



OE im Dialog

OE – Session 07.12.2020

Gedanken, Modelle, Ansatzpunkte zu
Wandel und Veränderung

Dorothee Adolph

Agenda

1. Gesichter des Wandels und des Übergangs
2. Anforderungen an Organisationen: Sicherheit schaffen
3. „Visionäre, gesunde Skeptiker und Bewahrer“ auf dem Weg durch die Veränderungskurve
4. Den Wandel gestalten
 - Haltung und Herangehensweise
 - Veränderungsfelder
 - Reflektieren und justieren
5. Was kommt danach?

1. Gesichter des Wandels

- Wandel beschäftigt Menschen schon immer
- Langsam und stetig: wie das **Älterwerden**
- Abrupt und chaotisch: wie eine **Naturkatastrophe**



Veränderung bedeutet Übergang

- Das Alte und Gewohnte ist vertraut
- Das Neue ist unbekannt und unsicher
- und führt zu Angst
- Wandel kann sogar dann Angst machen, wenn er gewollt ist: „Angst vor der eigenen Courage“



2. Anforderungen an Organisationen

Fähigkeit zum Umgang mit Krisen:
empathisches Einfühlen, kühles
Analysieren, Loslassen
perfektionistischer Lösungsideen, Mut
zu neuen Herangehensweisen

Umgang mit der eigenen Angst
reflektieren: Wo sind meine Sorgen
und Verwundbarkeit?
Sich der eigenen Vorbildwirkung
bewusst sein

Fähigkeit zum Umgang mit
schleichender Veränderung:
Wachsamkeit, Opportunitätskosten
wahrnehmen




Sicherheit im Umgang und Haltung
finden: Wandel kann auch Spaß
machen: wichtige Lebensereignisse
wie Abschlüsse und Hochzeiten, die
wir feiern
Abenteuerlust, darf das sein?

Ausgangspunkt: Das Jetzt

Veränderung baut auf dem auf, was schon da ist. Das Alte und das Neue mischen sich, finden eine neue Balance. Hilfreiche Fragen:

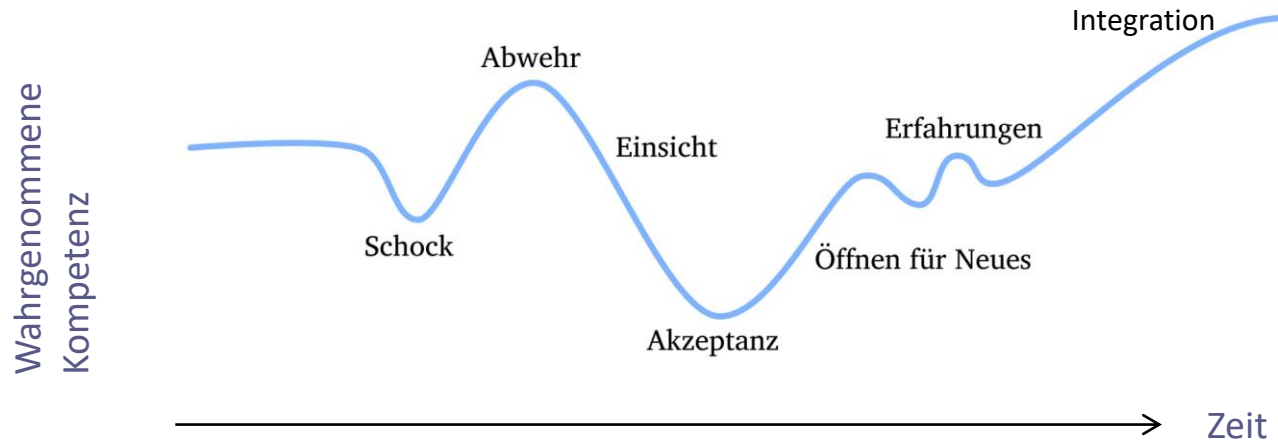
- Wie viel vom Alten soll erhalten werden? Was ist der wertvolle Kern, der uns bis hierher gebracht hat?
- Was müssen wir loslassen? Wovon wollen wir uns verabschieden? Wie können wir diesen Abschied gestalten?
- Wie kommt das Neue in die Welt? Wie kann es Wurzeln entwickeln und wachsen?
- Diese Fragen kristallisieren den Kern der Veränderung. Von da aus können wir überlegen, welche Implikationen dieser Kern auf unterschiedliche Ebenen der Entwicklung hat...

