

kommunal ♦ gemeinsam ♦ unterwegs
Digital-Lotsen-Sachsen und Landkreise
Basis-Workshop für Multiplikatoren
Einführung: Change-Management



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

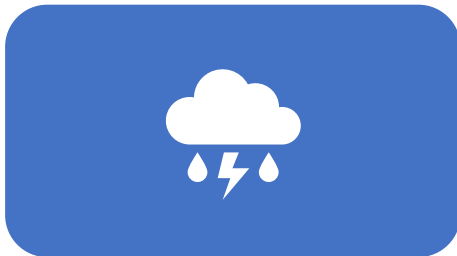
(Peter Senge)



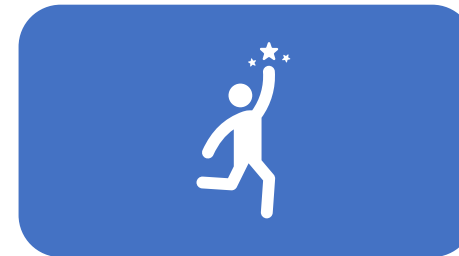
Change Management...
Warum überhaupt notwendig?



Was bedeutet Change Management?



Herausforderungen in
Veränderungsprozessen



Was braucht es um Veränderungen
erfolgreich anzugehen?



Gehirn belohnt uns für Routinen → Anstrengungen bedeuten oft Stress (mentale Kapazität im Rahmen halten)

Kommunikation Veränderungsbedarf → Botschaft bei Empfänger: **Mangelnde Wertschätzung** wie es bisher gelaufen ist!

„False Hope-Syndrom“ (Janet Polivy and C. Peter Herman) – Annahme – *„Alle Dinge sollen auf einmal verändert werden“* → ABER: Veränderungsprozesse sind mit Rückschlägen & Stillständen verbunden

Emotionen spielen bei Veränderungsprozessen eine erhebliche Rolle

Mit Change Management die Segel richtig setzen!



Für die
Zielerreichung

- **Sicherstellung der Projektziele**
- **Kostensenkung durch verspätete oder verschobene Projekte**

- **Commitment nach außen**
- **Mit einer Stimme sprechen (Führungskräfte)**
- **Glaubwürdigkeit stärken**

Für
Führungskräfte

Für Mitarbeiter

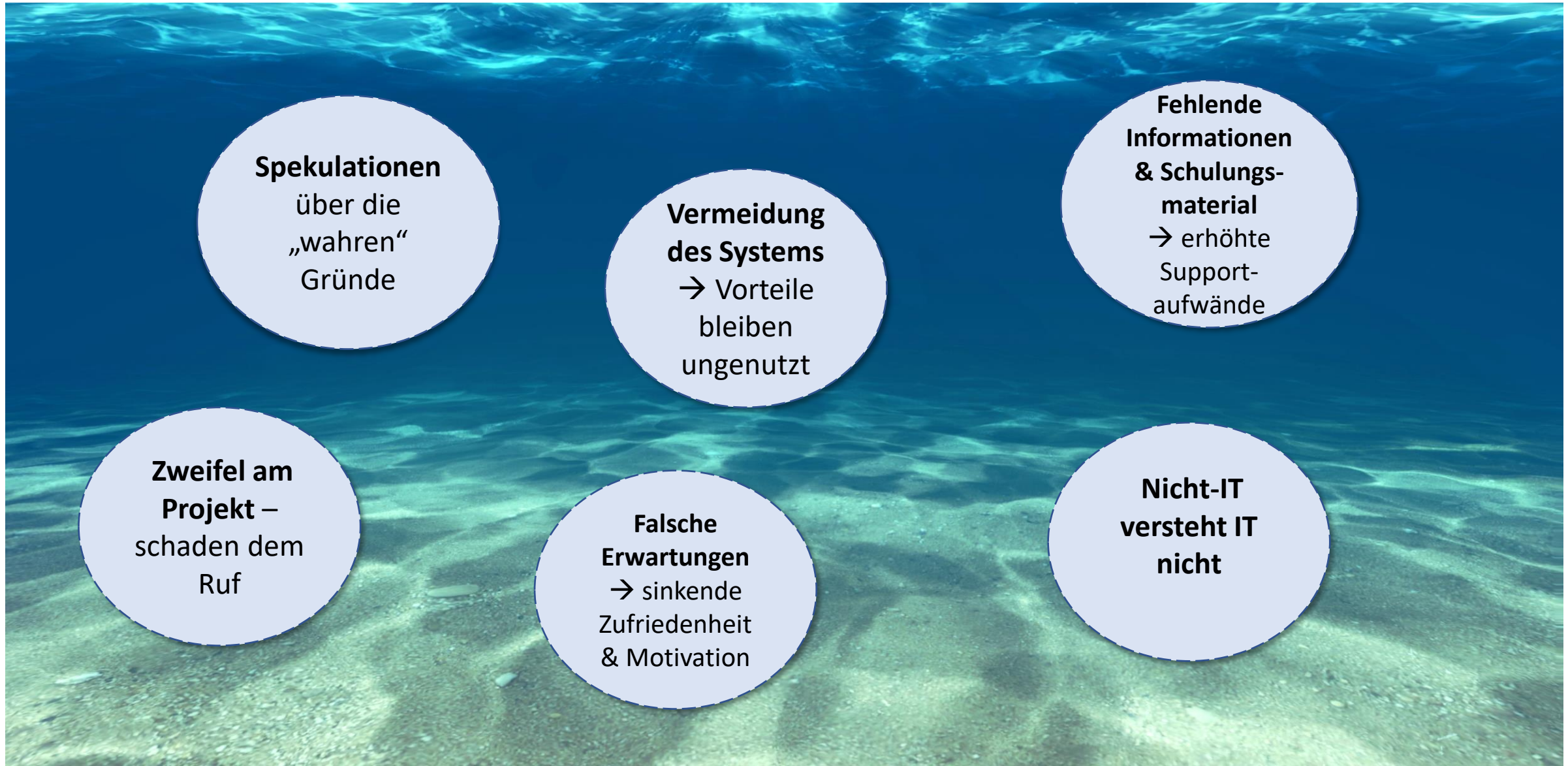
- **Kurzfristig: Entwicklung neuer Kompetenzen & Fähigkeiten**
- **Langfristig: Stärkung der Resilienz Fähigkeit***

