

*Menschen-Studien*



# Change Management

Dr. Beate Hilbert

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

**AUFSTIEG DURCH  
BILDUNG >>**  
OFFENE HOCHSCHULEN

**Evangelische Hochschule Dresden**

University of Applied Sciences for Social Work, Education and Nursing

## Ankommen

---

**Bitte suchen Sie sich einen Menschen, mit dem Sie nicht unmittelbar arbeiten und der eine andere Haarfarbe hat, als Sie selber.**

Bitte tauschen Sie sich über den **Namen und berufliche Tätigkeit** aus, fragen Sie ihn/sie nach dem **Beweggrund** für ihre/seine Teilnahme am Zertifikatskurs. Stellen Sie Ihrem Partner folgende Fragen:

- **Mal angenommen, der Kurs wird erfolgreich verlaufen. Was ist dann anders?**
- **Was muss passieren, dass es für mich eine sinnvolle Zeit war?**
- **Was denken Sie, halten Ihre Kollegen, Ihr Vorgesetzter und Ihre Klienten von Ihrer Teilnahme an diesem Kurs?**

## Über 20 Jahre Berufserfahrung Soziale Arbeit/Sozialmanagement

Langjährige Managementtätigkeit in der Unternehmensleitung Sozialwirtschaft

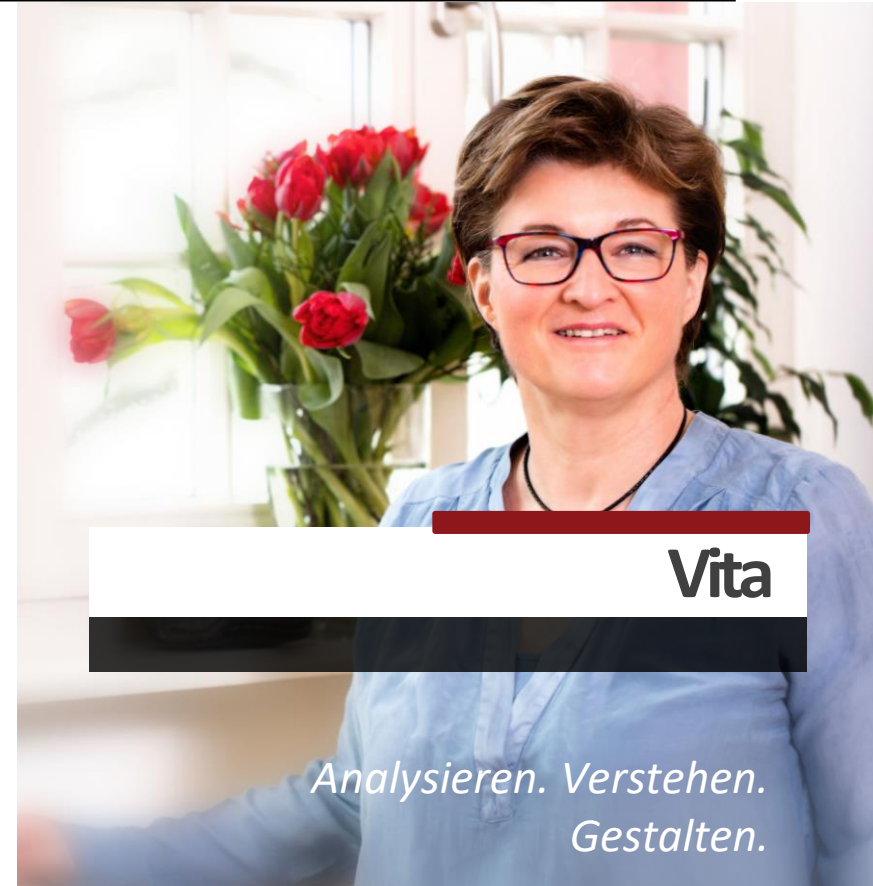
Konzeptionelle und fachliche Erfahrungen

Projektentwicklungen  
Etablierung neuer Einrichtungen

Verhandlungsführung Kostensätze,  
Leistungen

Mitglied Pflegesatzkommissionen Sachsen  
SGB XI/XII

Seit 2018 freiberuflich: Coaching und Supervision, Teamentwicklungen, Prozessbegleitungen, Trainings, Dozententätigkeit [www.sob-hilbert.de](http://www.sob-hilbert.de)



## Ankommen

---

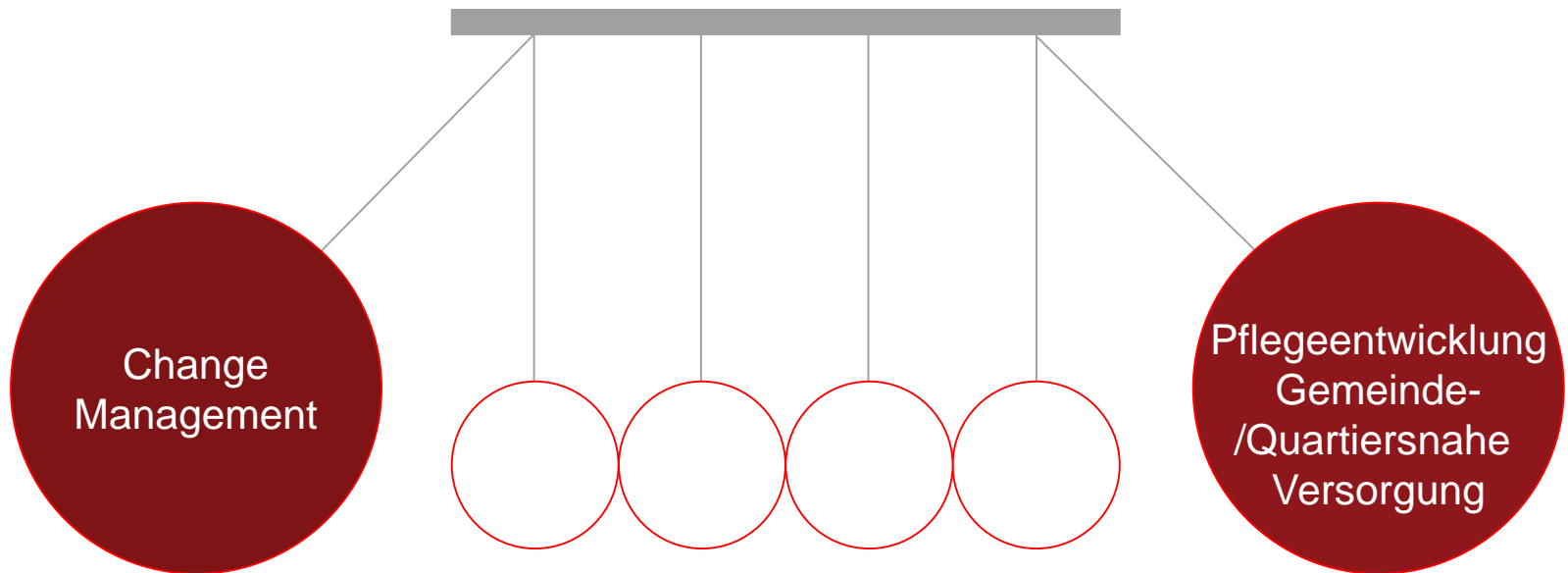
### Abschlüsse

- Promotion: Eine qualitative Studie über Netzwerke der Sozialen Arbeit im deutsch-tschechischen Grenzraum
- Diplom-Pädagogin, Erzieherin, Fachwirtin für Soziale Dienstleistungen
- Systemische Organisationsentwicklerin (DGSGF)
- Systemischer Personal- und Business Coach
- ITP- Trainerin (IPH Fulda)



