

# Tec and Touch.

(Digitale) Veränderungen in die Köpfe bringen



## In aller Kürze

- Der Wandel ist ein zentrales Merkmal aller Organisation. Der Veränderungsbedarf wird sich durch die Megatrends Digitalisierung, Globalisierung und den demografischen Wandel beschleunigen.
- Veränderung ist keine Entscheidung. Sie geschieht. Und betrifft jeden.
- Die digitale Transformation steht für umwälzende Veränderungen in allen Lebens- und Arbeitsbereichen (Tec).
- Die Beharrungskräfte in den Organisationen sind meist sehr stark. Die größte Herausforderung besteht darin, die Mitarbeiter zu engagieren, die digitale Transformation zu unterstützen (Touch).
- Dazu sind vor allem andere Denk-, Verhaltens- und Kommunikationsmuster notwendig sowie veränderte Arbeitsprozesse.

# Ihr Referent

## **Johann Scheidner**

- Atem, Stimm- und Sprechpädagoge
- Körpertherapeut, Rolfer®, Fitnesstrainer B-Lizenz
- Studium Sprech- und Kommunikationswissenschaft, Rhetorik, Mediation
  
- Unternehmensberatung

## Demografieberater - Führungskräfte-Training

- Rhetorik und Kommunikation
- Konfliktmanagement und Mediation, Schwerpunkt Wirtschafts- und Organisationsmediation
- Veränderungsmanagement (Change und Projektmanagement)
- Betriebliches Gesundheitsmanagement, Schwerpunkt Psychosoziale Gesundheit

## **Anschrift:**

Odem, Rhetorik und Persönlichkeitsentwicklung  
Alexanderstr. 124, 70180 Stuttgart  
Fon: 0711. 54 09 66 01  
Email: [js@odem-rhetorik.de](mailto:js@odem-rhetorik.de)

## **Internetseiten:**

[www.odem-rhetorik.de](http://www.odem-rhetorik.de)  
[www.demografie-stuttgart.de](http://www.demografie-stuttgart.de)  
[www.rolfing-stuttgart.de](http://www.rolfing-stuttgart.de)

**Die komplette Präsentation und die verwendete Literatur finden Sie hier:**



## **Internetquellen**

### **Nachhaltigkeitsstrategien**

[www.wir-ernten-was-wir-saeen.de](http://www.wir-ernten-was-wir-saeen.de)  
[www.globaleslernen.de](http://www.globaleslernen.de)

### **Netzwerk Senioren im Internet**

[www.netzwerk-senioren-im-internet.de](http://www.netzwerk-senioren-im-internet.de)

### **Digitale Begriffe**

[www.digitalwiki.de/begriffe](http://www.digitalwiki.de/begriffe)

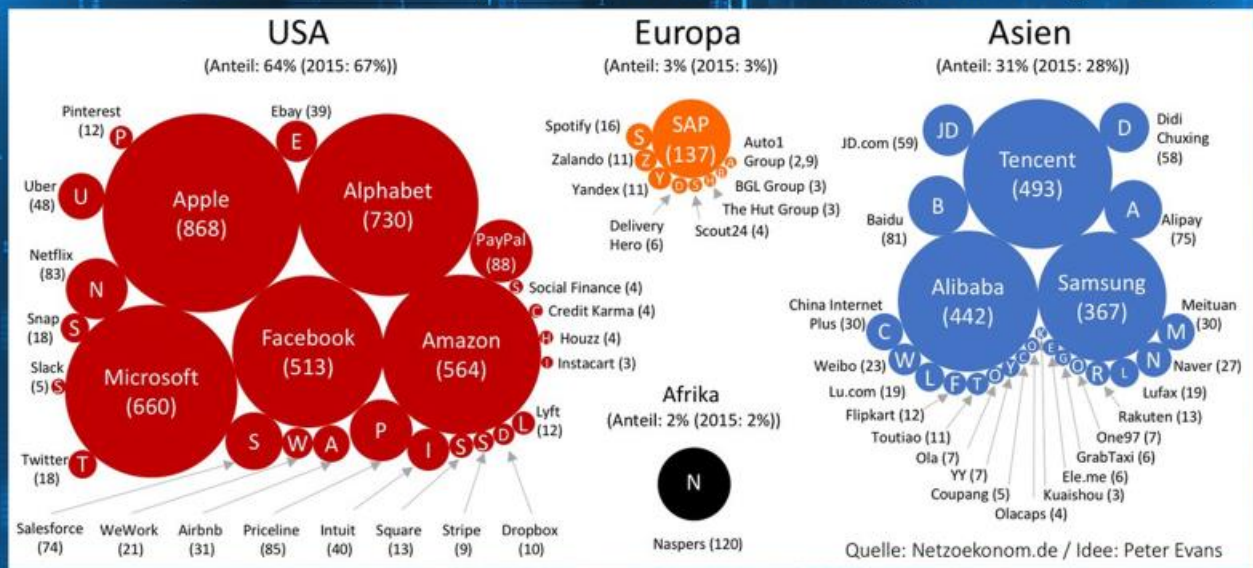
### **Software für Projektmanagement**

[www.quit-essenz.ch](http://www.quit-essenz.ch)



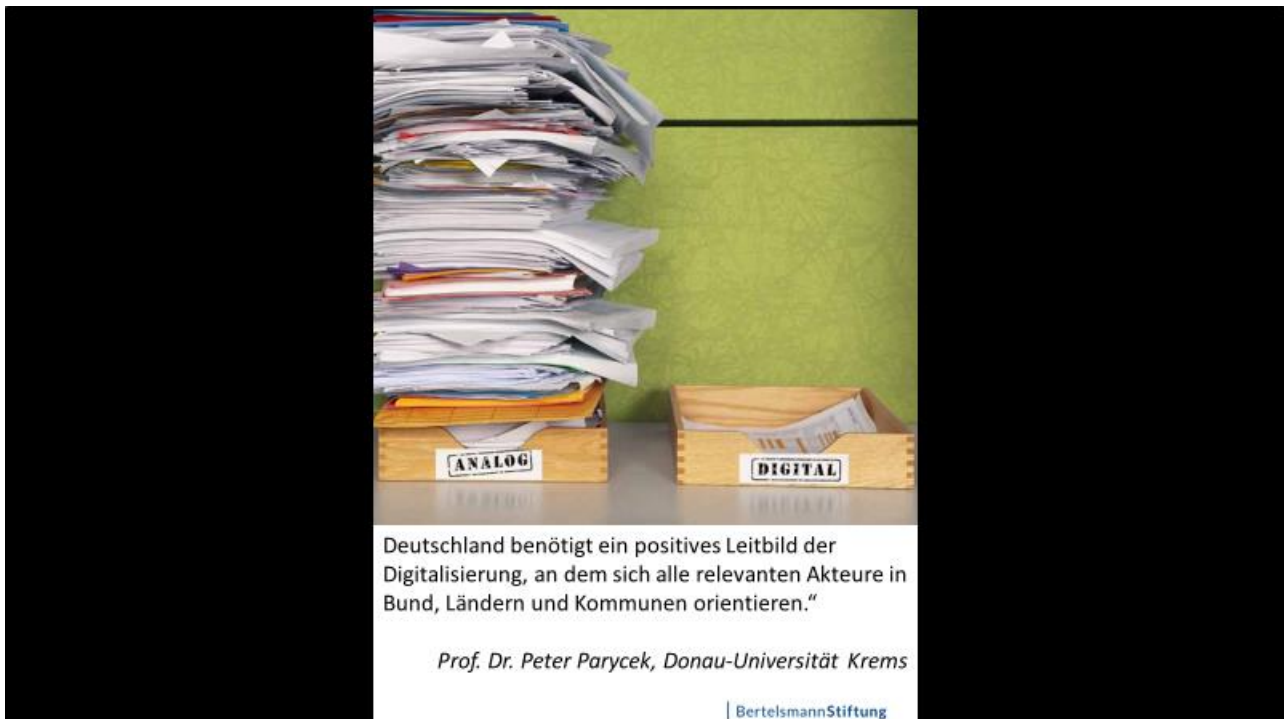
# Die Unwucht der Plattform-Ökonomie

Die 60 wertvollsten Plattformen der Welt (Angaben in Mrd. Dollar (Börsenwert/jüngste Finanzierung, 31.12.2017))



Dr. Holger Schmidt | Netzoekonom.de | Handelsblatt | TU Darmstadt | Ecodynamics.de | Platformeconomy.com

27/03/2018



# Zeit der Veränderung.

## Mut zur Lücke

# 1



### In aller Kürze

Aktuelle sind wir mit vier Megatrends konfrontiert:

- Die Digitalisierung
- Die Globalisierung
- Der Demografische Wandel
- Die Nachhaltigkeit

Für die Veränderungsprozess braucht es die passenden Rahmenbedingungen, unter denen jeder Einzelne seine Fähigkeiten und Leistungen im Sinne vereinbarter qualitativer und quantitativer Ergebnisse einbringen will, kann und darf. Das war zu allen Zeiten gültig, gewinnt aber durch die Dynamik der Trends zunehmend an Bedeutung.

Die effektivste Form der Unternehmensentwicklung ist diejenige, die von den Beteiligten selbst aktiv und eigenverantwortlich mit gestaltet werden kann.

Zwei Begriffe werden in diesem Zusammenhang häufig genannt. Das sind die Begriffe VUCA und VOPA.

Geleitet wird der Prozess von einem Scrum Master bzw. kurz Scrummer. Der Scrummer ist gegenüber dem Entwicklungsteam eine dienende Führungskraft. Er gibt einzelnen Team-Mitgliedern keine Arbeitsanweisungen. Weder beurteilt er sie, noch belangt er sie disziplinarisch. Der Scrummer ist als Coach für den Prozess und die Beseitigung von Hindernissen verantwortlich. Er behält von allem die Übersicht.

In diesem Kapitel vertiefen wir die Begriffe VUCA, VOPA und Scrummer.