- **Überdenken von Strukturen & Prozessen**
- **Leistungsgewinn: Mitarbeiter kehren schneller zurück zum Tagesgeschäft**

Für die
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 wenn Change Management nicht berücksichtigt wird



Digitalisierung ist vorrangig kein technisches Projekt!



Alle Bälle gleichzeitig in der Luft behalten



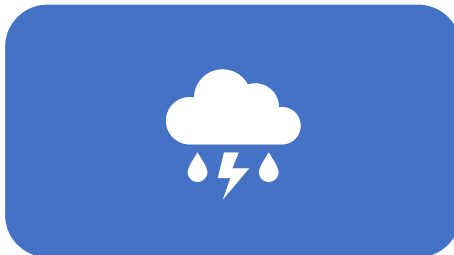
Der Change Manager ist wie ein Jongleur, der diese Bälle gleichzeitig im Blick behalten muss.



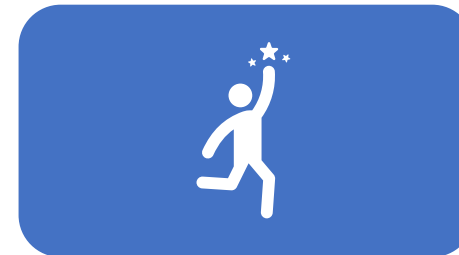
Change Management...
Warum überhaupt notwendig?



Was bedeutet Change Management?



Herausforderungen in
Veränderungsprozessen



Was braucht es um Veränderungen
erfolgreich anzugehen?



„(..) Change Management ist ein **umfassender, zyklischer** und **strukturiertes** 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.



Wandel in der Organisationskultur verankern



Einführung neuer Verhaltensweisen

- 8. Neue Ansätze in Kultur verankern
- 7. Erfolge konsolidieren, weitere Veränderungsschritte einleiten



Auftauen des Status-Quo

- 6. Schnelle Erfolge erzielen & sichtbar machen
- 5. Mitarbeitende auf breiter Basis befähigen, Hindernisse aus dem Weg räumen

- 4. Vision des Wandels kommunizieren
- 3. Vision & Strategie entwickeln
- 2. Führungsmannschaft aufbauen (**Kreis der Willigen**)
- 1. Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

Quelle: Der Acht-Stufen-Veränderungsplan (vgl. Kotter, 1996, S. 21)