## Erwartungen

---



Change  
Management

Pflegeentwicklung  
Gemeinde-  
/Quartiersnahe  
Versorgung

Veränderungsprozesse in  
Organisationen und Gemeinden

Entwicklungsanforderungen  
an die Pflege

## Erwartungen

---

### Ziele (laut Ausschreibung)

- Veränderungsprozesse im Team und in der Gemeinde initiieren und begleiten
- haben Sie deren Auswirkungen (bspw. wirtschaftlich) im Blick
- gestalten die berufliche Praxis und sind in der Lage, die Ergebnisse zu bewerten
- leiten Diskussionen
- können Gruppen in komplexen Aufgaben leiten und koordinieren
- vertreten Arbeitsergebnisse gegenüber anderen Personengruppen

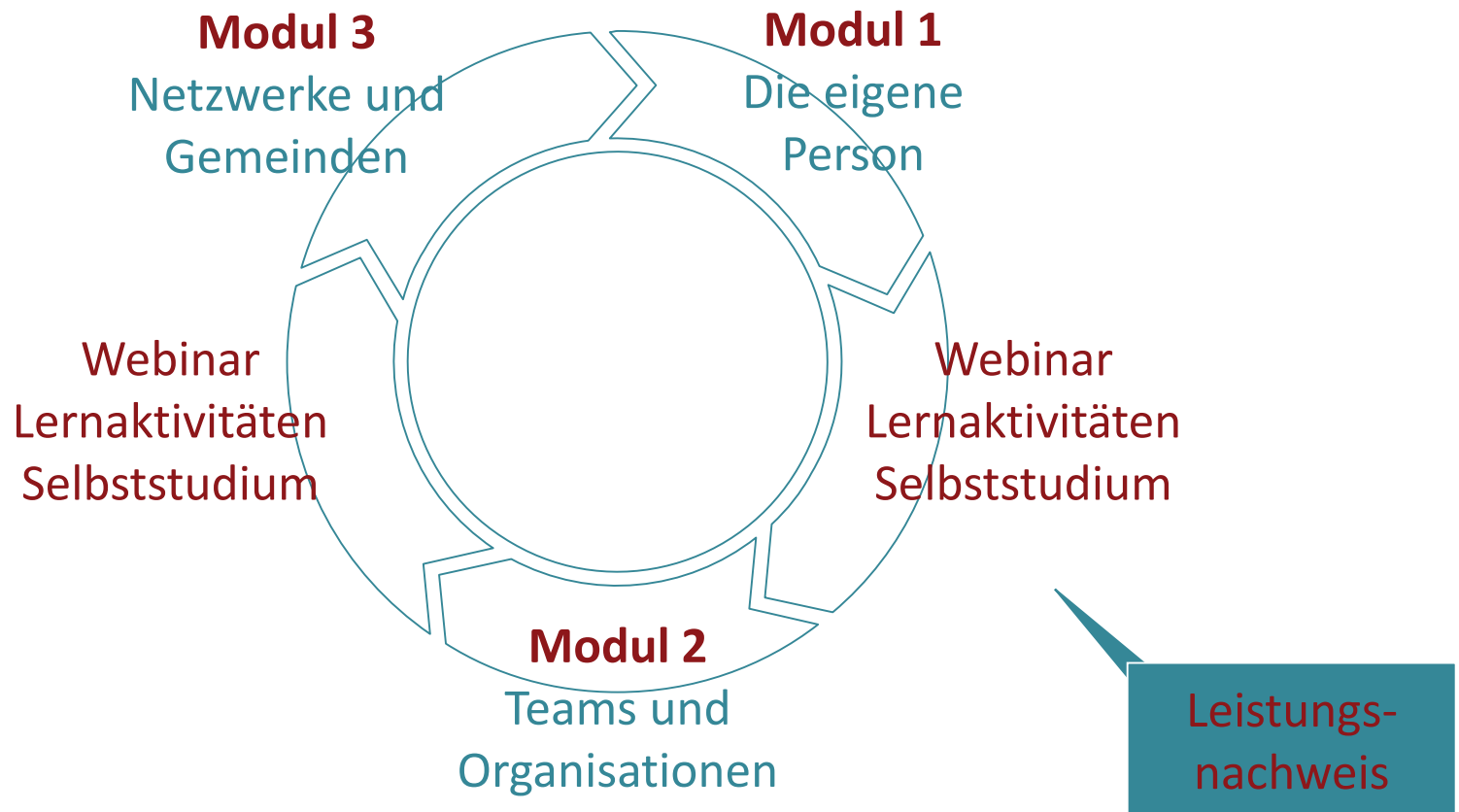
## Erwartungen

---



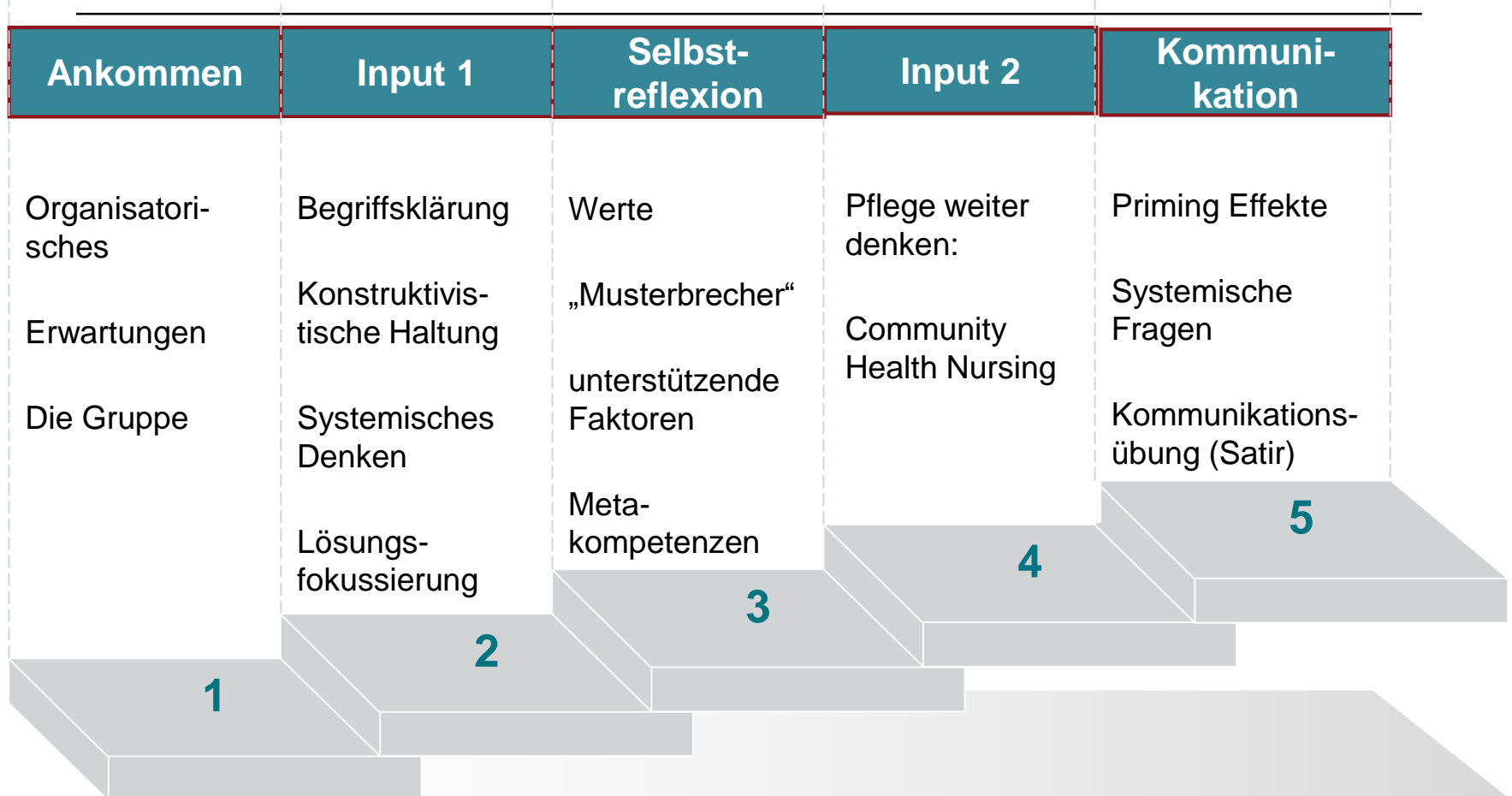
## Agenda: gesamt

---