3. Menschen gehen ganz generell unterschiedlich mit Veränderungen um

| Zurückhaltende und aktive Bewahrer | Abwartende Skeptiker und Aufgeschlossene Mitmacher | Aktive Promotoren und Visionäre |
|--|---|--|
| <p>Kennzeichen</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Zeigen Widerstand▪ Bremsen▪ Äußern Zweifel  | <p>Kennzeichen</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Unentschlossen▪ Abwartend▪ Unsicher  | <p>Kennzeichen</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Wollen Veränderung▪ Froh, dass es losgeht▪ Initiativ und dynamisch  |
| <p>Umgang</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Konsequenz aufzeigen▪ Nicht zu viel Energie direkt investieren | <p>Umgang</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Hauptfokus▪ In Kontakt mit Veränderern bringen▪ Pro-Argumente anbringen | <p>Umgang</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Emotionalisieren▪ Verantwortung übergeben |

Unser Weg durch die Veränderungskurve

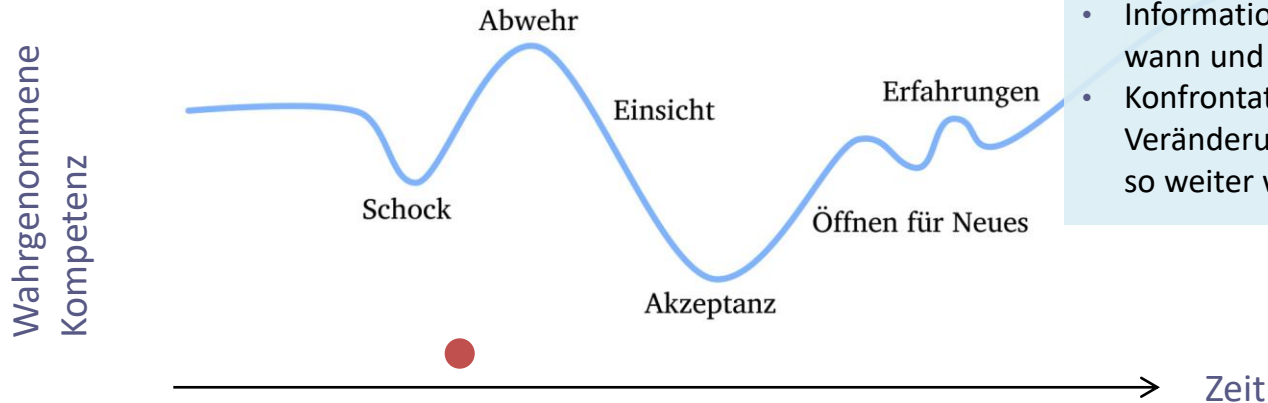
Der eigene wahrgenommene Einfluss schwankt im Change



Wie in den einzelnen Phasen agieren?

Zu Beginn einer jeden Veränderung sind die Mitarbeiter geschockt

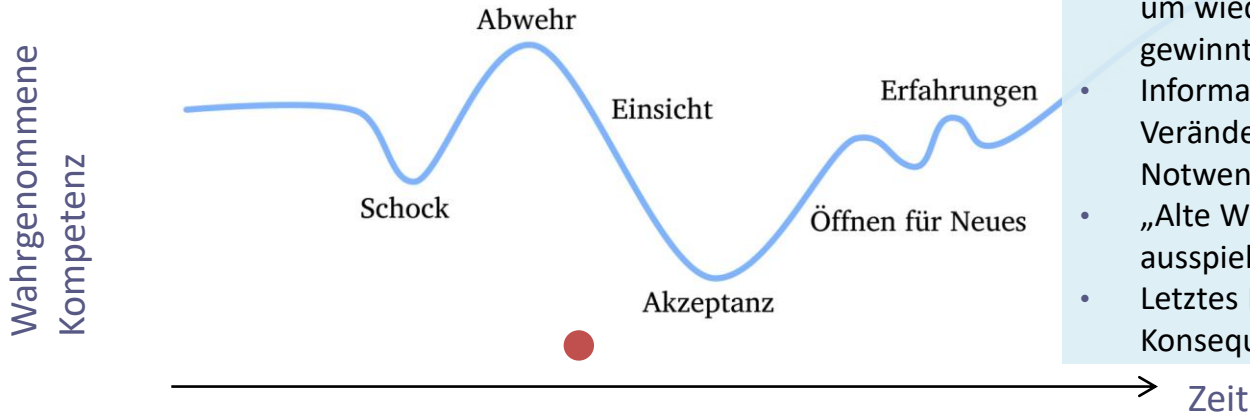
Hilf ihnen, indem du sie mit allen nötigen Informationen versorgst, Zeit und Raum zur Verfügung stellst



- Mitarbeiter zum Dialog anregen
- Forum zum „Auskotzen“ schaffen
- Verständnis und Mitgefühl zeigen (aber nicht gegen „die da oben“ verbünden)
- Szenarien besprechen: Was passiert, wenn wir nichts tun?
- Informationen geben: Was geschieht wann und warum?
- Konfrontation, ehrlich und offen: Die Veränderung wird kommen, es geht nicht so weiter wie bisher