Handlungsfelder im Change Management: Überblick



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



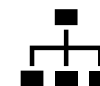
Neue strategische Ausrichtung



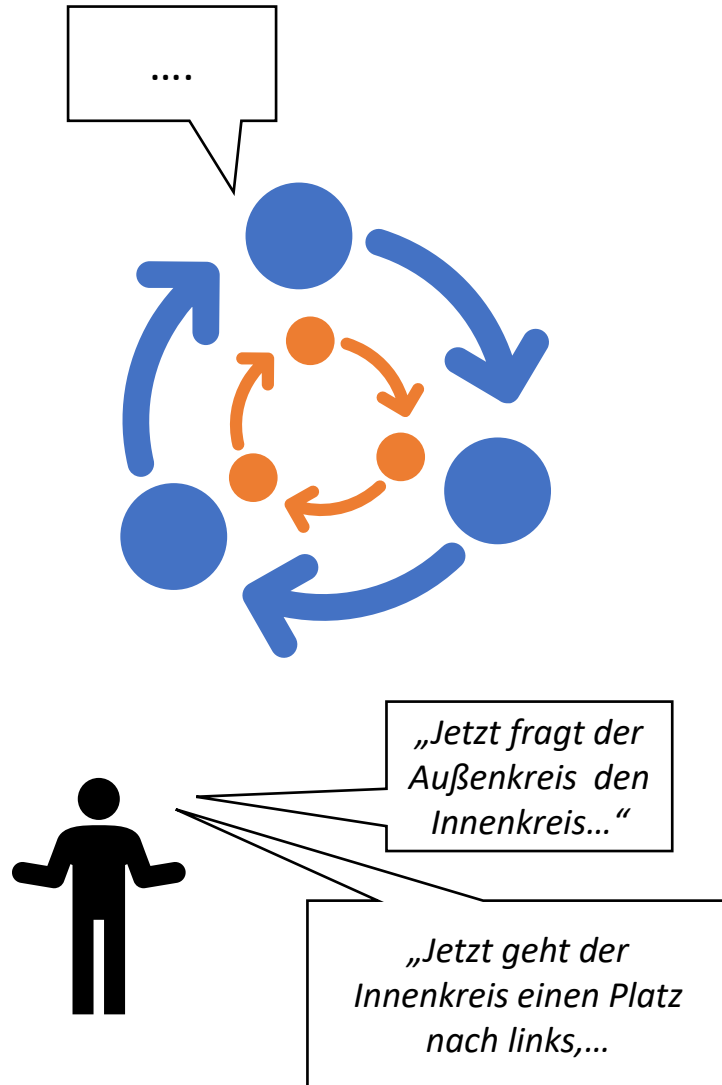
Ein neues IT-System



Umzug neuer Standort



Eine Hierarchieebene weniger



Auftrag:

- Die Gruppe verteilt sich im Raum und bildet **zwei Kreise**, einen Innenkreis und einen Außenkreis
- Jeder TN steht einem anderen gegenüber
- Die Interviewfragen werden vom Dozenten benannt bzw. eingeblendet, und sobald er das Gespräch freigibt, stellt der Innenkreis die Fragen an den Außenkreis.
- Nach einigen Minuten gibt der Dozent ein akustisches Signal und daraufhin stellt der Außenkreis die Fragen an den Innenkreis
- Nach einigen Minuten gibt der Dozent wieder ein akustisches Signal, daraufhin rücken die Teilnehmer im Innenkreis im Uhrzeigersinn einen Platz weiter. Mit dem neuen Partner beginnt das Gespräch wie oben aufgeführt.
- Nach einem weiteren akustischen Signal, wechselt nun der Außenkreis einen Platz im Uhrzeigersinn weiter. Der Prozess wie oben beschrieben beginnt von vorne
- **Jeder TN notiert sich auf einen Zettel die wichtigsten Punkte, die er aus den Gesprächen mit seinen Gesprächspartnern mitnimmt**



Interviewfragen:

1. Wann gab es in deiner Kommune, Verwaltung, in der du arbeitest zuletzt eine Veränderung & wie sah diese aus?
2. Wie ist die Veränderung ausgegangen?
3. Welche Fehler sind deiner Meinung nach gemacht worden?
4. Was denkst du, wie kann die Erfahrung, die ihr als Kommune damals gemacht habt, euer Vorhaben unterstützen bspw. blockieren?



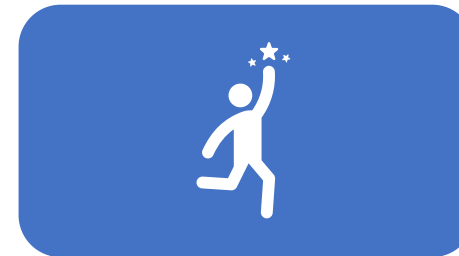
Change Management...
Warum überhaupt notwendig?



Was bedeutet Change Management?