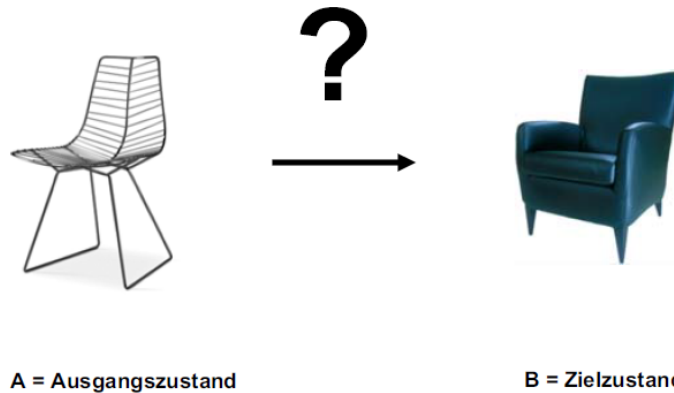


## Agenda: Modul 1. Tag 1 (17.10.2019)



## Change Management

---



- optimale Ausgestaltung des Weges vom Ausgangspunkt zum Ziel
- Steuerung des Wandels unter Berücksichtigung des Faktors Mensch

## Change Management

---

- Übergang eines stabilen makroskopischen Ordnungsmusters zu einem anderen makroskopischen Ordnungsmuster
- Und um von einer stabilen Ordnung zu einer anderen zu kommen, muss man die bestehende Stabilität stören
- Bereitschaft, sich von einem stabilen Zustand über eine krisenhafte Störung zu einem neuen stabilen Zustand zu bewegen
- Ziel ist immer: das stabile Funktionieren auf einer Ordnungsebene und nicht das Driften zwischen Ordnungszuständen > = lebensfähige Firma

