

Menschen Studieren



Change Management
Dr. Beate Hilbert

LEHRSTUHL FÜR
BUNDEMINISTERIUM
FÜR BILDUNG
UND FORSCHUNG

**AUFSTIEG DURCH
BILDUNG >>>**
OFFENE HOCHSCHULEN

Evangelische Hochschule Dresden
University of Applied Sciences for Social Work, Education and Nursing

0

Menschen Studieren



Ankommen

Wenn ich aus meinem
Fenster schaue,
sehe ich ...

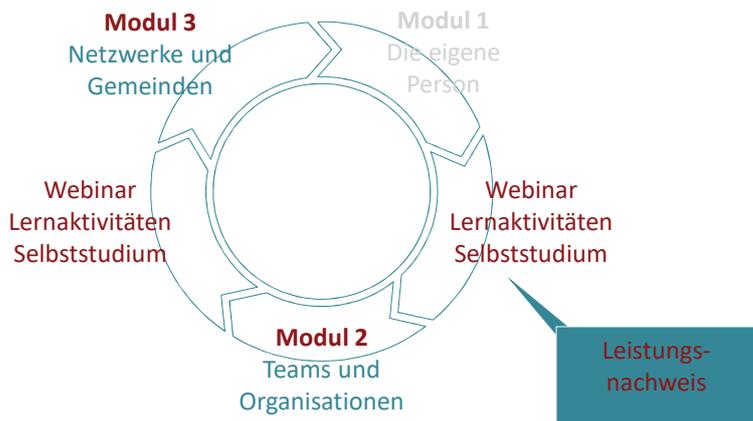
Da ist noch etwas
offen aus dem
letzten Modul ...



1

1

Agenda: gesamt



1

2

Agenda: Webinar (30.10.2019)

Ankommen	Theorie-Input		Studienaufgabe
Technik Offene Themen	Keine Angst vor Veränderungen	Change Projekte meistern. Elf Fehler zum Auslassen	Wesenselemente von Organisationen
			Mein eigenes Veränderungsengagement
			Wesenselemente meiner Organisation

3

Keine Angst vor Veränderungen. Tugenden des Change Managers

1. Aufmerksamkeit

- höchste Aufmerksamkeit für die Menschen im Betrieb, die den Wandel wollen und davon am stärksten betroffen sind

2. Sinnvermittlung

- Menschen können nur mitdenken und sich für etwas neues begeistern, wenn sie den Sinn der Absicht, der Aktion verstehen.
- Führungskräfte müssen Ideen vermitteln > klare, prägnante Aussagen, die Menschen mit ihrem Kontext verbinden können

(Heinze, Roderich (2004): Keine Angst vor Veränderungen! Change-Prozesse erfolgreich bewältigen. S.17 ff.)

Keine Angst vor Veränderungen. Tugenden des Change Managers

3. Verantwortung

- Erfolgreicher Change, wenn das Klima im Unternehmen durch Verantwortung und Vertrauen gekennzeichnet ist
- Rahmenbedingungen fördern, die eine Selbstorganisation von verantwortungsbewusstem Handeln erleichtern

4. Selbstmanagement

- die eigenen mentalen Stärken verstehen und verändern können, an sich arbeiten, um zu verarbeiten und um anderen ein Vorbild sein zu können

(Heinze, Roderich (2004): Keine Angst vor Veränderungen! Change-Prozesse erfolgreich bewältigen. S.17 ff.)

Keine Angst vor Veränderungen. Tugenden des Change Managers

5. Kreative Führung

- Gute Führung ist kreativ, anpassungsfähig und beweglich
- Den Blick auf den Horizont richten: Wozu wollen wir diese Veränderung?

6. Wille

- Der menschliche Wille stellt für die Veränderung, das Ausführen von Aufträgen, das Treffen von Entscheidungen den entscheidenden Faktor dar.

(Heinze, Roderich (2004): Keine Angst vor Veränderungen! Change-Prozesse erfolgreich bewältigen. S.17 ff.)

