

Gestaltung von Veränderungsprozessen (VÄP)

Ablauf – Was passiert in den kommenden drei Tagen?

Montag	Dienstag	Mittwoch
Begrüßung/ Kennenlernen	Einstieg und „Is' was“ ?	Einstieg und „Is' was“ ?
Ziele und Programm	Grundlagen von VÄP, Teil II	Herausforderungen + Widerstände
Erwartungs- Abfrage	Eure Projekte, Ziele + VÄP	Ergebnissicherung und Praxistransfer
Einstieg mit Film, Input + euren Erfahrungen	Idealverlauf eines VÄP + eigene Verortung	Zusammenfassung, Auswertung, Abschluss
Grundlagen von Veränderungsprozessen	Rollen und Verhaltensweisen in VÄP	
► Bausteine / Themenfelder / Phasen	Akteur:innen / Stakeholder - Analyse	
Tagesabschluss + Abendplanung	Erfolgsfaktoren in/für VÄP	
	Tagesabschluss + Abendplanung	

ZIELE
Wissen und Handwerkszeug vermitteln
Raum für Austausch bieten
Verortung der eigenen Projektes
Reflexion der eigenen Rolle
Weitere / kommende Schritte planen

Und eine Kurzvorstellung
von euch:

Name / Anrede
Wohn- und Arbeitsort
Was ist mein Job + Projekt

Einstieg ins Thema – Kurzfilm und Diskussion



<https://www.youtube.com/watch?v=zKaUct6jcbw>

Was sind Anlässe von VÄP?

kulturell / gesellschaftlich

neue gesellschaftl. Herausforderungen
↳ neue Aufgaben

neue Bedürfnisse & Erwartungen der Zielgruppe (z.B. Datenschutz)

Anlässe von Veränderungsprozessen



Strategisch

Änderung des rechtl. Rahmens (z.B. Vereinsrecht)

Notwendigkeit neuer Strategien (z.B. Öffng. für neue Mitglieder)

Leitbildentwicklung oder -überarbeitung

geänderte Zuwendungsbedingungen

neue (geförderte) Projekte

strukturell

Zusammenschlüsse von Organisationen

Erweiterung des Teams / Vergrößerung der Organisation

demografischer Wandel

neue Bedürfnisse der Mitarbeitenden (z.B. interkulturelle Komp.)

Selbstreflexion – VÄP und meine Rolle darin...(Aufgabe)

Denke an eine Veränderung in deinem beruflichen Kontext, die dich besonders intensiv beschäftigt hat. Welches Gefühl verbindest du damit?

Einzelarbeit 10'