## Megatrends



Digitalisierung



Globalisierung



Demografischer  
Wandel



Nachhaltigkeit

### **Digitaler Stress in Deutschland, Studie Universität Augsburg 2019**

1. Deutliche Zunahme von gesundheitlichen Beschwerden
2. Verringerung der beruflichen Leistungen
3. Work-Life-Conflict
4. Nicht nur die Digitalisierung
5. Alle Branchen und Tätigkeiten sind betroffen
6. Frauen sehen sich als kompetenter sind aber stärker betroffen
7. Besonders betroffen sind 25 - 34 Jährige
8. Verunsicherung ist größter Stressor
9. Neben Email sind es vor allem Brückengeräte
10. Digitale Gesundheitsprogramme sind notwendig



Megatrends muss man nicht „voraussagen“, denn sie sind schon da und markieren Veränderungen, die uns schon lange prägen und auch noch lange prägen werden. Megatrends sind Tiefenströmungen des Wandels. Als Entwicklungskonstanten der globalen Gesellschaft umfassen sie mehrere Jahrzehnte. Ein Megatrend wirkt in jedem einzelnen Menschen und umfasst alle Ebenen der Gesellschaft: Wirtschaft und Politik, sowie Wissenschaft, Technik und Kultur. Megatrends verändern die Welt - zwar langsam, dafür aber grundlegend und langfristig.

Es gibt keine Zauberformel für die Herausforderungen der aktuellen Megatrends.

**Alles beginnt mit Arbeit – an uns selbst und in den Organisationen, in denen wir aktiv sind.**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---





## Das VOPA – Modell

Die vorläufige Antwort auf VUCA lautet VOPA. Das Akronym VOPA wurde von Dr. Willms Buhse entwickelt. Das VOPA-Modell leistet einen smarten und organisierten Transfer von einer hierarchisch geprägten Organisationsstruktur und einer damit einhergehenden hierarchischen Führungskultur in eine vernetzte Struktur. Das beinhaltet das Modell im Detail:

### Vernetzung

Damit ist die Vernetzung über die Grenzen der aktuell bestehenden Netzwerkstruktur hinaus gemeint. Social Media Kanäle wie XING, LinkedIn, Facebook & Co, nebst virtueller Communities prägen die bewährte operative Plattform. Wobei unbedingt weitere Stakeholder aktiv in die Gestaltung unternehmensspezifischer Ansätze zu berücksichtigen sind. Die konsequente Nutzung kollektiver Intelligenz, bekannt als Schwarmintelligenz, muss aktiv genutzt werden, wenn es um die strategische Vernetzung von Wissen geht.

### Offenheit

Aktive gestaltete und gelebte Kommunikationskultur, in der die Informationsweitergabe eine zentrale Rolle spielt, bildet den Nährboden für eine wahrgenommene Offenheit. Nur dann, wenn alle „Protagonisten“ die relevanten Informationen in der passenden Form und zur richtigen Zeit zur Verfügung gestellt bekommen, kann ein transparenter Austausch erfolgen.

### Partizipation

Die Einbeziehung von Mitarbeitern und Organisationen in Entscheidungs- und Willensbildungsprozessen soll gewährleisten, dass aktiv mit klar spezifizierten Aufgaben-, Verantwortungs- und Kompetenzbereichen gearbeitet werden kann.

### Agilität

Die neue Rollenverteilung für Organisationen dokumentiert sich auch darin, dass autonome Arbeit erwünscht ist und aktiv gefördert wird. Die in der Autonomie gemachten Fehler werden von selbst-organisierten Teams lokalisiert, analysiert und zukünftig vermieden.

Teil dieser Agilität ist auch, Mitarbeiter positiv in ihrer Selbständigkeit zu bestärken – inklusive mit einer erhöhten Entscheidungsfreiheit und verbunden mit einer toleranteren Fehlerkultur.

**Grundlage für VUKA und VOPA ist Vertrauen.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Fälschlicherweise werden die Begriffe Komplexität und Kompliziertheit oft synonym gebraucht. Das Wissen darüber, dass sich beide unterscheiden, hilft, Fehler zu ermitteln, die gerade in komplexen Situationen gemacht werden. Daraus ergeben sich konkrete Anforderungen für den erfolgreichen Umgang mit Komplexität.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Scrumer

- a. Dienende Funktion
- b. Multiple Maßnahmen
- c. Übersicht
- d. Denken in Kausalnetzen
- e. Häufige Realitätsprüfung
- f. Reagiert auf Veränderung
- g. Kommunikator und Organisator

Scrum (aus englisch scrum für „das Gedränge“) ist ein Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements. Es wurde ursprünglich in der Softwaretechnik entwickelt, ist aber davon unabhängig. Scrum wird inzwischen in vielen anderen Bereichen eingesetzt.

Der Scrum-Prozess beruht auf der Erfahrung, dass viele Entwicklungsprojekte zu komplex sind, um in einen vollumfänglichen Plan gefasst werden zu können. Ein wesentlicher Teil der Anforderungen und der Lösungsansätze ist zu Beginn unklar. Der langfristige Plan wird kontinuierlich verfeinert und verbessert. Scrum basiert auf drei Säulen:

- **Transparenz:** Fortschritt und Hindernisse eines Projektes werden regelmäßig und für alle sichtbar festgehalten.
- **Überprüfung:** Projektergebnisse und Funktionalitäten werden regelmäßig abgeliefert und bewertet.
- **Anpassung:** Anforderungen an das Produkt, Pläne und Vorgehen werden nicht ein für alle Mal festgelegt, sondern kontinuierlich und detailliert angepasst. Scrum reduziert die Komplexität der Aufgabe nicht, strukturiert sie aber in kleinere und weniger komplexe Bestandteile, die Inkremente.

Der Scrumer behält in diesem Projekt vor allem die Übersicht.

## Scrumer als CDO Übersicht behalten



Das Entwicklungsteam organisiert sich selbst. Es lässt sich von niemandem, auch nicht vom Scrumer vorschreiben, wie es die Aufgaben umzusetzen hat.

Ein Entwicklungsteam sollte in der Lage sein, das Ziel ohne größere äußere Abhängigkeiten zu erreichen. Deshalb ist eine interdisziplinäre Besetzung des Entwicklungsteams wichtig. Gute und schlechte Ergebnisse werden nie auf einzelne Teammitglieder, sondern immer auf das Entwicklungsteam als Einheit zurückgeführt. Das ideale Teammitglied ist sowohl Spezialist als auch Generalist, damit es Teamkollegen beim Erreichen des gemeinsamen Ziels helfen kann.

Ein Entwicklungsteam besteht aus mindestens drei, höchstens neun Mitgliedern. Es muss einerseits groß genug sein, alle benötigten Kompetenzen zu vereinigen, andererseits steigt mit wachsender Teamgröße der Koordinierungsaufwand.

## Zusammenfassung

Mit dem „Manifest für Agile Softwareentwicklung“ bekannten sich 2001 etliche Softwareentwickler zu einer radikal anderen Haltung und Vorgehensweise für ihre Arbeit. Sie stellten den Kundennutzen und soziale Strukturen über Hierarchien, Regeln und formalen Strukturen.

Diese Haltung und Denkweise von Agilität hat auch in anderen Handlungsfeldern Einzug genommen. Beispiele dafür sind agile Führung, agiles Projektmanagement oder agile Organisationen.

Agilität ist nicht zu verwechseln mit „Oberflächlichkeit“ und „Selbstorganisation“ meint nicht „Chaos“ oder „Beliebigkeit“. Agile Handlungsfelder besitzen besondere Methoden, die für die Prozesse einer immer komplexer werdenden Welt notwendig sind. Agilität fördert Denken über die gewohnten Hypothesen und Annahmen hinaus und eröffnet so neue, bisher unbekannte Möglichkeiten.

So nutzt agiles Projektmanagement zum Beispiel die Vorgehensweise „Scrum“, erstmals 1995 von Ken Schwaber beschrieben.

Herkömmliches Projektmanagement wird stark durch genau spezifische Ergebnisse geprägt: *„Ich will ein rotes T-Shirt aus Baumwolle mit halblangen Ärmeln, mit V-Ausschnitt, ohne Aufdruck, bügelfrei und bei 60 Grad waschbar...“*

Scrum arbeitet dagegen ergebnisoffen: *„Ich will etwas Bequemes zum Anziehen, um an lauen Sommerabende auf der Terrasse zu sitzen.“*

Eine wesentliche Methodik von Scrum ist, dass ohne Planungs- und Steuerungsillusion gearbeitet wird. Dadurch werden Unschärfen und Irrtümer konzeptionell mitgeführt. Man nähert sich schrittweise einer Lösung (Fahrt im Nebel) und erzeugt aufeinander aufbauende Zuwächse zur Lösung (iterativiterativ und inkrementell).

Unverzichtbare Grundlagen dafür sind transparente Kommunikation sowie permanente Überprüfung und Anpassung. Verantwortlich für die Übersicht ist der „Scrummer“.

Der Scrummer muss organisatorische Bedingungen schaffen, in denen Menschen in Teams selbstständig und intelligent im Sinne des großen Ganzen handeln können. Durch Delegieren werden die Beteiligten ermächtigt, ihre Arbeitsergebnisse tatsächlich zu beeinflussen.

Für das Initiieren und Lenken dieser komplexen Prozesse braucht der Scrummer unterschiedliche Fähigkeiten: die Fähigkeit zum konzeptuellen Denken sowie hohe Konfliktkompetenzen, um die Gegensätze und Differenzen, die während eines solchen Änderungsprozesses unweigerlich entstehen, kreativ, konstruktiv und kooperativ zu lösen.

Dazu gehört ergänzend eine stärkere Widerspruchstoleranz, um für widersprüchlichen Ideen und Interessen offen zu sein und Synthesenbildung betreiben zu können (Umgang mit Ambiguität bzw. Mehrdeutigkeit).

Der Führungsstil ist agogisch-situativ. Damit ist gemeint, dass Führen zu einer weiteren Entwicklung aller Betroffenen beitragen soll. Dadurch entsteht ein Betriebsklima der Kollegialität und Kooperation, bei dem Statusunterschiede und andere formale Merkmale relativ unerheblich werden. Alle Beteiligte sitzen im gleichen Boot.

# Change Management.

## Mutig in die neuen Weiten

# 2



### In aller Kürze

Organisationen sehen sich immer schnelleren Veränderungen gegenüber. Wer erfolgreich werden oder weiterhin erfolgreich bleiben möchte, muss sich an die ständig wechselnden Anforderungen anpassen – und das in immer kürzer Zeit. Hierfür brauchen Organisationen in erster Linie ein funktionierendes Change-Management. Was aber mit einem relativ einfachen Begriff beschrieben wird, ist in der Praxis äußerst kompliziert. Nicht umsonst geht ein Großteil aller Change Prozesse schief.

Die Change-Management-Forschung wie auch die Change-Praxis steht trotz umfangreicher Analysen und Erfahrungen in den letzten Jahrzehnten weiterhin vor einer großen Herausforderung, weil ca. 70% aller Change-Management-Projekte scheitern und teilweise zu starken Widerständen innerhalb der Belegschaft führen.