Keine Angst vor Veränderungen. Tugenden des Change Managers

7. Gezielter Einsatz von Macht

- Macht =
 - i.S. von Max Weber: den eigenen Willen auch gegen den Widerstand anderer durchzusetzen;
 - i.S. von Probst: jemanden dazu zu bringen, einen bestimmten Bezugsrahmen als entscheidungs-, handlungs- und bewertungsrelevant zu akzeptieren
- verantwortungsvoller Umgang mit Macht, feines Gespür für Machtausübung und Machtmittel

8. Vertrauen schaffen

- Der wichtigste Aspekt von Vertrauen ist Verlässlichkeit.
- Vertrauen entsteht, wenn man tut, was man sagt.

(Heinze, Roderich (2004): Keine Angst vor Veränderungen! Change-Prozesse erfolgreich bewältigen. S.17 ff.)

Keine Angst vor Veränderungen. Tugenden des Change Managers

9. Infragestellen alter Muster

- Das bewusste Infragestellen der erlernten Muster erlaubt es, die Lernfähigkeit wieder zu erhöhen, da neue Freiräume und Vielfalten geschaffen werden

10. Lernen

- Lernen ist ein Prozess der Selbstsuche, Selbstentdeckung, Selbstfindung
- Organisiertes Vorgehen in einem Prozess, der fortwährend die eigene Handlung reflektiert und Aufsicht auf das nimmt, was gerade passiert

(Heinze, Roderich (2004): Keine Angst vor Veränderungen! Change-Prozesse erfolgreich bewältigen. S. 17 ff.)

Keine Angst vor Veränderungen. Tugenden des Change Managers

Bitte diskutieren Sie in Ihrer Arbeitsgruppe die Tugenden eines Change Managers. Worin erkennen Sie für sich eigene Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten?

Aufmerksamkeit ♦ Sinnvermittlung ♦ Verantwortung ♦
Selbstmanagement ♦ Kreative Führung ♦ Wille ♦
verantwortungsvoller Umgang mit Macht ♦ Vertrauen schaffen ♦
Infragestellen alter Muster ♦ Lernen



Change Projekte meistern. Elf Fehler zum Auslassen

„60 bis 70 Prozent. So viele Change-Projekte scheitern, wie Harvard-Professor John P. Kotter für eine Studie in den 90ern herausfand. Bestätigt wurde das 2008 in einer Befragung von McKinsey unter 3.200 Managern. Ob die Zahl noch gilt oder nicht – häufig gelingt der Wandel nicht.“

(Linde Frank, Reichl, Michael : Manager Skills. Change-Management. managerSeminare. April 2016. S.20)

3

10

Change Projekte meistern. Elf Fehler zum Auslassen

- Fehler 1: Keine saubere Analyse des Bedarfs
- Fehler 2: Schwammig begründet, schlecht kommuniziert
- Fehler 3: Bisherige Arbeit nicht wertschätzen
- Fehler 4: Ohne Plan und Projektmanagement
- Fehler 5: Zu wenig Veränderungsenergie
- Fehler 6: Zu wenig Unterstützung der Führungskräfte

(Linde Frank, Reichl, Michael : Manager Skills. Change-Management. managerSeminare. April 2016. S.20 ff.)

3

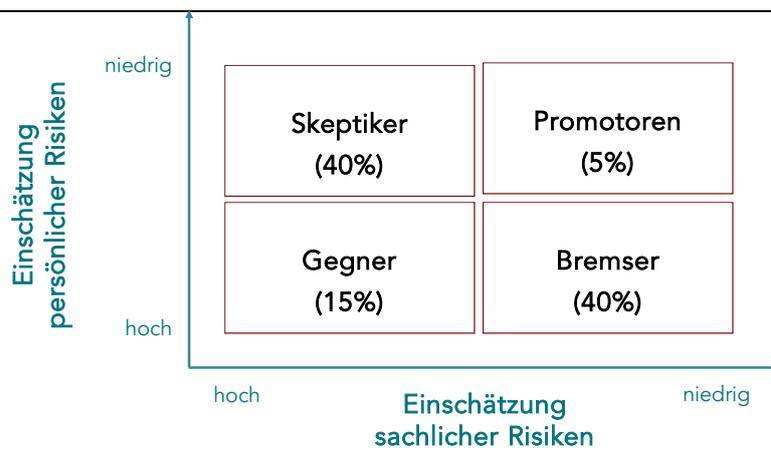
11

Change Projekte meistern. Elf Fehler zum Auslassen

- Fehler 7: Zu wenig Unterstützung der Mitarbeiter
- Fehler 8: Kein gutes Konfliktmanagement
- Fehler 9: Falscher Umgang mit Zielabweichungen
- Fehler 10: Zu wenig Präsenz des Topmanagements
- Fehler 11: Fortschritte werden nicht gewürdigt

(Linde Frank, Reichl, Michael : Manager Skills. Change-Management. managerSeminare. April 2016. S.20 ff.)

