



Menschen Studieren



Change Management

Dr. Beate Hilbert


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

LEHRSTUHL FÜR
BUNDEMINISTERIUM
FÜR BILDUNG
UND FORSCHUNG

**AUFSTIEG DURCH
BILDUNG >>**
OFFENE HOCHSCHULEN

0

Menschen Studieren



Ankommen

Mein brillanter Moment!

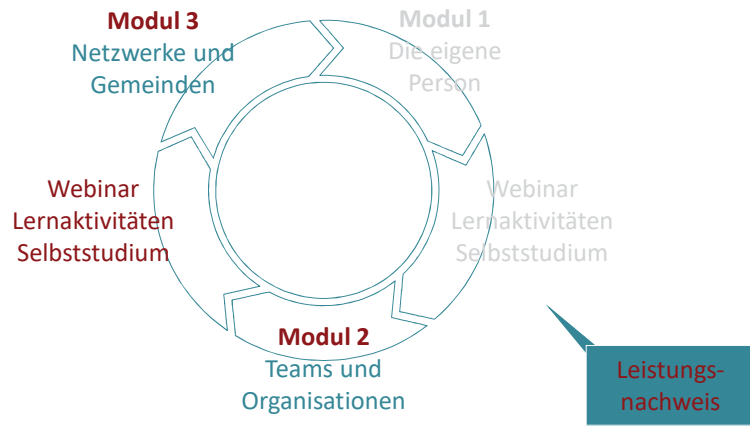
Das muss ich euch/Ihnen erzählen ...

Seit unserem ersten Tag im Kurs in Dresden: ein schöner Moment,
eine Begebenheit, eine Begegnung

1

1

Agenda: gesamt



1

2

Agenda: Modul 3. Tag 4 (14.11.2019)

Ankommen	Veränderungsthemen	Iteratives Change Management		Abschluss
Organisatorisches	Wesenselemente von Organisationen Metaphern	1. Unklarheiten abbauen 2. Akzeptanz erreichen 3. Wirksamkeit erzeugen 4. Routinen etablieren	Theorieinput Werkzeugkoffer Arbeitsgruppen	
		1	2	3
			4	5

3

<p>iterativ-agil-emergentes Vorgehen</p> <ul style="list-style-type: none"> weniger direkt, eher suchend und (um)kreisend überraschender bzgl. Weg und Ergebnis 	<p>Unproduktive Unruhe <i>chaotic change</i> chaotische Veränderung</p>	<p>Produktive Unruhe <i>guided change</i> geführte Veränderung</p>
<p>klassisch-geplant-vorhersagbares Vorgehen</p> <ul style="list-style-type: none"> eindeutig erkennbare und abschließend vorhandene Fakten definierte Rollen mit typischen Handlungsmustern 	<p>Produktive Ruhe <i>planned change</i> geplante Veränderung</p>	<p>Unproduktive Ruhe <i>sedated change</i> ruhiggestellte Veränderung</p>
	<p>einfache Situationen</p> <ul style="list-style-type: none"> offensichtliche Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung wiederkehrende Muster 	<p>komplexe Situationen</p> <ul style="list-style-type: none"> Vielfalt der wirkenden Faktoren gegenseitige Wechselwirkung

Abb.1: Umsichtiges Vorgehen in Veränderungssituationen
Wippermann, Frank (2017): *Die permanente Veränderung von Geschäftsmodellen initiieren* S.17 ff.)

Iterative Beratung: Produktive Unruhe in komplexen Situationen

- ständige Regelanpassung
- vorbereitet sein auf Unerwartetes
- hohe Achtsamkeit

Filmausschnitt: *Komplexität in Hanoi*

https://www.youtube.com/watch?time_continue=60&v=N22Wzgv8dKo&feature=emb_logo

1. Unklarheiten abbauen

Ergebnis

- Daten und Fakten, die die Veränderung anstoßen
- Absicht und Zweck, der mit der Veränderung durch eine bestimmte Gruppe verfolgt wird
- Einstellung und Wahrnehmungen der betroffenen Gruppen
- Inhalt der Veränderungen
- Angestrebter Nutzen die die Organisation
- Von der Organisation selbst bearbeitete Schritte und von Kooperationspartnern bearbeitete Schritte
- Feststellen der vorhandenen/benötigten Fähigkeiten und deren Aufbau und Ausbau

Wippermann, Frank (2016): Change Management in komplexen Situationen. Berlin. S.148

3

6

1. Unklarheiten abbauen

Mögliche Werkzeuge

- ❖ Projektumfeldanalyse
- ❖ SWOT-Analyse
- ❖ Auftragsklärungsgespräch
- ❖ Organigramm verkehrt herum

