

Change Management

Basisbefähigung für
Digital-Navigatoren



Diese Maßnahme wird mitfinanziert durch Steuermittel auf Grundlage des vom Sächsischen Landtag beschlossenen Haushalts.





„Menschen wehren
sich nicht gegen
Veränderungen, sie
wehren sich dagegen,
verändert zu werden.“

Peter Senge



1

Veränderung ist schwer

Über die Vorteile des Change Managements

2

Change Management Theorie

Was bedeutet Change Managment?

3

Wahrheiten, Widerstände und Emotionen

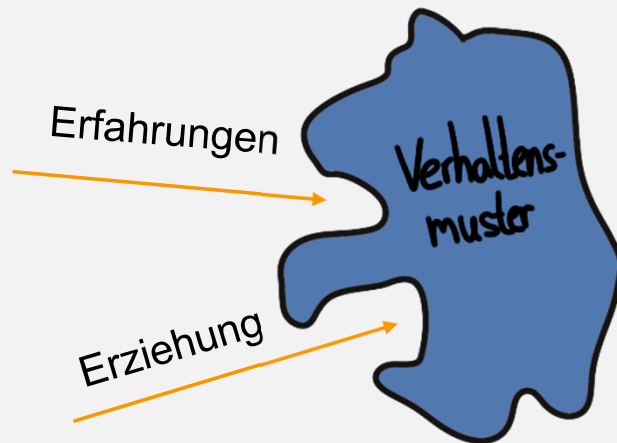
Herausforderungen in Veränderungsprozessen

4

Erfolgsfaktoren

Was braucht es, um Veränderung erfolgreich anzugehen?

Gefestigte Verhaltensmuster sind schwer aufzubrechen



- Erziehung & Erfahrung bringt uns dazu Verhaltensmuster zu programmieren.
- Automatisches Ablaufen von Tätigkeiten, ohne viel nachzudenken, je öfter diese eingesetzt werden – Beispiel Autofahren
- Durch stetiges Wiederholen „verfestigt“ sich Verhaltensmuster

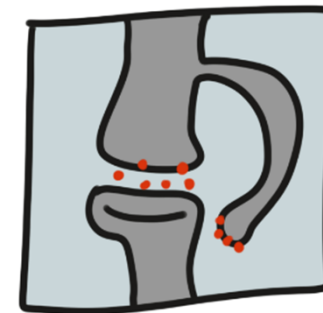
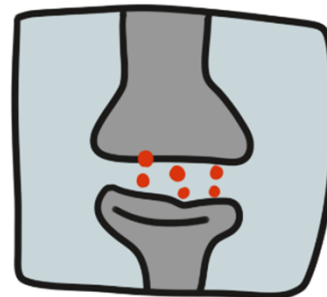
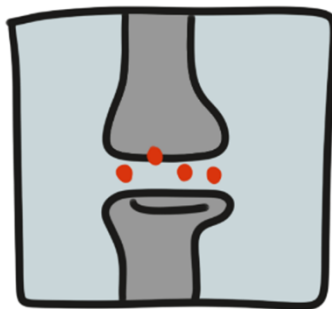
Aus Czichos, R. (2014) Erfolgsfaktor Change Management, Haufe-Lexware

Wie lange braucht man, um sich eine neue Gewohnheit anzueignen?



Herausforderungen im Change Management

Vom Trampelpfad zur resilienten Struktur



Herausforderungen

Veränderung ist nicht leicht, denn...



Unser Gehirn belohnt uns für Routinen!



Kommunikation Veränderungsbedarf = Mangelnde Wertschätzung



Wir unterliegen dem „False Hope-Syndrom“ (Janet Polivy and C. Peter Herman)

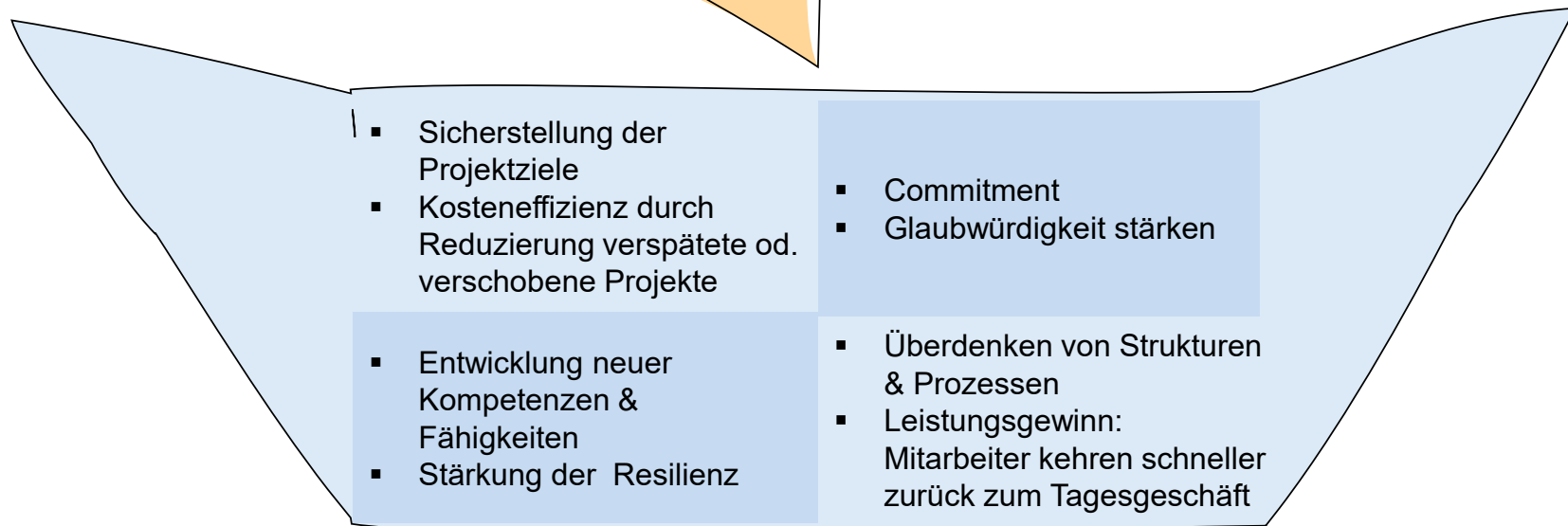
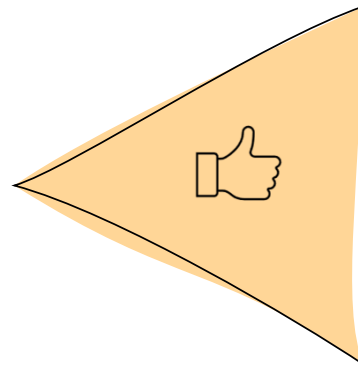