Ein weiteres Problem basiert auf der Planbarkeit organisationaler Veränderungen, die sehr oft sequentiell als Folge von Schritten, Maßnahmen oder Phasen geplant werden, die Umsetzung der Veränderung jedoch alles andere als linear verläuft. Burke (2002) bezeichnet dieses Phänomen als „Paradox der Planung“.

Dies betrifft nicht nur die Frage, inwieweit die vom Wandel betroffenen Akteure unterschiedliche Vorstellungen über die Ziele und Mittel des Wandels haben, sondern auch, ob sie den organisatorischen Wandel überhaupt wollen.

In diesem Kapitel erläutert Change-Probleme und Change-Methoden. Ergänzend wird ein Change-Modell vorgestellt. Inhaltlicher Schwerpunkt ist der Kommunikationsprozess.

## Phasen der Veränderung



Fatzner, 2001

### Warum Change Projekt scheitern

- a. Management weiß, was gut ist
- b. Fehlende Erfahrung und Wissen
- c. Fehlende Verantwortung
- d. Zeitbudget
- e. Struktur versus Organisation
- f. Komplex – daher nicht planbar
- g. Fakten zum Change






---



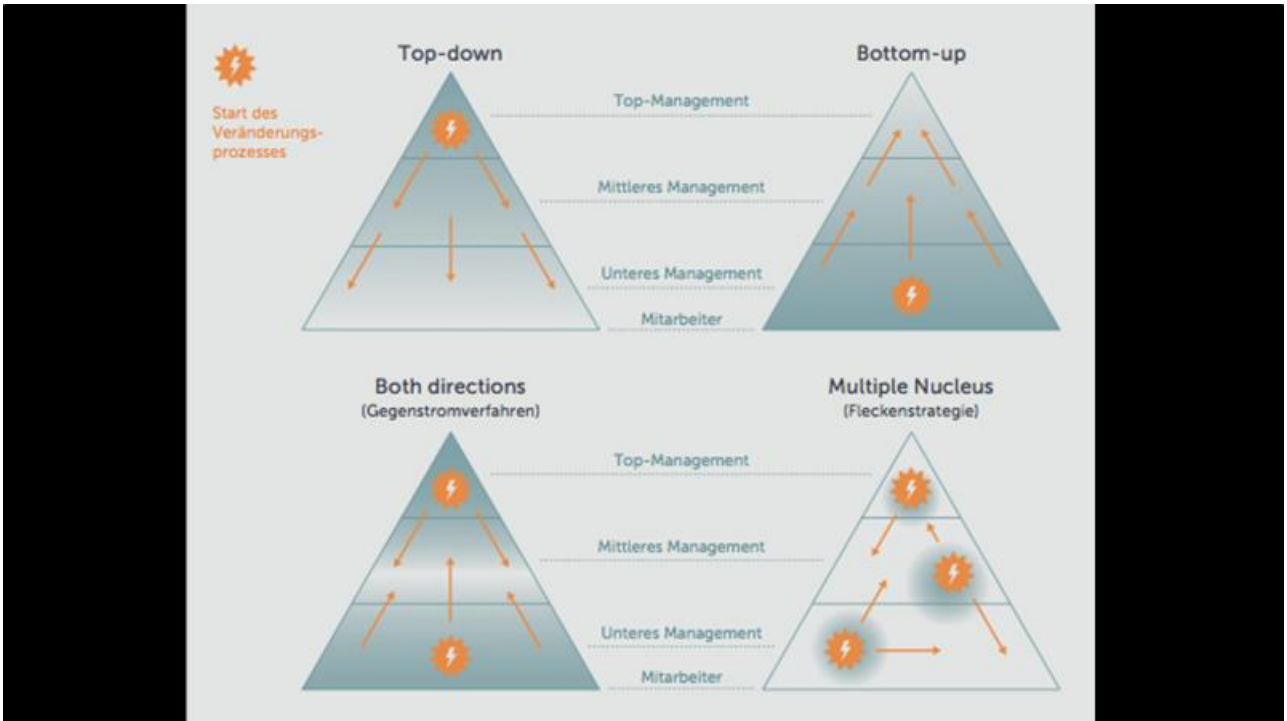
---



---



---




---



---



---



---

## Prinzipien der Organisationsentwicklung

---

- a. Integration und Partizipation
- b. Respekt und Wertschätzung
- c. Akzeptiere Gefühle, Ängste und Widerstände
- d. Lerne mit Mehrdeutigkeiten, Unbestimmtheit und Unsicherheit umzugehen
- e. Erhalte Flexibilität und Eigenschaften der Anpassung und gestalte die Evolution
- f. Kommuniziere rechtzeitig und transparent in alle Richtungen



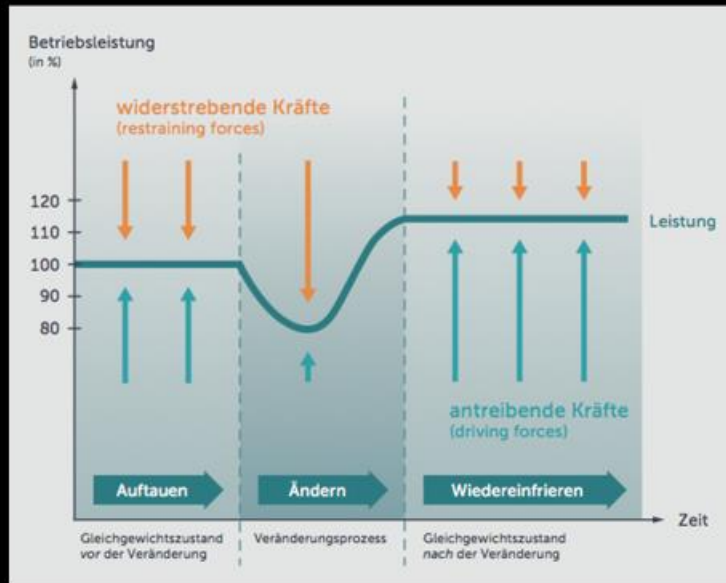
vgl. Häfele 2009

### Konkrete Erfolgsfaktoren für Change Management

- Die Notwendigkeit für die Veränderung muss den Betroffenen klar sein
- Die Klarheit über Sinn und Zweck der Veränderung muss kommuniziert werden mit einer Vision, wie die anzustrebende Zukunft sein soll
- Die Entscheider im Unternehmen müssen vorleben, von was die Mitarbeiter betroffen sind, und eine eindeutige Orientierung bieten
- Kommunikation, die klar, offen und verständlich ist und vor allem als Dialog angelegt ist!
- Partizipation von Anfang an. Am besten alle beteiligen
- Erfahrungslernen durch möglichst frühzeitiges Umsetzen, dies schafft auch erste Erfolge
- Strukturen und Abläufe sollen für alle klar sein. Wie eine Art Leitplanken, die die Betroffenen führen und mögliche Bestrebungen für den Rückschritt erschweren
- Die Veränderungen und Erfolge müssen schon recht früh sichtbar gemacht werden, am besten auch messbar
- Genügend Ressourcen für Personal, Budget und Zeit werden eingeplant

Dies alles geht einher mit dem, dass hinter Veränderungsprozessen die drei Zieldimensionen Qualität, Akzeptanz und Integration erfüllt sind. Somit wird die Verbindlichkeit erreicht, die zu einer erfolgreichen und nachhaltigen Umsetzung führt.

# Reorganisationskonzept nach Lewin 1947-1951



## 3-PHASEN-MODELL ALS PIONIERTHEORIE NACH KURT LEWIN



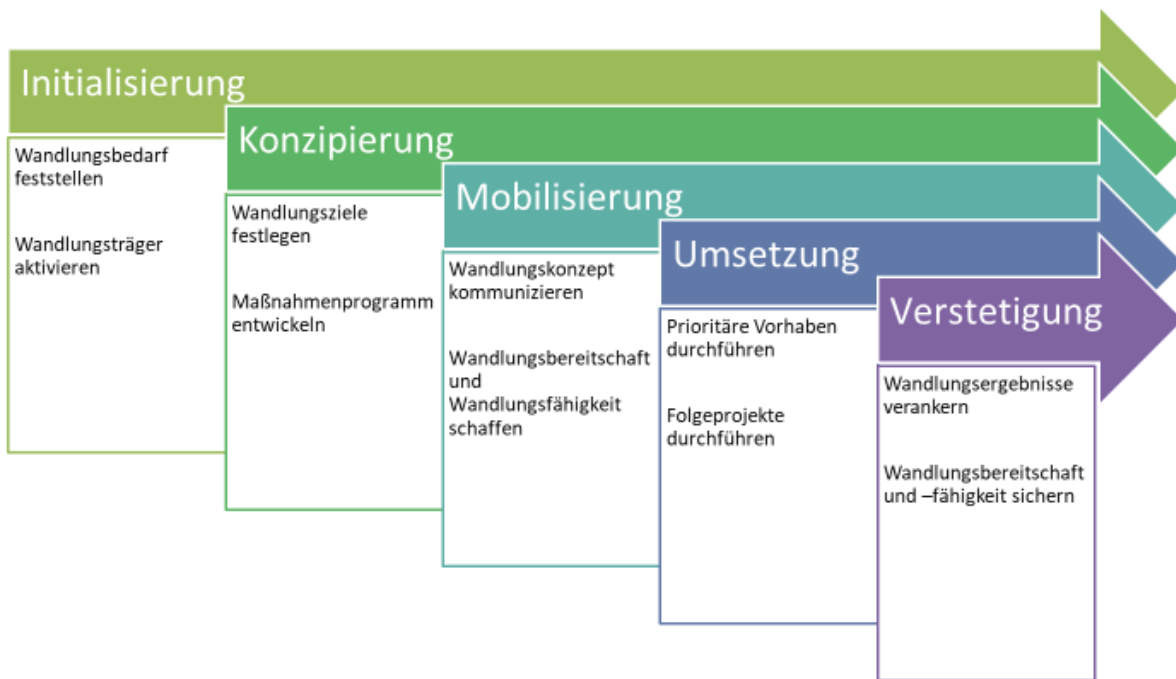
## 8-PHASEN-MODELL ALS MODERNE MANAGEMENT-AGENDA NACH JOHN PAUL KOTTER



Quellen:

Kotter, John P. (1996): Leading Change, Harvard Business Review Press.