Herausforderungen in
Veränderungsprozessen



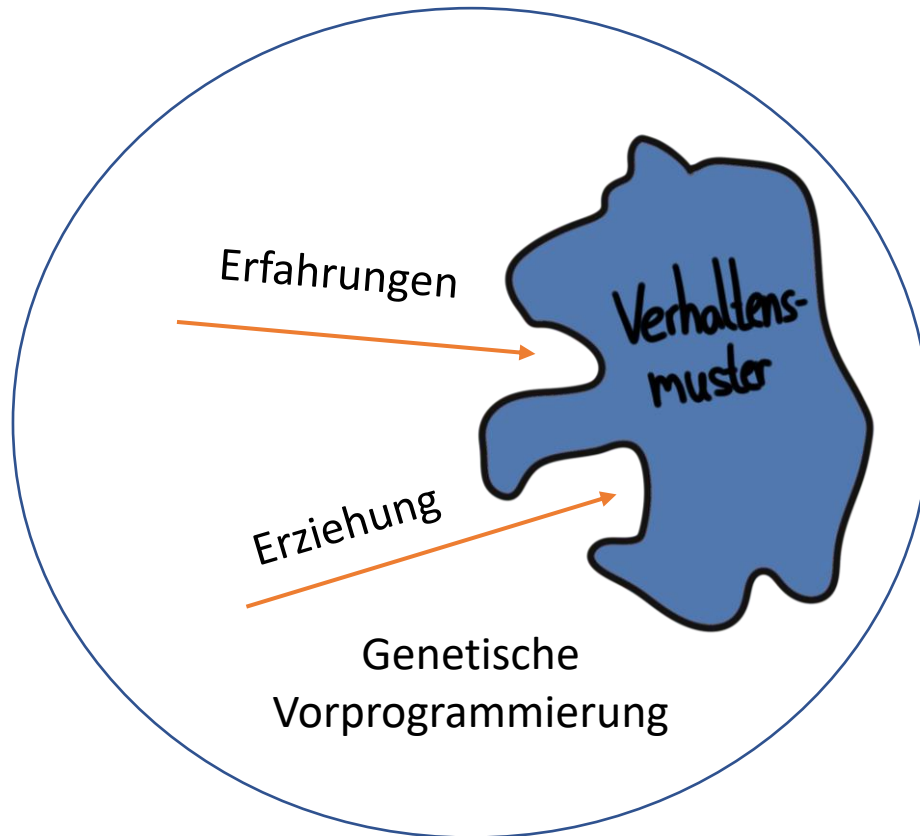
Was braucht es um Veränderungen
erfolgreich anzugehen?



Frage: Wie lange schätzt du, braucht man, um sich eine neue Gewohnheit anzueignen?

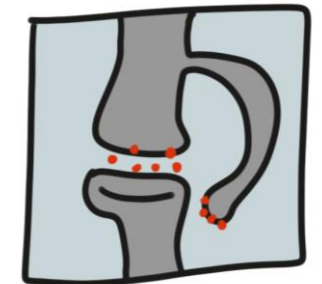
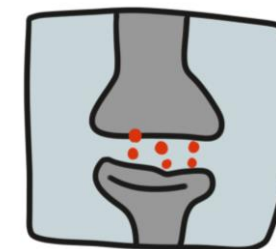
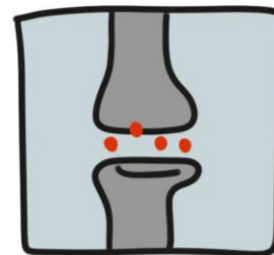
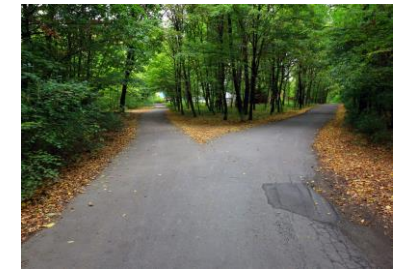
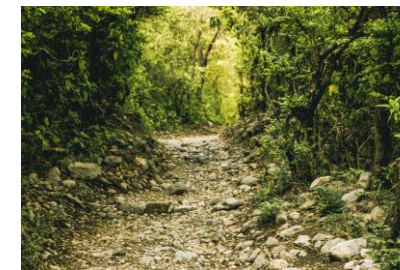
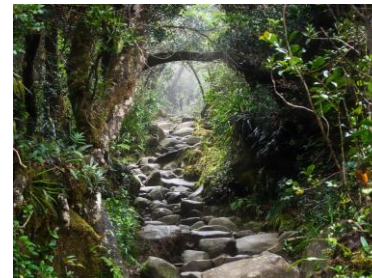
Durchschnittlich 66 Tage*

*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>



Veränderung bedeutet oft neue „Trampelpfade“ zu erschließen!