Emotionen spielen bei Veränderungsprozessen eine erhebliche Rolle



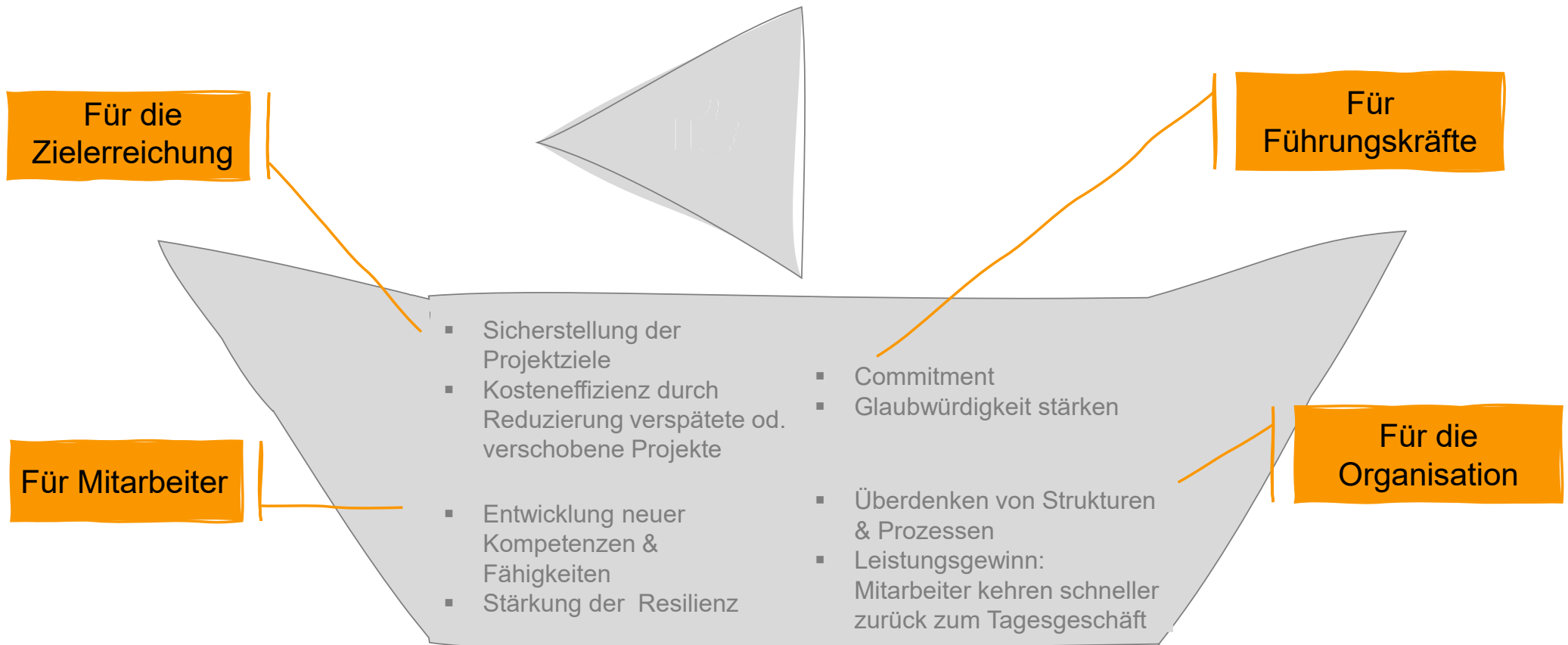
Resilienz

Segeln bei jedem Wind und Wetter



Resilienz

Unterstützung für die gesamte Organisation



* Bezeichnet die Widerstandsfähigkeit eines Individuums, sich trotz ungünstiger Lebensumstände und kritischer Lebensereignisse (Life-Event, kritisches) erfolgreich zu entwickeln <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/resilienz>