Wippermann, Frank (2016): Change Management in komplexen Situationen. Berlin. S.148

3

7



2. Akzeptanz erreichen

Ergebnis

- Gruppe der **Vorantreiber - Unterstützer - Skeptiker - Gegenspieler**: Größe und Macht
- Erfolgversprechende und realistische Maßnahmen zur Stärkung der fördernden Kräfte
- Erfolgversprechende und realistische Maßnahmen zur Schwächung hemmender Kräfte
- Schlüssiges Kommunikationskonzept (adressatenfokussiert, niedrigschwellig)
- Konkreter Nutzen für benannte Gruppen und Maßnahmen, wie dieser erreicht/gesichert wird

Wippermann, Frank (2016): *Change Management in komplexen Situationen*. Berlin. S.148

3

8

2. Akzeptanz erreichen

Mögliche Werkzeuge

- Übung zur Kommunikation
- Unterstützer-Matrix
- Rollen im Team
- Kräftefeldanalyse
- Kommunikationskanäle

Wippermann, Frank (2016): *Change Management in komplexen Situationen*. Berlin. S.148

3



9



2. Akzeptanz erreichen: Kommunikationskanäle

Direkte Kommunikation	Mediale Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> - Steuerungsgruppe - Gespräche - Auftaktworkshop - Großveranstaltung - Workshops - Besprechungen - Klausuren - Einzelgespräche - Infostand - Versammlungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Schwarzes Brett - Firmenzeitung - Intranet <li style="padding-left: 20px;">Projektwebseite <li style="padding-left: 20px;">Projektnewsletter - Social Media - You Tube - Rundschreiben - Ausstellung - Briefe

Wippermann, Frank (2016): Change Management in komplexen Situationen. Berlin. S.148

3. Wirksamkeit erzeugen

Ergebnis

- Erarbeitete und umgesetzte Maßnahmen
- Artikulierte Ängste, Probleme und Stolpersteine
- Erwartungen an die Veränderung und an andere Personen
- Kleinteilige Schritte und Aufgabenpakete
- Klare Ziele und Rollen
- Ressourcenplanung (Zeit, Geld, Personal)
- Realistische und glaubhafte Unterstützungsmaßnahmen

Wippermann, Frank (2016): Change Management in komplexen Situationen. Berlin. S.148

3. Wirksamkeit erzeugen

Mögliche Werkzeuge

- Kulturtreiber
- Anpackthemen
- Kanban Board
- Teilprojekt-Initialisierung



4. Routinen etablieren

Ergebnis

- Geprüfte und überarbeitete Steuerungs-, Anreiz- und Zuordnungssysteme
- Begründung spezifischer Kontrollen mit (zuvor aufgestellten) allgemeinen Spielregeln
- Übereinstimmung erzielter Ergebnisse und deren Zustandekommen mit den Veränderungszielen - Ausschließlich Kommunizieren von geprüfter Good Practice als Vorbild
- Klare Erfolgskriterien und eindeutige Praktikermotive
- Wahrnehmung zwischen Vorantreibern und Praktikern zu Fortschritt und Nutzen deckungsgleich
- Ursachen von Misserfolgen benannt
- Neue Routinen werden regelmäßig bewertet und angepasst

Wippermann, Frank (2016): Change Management in komplexen Situationen. Berlin. S.148

4. Routinen etablieren

Mögliche Werkzeuge

- Organisationsstruktur
- Qualitätsmanagement-Handbuch (Verfahrensbeschreibungen, Arbeitsanweisungen)
- Ablauf-Tafeln von Arbeitsprozessen
- Gegenwind drehen (Arbeitsblatt)



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: 14. November 2019

Quellennachweis

- Alwart, Susanne: Arbeit mit Metaphern. In: Rohm, Armin (2015): Change-Tools. Bonn
- Brachinger-Franke, Ludovica (2015): Teilprojekt-Initialisierung. In: Rohm, Armin: Change-Tools. Bonn
- Systemisches Zentrum der wispo AG (2018): Auftragsklärung. Berlin
- Wippermann, Frank (2016): Change Management in komplexen Situationen. Berlin.
- Wippermann, Frank (2017): Die permanente Veränderung von Geschäftsmodellen initiieren S.17 ff.
- https://www.youtube.com/watch?time_continue=60&v=N22Wzgv8dKo&feature=emb_logo
- <https://www.weka.ch/themen/fuehrung-kompetenzen/kommunikation-und-auftritt/gesprachsfuehrung-und-verhandeln/article/feedbackregeln-kritisches-feedback-richtig-geben-und-nehmen>