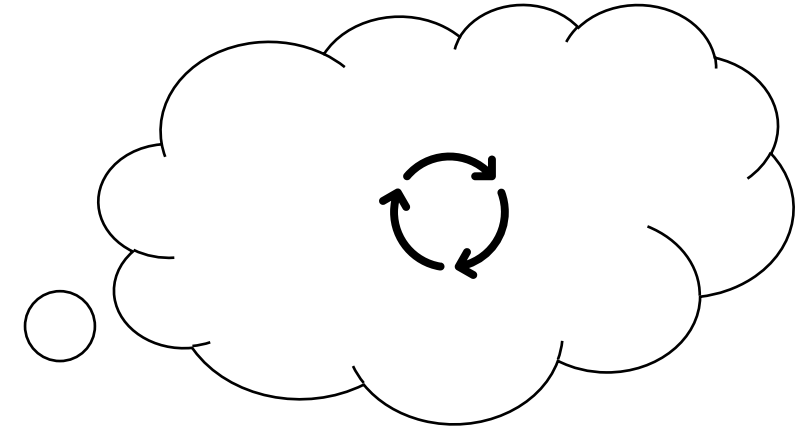
- Erziehung & Erfahrung bringt uns dazu Verhaltensmuster zu programmieren.
- Automatisches Ablaufen von Tätigkeiten ohne viel nachzudenken, je öfter diese eingesetzt werden – Beispiel Autofahren
- Durch stetiges Wiederholen „verfestigt“ sich Verhaltensmuster



Aus Czichos, R. (2014) Erfolgsfaktor Change Management



*„Bekommen wir das
alles noch schriftlich?“*



Herausforderung Nr. 2: Jeder handelt nach seiner eigenen subjektiven Wahrheit



Nach Chris Argyris: Leiter der Schlussfolgerung



Widerstand



Sachliche
Bedenken

ca. **80 %**

Persönliche
Ängste

Eigeninteresse

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?

Wie zeigt sich „Widerstand“?

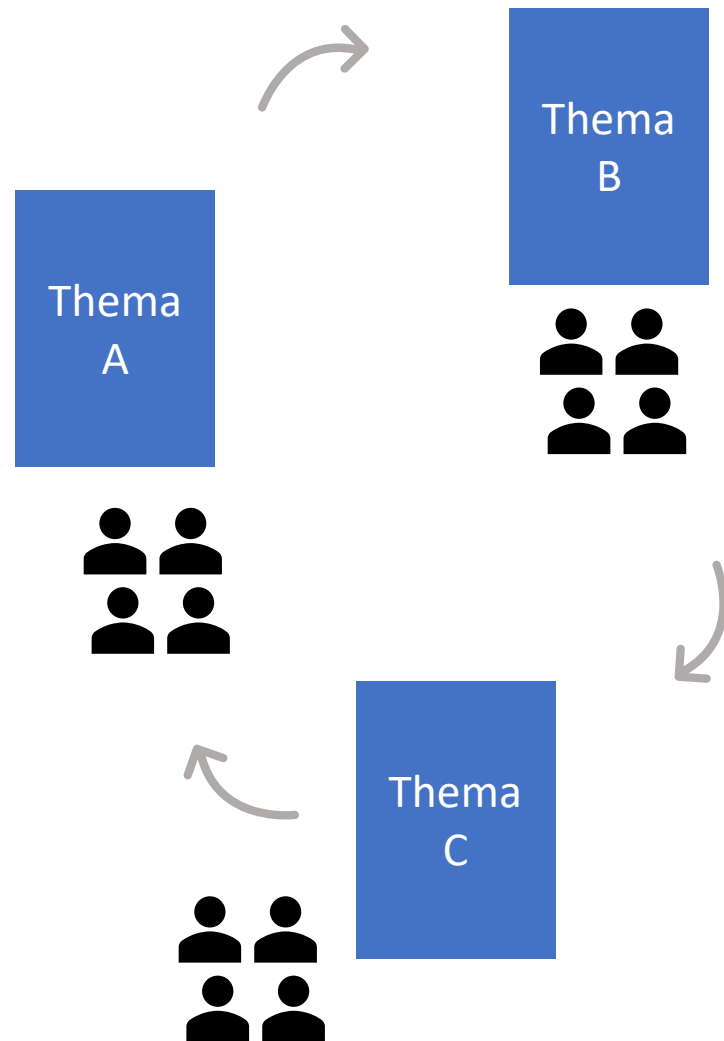


„Eher eindeutig“

„Aktiv dagegen
argumentieren“

„Eher subtil“

„Witze machen
über das Vorhaben“



Auftrag:

- Es werden drei Kleingruppen gebildet.
- Es gibt 3 unterschiedliche Themenbereiche (in Form von Plakaten) , die mit Gedanken und Impulsen von den Teilnehmern der einzelnen Gruppen beantwortet werden sollen.
- Jede einzelne Gruppe startet mit einem anderen Thema (Plakat), die im Raum verteilt sind
- Nach einer bestimmten Zeit wechseln die Gruppen das Plakat. Die bereits vorliegenden Stichpunkte der anderen Gruppe können als Inspiration genutzt werden.
- Nach einer bestimmten Zeit wechseln die Gruppe zum letzten Mal ihre Position
- Zum Abschluss kommen die Kleingruppen zusammen und die Ergebnisse der Themenbereiche werden diskutiert.