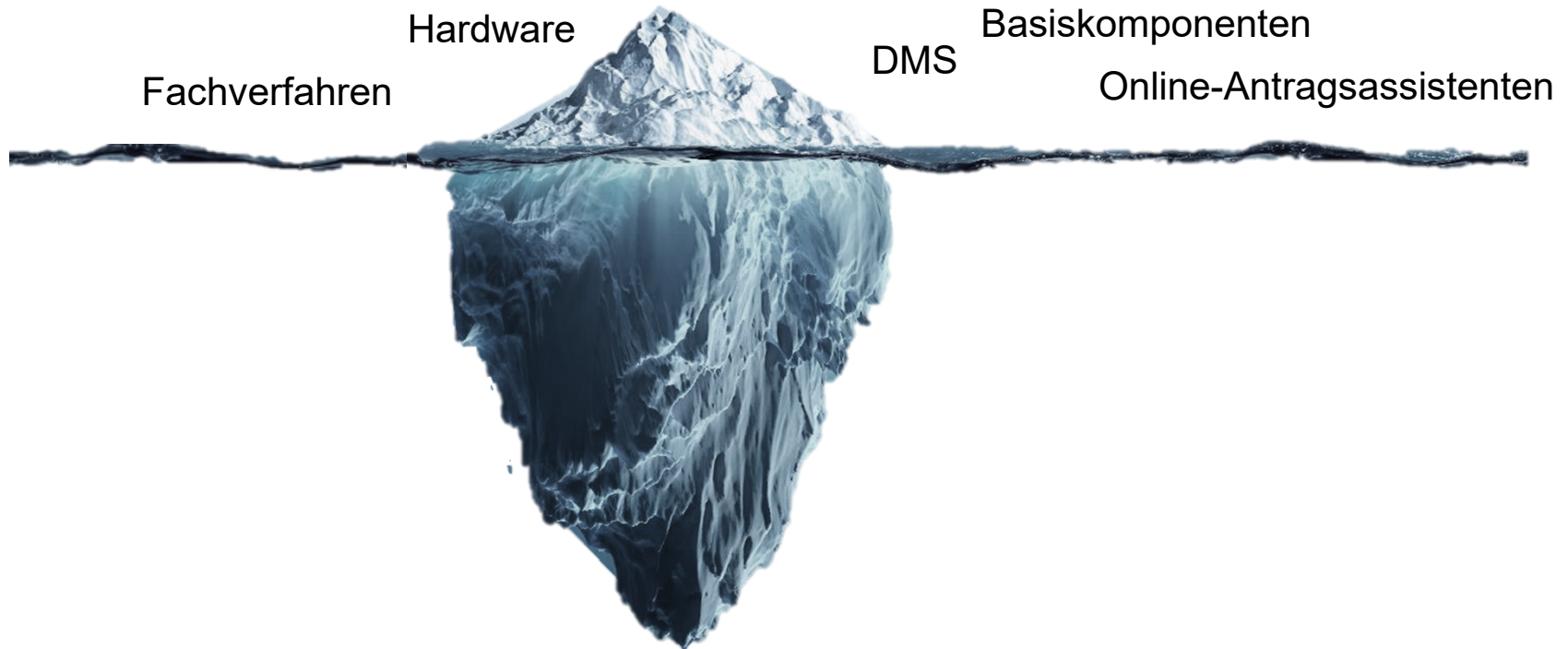
Stolpersteine

Veränderung ohne Veränderungsmanagement



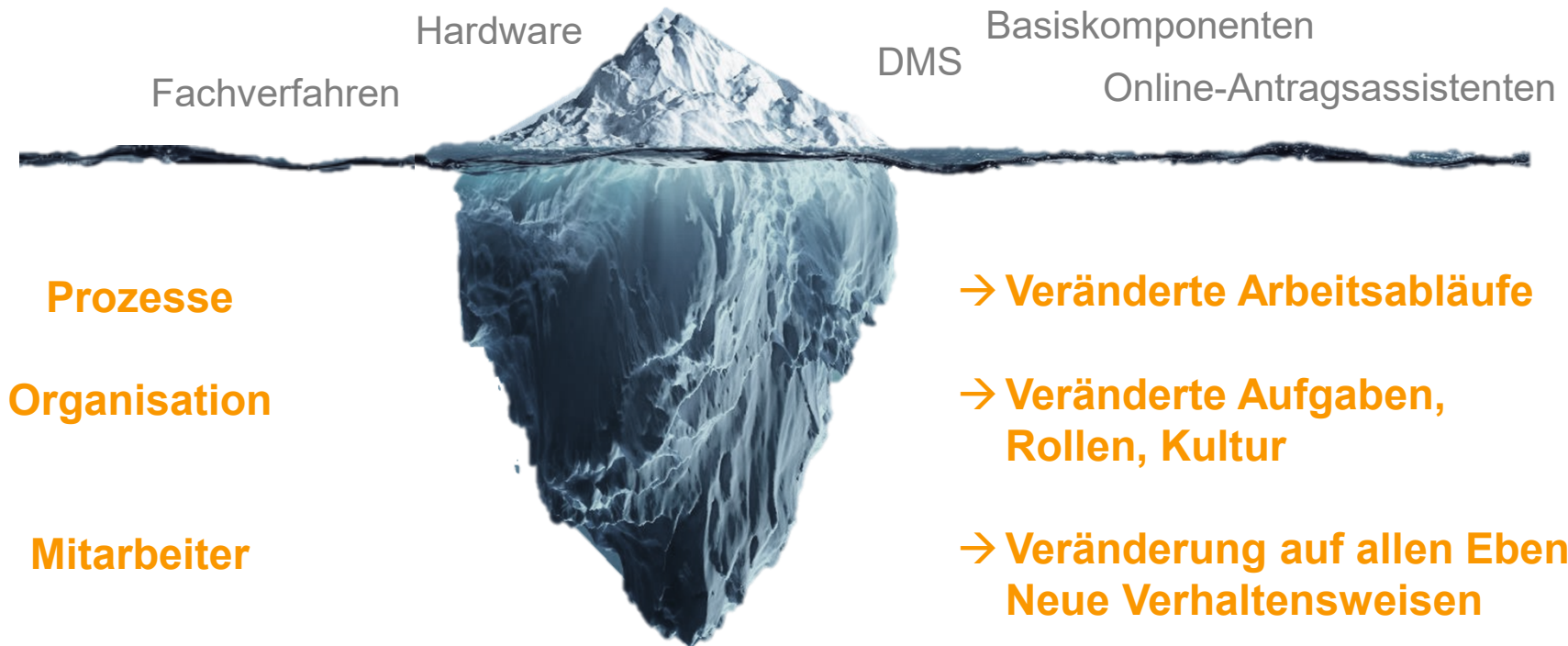
Eisbergmodell

Digitalisierung ist nur oberflächlich ein rein technisches Projekt



Eisbergmodell


Digitalisierung ist nur oberflächlich ein rein technisches Projekt



Dimensionen

Wie können Veränderungen aussehen?



	Neue Ziele für die Mitarbeiter		Prozesse werden umgestaltet
	Änderungen im Arbeitsablauf		Neue Produkte/ Dienstleistungen
	Beförderung		Zusammenlegung zweier Abteilungen
	Die Rollen im Team werden neu definiert		Neue Dienstanweisungen
	Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen		Neue strategische Ausrichtung
	Ein neues IT-System		Umzug neuer Standort

Aus Czichos, R. (2014) Erfolgsfaktor Change Management, Haufe-Lexware

Digitalisierung stößt multiple Veränderungen an



Neue Ziele für die Mitarbeiter



Prozesse werden umgestaltet



Änderungen im Arbeitsablauf



Neue Produkte/ Dienstleistungen



Beförderung



Zusammenlegung zweier Abteilungen



Die Rollen im Team werden neu definiert



Neue Dienstanweisungen



Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen



Neue strategische Ausrichtung



Ein neues IT-System



Umzug neuer Standort

Rolle des Change Managers

Balance, Umsicht, Kommunikation



Blick auf das Verhalten der Mitarbeiter

Blick auf die Zusammenarbeit in der Organisation

Blick auf die Prozesse in der Organisation



1

Change Management...

Warum überhaupt notwendig?

2

Change Management Theorie

Was bedeutet Change Management?

3

Wahrheiten, Widerstände und Emotionen

Herausforderungen in Veränderungsprozessen

4

Erfolgsfaktoren

Was braucht es, um Veränderung erfolgreich anzugehen?

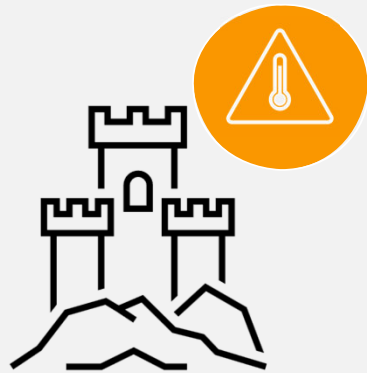
„[..] Change Management ist ein umfassender, zyklischer u. strukturierter Ansatz für den Übergang von Einzelpersonen, Gruppen und Organisationen von einem aktuellen Zustand zu einem zukünftigen Zustand, der einen Geschäftsnutzen verfolgt.“

Garfein, S., Horney, N. F., & Nelson, M. (2013). Managing change in organizations. Paper presented at PMI® Global Congress 2013—North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

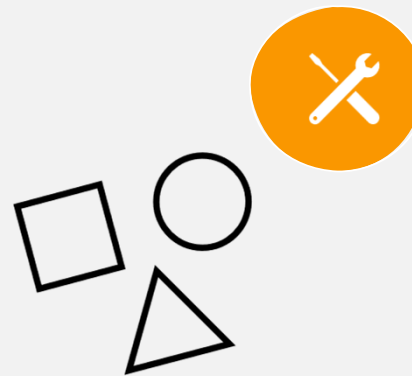
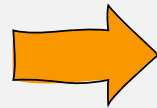