Nach dem Schock signalisieren MA Widerstand gegenüber der Veränderung

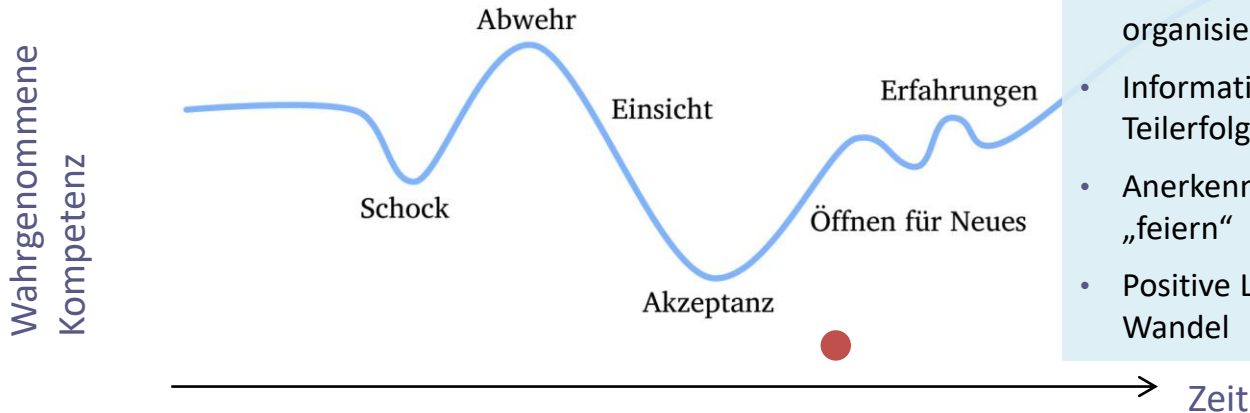
Tritt hier gezielt in die Kommunikation



- Erkunden, was hinter den Sorgen/ Befürchtungen steckt
- Unterstützung anbieten, Sicherheit geben
- Konstruktiver Dialog: Was braucht ihr, um wieder leistungsfähig zu sein? Was gewinnt ihr? Was müsst ihr aufgeben?
- Informationen geben: Ziel der Veränderung, Sinnhaftigkeit, Notwendigkeit
- „Alte Welt“ nicht gegen „Neue Welt“ ausspielen
- Letztes Mittel: Konfrontation mit Konsequenzen

Hier ist der Wendepunkt für dich und dein Team

Verständnis und Akzeptanz der Veränderungen bringen den Weg zum Erfolg



- Ausprobieren, Erfahrungen sammeln
- Perspektiven und Chancen aufzeigen
- Verbesserungspotenziale identifizieren und Entwicklungsmaßnahmen einleiten
- Mitarbeiter unterstützen und Hilfe organisieren
- Informationen geben (Statusberichte, Teilerfolge)
- Anerkennung geben und kleine Erfolge „feiern“
- Positive Lernerfahrungen stützen den Wandel

Effekte auf allen Ebenen der Veränderung

| Veränderungsfeld | | Ziel / Frage des Change Managements |
|------------------|---------------------|--|
| 1 | Strategie | Eine gemeinsam getragene Strategie entwickeln |
| 2 | Prozesse & Struktur | Arbeitsprozesse und Strukturen gemeinsam neu definieren |
| 3 | Werte & Kultur | Stimmige Werte und förderliche Unternehmenskultur leben |
| 4 | Führung | Stimmigkeit im Verhalten der FK: FK unterstützen, bestätigen, stellen Change nicht generell in Frage, stützen sich gegenseitig |
| 5 | Interaktion | Informationsfluss, Diskussionsbereitschaft und interne Zusammenarbeit funktionieren |
| 6 | Kompetenz | Sind alle in der Lage, im neuen Modus zu arbeiten? Welche Schulungen sind nötig? |
| 7 | Motivation | Die Mitarbeiter „ziehen mit“ und bringen sich in die Gestaltung der Veränderung ein |



4. Den Wandel gestalten

Haltung und Herangehensweise

| | | | |
|---|---|--|---|
| Das Vorhandene würdigen und den Blick trainieren für die Perlen des Alltags: Wo sind meine und unsere Ressourcen? | Unterstützung durch die Geschäftsleitung /des Vorstand als Sponsoren | Akzeptieren unterschiedlicher Herangehensweisen und Bewältigungsmuster: alle können zur Lösung beitragen | Kommunikation und Dialog |
| Maßschneiderei: Die „richtigen“ Hebel ansetzen | Verzahnung von Prozess und Change: WAS und WIE? | Den Change steuern - unterschiedliches Tempo zulassen | Entwicklungsbalance zwischen „Sorge / Vorsicht“ und „Mut / Herausforderung“ |
| Mitarbeiter*innen einbeziehen | Gelassenheit gegenüber den eigenen Ansprüchen üben, die eigenen Unsicherheiten annehmen | Kraftvolles Steuerungsteam bilden | Zielbild schaffen und vertreten |
| Ehrliche Haltung von Wertschätzung | Als Vorbild agieren | Reflexionsschleifen einplanen | Fehlerkultur „Fehler als Chance“ |

Immer wieder reflektieren und justieren im Prozess

Wo stehen wir im Prozess?