Umgang mit Widerstand



<https://www.projektmanagementhandbuch.de/soft-skills/umgang-mit-widerstand-im-projektmanagement/> [Zugriff: 18.10.2016]

Change Projekte meistern.

1. Analyse vor dem Start

- ✓ Mögliche Auswirkungen von (Change-)Projekten auf Arbeitsinhalte und -beziehungen der Mitarbeiter
- ✓ Inwieweit erfordern die geplanten Veränderungen eine Einstellungs- und Verhaltensveränderung von den Mitarbeitern?
- ✓ Welche Mitarbeiter(-gruppen) könnten sich als Verlierer der Veränderung empfinden und deshalb mit Vorbehalten oder gar Widerständen auf das Projekt reagieren?

(Linde Frank, Reichl, Michael : Manager Skills. Change-Management.managerSeminare. April 2016. S.20 ff.)

3

14

Change Projekte meistern.

2. Begründen Sie die Notwendigkeit der Veränderung

- ✓ möglichst bildhaft und konkret, etwa indem Sie sehr plastisch beschreiben, wie sich Verhalten der Kunden verändert hat.
- ✓ aufgreifen konkreter Beispiele der Mitarbeiter aus ihrem Arbeitsalltag
- ✓ Lassen Sie Ihre Mitarbeiter in Workshops selbst Beispiele dafür sammeln, wie stark sich der Markt und die Kundenanforderungen gewandelt haben.
- ✓ Schrecken Sie nicht davor zurück, sofern nötig, ein Horrorgemälde an die Wand zu malen, was mit dem Unternehmen mittel- und langfristig geschieht, wenn nichts geschieht.

(Linde Frank, Reichl, Michael : Manager Skills. Change-Management.managerSeminare. April 2016. S.20 ff.)

3

15

Change Projekte meistern.

3. Bisherige Arbeit wertschätzen

- ✓ Hervorheben der positiven Aspekte der aktuellen Kultur : „Das können wir bereits gut und sollten wir auf alle Fälle bewahren.“
- ✓ immer wieder Bezug nehmen auf Herausforderungen, die das Unternehmen in der Vergangenheit mithilfe der Mitarbeiter gemeistert hat.
- ✓ den Arbeitnehmern das Gefühl vermitteln „Wir können das, wir schaffen das, wenn ...“.

(Linde Frank, Reichl, Michael : Manager Skills. Change-Management. managerSeminare. April 2016. S.20 ff.)

3

16

Change Projekte meistern.

4. saubere Planung und ein professionelles Management

- ✓ Projektplan und Projektstruktur mit vorläufigem Charakter
- ✓ Reflexionsschleifen, bei denen analysiert wird: „Befinden wir uns noch auf dem richtigen Weg oder müssen wir das Vorgehen ändern?“
- ✓ Verantwortung für Projekte übertragen an erfahrene Projektmanager (haben meist das nötige Standing in der Organisation, um die Veränderung wie gewünscht voranzutreiben).

✓ *(Linde Frank, Reichl, Michael : Manager Skills. Change-Management. managerSeminare. April 2016. S.20 ff.)*

3

17

Change Projekte meistern.

5. Konzentration auf Unentschlossene (Fence Sitter)

- ✓ Keine Konzentrieren auf die Projektgegner. (dies erhöht deren Bedeutung und führt dazu, dass die Probleme im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen)
Konsequenz: aus vielen Unentschlossenen werden ebenfalls Bedenkenräger und Zweifler
- ✓ Aktivitäten fokussieren auf die Unentschlossenen: gezielt Kontakt mit Projektbefürwortern, damit sie von deren Vorfreude auf das Neue angesteckt werden. > positive Aufbruchstimmung kann immer mehr Mitarbeiter erfassen.
- ✓ Für erste (Teil-)Erfolge sorgen (oder organisieren) > den Gegnern den Wind aus den Segeln nehmen + aus den Unentschlossenen Befürworter machen

(Linde Frank, Reichl, Michael : Manager Skills. Change-Management. managerSeminare. April 2016. S.20 ff.)