<https://www.youtube.com/watch?v=FLFyoT7SJFs>

## Change Management

---

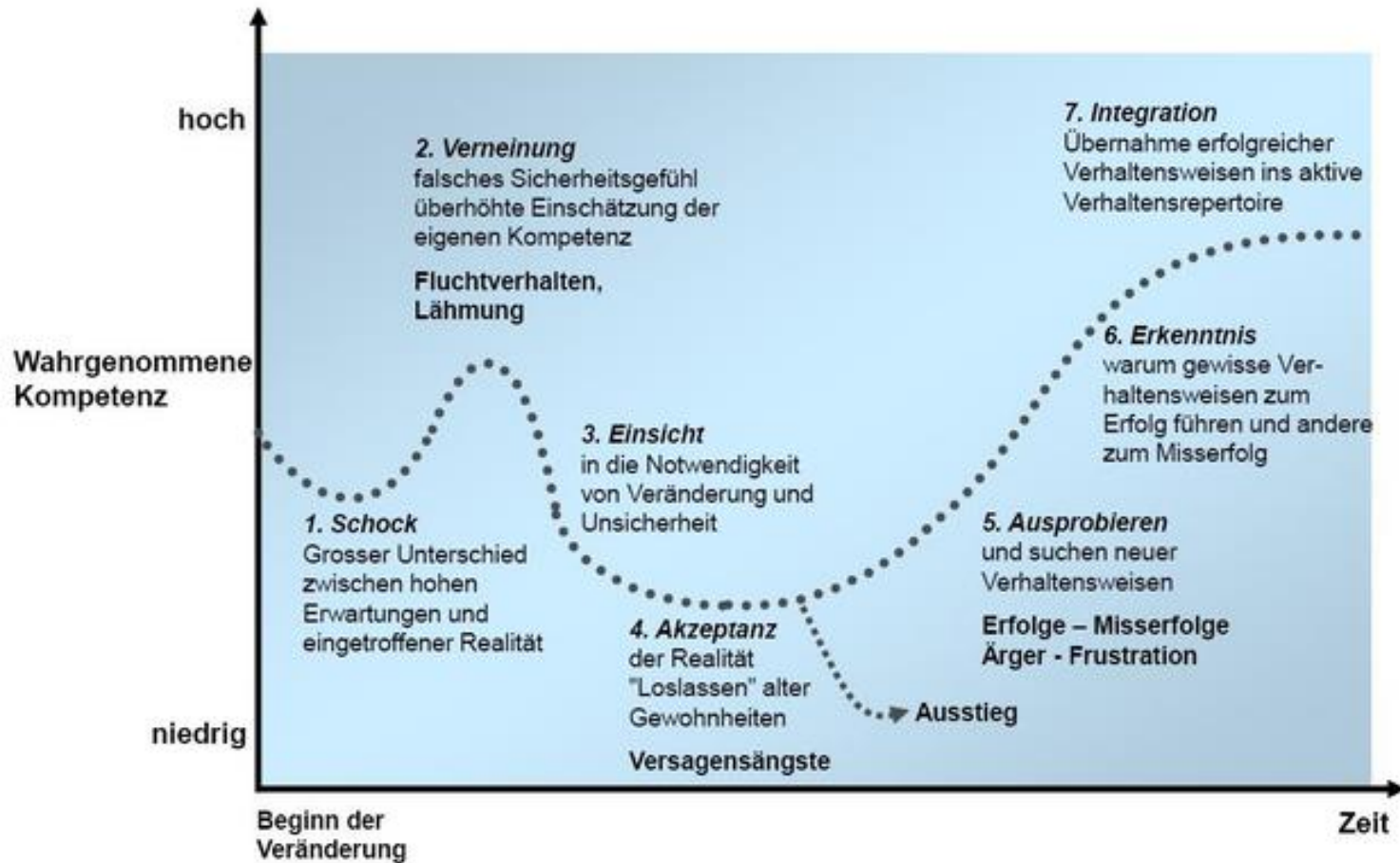
- Lebensfähigkeit heißt, eine Fähigkeit zum Übergang zwischen Ordnungsmustern, die dann wieder stabil sind, sonst ist man nicht handlungsfähig
- Menschen mögen sich nicht einlassen auf das Risiko des Übergangs
- Funktionsoptimierung und Prozessmusterwechsel
- Als Management kann man die Verunsicherung ertragen, weil man weiß, dass man strategisch ein höheres Ziel anpeilt
- gemeinschaftlich mit den Mitarbeitern die Phase des Übergangs zu neuen Mustern erlauben

## Change Management

---

- Manager zahlen dafür einen Preis, dass sie für einen Moment nicht mehr so leistungsfähig sind, wie im alten Muster, aber sie investieren diesen Preis, um das nächst höhere Muster erreichen zu können
- **Manager** optimiert Prozesse, sorgt dafür, dass die Funktionsfähigkeit des Unternehmens Profit erzeugt
- **Unternehmer** investiert Energie in Prozesse, deren Erfolg er noch nicht kennt > = unternehmerisches Risiko, darin steckt Mehrwert
- Unternehmer sollte den Markt beobachten, weil - wenn er sein Unternehmen in eine instabile Phase schickt - sollte das neue Muster etwas mit dem Markt zu tun haben

## Change Management



## Konstruktivistische Haltung

---

- Es gibt keine Wahrheit, nur Wirklichkeitskonstruktionen.
- Jeder Mensch hat seine ganz eigene Wahrnehmung der Realität.
- Bewusst machen, dass wir normalerweise unsere subjektive Abbildung der Welt für die Realität halten.
- Aus den Neurowissenschaften: das Abbild unserer Sinneswahrnehmungen ist zu einem großen Teil eine interne Projektion.

## Konstruktivistische Haltung

Unsere Landkarten sind so individuell wie jeder Mensch einzigartig ist.



Nitschke, Petra (2016): Lebensbereiche balancieren.



## Konstruktivistische Haltung

---

Die objektive Wirklichkeit gibt es nicht – sie entsteht im Auge des Betrachters.

- *Es wird niemals zwei Menschen geben, die zugleich auf die gleiche Art und Weise das Gleiche erleben.*
- *dies führt zu Enttäuschungen, da wir klare Vorstellungen davon haben, wie es sein soll,*
- *wir gehen oft davon aus, dass alle Menschen auf dieser Welt ähnlich denken und ähnliche Wertvorstellungen haben wie wir selbst*

Moderatoren müssen hinter die Begriffswelt des Anderen wandern.

## Konstruktivistische Haltung

---

- Wir können Menschen nicht nachhaltig in eine bestimmte Richtung ändern.
- Menschen müssen von sich aus Sinn finden und bereit sein, sich zu ändern oder eine bestimmte Handlung zu setzen.
- Der Preis, der für eine Veränderung gezahlt wird, muss niedriger sein als der Gewinn, den ein Mensch aus der Veränderung zieht.
- Alles was wir tun, hat Auswirkungen – wir wissen nur nicht, welche.
- Menschen „sind“ nicht, sondern sie „verhalten“ sich.
- In „Verhalten“ zu denken und nicht in Zuständen, bedeutet: davon auszugehen, dass sich Menschen jeden Tag neu bzw. in einer anderen als der bisher gewohnten Weise verhalten können.