Komplexitätsreduktion

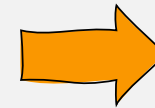
3 Phasen Modell nach Lewin



Auftauen



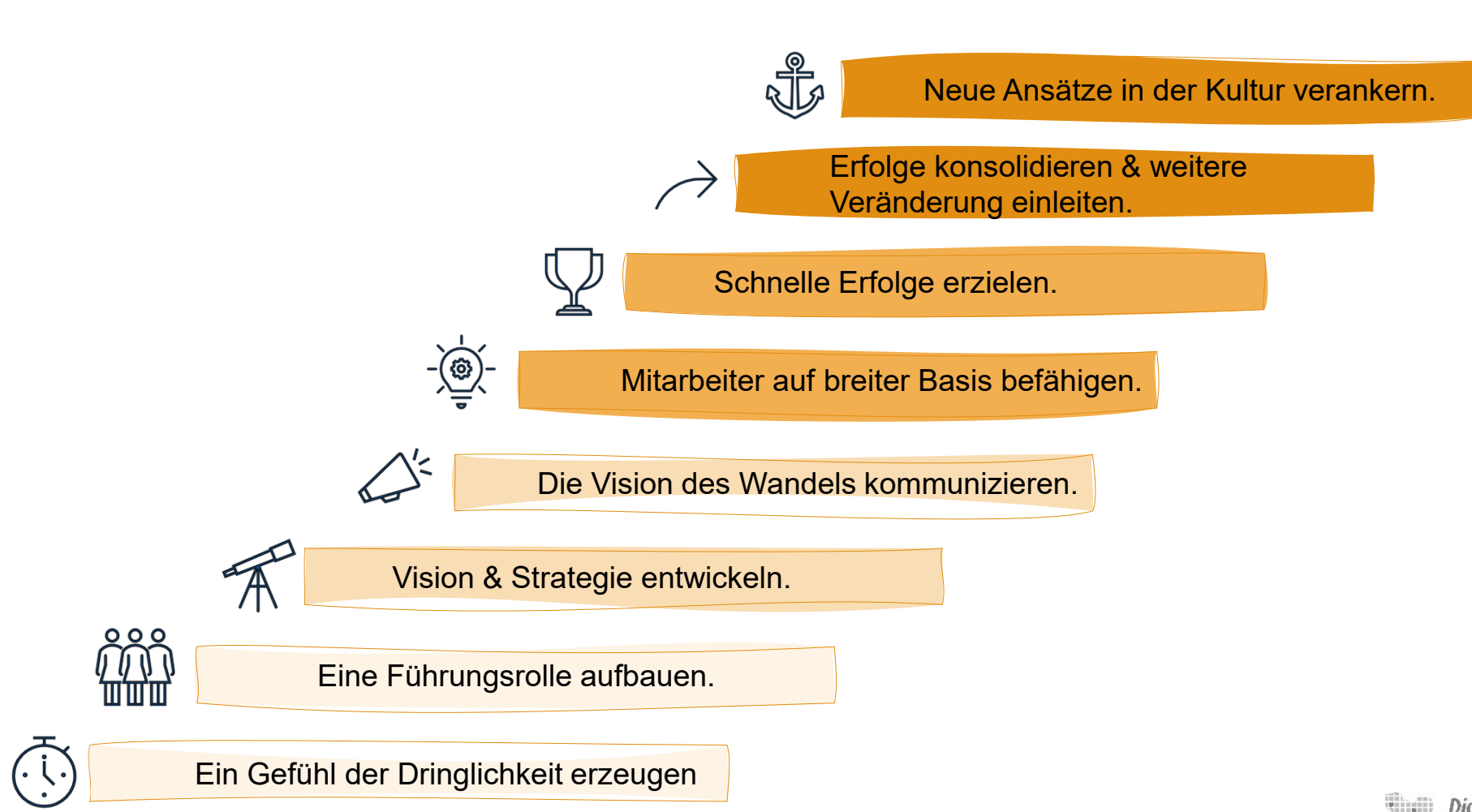
Verändern



Einfrieren

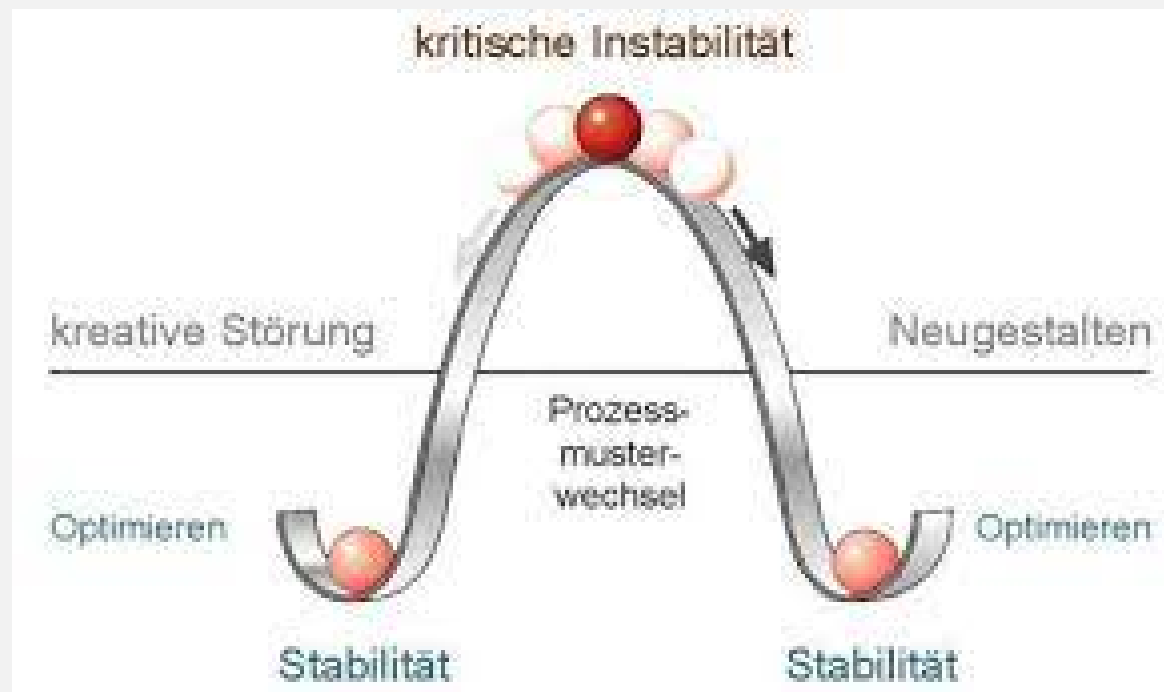
Mensch und Kommunikation im Mittelpunkt

Das 8 Stufen-Modell nach J.P. Kotter



Peter Kruse

Management von Instabilität



https://www.projektmagazin.de/artikel/unternehmen-im-wandel-das-management-von-unsicherheit_6760



1

Change Management...

Warum überhaupt notwendig?

2

Change Management Theorie

Was bedeutet Change Management?