Change Projekte meistern.

6. Unterstützung durch Führungskräfte

- ✓ Führungskräfte (auf der operativen Ebene) als Mitstreiter gewinnen; auf ihren Schultern ruht die Hauptlast,
- ✓ Know-how und Können vermitteln, das sie für die Führung von Mitarbeitern in Change-Prozessen brauchen.
- ✓ Es ist normal, dass in ChangeProzessen die Leistung vorübergehend sinkt, bevor sie wieder steigt. Also kein Grund zu zweifeln.
- ✓ Bei Bedarf Coach für Führungskräfte

(Linde Frank, Reichl, Michael : Manager Skills. Change-Management. managerSeminare. April 2016. S.20 ff.)

Change Projekte meistern.

7. Mitarbeiter gewinnen

- ✓ Sich selbst bewusst machen (anhand von Beispielen aus beruflichen oder privaten Alltag), wie lange es dauert, alte Denk- und Verhaltensgewohnheiten durch neue zu ersetzen.
- ✓ gelassen und zuversichtlich sein, wenn es Mitarbeitern nicht sofort gelingt, das gewünschte Verhalten zu adaptieren oder sie erneut in alte Gewohnheiten zurückverfallen.
- ✓ Mut machen, auf dem neuen Weg fortzufahren oder einen weiteren Versuch zu wagen
- ✓ ausreichend Zeit für Mitarbeitergespräche, diese nicht zwischen Tür und Angel

(Linde Frank, Reichl, Michael : Manager Skills. Change-Management. managerSeminare. April 2016. S.20 ff.)

Change Projekte meistern.

8. Konflikte managen

- ✓ In Change-Prozessen läuft es nie „wie geschmiert“
- ✓ Unternehmen und Mitarbeiter betreten Neuland > daraus resultiert erhöhtes Konfliktpotenzial und somit erhöhter Gesprächs- und Regelungsbedarf
- ✓ Permanente Gespräche mit Mitarbeitern darüber, wo es in der täglichen (Zusammen-)Arbeit noch hakt.
- ✓ Politik der offenen Tür (für Mitarbeiter ansprechbar sein)

(Linde Frank, Reichl, Michael : Manager Skills. Change-Management. managerSeminare. April 2016. S.20 ff.)

Change Projekte meistern.

9. Offene Fehlerkultur

- ✓ Atmosphäre des Vertrauens, in der sachlich begründete Bedenken und mögliche Fehlentwicklungen thematisiert werden können.
- ✓ Es ist normal, dass sich in Change-Projekten gewisse Vorgehensweisen als nicht optimal oder gar Sackgassen erweisen.
- ✓ Bewusstsein vermitteln: Ein frühes Sicheingestehen „Wir sind auf dem Holzweg“ ist besser, als starr am vereinbarten Verfahren festzuhalten.
- ✓ Korrektur des Weges zum Ziel möglich

(Linde Frank, Reichl, Michael : Manager Skills. Change-Management. managerSeminare. April 2016. S.20 ff.)

3

22

Change Projekte meistern.

10. Präsenz des Topmanagements

- ✓ Welche Bedeutung Mitarbeiter einem Projekt bemessen, hängt stark davon ab, welche Bedeutung das Topmanagement aus Sicht der Mitarbeiter dem Projekt beimisst.
- ✓ In Mitarbeiter-Kommunikation betonen, dass das Erreichen der Projektziele für eine hohe (die höchste) Priorität hat.
- ✓ Den Projektverantwortlichen stets den Rücken stärken.
- ✓ Präsenz im Projekt zeigen, regelmäßig Kontakt suchen, sich erkundigen

(Linde Frank, Reichl, Michael : Manager Skills. Change-Management. managerSeminare. April 2016. S.20 ff.)

3

23

Change Projekte meistern.