Lewin, K. (1947): Frontiers in group dynamics. Concept, method and reality in social science. Social equilibria and social change, in: Human Relations, Bd. 1, Nr. 1, S. 5-41.



Moderne Change Management Lösungsansätze betrachten Änderungen im Unternehmen als laufenden Prozess. Das von Wilfried Krüger entworfene 5-Phasen-Modell hat bereits vielfach als Methode für Veränderungsprozesse bewährt. Auch zur Umsetzung der digitalen Transformation erscheint das moderne Phasenmodell von Krüger perfekt geeignet weil es alle unterschiedlichen Charaktere in Unternehmen anspricht.

Die fünf Phasen des Modells bilden den Rahmen für eine Analyse der Aufgaben im Change Management. Dabei stehen die jeweils wichtigsten Aufgaben einer Phase im Fokus. Insgesamt ergeben sich zehn Kernaufgaben, die von der Bestimmung des Wandlungsbedarfs in der Konzipierungsphase bis zur Sicherung der Wandlungsbereitschaft und der Wandlungsfähigkeit in der Verstetigungsphase reichen. Die weitere Gliederung in Teilaufgaben mit konkreter Zuweisung an die einzelnen Verantwortlichen in den Wandlungsprozessen ist somit leicht durchführbar.

Organisationale Veränderungen sind komplexe, sich selbst organisierende Prozesse, die gleichzeitig auf allen organisationalen Systemebenen (Individuen, Gruppen, Organisationen) ablaufen und nur spezifisch (kontext-, situations- und personenabhängig) organisiert werden können.

**Der ursprüngliche Plan wird selten vollkommen unverändert umgesetzt. Diese Tendenz wird sich durch die Digitale Transformation noch verstärken.**



Ziel der ersten Phase ist es, den Anstoß zum Wandel zu geben. Dies bedeutet zweierlei:

- zum einen die Identifikation und verbindliche Feststellung, dass ein Wandel herbeizuführen ist
- zum anderen die Aktivierung geeigneter Wandlungsträger.

Ziel ist es also, einerseits ein Bewusstsein für die Notwendigkeit und die Dringlichkeit des Wandels zu erzeugen, andererseits eine Vision für die anzustrebende Richtung zu entwickeln. Ferner eine Art Wandlungskoalition zu formen, indem die Träger des Wandels festgestellt und zusammengebracht werden. Der Wandlungsbedarf sollte konkretisiert werden und eine Vorgehensweise zur Umsetzung wird festgelegt.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**a. Wandlungsziele festlegen**

- 1. Richtung festlegen
- 2. Rahmenbedingungen konkretisieren
- 3. Prozess konzipieren

Präsentation  
Workshop

**b. Maßnahmenprogramm entwickeln**

- 1. Stärken – Schwächen Analyse
- 2. Sichtweisen klären
- 3. Konzepte beurteilen und auswählen
- 4. Aufgabenverteilung
- 5. Durchführungsentscheidungen treffen

Umsetzungsmoderation  
Gesprächsmanagement

Ziel der zweiten Phase ist nun die Konkretisierung und Konzipierung des Wandlungsvorhabens. Dabei geht es zum einen darum, die konkreten Wandlungsziele festzulegen. Zum anderen ist ein möglichst konkretes Maßnahmenprogramm zu entwickeln. Hier geht es v. a. darum, die Stoßrichtung des Wandels festzulegen sowie die Ziele und Rahmenbedingungen des Wandels zu konkretisieren.

Hier anzuwendende Methoden sind z. B. Ziel- und Entscheidungsfindungsprozesse, Kreativitätstechniken oder auch wieder Workshops, in denen die relevanten Fragestellungen diskutiert und vertieft werden.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**a. Wandlungskonzept kommunizieren**

1. Kommunikationsmöglichkeiten
2. Überzeugungsstrategien
3. Authentische Führung

**b. Wandlungsbedingungen schaffen**

1. Voraussetzungen und Bedingungen definieren
2. Anpassung der Strukturen
3. Maßnahmen des Projektmanagement

Gesprächsmanagement  
Verhandlungsmanagement  
Konfliktmanagement

Gesprächsmanagement  
Präsentation

Stehen Ziele und Pläne des Change-Projekts, ist im nächsten Schritt der Kreis der Beteiligten und Betroffenen auf die beabsichtigten Änderungen einzustellen. Dies bedeutet wiederum zweierlei:

- zum einen ist das Change-Konzept an sämtliche direkt und indirekt Betroffenen zu kommunizieren,
- zum anderen sind die notwendigen Bedingungen für einen Wandel herzustellen.

Der Kommunikation des geplanten Wandlungskonzepts kommt eine strategisch wichtige Rolle zu. Denn gelingt es nicht, die betroffenen und beteiligten Mitarbeiter von dem Konzept zu überzeugen, besteht die Gefahr, dass das Konzept so nicht angenommen wird und Barrieren entstehen. Daher ist im Vorfeld genau zu prüfen, wie und über welche Kanäle die Kommunikation erfolgen kann, um die erforderliche Überzeugungsarbeit zu leisten. Gleichzeitig müssen Management und Führungskräfte symbolisch zeigen, dass sie hinter dem Wandlungskonzept stehen. Gelingt dieses symbolische Management nicht, wirkt ein Wandlungskonzept schnell unglaubwürdig.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Ziel der Umsetzungsphase ist die Realisierung eines evolutionären Wandlungsprozesses durch Priorisierung der erforderlichen Aufgaben und Projekte. Der geplante Change soll somit nicht in einem großen Schritt durchgeführt werden; vielmehr sollen zunächst prioritäre Aufgaben durchgeführt werden, um auf dieser Basis Folgeprojekte durchzuführen.

Auf der Basis der Teilprojekte ist im nächsten Schritt festzulegen, welche Folgeprojekte in welcher Reihenfolge durchgeführt werden. Je komplexer das gesamte Projekt sowie die Folgeprojekte sind, desto eher bietet es sich an, Folgeprojekte an Teilprojektleiter zu delegieren und nur noch im Ausnahmefall einzugreifen.





## Aufgaben im Prozessmanagement - KVP



*Digitale Verwaltung 2020, Prozessmanagement, S. 2, 3.2018*

Strategisches Prozessmanagement ist ein ganzheitlicher Ansatz zur kontinuierlichen und prozessübergreifenden Steuerung der Prozesse. Erfolgreiches Prozessmanagement beinhaltet die kontinuierliche Prüfung und Anpassung von Abläufen und führt dadurch zu einem Wandel von Arbeitsweisen, der Etablierung neuer oder veränderter Aufgaben und gegebenenfalls zu Änderungen in der Aufbauorganisation.

Dieser stetige Wandel wird in der Regel ambivalent bewertet. Er bietet den Beschäftigten Chancen der Weiterentwicklung, z. B. durch die Übernahme neuer Aufgaben oder Qualifikationserweiterungen. Es können aber auch Ängste hervorgerufen werden (z. B. Wegfall der bisherigen Aufgaben), die dann zu Widerständen führen können.

Daher ist es notwendig, dass alle Beschäftigten die Gründe für die Veränderungen kennen, verstehen, akzeptieren und an ihrer Umsetzung mitwirken. Um dies zu erreichen, sollten die mit Prozessmanagement einhergehenden Veränderungen bspw. mit Informations- und Kommunikationsmaßnahmen vorbereitet und flankiert werden. Dem Veränderungsmanagement kommt damit eine wichtige und dauerhafte Aufgabe im Prozessmanagement zu. er Behörde.

Eine breite Teilnehmerstruktur bei den Workshops zur Konkretisierung der Prozessmanagement-ziele ermöglicht das Themenfeld aus verschiedenen Blickwinkeln und Fachthemen heraus zu betrachten. Dafür eignen sich besonders moderierte Besprechungen wie „Zukunftswerkstatt“ oder „Strategieworkshop“.

Gelungene Change Prozesse basieren auf

- Strategischer Wandel
- Organisatorischer Wandel
- Mentale Wandel
- Lernende Organisation

# Change Kommunikation.

## Wir brauchen ein emotionales Ja.

# 3



### In aller Kürze

Wenn in Unternehmen Veränderungen anstehen, müssen diese auch an alle Beteiligten kommuniziert werden. Doch dieser Prozess ist immer wieder Problemen und Hindernissen unterworfen, die es zu überwinden gilt. Denn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empfinden Veränderungsprozesse oft als bedrohliche Ereignisse und reagieren mit Widerstand. Für die Belegschaft, für die nun ebenso eine Phase der Unsicherheit und der zusätzlichen Belastung beginnt, sind regelmäßige Kurzinformationen aus der Geschäftsleitung über den Fortgang des Veränderungsprozesses von Bedeutung. Das kann durch ein Weblog geschehen oder mittels eines gedruckten oder elektronischen Newsletters.

Vier kritische Erfolgsfaktoren sind für den Change-Prozess entscheidend:

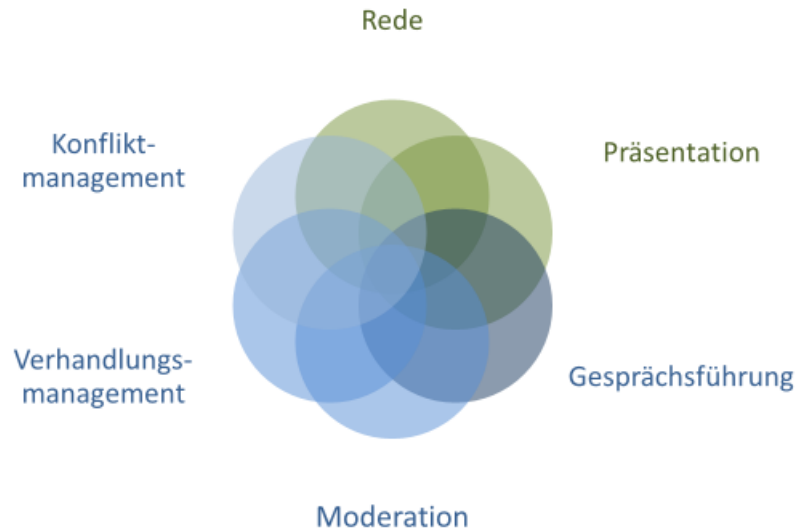
- Führungskräfte
- Beteiligte
- Partizipation
- Kommunikation

Gefragt sind Informationen, die der Belegschaft zeigen, wo man im Wandel steht und dass sich die Mühe lohnt. Zum Beispiel die Sichtweise des Topmanagements zu den marktwirtschaftlichen Entwicklungen und erste Erfolgsmeldungen über neue Aufträge und neu gewonnene Kunden.