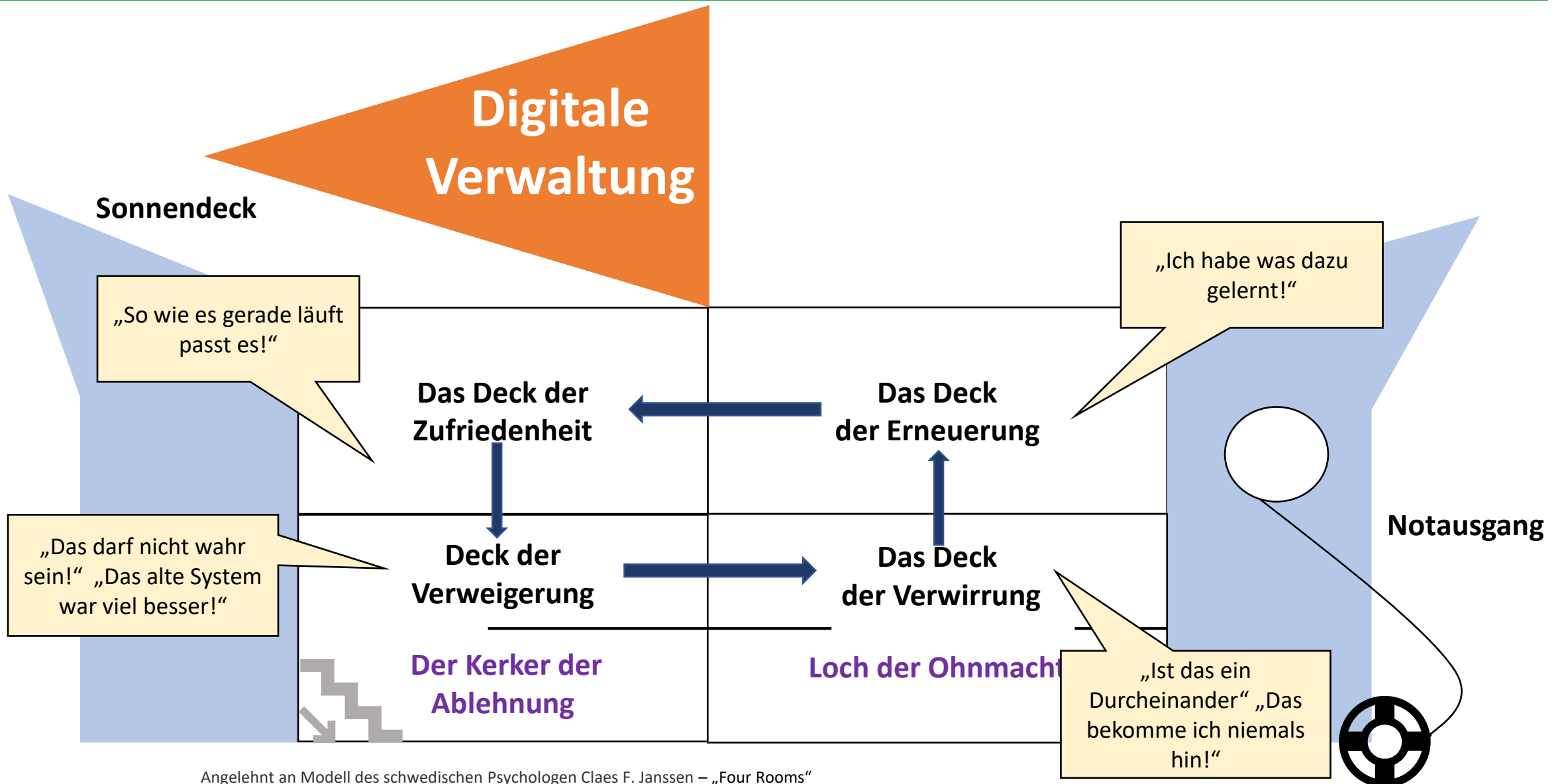
Kleingruppenarbeit: Bildung von 3 Kleingruppen

- Was könnte man tun um zu verstehen, ob es sich eher um diese Art von Widerstand handelt (Sachliche Bedenken vs. Persönliche Ängste vs. Eigeninteresse) ?
- Welches Vorgehen würde vermutlich den Widerstand eher verstärken?
- Welches Vorgehen könnte den Widerstand vermutlich eher reduzieren oder auf positive Weise nutzen?