*Raddatz, Sonja (2000): Beratung ohne Ratschlag*

## Konstruktivistische Haltung

---

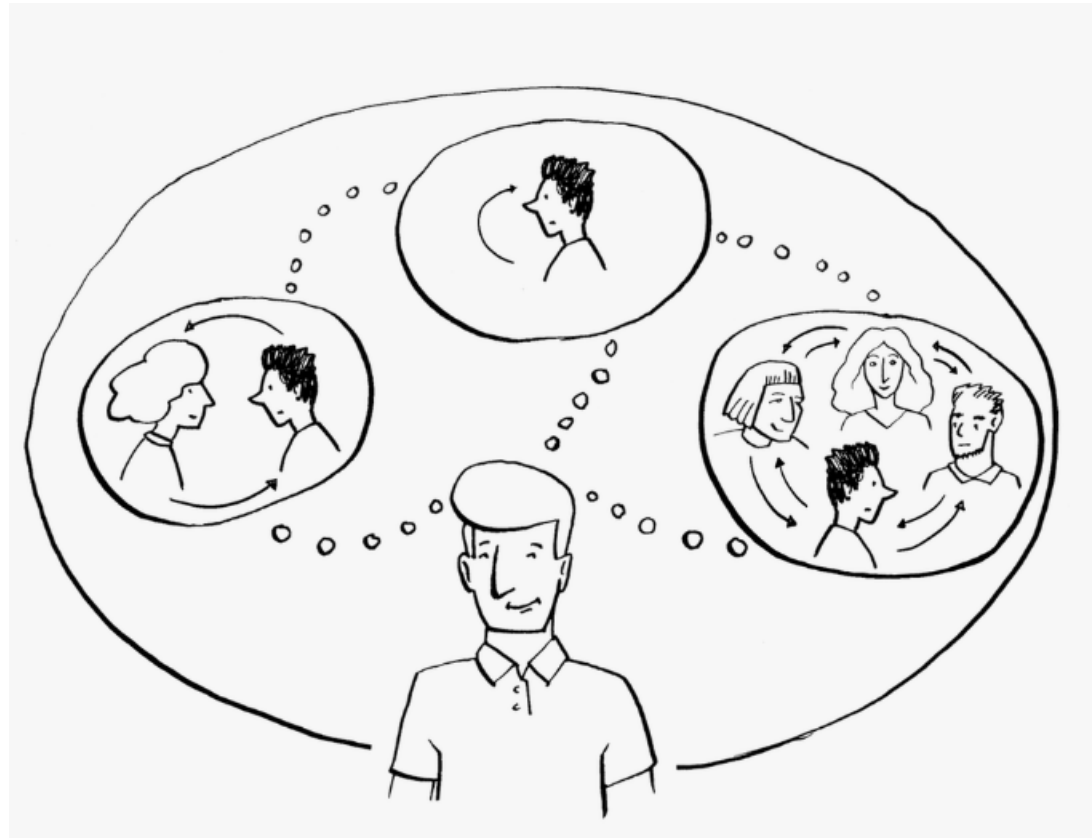
- Probleme sind Konstrukte, die zeit- und situationsabhängig von den betroffenen Personen in ihrer Wirklichkeit wahrgenommen werden.
- Probleme entstehen durch problemhafte Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen.
- Wir können die Probleme anderer weder verstehen noch lösen.
- Die häufigste Reaktion auf gut gemeinte Ratschläge oder ein verständnisvolles: *„Ach ja, diese Situation kenne ich, das habe ich in genau derselben Form schon mal durchgemacht!“* ist: *„Nein, in Wirklichkeit verhält sich die Situation ganz anders, und ich habe wohl zuerst vergessen hinzuzufügen, das ... „*
- Probleme bedürfen angemessener Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung.

*Raddatz, Sonja (2000): Beratung ohne Ratschlag*

## Systemisches Denken

Zirkulär-kausal  
denken, heißt:

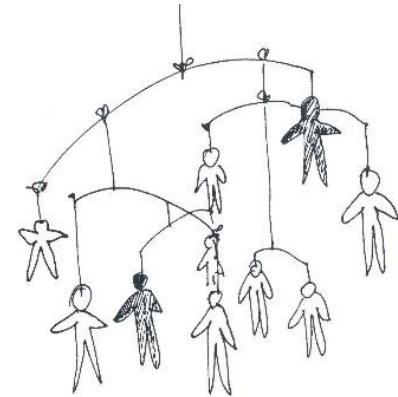
Alles ist mit allem  
vernetzt, alles hat  
auf alles Einfluss.



## Systemisches Denken

---

- Rekursivität statt Kausalität
- Wissen um die Wirkung der Kommunikation von Systemen
- Menschen sind immer eingebunden in unterschiedlichste Systeme, welche in Wechselwirkung zueinander reagieren.



## Systemisches Denken

---

- Organisationen schaffen Kontexte mit Werten, Normen, Freiheiten und Regeln, in denen Menschen in Beziehung zueinander stehen und Leistungen entsprechend den Voraussetzungen erbringen.
- Daraus ergeben sich komplexe Zusammenhänge, die dynamisch sind und keiner Ursache-Wirkungs-Kausalität entsprechen.
- Wirklichkeit wird durch Erleben erzeugt und umgekehrt.

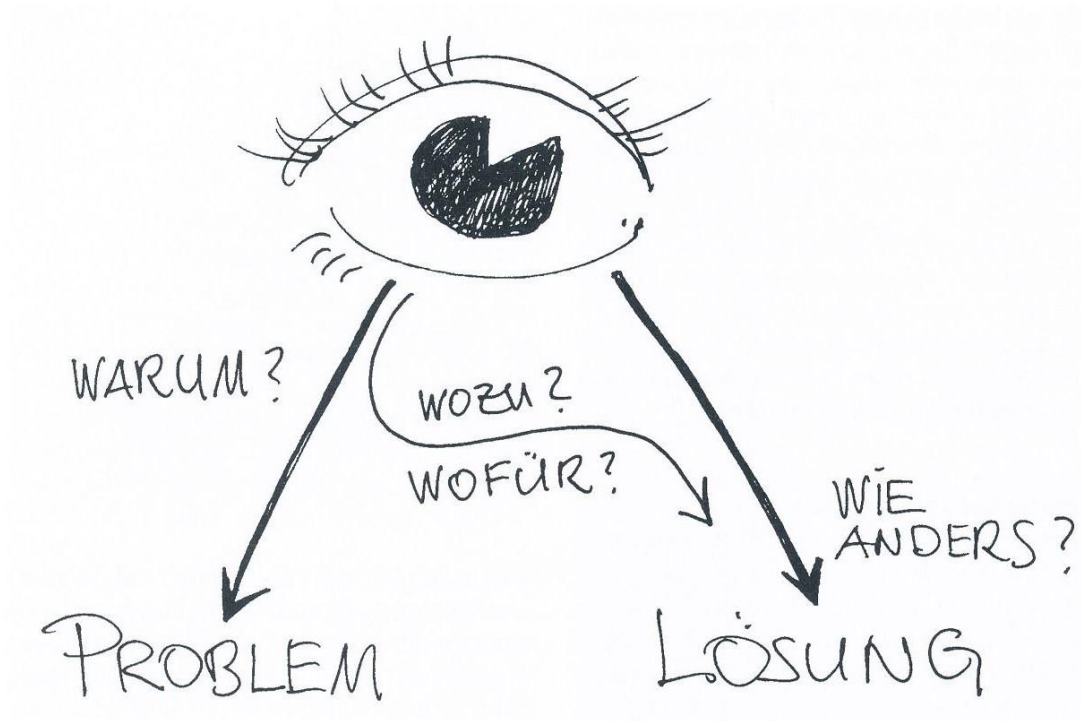
## Systemisches Denken

---

- ✓ Zusammenhänge entschlüsseln
  - ✓ Angebote für Entwicklungen kreieren
  - ✓ Möglichkeiten für neue Beziehungsgestaltung schaffen
  - ✓ Kontextbedingungen für gesunde und freudvolle Leistungen eröffnen
- Systembewusstsein über Möglichkeiten und Grenzen kann Menschen und Organisationen unterstützen, Wechselwirkungen zu sich selbst und anderen neu zu entdecken und zu definieren.