Mit guter Change Kommunikation lässt sich dem entgegenwirken. Gefragt sind geeignete Kommunikationsmaßnahmen während des gesamten Change-Prozesses.



## Erfolgsfaktor Change Kommunikation



Kommunikationskonzepte sind immer Teil von Veränderungen. Sie beeinflussen Prozesse, die von den Mitarbeitern akribisch beobachtet und psychologisch verarbeitet werden. Der bevorstehende Wandel wird von Individuen meist dreidimensional „bewertet“, bevor sie ihre eigene Position bzw. Einstellung zum konkreten Projekt finden:

- auf der konativen Ebene werden Vergleiche von den vorhandenen Kompetenzen zu den geforderten Fähigkeiten angestellt,
- auf der kognitiven Ebene werden Informationen auf ihre Konsistenz und Kompatibilität zu den vorhandenen Wissensbeständen geprüft und
- auf der affektiven Ebene werden Emotionen aller Art aktiv, die das Wollen (Motivation) eng vernetzt mit kognitiven Prozessen bestimmen.

Besonders auffallend ist, dass sich die befragten Personen die meisten Sorgen über die Begleitumstände der Veränderungen machen. Nicht der Wandel an sich ist die Quelle besonderer Bedenken, Unsicherheiten oder Ängste, sondern die Art und Weise seiner Einführung. Die meisten Menschen zweifeln, ob sie rechtzeitig informiert werden, um sich auf die Veränderungen vorzubereiten.

Viele Betroffene im Change Prozess glaubt auch nicht, dass sie bei Veränderungsprozessen Ansprechpartner für ihre Fragen haben und Gehör für ihre Anliegen finden. Hierbei denken sie weniger an Hotlines, die sie anrufen können, sondern vielmehr an vertraute, bekannte Menschen, die sie fragen können, die ihnen zuhören und mit denen sie ihre emotionale Befindlichkeit, z. B. Sorgen, Stress, Überforderung oder Angst besprechen können.

**Change Prozesse brauchen daher ein Gesicht, d. h. ansprechbare und sprechfähige Menschen.**

Sie können zwei unterschiedliche Change Kommunikationskonzepte differenzieren:

- **Zu** anderen reden (Rede und Präsentation)
- **Mit** anderen reden (Gesprächsführung, Moderation, Verhandlungsmanagement und Konfliktmanagement)



## **Elevator Pitch – Statement – Briefing und Debriefing**

Ein **Elevator Pitch** ist eine Methode für eine kurze Zusammenfassung einer Idee. Der Fokus liegt auf positiven Aspekten wie zum Beispiel der Einzigartigkeit. Der Kerngedanke eines „Elevator Pitches“ basiert auf dem Szenario, eine wichtige Person in einem Aufzug zu treffen und diese dann während der Dauer eines Aufzugaufenthalts von seiner Idee und vor allem von deren Wert überzeugen zu können. Ist die Idee überzeugend genug vorgestellt worden, wird das Gespräch weitergeführt oder man verabredet sich zu einem weiterführenden Meeting.

Mit der Methode soll die Aufmerksamkeit geweckt werden. Vorteile:

- Die Neugier für das Anliegen wird geweckt
- Der Ersteller des Elevator Pitch wird gezwungen, den Nutzen seiner Idee für die Zielgruppe herauszuarbeiten
- Es wird wenig Zeit für die Erstellung der Botschaft verwendet

Das **Statement** ist die kleine Schwester einer großen Rede. Ein Statement erläutert sehr kurz einen Sachverhalt, eine Situation oder eine Absicht. Typisch ist eine geschlossene Stellungnahme von ca. 15-45 Sekunden, maximal 2 Minuten. Anwendung findet ein Statement als Stellungnahme, als kurzer Kommentar, als Presseerklärung oder kurze Stehgreifrede. Für ein Statement gilt:

- Klarer Aufbau: Bewährt haben sich die B-Formeln, im Redebeispiel mit einer 7-B-Formel (Brücken bauen, Behauptung, Begründung, Begegnung, Beispiel, Bekräftigung)
- Ist-Zustand. Meinung/Wer hat was gesagt oder Situation schildern
- Zentrale Kernaussage /Pro Argument und Gegenargument
- Begründung Pro Argumente verbunden mit passendem Bild oder Beispiel
- Appell (Wiederholung/Zusammenfassung)

Bei einem **Briefing und Debriefing** handelt es sich um eine Kurzeinweisung (Kurzbesprechung) vor einem wichtigen Ereignis, wie z.B. Projekten oder Arbeitsgruppen. Im Deutschen werden auch Ausdrücke wie Unterrichtung oder Einweisung verwendet.

Briefing ist die Information über alle erforderlichen Sachverhalte. Der Informationsabgleich nach dem Briefing wird Rebriefing genannt. Um über einen längeren Zeitraum auf dem Laufenden zu bleiben, gibt es auch das Update-Briefing – die Auffrischungsbesprechung. Eine Kurzauswertung nach einem wichtigen Ereignis wird als Debriefing bezeichnet. Andere Bezeichnungen sind Nachbesprechung, Schlussbesprechung oder Manöverkritik.

Dabei wird reflektiert, was gut, und was verbesserungswürdig war. Es werden Probleme angesprochen oder besprochen und Lösungen dafür gesucht.

**Fazit: Elevator Pitch, Statement und Briefing immer knapp, kurz und packend formulieren.**





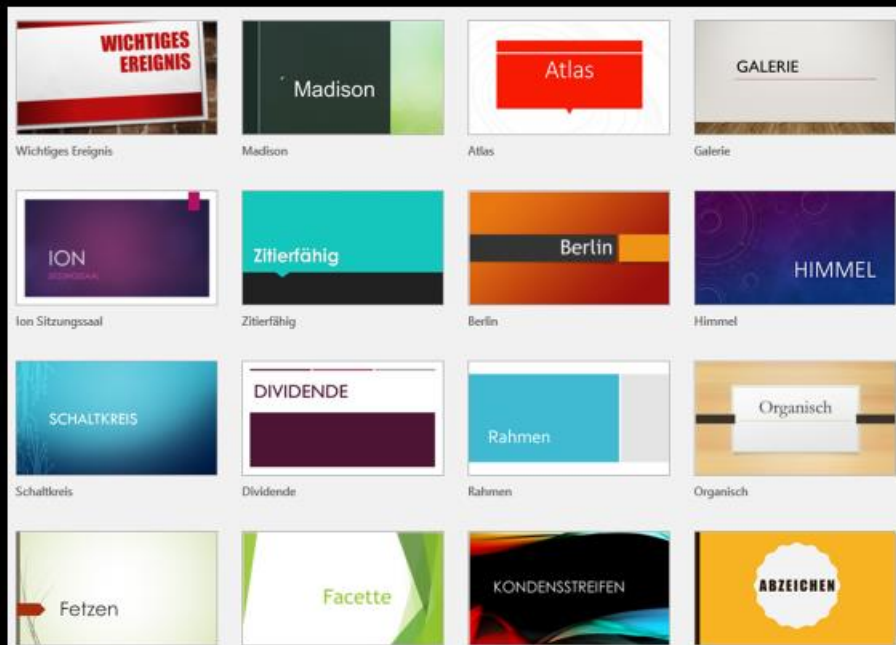
## I. Handelsvertreter

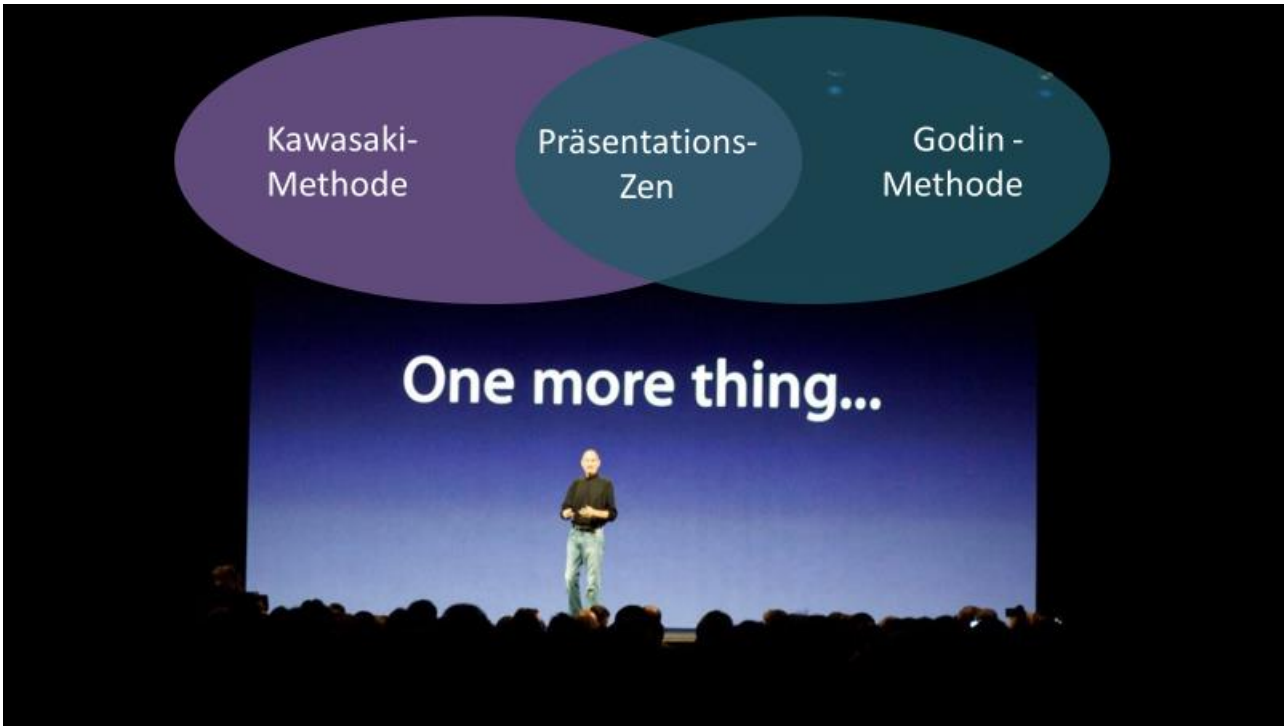
### Nachteile:

- Kontrolle über Tätigkeit des HV besteht nicht
- Gefahr der gerichtlichen Umqualifizierung in einen Arbeitnehmer mit Pflicht zur Abführung von Sozialabgaben und Einhaltung des Kündigungsverfahrens für Arbeitnehmer
- Hohe Sozialabgaben des Handelsvertreters erfordern entsprechendes Niveau der Provisionen
- Bei Kündigung des Vertrages drohen hohe Ausgleichsansprüche des Handelsvertreters
- Vertreter, die einmal Arbeitnehmer waren, werden sich selten auf einen Handelsvertretervertrag einlassen

EPP, GEBAUER & KÜHL  
Straßburg, Köln, Baden-Baden, Paris  
www.rechtsanwalt.fr

6





## Gesprächsführung



- a. Informationsgespräche
- b. Sondierungsgespräche
- c. Problemgespräche
- d. Überzeugungsgespräche
- e. Feedbackgespräche
- f. Konfliktgespräche
- g. Beurteilungsgespräche
- h. Konferenzen
- i. Kündigungsgespräche
- j. Small Talk

Das Gespräch ist sicherlich die alltäglichsste Form der Kommunikation und wahrscheinlich auch die wichtigste.