3

Wahrheiten, Widerstände und Emotionen

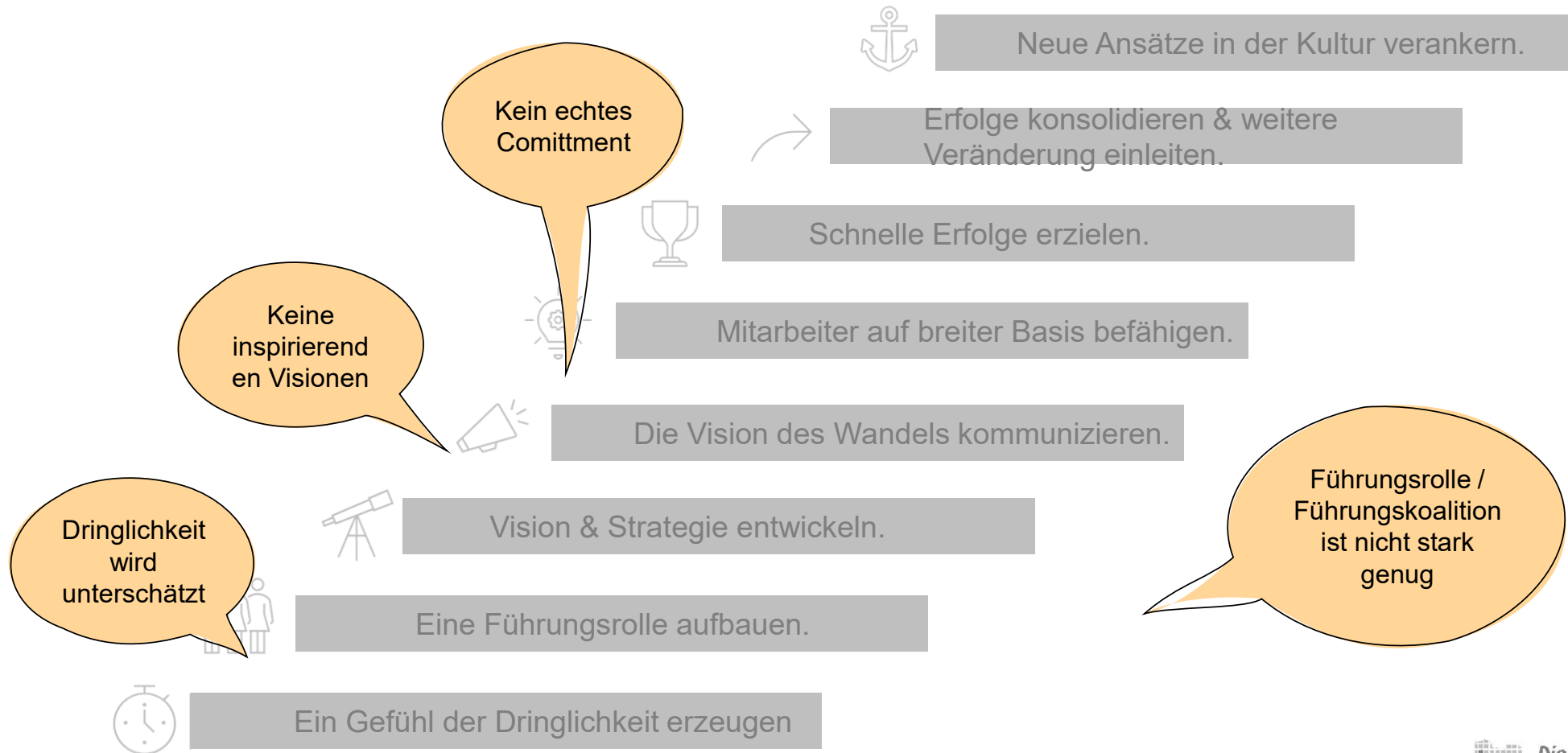
Herausforderungen in Veränderungsprozessen

4

Erfolgsfaktoren

Was braucht es, um Veränderung erfolgreich anzugehen?

Unkomplexe Modelle – komplexe Realität



Widerstand zwecklos ?

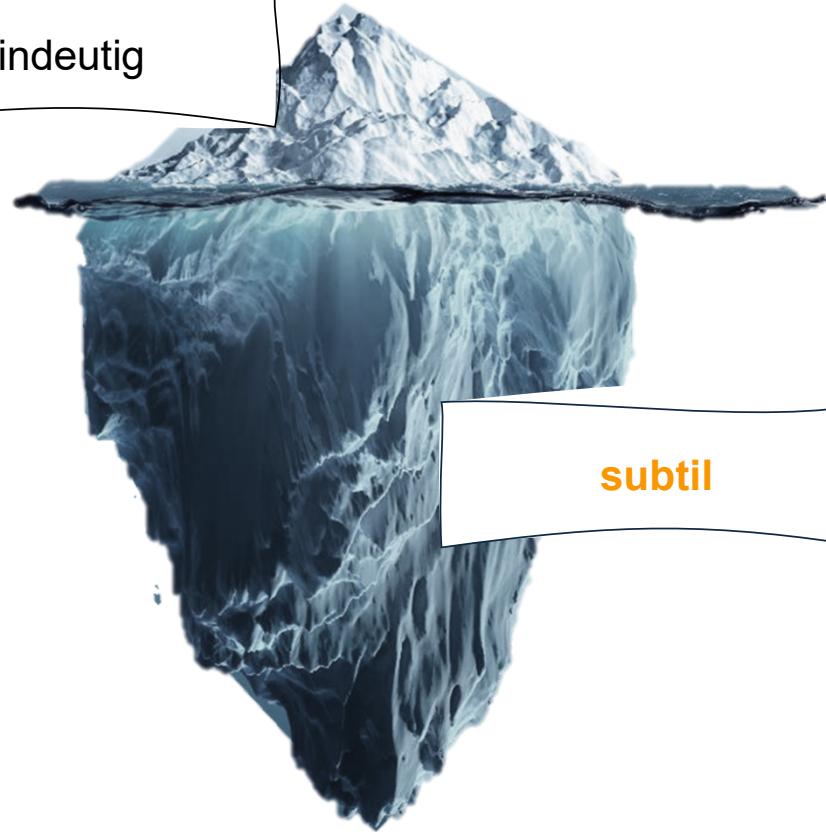


Herausforderungen im Change Management

Wie zeigt sich Widerstand?