Was ist förderlich und was behalten wir bei?

Wovon braucht es weniger?



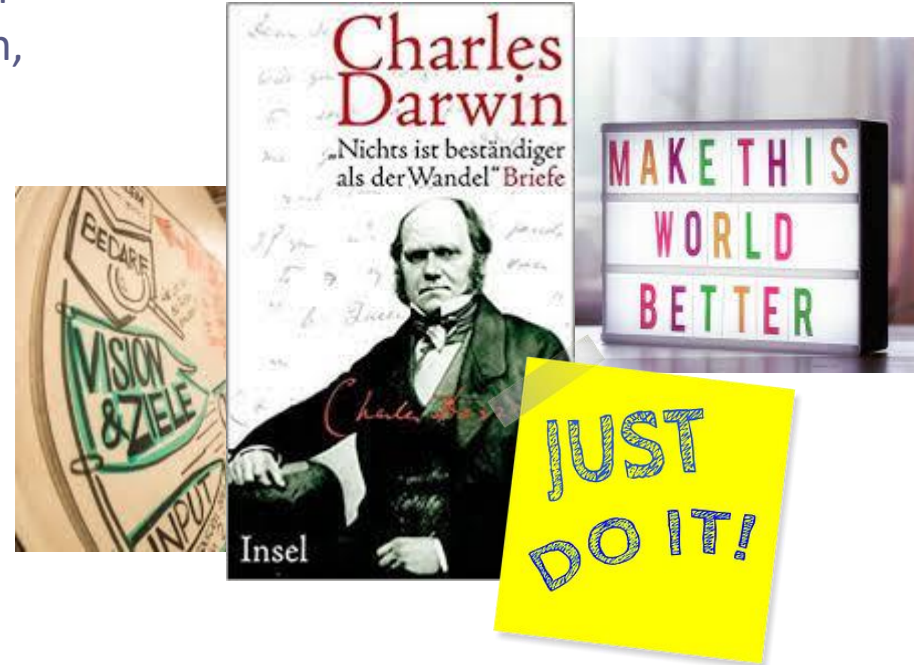
Womit sollten wir ganz aufhören?

Was sollten wir intensiver betreiben?

Neue Ideen: Was sollten wir beginnen?

Was kommt danach?

- Veränderung baut auf dem auf, was schon da ist. Das Alte und das Neue mischen sich, finden eine neue Balance
- Das Risiko der Veränderung ist die Transformation. Der Status quo ist eine Momentaufnahme. Die lebendige, lernende, wachsende Organisation entsteht



- Change Management, Doppler, Lauterburg, campus Verlag, 2002 - Klassiker mit Hintergründen/Blick in die Werkstatt
- Leading Change, Kotter, Verlag Vahlen, 2011 - Entscheidende Fehler im Change und acht Schritte des Veränderungsprozesses
- Das Pinguin-Prinzip, Kotter, Droemer Verlag, 2011 - Fabel auf Basis der Change Ansätze von Kotter, leicht und schnell zu lesen
- Einführung in die systemische Organisationsberatung, Königswieser, Hillebrand, Carl-Auer Verlag, 2007
- Systemische Interventionen, Königswieser, Exner, Klett-Cotta, 2006 - Beispiele systemischer Herangehensweise und konkrete Designvorschläge
- Change Management, Stolzenberg, Heberle, Springer Verlag, 2009 - Schwerpunkt Visionsarbeit, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung
- Abenteuer Change Management, Höfler, Bodingbauer, Dolleschall u.a., FAZ Buch, 2014 – Praktische Tipps für den Change Prozess
- Change Tools, Rohm, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, 2007 – Ideen konkreter Workshop-Konzepte und Interventionen
- Shackletons Führungskunst, Margot Morell, Stephanie Capparell, rororo, 2003 – Wirkung von Führung am Beispiel
- Das kollegial geführte Unternehmen, Bernd Oesterreich, Claudia Schröder, Verlag Vahlen, 2017 -
- Agile Organisationsentwicklung, Bernd Oesterreich, Claudia Schröder, Verlag Vahlen, 2020
- 24 Work Hacks, Tim Mois, Corinna Baldauf, siggate, 2018