## Lösungsfokussierung

### Lösungssicht statt Problemtrance



<http://www.qsa-verband.com/systemik/systemisches-denken-und-handeln/>



## Lösungsfokussierung

---

- Ansatz 1982 von Steve de Shazer (1940–2005) und Insoo Kim Berg (1934–2007)
- Einflüsse
  - Milton Erickson und seinem hypnotherapeutischen Ansatz
  - Palo Alto Gruppe
  - Schule der Mailänder Familientherapeuten

### Zwei zentrale Grundannahmen

1. Die Zukunft wird erschaffen und ist verhandelbar, da wir nicht Sklaven unserer Vergangenheit sind.
2. Menschen haben alle Ressourcen, Fähigkeiten und das Wissen, um ihr Leben besser zu machen, wenn sie entscheiden, dass dies gut für sie ist und sie es wollen.

*Middendorf, Jörg (2018): Lösungsorientiertes Coaching.*

## Lösungsfokussierung

---

- Die meisten Probleme entstehen aus der Sichtweise des Menschen (soziale Konstruktion) und seiner Interaktion mit der Welt (Kontextabhängigkeit).

## Lösungsfokussierung

---



- Was nicht kaputt ist, muss man nicht reparieren.

- Das was funktioniert, sollte man häufiger tun.

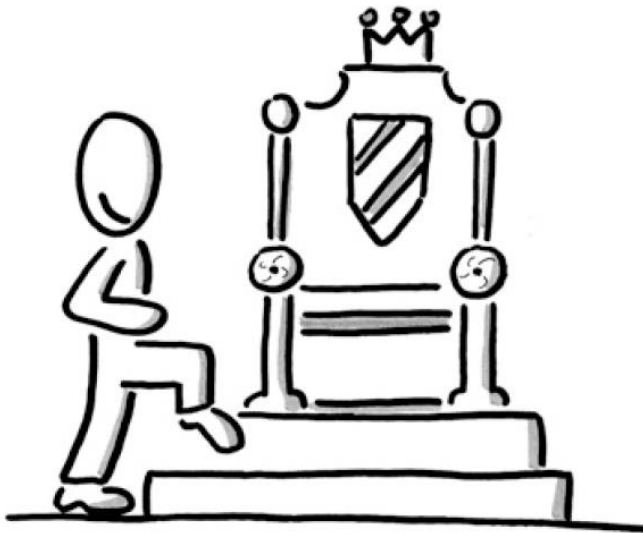


Middendorf, Jörg (2018): Lösungsorientiertes Coaching. De Shazer, S; Dohlan (2007)

## Lösungsfokussierung

---

- Wenn etwas nicht funktioniert, sollte man etwas anderes probieren.



- Kleine Schritte können zu großen Veränderungen führen.

*Middendorf, Jörg (2018): Lösungsorientiertes Coaching. De Shazer, S; Dohlan (2007)*

## Lösungsfokussierung



- Die Lösung hängt nicht zwangsläufig mit dem Problem zusammen.



- Die Sprache der Lösungsentwicklung ist eine andere, als die, die zur Problembeschreibung notwendig ist.



Middendorf, Jörg (2018): Lösungsorientiertes Coaching. De Shazer, S; Dohlan (2007)

## Lösungsfokussierung

---



Kein Problem besteht ohne Unterlass; es gibt immer Ausnahmen, die genutzt werden können.

- Die Zukunft ist sowohl etwas Geschaffenes als auch etwas Verhandelbares



*Middendorf, Jörg (2018): Lösungsorientiertes Coaching. De Shazer, S; Dohlan (2007)*

## Die Macht der Begeisterung

---

- <https://www.youtube.com/watch?v=qL0wdGD7BXg>
- Wer sich weiter entwickeln will, kann nicht so weitermachen wie bisher.
- Haltungen, Einstellungen und Überzeugungen bestimmen unser Denken, Fühlen, Handeln

**Einzelarbeit: Bitte erarbeiten Sie Ihre eigenen Werte!**



*Hüther, Gerald; Dohne, Klaus-Dieter (2017): Wer sich weiterentwickeln will, kann nicht so weitermachen wie bisher.*

## Changemanager als „Musterbrecher“

---

- Eröffnen **neue Erfahrungsräume**, die zunächst **argwöhnisch betrachtet**, später **geduldet** und schließlich **beschritten** und weiter aufgeschlossen werden.

Neue  
Erfahrungen

Herausbildung  
anderer  
Haltungen

Änderung der  
Bewertungen

Anderer Blick für  
das, worauf es  
ankommt

- Wiederentdecken der eigenen Entdeckerfreude
- Mut, sich neuen Herausforderungen zu stellen
- Gestaltungslust
- Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen
- Zuversicht, Probleme und Konflikte lösen zu können

*Hüther, Gerald; Dohne, Klaus-Dieter (2017): Wer sich weiterentwickeln will, kann nicht so weitermachen wie bisher.*



## Changemanager als „Musterbrecher“

---

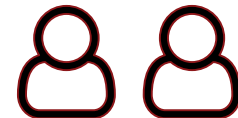
### 1. Einzelarbeit

Wo gab es in meinem Leben gelingende Momente der Veränderung?



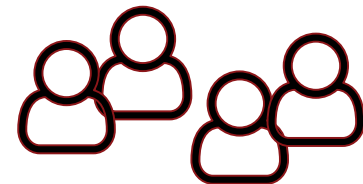
### 2. Suchen Sie sich einen Interviewpartner und tauschen Sie sich aus!

Wo gab es in Ihrem/deinem Leben gelingende Momente der Veränderung?  
Was waren unterstützende Faktoren für Veränderungen?



### 3. Suchen Sie sich ein weiteres Arbeits-Paar

Diskutieren Sie unterstützende Faktoren für Veränderungen!  
Schreiben Sie diese auf Moderationskarten!