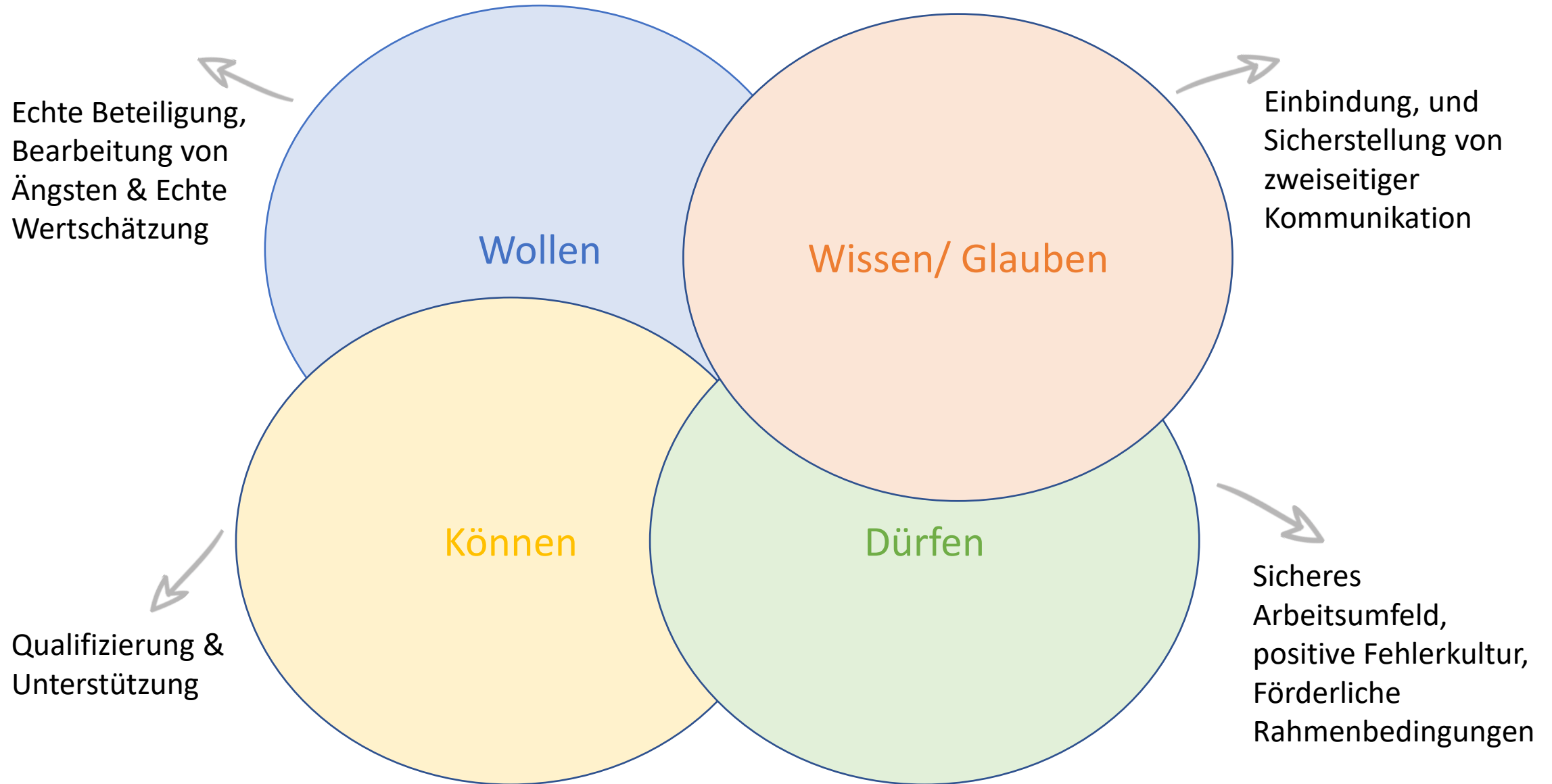


Quelle: Dollinger, A (2016). Change Trainings erfolgreich leiten

Herausforderung Nr. 4: „Emotionen in Veränderungsprozessen“



Damit Mitarbeiter Neues wagen und die Veränderung mittragen können braucht es....





Change Management...
Warum überhaupt notwendig?



Was bedeutet Change Management?



Herausforderungen in
Veränderungsprozessen



Was braucht es, um Veränderungen
erfolgreich anzugehen?