Erfolgreiches Zusammenleben und Zusammenarbeit ist ohne ein Gespräch nicht denkbar. Es ist somit unerlässlich, Gespräche zu führen—mit Partnern, Kindern oder Freunden sowie mit Mitarbeitern, Vorgesetzten, Geschäftspartnern, Kunden und Lieferanten.

Auf diese Gespräche sind viele leider nur unzureichend vorbereitet. Gespräche erfordern wie Lesen, Schreiben und Rechnen spezifische Kompetenzen. Gute Gespräche beginnen beim richtigen Zuhören und enden beim Führen problematischer Gespräche.

**Besonders in Change Prozessen sollten Sie rechtzeitig und transparent kommunizieren. Der Fachbegriff hierfür lautet „Auditive Präsenz“.**

## Kommunikationsstörer



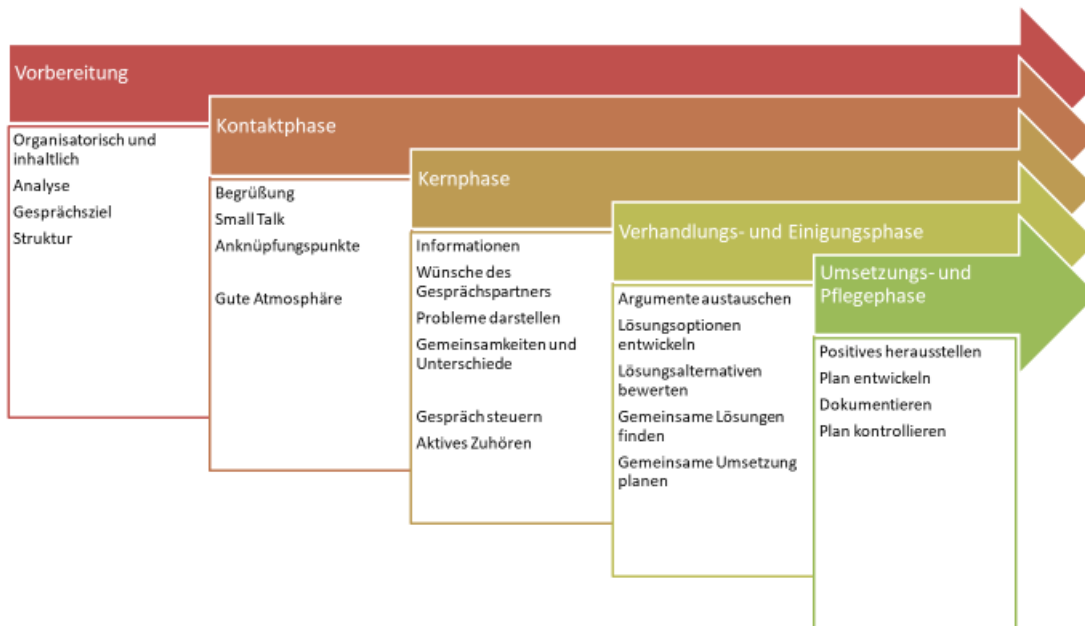
- a. Befehlen, Vorwürfe, Abwertung
  - b. Herunterspielen oder Bagatellisieren
  - c. Eigene Person in den Vordergrund
  - d. Gesprächspartner gering schätzen
  - e. Warnen und Drohen
  - f. Unterbrechen
  - g. Lebensweisheiten zum besten geben
  - h. Vermehrt von sich reden
  - i. Ausfragen
  - j. Vorschläge und Lösungen vorschnell anbieten
- 
- 
- 
- 

## Kommunikationsförderer



- a. Angenehme Rahmenbedingungen
  - b. Klarheit - Offenheit
  - c. Aktives Zuhören
  - d. Ergebnisse werden gemeinsam herausgearbeitet
  - e. Nachfragen
  - f. Weiterführen – Denkanstöße geben
  - g. Zusammenfassen
  - h. Gefühle werden angesprochen
  - i. Konstruktiver Umgang mit Konflikten
  - j. Vertrauen
- 
- 
- 
-

## Fünf Schritte zu einer guten Gesprächsführung



Gespräche sind Interaktionen, die einen großen Einfluss auf Projektergebnisse haben. Diese Gespräche können Mitarbeitergespräche sein, Gespräche mit Stakeholdern, Kunden oder Kooperationspartnern. Der Erfolg eines solchen Gesprächs beruht vor allem auf dem Geschick der Gesprächsführung, das Gespräch gut vorzubereiten und dann so zu führen, dass die Gesprächspartner eine klare Linie sieht und zugleich Raum für eigene Ideen erhält.

Optimal verläuft ein solches Gespräch, wenn es nicht zum Vortrag des Gesprächsführers mutiert, der dieses Treffen einberufen hat. Ein Merkmal eines gelungenen Gesprächs ist ein Wissensgewinn für beide Beteiligten. Speziell im Mitarbeitergespräch entdeckt der Mitarbeiter durch eine geschickte Gesprächsführung seines Vorgesetzten bei sich Potenziale, die seine Freude an der Arbeit fördern und damit auch dem Veränderungsvorhaben zugute kommen.



Erfolgreiche Change-Prozesse basieren auf der Partizipation aller Beteiligten. Das erfolgreichste Konzept bietet hierfür das Moderationsformat. **Das Motto lautet: „Betroffene zu Beteiligten machen!“**

Der Begriff Moderation kommt vom lateinischen Wort „moderatio“, was so viel bedeutet wie „die Mitte finden“, „das rechte Maß“ oder auch „mäßigen“.

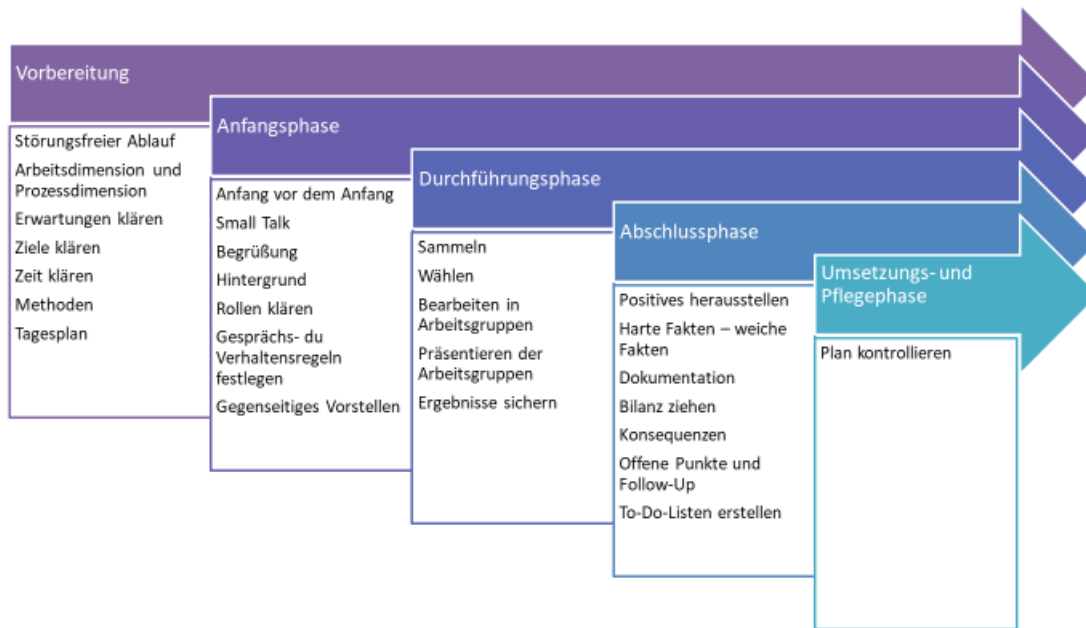
Kombiniert mit dem, aus dem griechischen stammenden Wort „Methode“, was für „ein planmäßiges Verfahren bzw. Vorgehen“ oder „Planmäßigkeit“ steht, handelt es sich bei einer Moderationsmethode somit um eine offene, systematische und strukturierte Vorgehensweise, die ein effizientes Leiten von Arbeitsitzungen (Workshops, Besprechungen, Meetings etc.) ermöglicht und die Gruppen in ihrer Meinungsbildung und Entscheidungsfindung unterstützt.

Moderation ist eine Methode zur gemeinsamen Arbeit in Gruppen, unterstützt durch einen Moderator bzw. Facilitator. Das Ziel ist, mit allen Gruppenmitgliedern einen gemeinsamen Lernprozess zu gestalten. Das Beherrschen von Moderationsmethoden gehört zum Standardrepertoire jedes Gruppentrainers. Moderationsmethoden werden beispielsweise in der Organisationsentwicklung, in Seminaren und Konferenzen, Kongressen und Tagungen, in Besprechungen und im Projekt- und Qualitätsmanagement, in Schulen, in der Pädagogik und in der Erwachsenenbildung eingesetzt.

Die Moderationsmethode ist ein Verfahren, mit dem die Meinungsbildung und Entscheidungsfindung in Gruppen unterstützt werden kann. Typisch für sie ist eine ausführliche Visualisierung des Verlaufs und der Inhalte der Diskussion, Wechsel zwischen Plenums-, Kleingruppen- und Einzelarbeit sowie der Einsatz eines Moderators, der den Austausch in der Gruppe fördert und strukturiert, ohne dabei inhaltlich einzugreifen.

- Die Gruppe erarbeitet selbstständig Inhalt, Ziele und Lösungen. Moderation ist Hilfe zur Selbsthilfe.
- Der Moderator ist der neutrale Koordinator. Er ist der Spezialist der Methode, nicht des Inhalts.