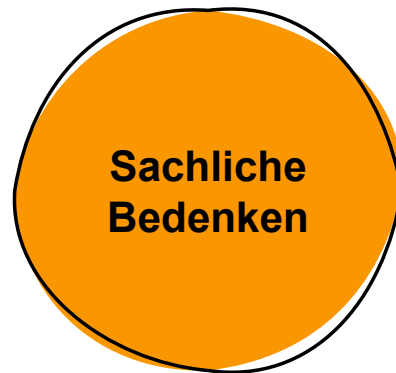
eindeutig



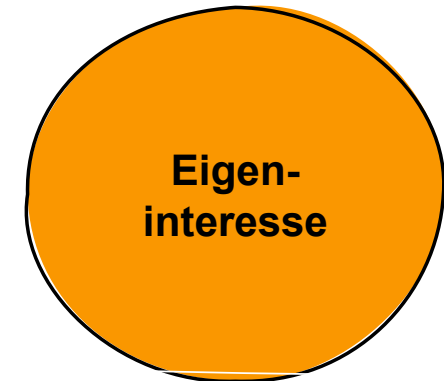
subtil

Herausforderungen im Change Management

Wandel garantiert Widerstand



ca. 80%



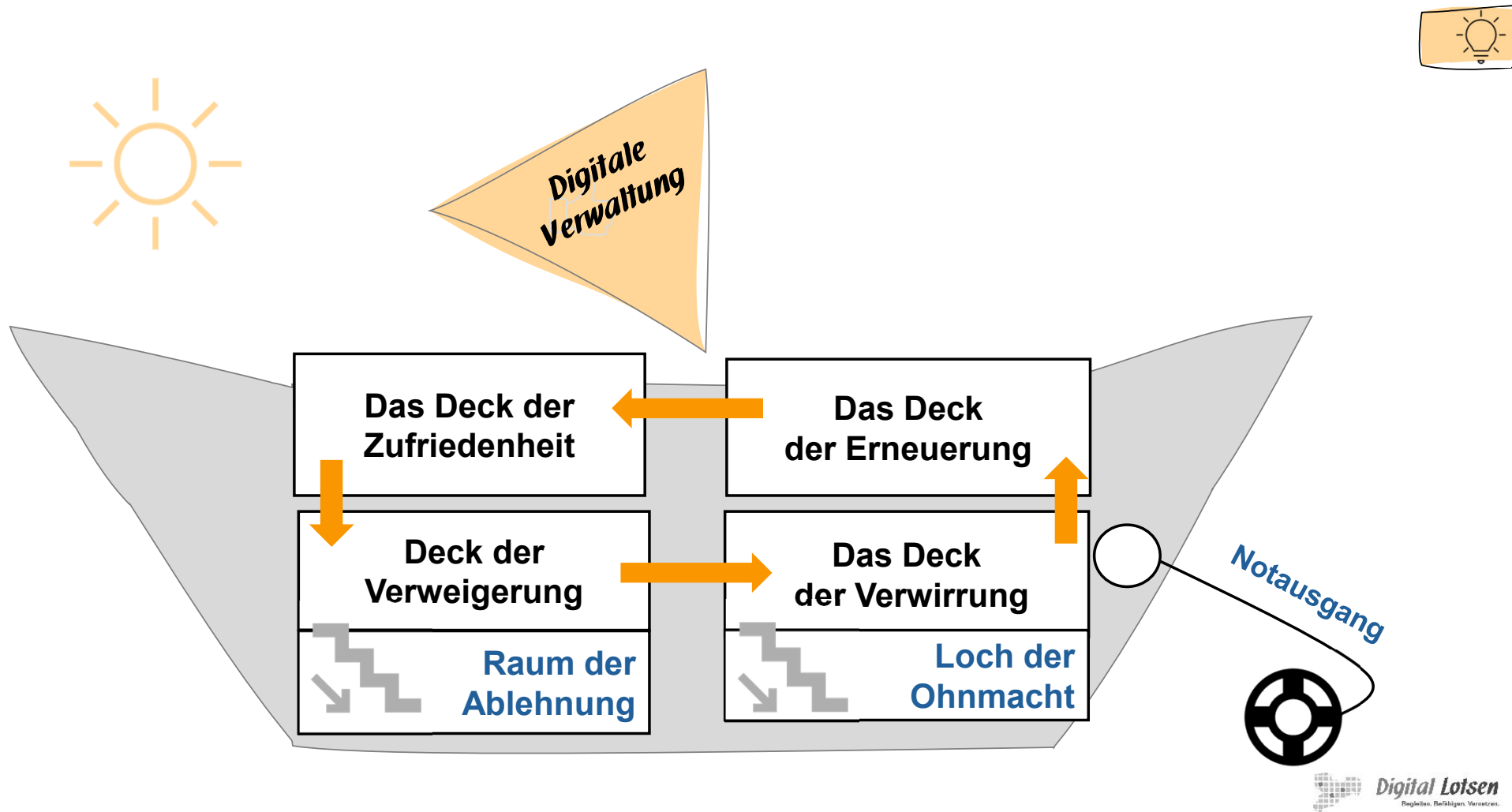
Gehen wir wirklich den richtigen Weg?
Sind das die richtigen Maßnahmen?

Werde ich noch gebraucht?
Habe ich die notwendigen Fähigkeiten?

Werden mir jetzt etwa weniger Mitarbeiter zugeteilt?