- Führungskräfte die an die Veränderung glauben und dies vorleben
- Raum schaffen, in dem es erlaubt ist Fehler zu machen
- Offenes Ohr für Fragen und Ängste der Beteiligten haben und Wertschätzung des „Bisherigen“ vermitteln
- Führungsebene, die „gemeinsam an einem Strang ziehen“
- Entwicklungsziele & Befähigungsziele gemeinsam mit den Mitarbeitern besprechen
- Mittlere Führungsebene: Wichtig mitzunehmen & immer aktuell informieren – Informationsfluss aufrechtzuerhalten & wichtige Multiplikatoren!
- Kompetenzaufbau mittlere Führungsgeben: Mitarbeiter orientieren sich an Ihren Führungskräften





- Erst denken, dann handeln!
- Was ist der Anlass/ die Ursache für die Veränderung?
- **Analyse verschiedener Themenbereiche:**
 - 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/ welches Kommunikationsformat nutzen wir?
 - Wie sollte der Kompetenzaufbau/ Befähigung erfolgen?
- **Wichtig!** In diesem Prozess alle wichtigen Interessenvertreter einbeziehen (Personalabteilung, Betriebsrat, Fachexperten, Fachexperte „Kommunikation“ ,...)





Eine Geschichte erzählen!

1. **Wo stehen wir zurzeit?** Ist-Situation
2. **Warum muss sich etwas ändern?** Gründe; Folgen des Verharrens im Alten
3. **Wohin soll sich unsere Kommune entwickeln?** Langfristige Ziele
4. **Wie werden wir das erreichen ?** Der Weg dorthin
5. **Was bedeutet das für unsere Mitarbeiter?** Auswirkungen
6. **Was bleibt gleich?** Kunden, Strategien, Mitarbeiter,...

Das Zielbild & Vision deutlich machen!
Mit der **Koalition der Willigen!**

„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

„Wer als Kapitän nicht weiß, welches Ufer er ansteuern möchte, für den ist kein Wind der richtige.“ (aus Groß, M. (2014) Handbuch Change-Manager. Beltz, S. 254





- IST- SOLL Analyse & Abgleich (BPMN-Tools) – Nutzen von Veränderungen sichtbar machen
- komplexe Sachverhalte in ein klares und widerspruchsfreies visuelles Bild darstellen
- Prozessmodellierung als starkes Übersetzungswerkzeug in der gemeinsamen Sprache zwischen der IT und den einzelnen Fachbereichen
- Kommunikation von „Wahrnehmungen“ transparent machen
Prozessmodellierung als Beteiligungswerkzeug
- Verstehen: Warum Organisation jetzt so; wie sie ist; gut funktioniert
„subtile Prozesse“ aufdecken (Ad-hoc Entscheidungen etc.) & Wertschätzung was vorher gelaufen ist!
- **Veränderungsfähigkeit** aufbauen durch Schaffung einer Diskussionsgrundlage





- Kleine abgesteckte Projekte angehen – die am besten auch genügend Wirkung erzielen („Leuchtturmprojekte“)
- Erfolge transparent machen! – Geeignete Kommunikationsmaßnahmen finden
- „Lessons-Learned“ (Projekt Retrospektive) – was haben wir daraus gelernt?/ Was müssen wir beim nächsten Mal anders machen (Positive Fehlerkultur etablieren)
- Einen funktionierenden Feedbackprozess für das Festhalten von Zwischenergebnissen etablieren
 - „Kummer-Kasten“, Insight –Doors (agile Methode), Projekt-Postfach; Projekt-Intranetseite, Workshopformate etc.





- Capgemini Consulting. (2010). Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten [Change Management Studie 2010 0.pdf \(management-coaching.org\)](#)
- S. 21 : Zentrale Frage: Wenn Sie auf die Ihnen bekannten erfolgreichen Veränderungsprozesse in ihren Unternehmen zurückblicken, welche Erfolgsfaktoren waren dafür ausschlaggebend?
- Houben/ Frigge/ Trinczek/ Pongratz (2006) Veränderungen erfolgreich gestalten. (S.7) [Veränderungen erfolgreich gestalten - PDF Free Download \(docplayer.org\)](#)

Hands on – Was wären die nächsten Schritte?



- **Definiere die Vision/ Zielbild und die Zwischenziele**
– zusammen mit der Koalition der Willigen (Führungskräfte inbegriffen)
- **Binde alle wichtigen Ansprechpartner in das jeweilige Projekt ein!**
Betriebsrat, Personalverwaltung, Fachexperte „Kommunikation“,
Datenschutzbeauftragter, Fachexperten aus betroffenen Verwaltungsdienstleistung etc.
- **Identifiziere die Betroffenen, ihre Einstellungen zu dem Vorhaben und plane geeignete Partizipationsformate!**
- **Plane einen passenden Kommunikationsprozess rund um dein Projekt!**
- **Identifiziere Erfolge und mache diese sichtbar! (Schwarzes Brett, Newsletter etc.)**
- **Lerne aus Zwischentappen & dokumentiere Erkenntnisse! (Wissensmanagement betreiben)**
- **Plane frühzeitig & bedarfsorientiert den Kompetenzaufbau für die Mitarbeiter**
(sowohl notwendige fachliche als auch soziale Kompetenzen)



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