## Fünf Schritte zu einer guten Moderation



### Moderationsformate

- Strategieworkshop
- Erarbeitungsmoderation
- Entscheidungsmoderation
- Umsetzungsmoderation
- Entwicklungsmoderation
- Konfliktmoderation
- Speed-Meeting-Moderation
- Organisationsentwicklung
- Prozessoptimierung
- Diversity Management
- Change Management
- Projektmanagement
- Leadership-Management
- Bürgerbeteiligung
- Kommunale und regionale Entwicklungsprozesse
- Moderation von Lehr- bzw. Lernveranstaltungen







## 5 Schritte zum Verhandlungsmanagement

Vorbereitungs- und Eröffnungsphase

Austauschphase

Fakten klären  
Positionen klären  
Präferenzen klären  
Verhandlungsergebnisse klären  
  
Side Deal  
Excluding

Verhandlungsphase

Optionen finden  
Mögliche Konzessionen und Kompromisse artikulieren  
Lösungen gemeinsam suchen und finden  
Möglich Unterschiede und Widerstände gemeinsam überwinden  
Mögliche Preisvorstellung nach Annäherung nennen

Einigungsphase

Signale erkennen  
Fragetechniken  
Einwand - Vorwand  
Konzentration auf größten Nutzwert  
  
Überzeugungsstrategien

Abschluss

Gespräch

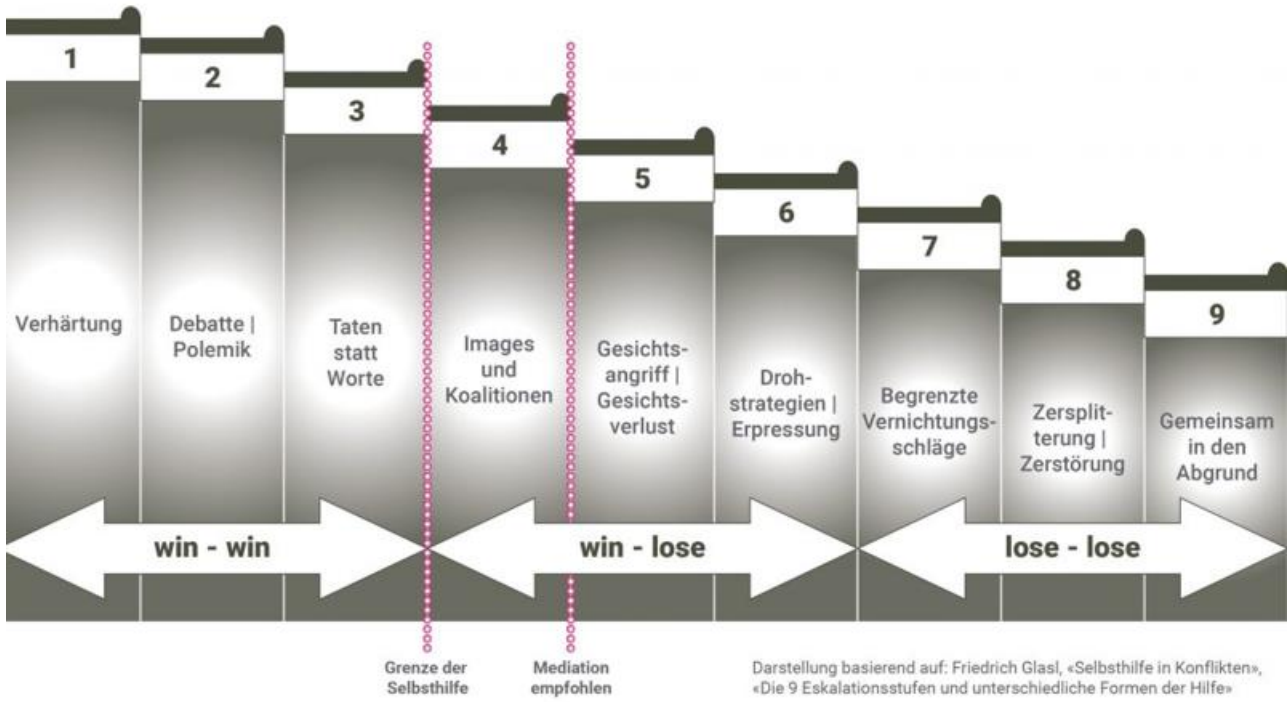
Der gesamte Verhandlungsprozess ist auf die gemeinsame Absprache, eine Vereinbarung oder einen formalen Vertrag ausgerichtet. Nur dieser Abschluss zählt letztlich. Erst wenn diese Ergebnisse erreicht sind, ist die Verhandlung erfolgreich beendet. Die Steuerung einer Verhandlung läuft auf verschiedenen Ebenen parallel.

Sie müssen auf allen Ebenen letztlich dafür sorgen, diesen gemeinsamen Abschluss zu erreichen. Sie übernehmen als Verhandlungsteilnehmer immer die Mitverantwortung für das Ergebnis!

## Konfliktmanagement



- Konflikte sind in Organisation und Unternehmen alltäglich.
- Man schätzt, dass die jährlichen Kosten bei ca. 1.000 – 5.000 Euro pro Mitarbeiter liegen
- Konflikte bergen ungeahnte Chancen.
- Nicht der Konflikt ist das Problem, sondern die Art und Weise, wie wir in Konflikten agieren.
- Fast jeder Konflikt hat verdeckte Konfliktbereiche.
- Eine positive Konfliktkultur kann Beziehungen stärken und hilft, Lösungen zu finden, die neue Perspektiven ermöglichen.
- Konfliktmanagement bedeutet, Probleme im zwischenmenschlichen Bereich zu reduzieren und bestehende Konflikte zur Zufriedenheit aller Beteiligten zu bearbeiten.



### 4-Feld-Lösungsprozess

Ist - Zustand

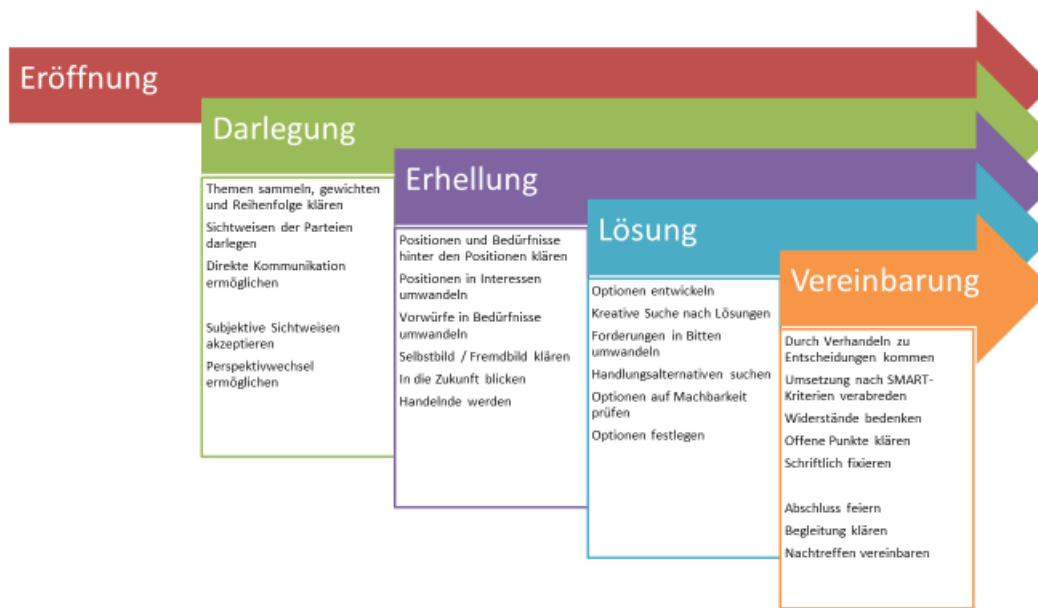
Soll - Zustand

Lösungsprozess

Herausforderung

Option / Lösung

## 5 Schritte zum Konfliktmanagement



Konflikte sind Spannungssituationen zwischen zwei oder mehr Personen oder Gruppen. Sie sind meistens mit starken Emotionen bei den direkt oder indirekt Betroffenen verknüpft. Die Konfliktparteien sind zudem voneinander abhängig, sie können dem Konflikt nicht so einfach aus dem Weg gehen. Jede Partei will mit Nachdruck Handlungen ausführen, die scheinbar oder tatsächlich mit den Interessen, Zielen und Handlungen der anderen Partei unvereinbar sind. Die Konfliktparteien sind sich ihrer Gegnerschaft bewusst.

Besonders schwer wiegt, dass Konflikte immer mit Gefühlen der Beteiligten beladen sind; zum Beispiel Wut oder Angst. Deshalb können sie leicht eskalieren. Das bedeutet, sie nehmen an Intensität zu, und immer mehr Personen werden hineingezogen.

Deshalb müssen Konflikte bearbeitet und aufgelöst werden, damit weder die betroffenen Personen, noch das Team oder das Unternehmen darunter leiden. Das ist ein komplexer Prozess und eine schwierige Aufgabe, für die es Methoden gibt. Sie werden unter dem Begriff des Konfliktmanagements zusammengefasst.

# Virtuellen Teams



Virtuelle Teams sind eine typische Organisationsstruktur in der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts, in der mehr und mehr Organisationen sich mit den wachsenden Anforderungen von Globalisierung, Outsourcing, Off-Shoring und Telearbeit auseinandersetzen.

Als virtuelles Team wird ein Team definiert, das von verschiedenen Standorten aus zusammenarbeitet.

Ein beliebter Typus von virtuellen Teams ist die projekt-basierte Gruppe, die geografisch verteilt ist und hauptsächlich darauf fokussiert, Milestones für Stakeholders einzuhalten und zusätzlich die Fähigkeit besitzt, Entscheidungen vorzunehmen.

Ein wichtiger betriebswirtschaftlicher Vorteil von virtueller Teamarbeit ist die erhöhte Produktivität, die je nach Branche und Organisation von 10 % bis 43 % zunehmen kann (vgl. Dorr 2011, S. 3). Dies wird erreicht durch gesteigerte Effizienz durch reduzierte time-to-market, sinkende Reiseausgaben, erhöhte Flexibilität gegenüber Arbeitnehmer und Arbeitgeber, den Einsatzmöglichkeiten hoch qualifizierter Mitarbeiter aus der anderen Organisationen und deren zunehmenden Wissensaustausch.