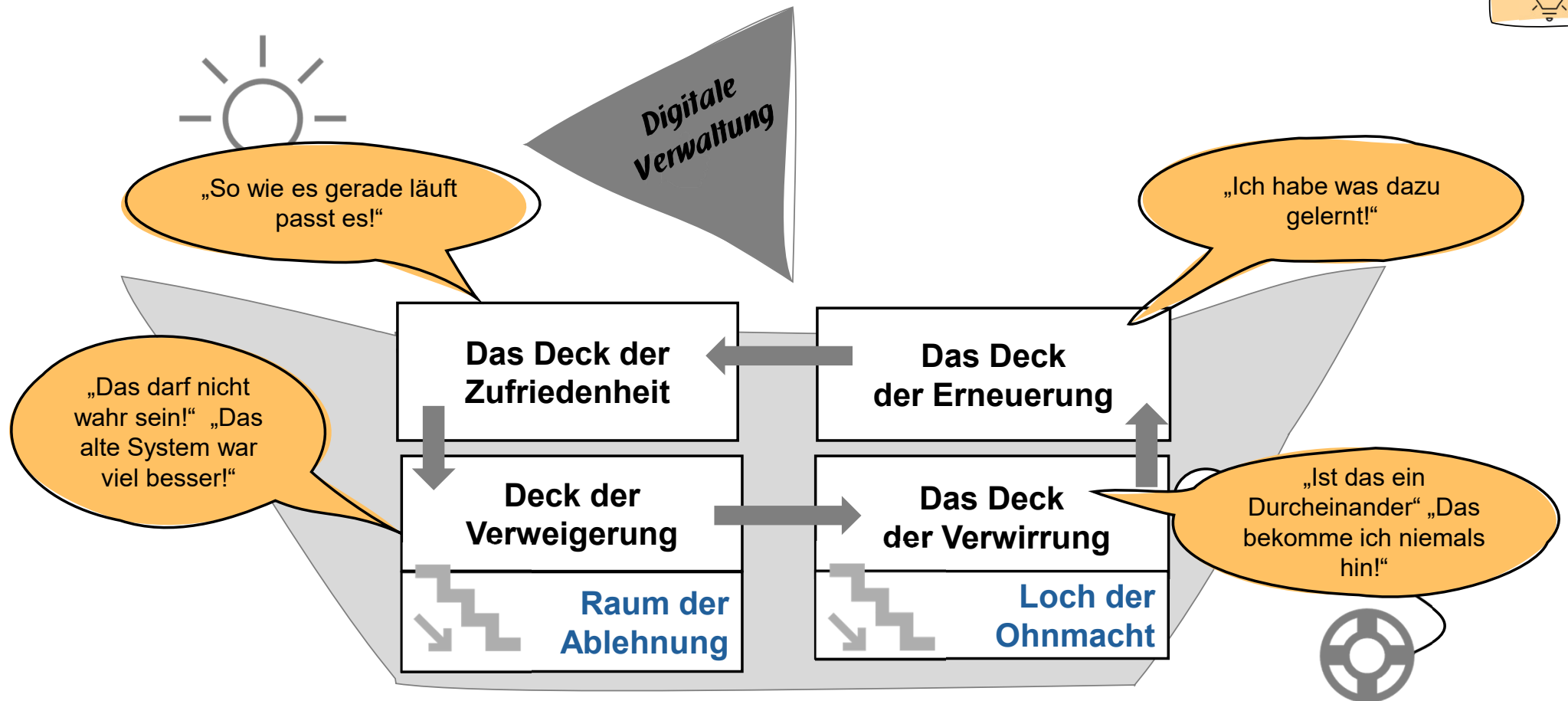
Modell „Four-Rooms“ von Claes Jansen

Veränderung segelt mit vielen Emotionen



Modell „Four-Rooms“ von Claes Jansen

Veränderung segelt mit vielen Emotionen





1

Change Management...

Warum überhaupt notwendig?

2

Change Management Theorie

Was bedeutet Change Management?

3

Wahrheiten, Widerstände und Emotionen

Herausforderungen in Veränderungsprozessen

4

Erfolgsfaktoren

Was braucht es, um Veränderung erfolgreich anzugehen?



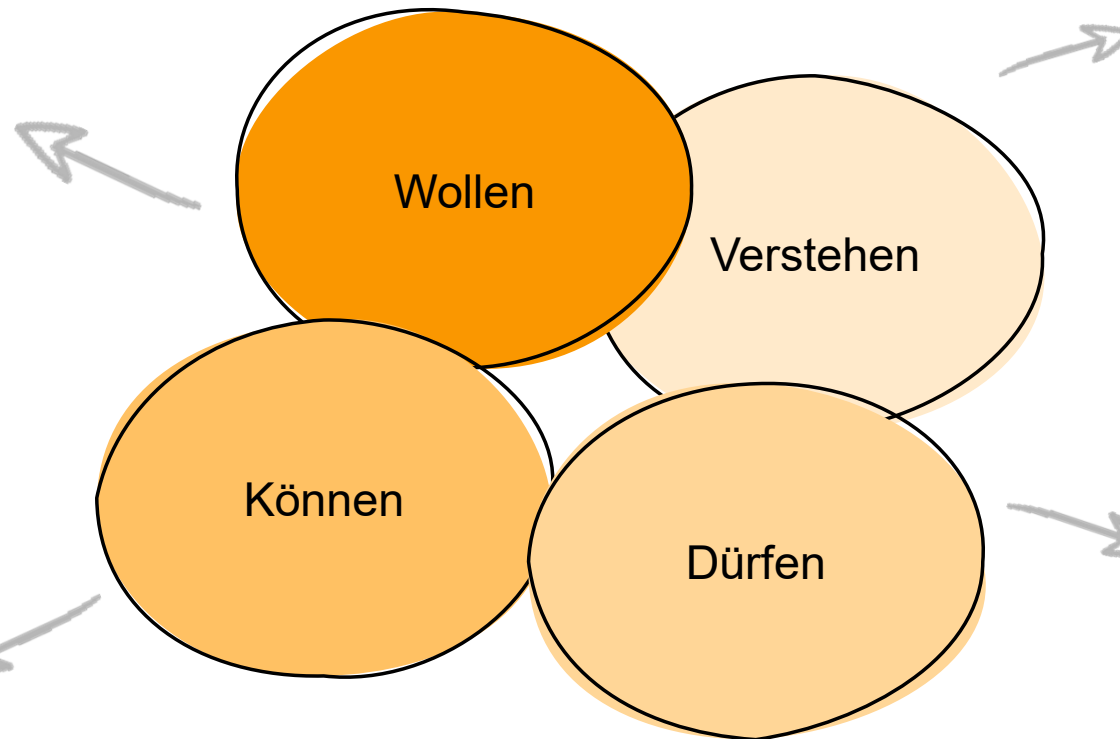
Eine starke Führungscoalition

Führungsaufgabe

Mitarbeiter in der Veränderung Unterstützen



Echte Beteiligung,
Bearbeitung von
Ängsten & Echte
Wertschätzung



Einbindung, und
Sicherstellung von
zweiseitiger
Kommunikation

Qualifizierung &
Unterstützung

Sicheres
Arbeitsumfeld, positive
Fehlerkultur,
Förderliche
Rahmenbedingungen

Handlungsfelder

Mensch und Kommunikation im Mittelpunkt



Kommunikation

Informations-Mails, Schwarzes Brett,
Diskussionsmärkte, ...



Unterstützer & Multiplikatoren

Etablierung von „Qualitätszirkel“, Workshops, ...

Betroffenheitsanalyse

Beweger, Bewegbare, Unbewegbare,
Interviews, ...



Evaluation

„Kummer-Kasten“, Umfragen

Partizipation/ Beteiligung

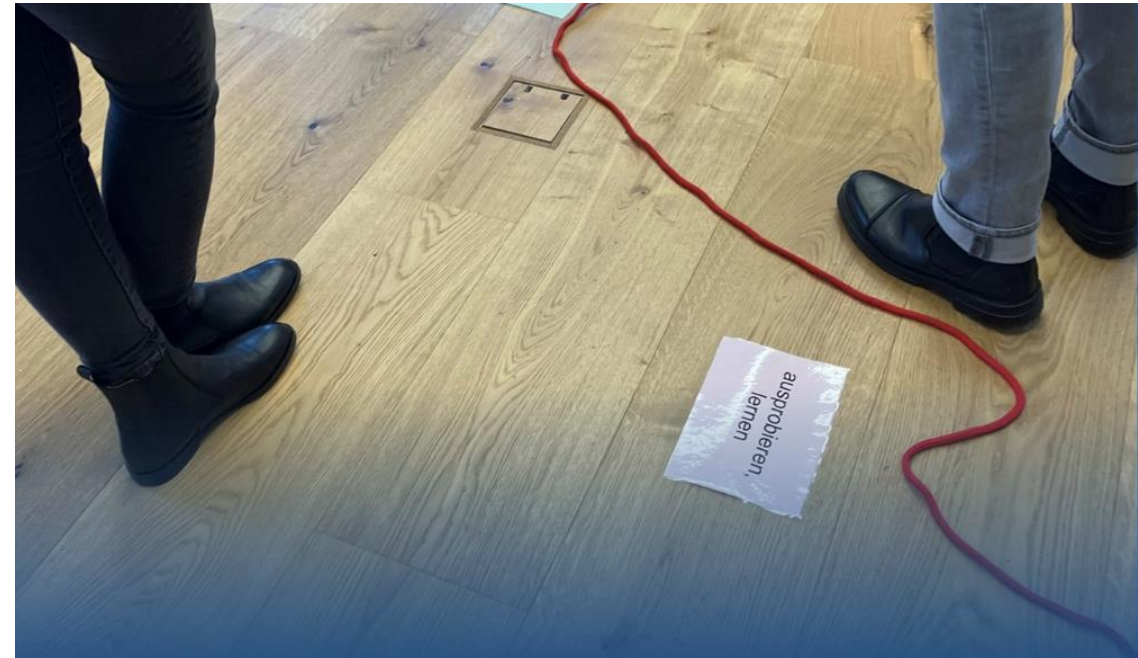
Erfahrungsaustausch, Ideenmanagement,
Workshops, ...



