells, welches am besten mit deinem Unternehmen im Einklang steht und wie rigide und Umsetzbar das Modell ist
- Hierbei könnte ein externer Berater Sinn ergeben

Stufen- und Phasenmodelle

Entscheidung Treffen

- Treffe eine fundierte Entscheidung basierend auf den Analysen und Überlegungen
- Entwickle einen klaren Implementierungsplan
- Kommuniziere die Entscheidung und den Prozess klar an alle Beteiligten
- Überwache und passe bei Bedarf an, um die Wirksamkeit sicherzustellen

Die Wahl des richtigen Modells erfordert eine **sorgfältige Abwägung verschiedener Faktoren**, die auf die spezifischen Bedürfnisse und den Kontext der Organisation zugeschnitten sind. **Es gibt keine Einheitslösung**, daher ist ein tiefes Verständnis für die Situation, klare Kriterien und eine systematische Analyse unerlässlich, um eine effektive und erfolgreiche Veränderungsstrategie zu wählen.