*Hüther, Gerald; Dohne, Klaus-Dieter (2017): Wer sich weiterentwickeln will, kann nicht so weitermachen wie bisher.*

## Besitzstandswahrer...

---

- ... möchten, dass alles so bleibt, wie es ist.
- „In einer sich ständig verändernden, sich fortentwickelnden Welt ist es so ziemlich das Anstrengendste, was man sich vorstellen kann, wenn einer ständig festzuhalten versucht, was er als ihm zugehörig zu betrachten gewohnt ist.“(Hüther, Dohne S.36)“
- „Erkenntnisse der Neurobiologen belegen, dass sich Menschen zeitlebens ändern.“(Hüther, Dohne S.40)“

*Hüther, Gerald; Dohne, Klaus-Dieter (2017): Wer sich weiterentwickeln will, kann nicht so weitermachen wie bisher.*

## Metakompetenzen

---

- **Strategische Kompetenz:** vorausschauend denken und handeln
- **Problemlösungskompetenz:** komplexe Probleme durchschauen
- Handlungskompetenz und **Umsicht:** die Folgen des Handelns abschätzen können
- **Motivation und Konzentrationsfähigkeit:** die Aufmerksamkeit auf die Lösung lenken
- **Einsichtsfähigkeit und Flexibilität:** Fehler und Fehlentwicklungen rechtzeitig erkennen und korrigieren können
- **Frustrationstoleranz und Impulskontrolle:** sich bei der Lösung nicht von anderen aufkommenden Bedürfnissen überwältigen lassen
- **Soziale Kompetenz und Empathiefähigkeit:** selbständige Lösungen erarbeiten und nicht anderen die Schuld für eigene Ängste oder bei einem Scheitern geben

## Kompetenzen für Veränderungen

---

- **Diskutieren Sie in Arbeitsgruppen!**
  - In welchen Handlungsfeldern erlebe ich bei mir oder anderen diese Kompetenzen?
  - Was sind wirkungsvolle Strategien?
  - Was trägt zum Gelingen bei?



*Hüther, Gerald; Dohne, Klaus-Dieter (2017): Wer sich weiterentwickeln will, kann nicht so weitermachen wie bisher.*

## Pflege weiter denken: Community Health Nursing

---

### **Vorstellung „Community Health Nursing“**

Jana Kaden, Wissenschaftliche Mitarbeiterin - Bereich Pflege / Projekt PRAWIMA

## Kommunikation: Priming Effekte

---

- Als Priming-Effekt wird in der Psychologie das Vorbereiten eines Reiz-Reaktions-Schema bezeichnet, wobei der Eingangsreiz bestimmte Assoziationen und Reaktionen zur Folge hat. Priming kann mit “Bahnung” oder “Vorbereitung” übersetzt werden.

*Filmausschnitt: Gunther Schmidt (2019): Hypnosystemische Konzepte. Abano*

## Kompetenzen für Veränderungen

---

- **Diskutieren Sie im Plenum!**
  - Wenn die Art und Weise unserer Kommunikation und das Erleben zentralen Einfluss auf unser körperliches Wohlbefinden hat, welche Schlussfolgerungen ziehen Sie dann für die berufliche Tätigkeit in der Pflege?



*Hüther, Gerald; Dohne, Klaus-Dieter (2017): Wer sich weiterentwickeln will, kann nicht so weitermachen wie bisher.*

## Kommunikation: Systemische Fragen

### Völlig offene Fragen

Wie? Was?

### Fixierte Frageworte

Wo? Woher? Wohin? Wer?  
Wem? Wessen? Wann? Ab  
wann? Bis wann? Wie lange?

### Gebundene Fragen

Welcher? Welchem? Welche?  
Welches?

### Messend, verknüpfte Frageworte

Wie viel? Wie oft? Wie sehr?  
Wie häufig? Wie tief? Welches  
Ausmaß? Bis zu welchem  
Grad?

### Klärende offene Fragen

Warum? Wieso? Weshalb?  
Weswegen? Was?

### Führende Frageworte

Inwieweit? Inwiefern?

### Induzierende Frageworte

Woran? Worin? Worauf? Worunter?  
Wovor? Wohinter? Wofür? Wozu?  
Womit? Wodurch? Worüber? Worum?  
Woher? Wonach? Wobei? Wogegen?



## Kommunikation: Systemische Fragen

---

### Alternativen zur WARUM Frage

#### Fokus auf auslösende Momente:

- Was war ausschlaggebend?
- Wodurch wurde dies ausgelöst?
- Worin sehen Sie die Ursachen?

#### Fokus auf innere Beweggründe:

- Was veranlasste Sie?
- Was ging in Ihnen vor, als Sie ...?
- Wodurch gelangten Sie zu ...?

### Alternativen zur WARUM Frage

#### Fokus auf zeitliche Entwicklung:

- Was ging dem voraus?
- Wie entwickelte sich dies?
- Wie kam es dazu?

#### Fokus auf Umfeldbedingungen/ Kontext:

- Welche Umstände waren ausschlaggebend?
- Welche Gegebenheiten spielten eine Rolle?
- Welche Faktoren sind verantwortlich?

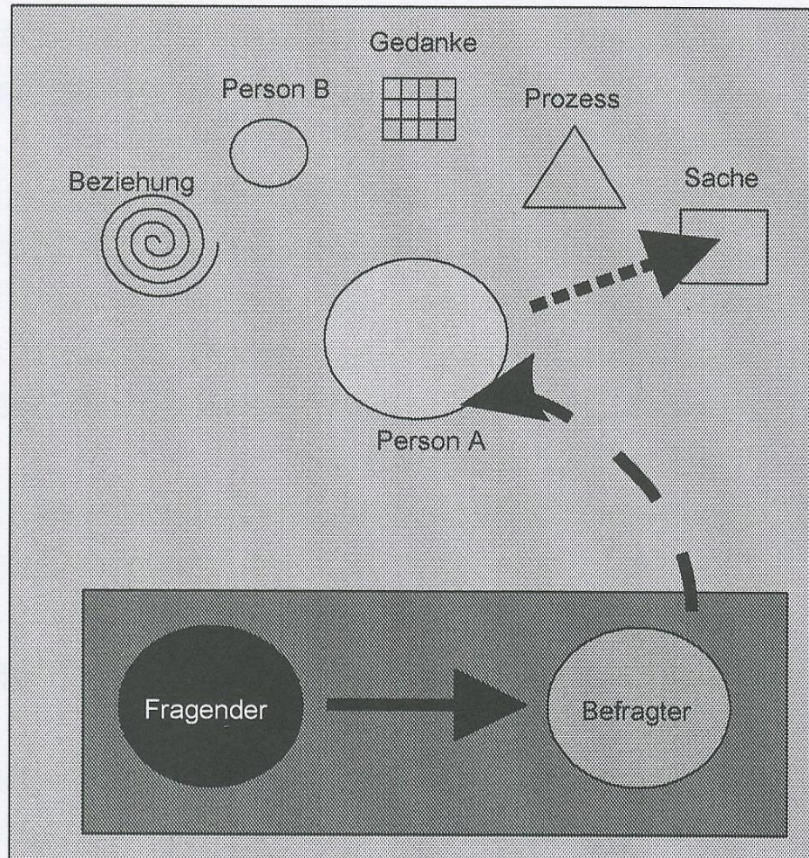
## Kommunikation: Systemische Fragen

---

<b>Einleitung</b>	<b>Fiktionsbeschreibung</b>	<b>Konsequenzen</b>
Stellen Sie sich vor...	... morgen fragt Sie Ihr Chef, ob Sie sein Nachfolger werden wollen ...	... wie würden Sie reagieren?
Gesetzt den Fall...	... der Projektendtermin verzögert sich um 3 Monate ...	... welche Folgen hätte das für Sie?
Angenommen...	... Sie müssen in ein Großraumbüro umziehen ...	... was würde sich dadurch ändern?