11. Fortschritte würdigen

- ✓ Projekt-Monitoring, um Zielabweichungen früh zu erkennen und regelmäßig kleine (Teil-)Erfolge verkünden zu können.
- ✓ Darüber sprechen, was schon erreicht ist / bewirkt wurde
- ✓ Einstellungs- und Verhaltensänderungen, kulturelle Veränderungen brauchen ihre Zeit
- ✓ bereits erreichte Meilensteine auf dem Weg zum großen Ziel feiern
- ✓ Erfahrung motiviert Mitarbeiter: Mein/unser Engagement wird wahrgenommen, anerkannt und honoriert.

(Linde Frank, Reichl, Michael : Manager Skills. Change-Management. managerSeminare. April 2016. S.20 ff.)

Wesenselemente von Organisationen

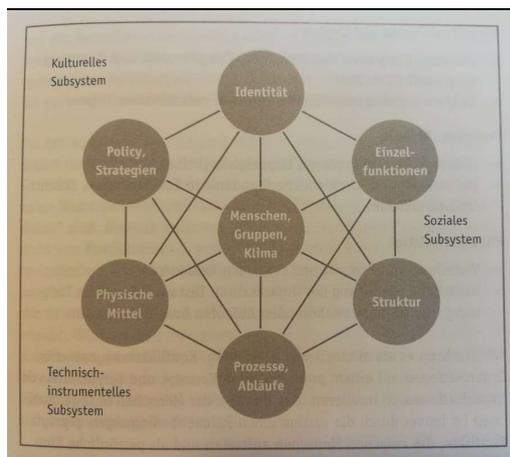


Abb: Systemkonzept von Organisationen
In: Scheinecker, M; Röhrig, P. (2019): Lösungsfokussiertes Konfliktmanagement in Organisationen. S. 31)

Selbststudienaufgabe: Analyse Ihrer Organisation

- Bitte schätzen Sie aus heutiger Sicht die Elemente in Ihrer Organisation auf einer Skala von 0 bis 10 ein (0 = nichts vorhanden, ganz schlecht; 10 = top)! Finden Sie positive Aspekte und Verbesserungsbedarfe.
- Bringen Sie die Ergebnisse zum nächsten Modul mit!



Veränderungsengagement

- **Wollen:** Lust auf gemeinsames Arbeiten, Sinnhaftigkeit vermittelt bekommen, erfahren Anerkennung für ihre Arbeit, erleben angenehme Stimmung
- **Dürfen:** Teilnehmende trauen sich, sich einzubringen und wissen, dass ihre Mitarbeit wirklich gefragt ist, kennen Rahmenbedingungen, können in diesem Rahmen auch Einfluss nehmen
- **Können:** Teilnehmende sind in der Lage, tatsächlich etwas Produktives beizutragen, verfügen über notwendige Informationen und Kompetenzen, können auf notwendige Materialien zurückgreifen, haben genügend Zeit

Selbststudienaufgabe zum Veränderungsengagement

- Bitte überlegen Sie sich eine konkret anstehende Veränderung in Ihrem beruflichen Kontext und analysieren Ihr eigenes Veränderungsengagement zu diesem Vorhaben.
- Bringen Sie die Ergebnisse zum nächsten Modul mit!



Impressum

Erprobung Zertifikatskurs *Changemanagement*

Autor_innen: Dr. Beate Hilbert, 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: 30. Oktober 2019

Quellennachweis

- Glasl, F./Kalcher, T./ Piber, H.(2014): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der 7 Basisprozesse. Bern
- Heinze, Roderich (2004): Keine Angst vor Veränderungen! Change-Prozesse erfolgreich bewältigen. S.17 ff., Heidelberg
- Linde Frank, Reichl, Michael : Manager Skills. Change-Management. managerSeminare. April 2016. S.20 ff.
- Scheinecker, M; Röhrig, P. (2019): Lösungsfokussiertes Konfliktmanagement in Organisationen. Bonn
- <https://www.projektmanagementhandbuch.de/soft-skills/umgang-mit-widerstand-im-projektmanagement/> [Zugriff: 18.10.2019]
- <https://www.trigon.at/wp-content/uploads/2018/01/7-Wesenselemente-und-3-Perspektiven-TK.pdf> [Zugriff: 26.10.2019]