Befähigung & Wissensmanagement

Dokumentation, Supportstrukturen,
Schulungsmaterial, interne „Change Agents“,
Trainer, interne Experten

Damit Führungskräfte als
Kommunikatoren,
Motivatoren und
Promotoren agieren
können, brauchen sie die
notwendigen Kompetenzen



Change Management für Führungskräfte

Die öffentliche Verwaltung steht vor wichtigen Veränderungen. **Führungskräften** kommt dabei eine wichtige Rolle bei der Gestaltung dieser Veränderung zu, denn Sie sind **Motivatoren**, **Kommunikatoren** und **Promotoren** des Wandels!

Lassen Sie sich einladen! Lernen Sie Methodiken und Techniken im Umgang mit Veränderungen kennen und tauschen Sie sich mit Experten und anderen Führungskräften aus!





Analyse der Situation und des Umfeldes

Lohnenswerte Fragestellungen zur Veränderung



- Was ist der Anlass/ die Ursache für die Veränderung?
- Welche Vorerfahrungen haben wir mit Veränderungen?
- Wer ist von der konkreten Veränderung betroffen, Wie stark ist er betroffen, Wie ist seine Einstellung?
- Was verändert sich? / Was bleibt gleich?
- Wie sieht unsere Organisationskultur aus und wie kann uns diese hemmen bzw. unterstützen?
- Was sind die wichtigen Meilensteine im Projekt/ welche Kommunikationsformate nutzen wir?
- Wie sollte der Kompetenzaufbau/ Befähigung erfolgen?

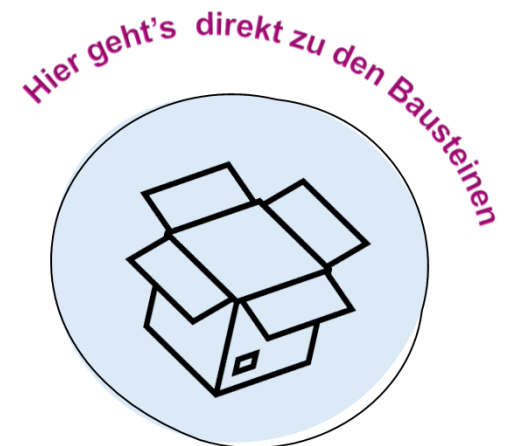
Werkzeuge & Tools für die Veränderungsanalyse/ -umsetzung



[Startseite Digitalisierungsbaukasten](#)

Tools & Bausteine zum Thema Veränderungsanalyse -
umsetzung & Kommunikation:

- Veränderungswegweiser
- Stakeholder Analyse
- Umsetzungs-Roadmap
- Team-Canvas
- Teamfeedback





Organisation, Prozesse erfassen & gestalten

Inspirierendes Zielbild und Vision

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

Antoine de Saint-Exupery



Erfolge identifizieren, verankern



Take Away

Was soll ihr heute mitnehmen?



Veränderung benötigt Zeit



Veränderung passiert nicht einfach, sie muss planvoll angegangen werden



Menschen und Kommunikation sind der Schlüssel, nicht die technischen Lösungen

Praxistipps

Hands on – was könnte in die digitale Agenda?



Vision & Zielbild
definieren



Ansprechpartner
einbeziehen



Betroffenheitsanalyse
durchführen



Kommunikations-
plan



Meilensteine und
Erfolge sichtbar
machen



Lernen aus
Zwischenetappen (diese
planen, z.B. in Reviews,
Retro's)



Kompetenzaufbau
frühzeitig planen

***„Veränderung ist am Anfang schwer, in der Mitte
chaotisch und am Ende wunderschön.“***

Unbekannt

Quellenverzeichnis

- Czichos, Reiner (2014): Erfolgsfaktor Change Management: den Wandel im Unternehmen aktiv gestalten und kommunizieren, Haufe-Lexware.
- Dollinger, Anna & Katharina Fehse (2022): Change Trainings erfolgreich leiten, managerSeminare Verlags GmbH
- Garfein, S., Horney, N. F., & Nelson, M. (2013). Managing change in organizations. Paper presented at PMI® Global Congress 2013—North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Lally, P., van Jaarsveld, C.H.M., Potts, H.W.W. and Wardle, J. (2010), How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. Eur. J. Soc. Psychol., 40: 998-1009. <https://doi.org/10.1002/ejsp.674>
- Kyaw, Felicitas, Martin Claßen (2010) Strategy & Transformation Consulting: Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten [online] https://www.management-coaching.org/sites/default/files/Change_Management_Studie_2010_0.pdf
- Houben, Anabel/Frigge, Carsten/Trinczek, Rainer/Pongratz, Hans J. (2006); Veränderungen erfolgreich gestalten: Repräsentative Untersuchung über Erfolg und Misserfolg von Veränderungsmanagement. (Management Summary); C4 Consultung GmbH und Technische Universität München
<https://www.yumpu.com/de/document/view/13527453/veranderungen-erfolgreich-gestalten-bertelsmann-stiftung> -

Die Inhalte der Präsentation wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte können wir jedoch keine Gewähr übernehmen. Die Inhalte dieser Präsentation sind ausschließlich für Teilnehmer der Basisbefähigung des Digital-Lotsen Sachsen Projektes vorgesehen. Sie sind der Öffentlichkeit fernzuhalten und dürfen nicht ohne vorhergehende schriftliche Genehmigung des sächsischen Städte- und Gemeindetages e.V. verbreitet, kopiert, gespeichert oder anderweitig genutzt werden.

Digital-Lotsen-Sachsen

Sächsischer Städte- und Gemeindetag

Glacisstraße 3, 01099 Dresden

Tel.: 0351 8192-270



www.digital-lotsen.de



www.ssg-sachsen.de