## Hypothetische Fragen

## Kommunikation: Systemische Fragen



Zirkuläre  
Fragen

## Kommunikation: Systemische Fragen

---

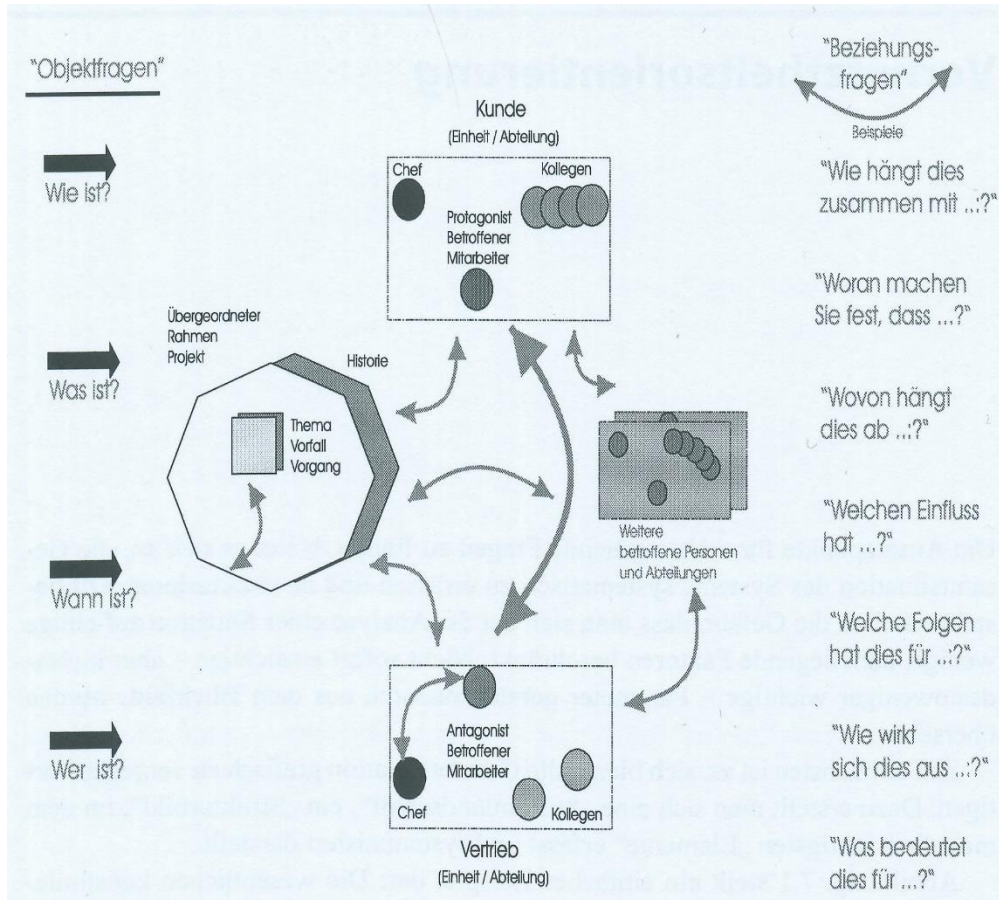
### Skalierungsfragen

Wie zufrieden sind Sie aktuell mit dem Verlauf des Gespräches auf einer Skala von 0 (minimal) bis 10 (maximal)?



- Woran machen Sie das fest?
- Was ist der Grund dafür?
  
- Wie hat sich das im Laufe der letzten 6 Monate verändert?
- Was brauchen Sie noch, um auf der Skala einen Schritt voranzukommen?

## Kommunikation: Systemische Fragen



## Kontextfragen

## Kommunikation - erfolgreiche Basis ist Vertrauen

---

**Rapport** (franz.): stammt aus der Hypnose, beschreibt den Kontakt und das tiefe Vertrauen zwischen Klient und Hypnotiseur

- ♦ *Auf einer Wellenlänge sein* ♦ *Dieselbe Sprache sprechen* ♦  
*Einen guten Draht finden* ♦ *Die Chemie stimmt*

*Sich auf das Gegenüber fokussieren und frei von Vorurteilen sein.*

**Backtracking** = „das Zurückgehen auf dem gleichen Weg“  
(verbale Informationen wiederholen)

- ♦ *Verstehe ich dich richtig, dass ...* ♦ *Du meinst also ...* ♦ ...  
*bedeutet / ist also ...*

- Bestimmte Schlüsselworte verwenden
- Mimik, Gestik, Sitzhaltung ...

## Übung: systemische Fragen

---

**Bitte gehen Sie zu dritt in Arbeitsgruppen!**

A erzählt B von einem möglichen Veränderungsprozess in ihrer/seiner Einrichtung.

B stellt A systemische Fragen

C = Zeitwächter und Beobachter, Feedback zu

- Systemischen Fragen
- Rapport
- Backtracking

10 min Gespräch mit Fragen, 5 min Feedback; dann Wechsel



---

## Impressum

Erprobung Zertifikatskurs *Changemanagement*

Autor\_innen: Dr. Beate Hilbert, [www.sob-hilbert.de](http://www.sob-hilbert.de)

PRAWIMA – PRAxisWissenschaftsMAster

Projekt im Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ an der Evangelischen Hochschule Dresden

Das diesem Material zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen 16OH21049 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Datum: 17. Oktober 2019



## Quellennachweis

---

- Hüther, Gerald; Dohne, Klaus-Dieter (2017): Wer sich weiterentwickeln will, kann nicht so weitermachen wie bisher. In: Leeb et.al. (Hrsg.): Der Realitätenkellner. Hypnosystemische Konzepte in Beratung, Coaching und Supervision. Heidelberg
- Kruse, Peter (2008): Change Management. <https://www.youtube.com/watch?v=FLFyoT7SJFs> [abgerufen am 04.10.2019]
- Lauer, Thomas (2010): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Heidelberg
- Middendorf, Jörg (2018): Lösungsorientiertes Coaching. Wiesbaden
- Nitschke, Petra (2016): Lebensbereiche balancieren. Bonn
- Raddatz, Sonja (2000): Beratung ohne Ratschlag. Wien
- Renoldner, Christa; Scala, Eva (2007): Einfach systemisch! Systemische Grundlagen & Methoden für Ihre pädagogische Arbeit. Wien