Dennoch gibt es eine Anzahl von Herausforderungen an die virtuelle Teamarbeit, die berücksichtigt werden müssen. Einige Forscher betonen, dass virtuelle Teamarbeit anders ist als traditionelle Face-to-face Teamarbeit und andersartige Kompetenzen und Fähigkeiten von den Teammitgliedern abverlangt.

# Tec and Touch. Werde Veränderer. Jetzt.

# 4



## In aller Kürze

Viele Veränderungsprozesse erweisen sich häufig als schwerfällig und langsam. Nach wie vor bleiben bei vielen Organisationen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter letztlich passiv, bleiben Ideen ungenutzt. Veränderungen durchdringen die Köpfe und Herzen der Beschäftigten nur selten. Der Grund für Demotivation und Know-how-Verluste sind nicht zuletzt die vielen Reorganisationen, die sie im Laufe ihres Berufslebens schon erfahren mussten.

Wie kann man es schaffen, in kurzer Zeit einen möglichst rasch wirkenden und gleichzeitig nachhaltigen Veränderungsprozess anzustoßen?

Um Wandel erfolgreich zu gestalten, ist es entscheidend, dass an vielen Stellen der Organisation Schlüsselpersonen Verantwortung für Veränderungen übernehmen und dass diese Personen untereinander gut vernetzt sind. Nur so kann sich der Veränderungsprozess selbständig tragen.

Im Folgenden möchte ich Ihnen fünf Anregungen geben, wie Sie die digitale Transformation erfolgreich managen können.

1. Persönliche Kompetenzen
2. Flexible Planung
3. Der Umgang mit den Menschen
4. Die richtige Kommunikation
5. Die Organisationskultur

## Digitallotse als

Innovator  
Vernetzer  
Sinnstifter  
Motivator  
Begleiter  
Entwickler



Die Digitalisierung der Verwaltung gewinnt aktuell neuen Schwung, auch in Deutschland.

Das Thema genießt hohe politische Aufmerksamkeit, zahlreiche Initiativen auf allen Ebenen der Verwaltung sollen die Potenziale der Digitalisierung heben. Die Bundesländer Hessen, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen sind Vorreiter in Sachen Digitalpolitik.

Neue Arbeitswelten, digitaler Wandel, Industrie 4.0, Digitalisierung betrifft uns alle! Doch fast 90% aller Deutschen fühlen sich den Herausforderungen der Digitalisierung nicht gewachsen.

Auch wenn die Digitalisierung ihren Höhepunkt noch nicht erreicht hat, bringt sie für die Verwaltung und deren Mitarbeiter bereits tiefgreifende Veränderungen mit sich: Neue Technologien finden kontinuierlich ihren Weg in den Arbeitsalltag, Kommunikationswege werden zunehmend in den virtuellen Raum verlagert und repetitive Aufgaben durch automatisierte Prozesse abgelöst – alles wird auf Digitalisierung getrimmt.

Dabei sind neben der Umsetzung von Veränderungen in den Arbeitsalltag, vor allem die grundlegende Offenheit und Lust darauf, Veränderungen aktiv mitzugestalten, für einen erfolgreichen Umgang mit der Digitalisierung notwendig. Das zu organisieren ist die Aufgabe der Digitallotsinnen und -lotsen.







- a. Flexibilität
- b. Organisations- und Projektziel
- c. Aufgabenplanung
- d. Personalplanung
- e. Software



### Die Komplexität von Veränderungsprozessen wird oft unterschätzt

Prozessmanagement umfasst die Prozessbeschreibung, Prozessmodellierung, Prozessanalyse und Prozessoptimierung.

Prozesse sollen so gestaltet sein, dass sie helfen, die Ziele zu erreichen, die sich die Organisation selbst gesetzt hat. Außerdem müssen sie auf die Anforderungen der Beteiligten ausgerichtet werden.

Immer geht es um diese drei Zielkategorien:

- Qualität: Prozesse müssen ein Ergebnis liefern und die Qualität des Ergebnisses muss den Anforderungen des nächsten Prozessschritts genügen.
- Zeit: Prozesse und die durchgeführten Handlungen müssen in der geplanten Zeit ablaufen oder durchgeführt werden.
- Kosten: Der Aufwand für die Durchführung der einzelnen Prozessschritte darf den vorgesehenen Budgetrahmen nicht überschreiten oder muss nach den Regeln der Wirtschaftlichkeit minimal sein.

Es ist schwer, die Zukunft vorauszusagen, auch wenn es genau dafür bestimmte Methoden gibt. Die Realität ist, dass selbst die Planung eines Projekts eine Herausforderung ist. Es gibt viele Dinge, die beachtet werden müssen und genau so viele Dinge, die falsch laufen können.

- a. Anpassungsfähigkeit
- b. Sorgen und Konflikte ernst nehmen
- c. Wandlungsträger
- d. Visionen, Sinn und Nutzen
- e. Sicherheit und Vertrauen



In vielen Organisationen gibt es zwei ganz unterschiedliche Prozesswirklichkeiten. Die eine ist in den Akten beschrieben und dokumentiert. Die andere wird von den beteiligten Mitarbeitern erzählt, die berichten, wie die Prozesse tatsächlich ablaufen. Hier kann es große Differenzen geben. Bei der teilnehmenden Beobachtung, aber auch im

Moderierte Workshops können solche Differenzen zuverlässig ans Tageslicht bringen. Wer seine Prozesse wirklich und genau analysieren und verbessern will, muss die Sorgen, Ängste und Gefühle der Beteiligten und Betroffenen berücksichtigen und ernst nehmen, um so den Differenzen auf die Spur zu kommen.

Anpassungs- und Veränderungsprozesse erzwingen neue Orientierungen in den Organisationen. Dabei treten oft Widersprüche auf, die sich nicht vordergründig lösen lassen. Sie müssen ausgehalten und genutzt werden.

Hier ist, aus dem Sport kommend, Idee des „Leitwolfs“ erfolgversprechend. Suchen Sie sich Verbündete bzw. geeignete Wandlungsträger, die einen guten Kontakt zu den einzelnen Abteilungen haben.

Ein Zitat von Daniel Goeudevert, dem ehemaligen Chef von VW, verdeutlicht diesen Gedanken:

*„Wenn eine Organisation nicht in erster Linie für Menschen da ist, für Kunden und Beschäftigte – wozu ist sie dann da?“*



- a. Kaizen
- b. Führung
- c. Arbeitsklima
- d. Kreativität
- e. Fehlerkultur



Organisationsentwicklung bezeichnet die Veränderung unter planvoller Einbeziehung der Mitarbeiter und Wissensträger. Sie sorgt durch einen strukturierten Prozess für Erkenntnisgewinn und Wissenszuwachs dort, wo Organisationen Entwicklungsbedarf haben.

Die Organisationsentwicklung ist an ein humanistisches Menschenbild gebunden. So geht das Konzept vom Menschenbild der von Douglas McGregor entwickelten X-Y-Theorie aus. Nach der Y-Theorie will sich der Mensch von Natur aus verwirklichen und entfalten, strebt danach, seinen Neigungen und Interessen nachzukommen, zeigt Engagement und Initiative und sucht Verantwortung. Vor allem kann der betroffene Mensch bzw. die betroffene Gruppe eigene Probleme selbst am besten lösen, ohne dass es direkte Hilfestellung in Form von Tipps oder Anweisungen von außen bedarf. Dieser Gedanke setzt sich sowohl im Coaching als auch in der Prozessbegleitung durch.

Die besten Realisierungschancen und die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit haben Methoden, welche unter Einbeziehung der Wünsche und Hoffnungen der Beteiligten und Betroffenen durchgeführt werden.

Gegenstand der Veränderungen im Zuge der Organisationsentwicklung sind nicht nur technische und organisatorische Strukturen und Abläufe, sondern auch zwischenmenschliche Kommunikations- und Verhaltensmuster sowie die in der Organisation herrschenden Normen, Werte und Machtkonstellationen (Organisationskultur).

Bei allen Veränderungen werden dabei gleichwertig die „menschliche Befriedigung“ und „optimale Aufgabenerfüllung“ angestrebt. Dabei festgestellte Probleme bei einzelnen Subsystemen, Gruppen oder Personen werden nicht isoliert betrachtet, sondern immer auf Zusammenhänge mit der organisatorischen und gesellschaftlichen Umwelt untersucht und behandelt.

## Zusammenfassung – 10 Leitsätze

1. Dem Wandel ein Gesicht geben
2. Den gesamten Prozess begleiten
3. Flexible und realistische Planung
4. Mitarbeiter gewinnen
5. Personen kontinuierlich einbinden
6. Widerstände ernst nehmen
7. Offene Kommunikation
8. Partizipation ermöglichen
9. „Veränderung können“
10. Wandel als Daueraufgabe betrachten



*Change Management. Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung, 2009, S. 45*

Ausgangspunkt für einen gut organisierten Veränderungsprozess sind klare Rollen und Verantwortungsverteilung. Damit werden Konflikte hinsichtlich Zuständigkeiten und Kompetenzen während des Prozesses vermieden. Es sollte eine verantwortliche Person für die Aufgabe Veränderungsmanagement bestimmt werden.

Der Projektleiter leitet als Verantwortlicher ein Projektteam im Sinne eines Scrumers, das aus mehreren Mitarbeitern – ggf. aus unterschiedlichen Organisationseinheiten – unter seiner Federführung besteht. Dieser zentrale Ansprechpartner gibt dem Veränderungsprozess „ein Gesicht“ und wird als Change Manager (auch Change Agent) bezeichnet.

Eine Veränderung ist nur erfolgreich, wenn es gelingt, die Betroffenen für den Wandel zu gewinnen, sie zu Beteiligten zu machen. Adressaten sind jene Personen, Gruppen und Organisationen, auf deren Arbeitsplatz sich die Veränderungen direkt oder indirekt bzw. positiv oder negativ auswirken. Daher ist zunächst eine Betroffenheitsanalyse nötig.

Die Betroffenen müssen von der Notwendigkeit eines Veränderungsvorhabens überzeugt werden. Dies geschieht durch eine wirksame und glaubhafte Kommunikationsstrategie, welche mit einem Kommunikationskonzept festgelegt wird. Die Strategie hat aber nicht nur das Ziel zu informieren, sondern auch zu motivieren und Partizipation aller Beteiligten ermöglichen.

**Das Ziel sollte sein, dass die Betroffenen die Veränderung wollen, richtig finden, gerne umsetzen und auch gut können.**