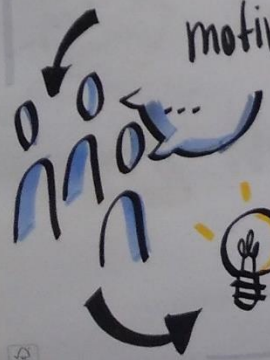


1. Welche Rolle/Funktion hatte ich in diesem Prozess?

2. Warum wurde ich in die Planung / Umsetzung d. Veränd.-prozess einbezogen?

3. Was hat mich im Rahmen d. Prozess motiviert bzw. demotiviert?

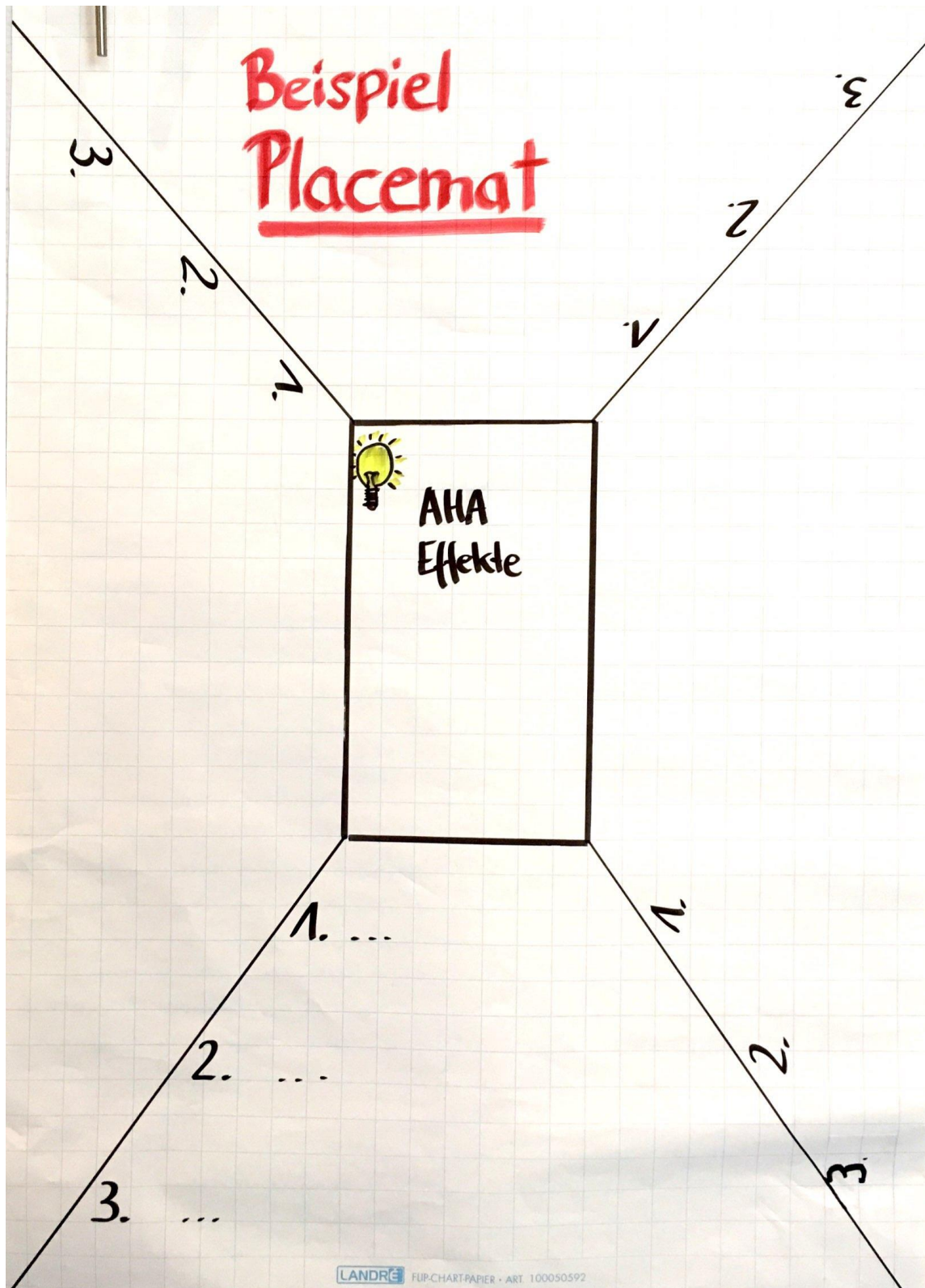
Austausch über 1.-3. 15'

AHA-Effekte visualis. 15'



neuland

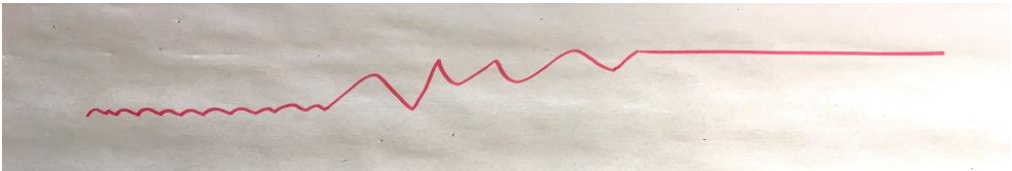
Selbstreflexion – VÄP, meine Rolle darin und Gemeinsamkeiten mit anderen (Aufgabe)



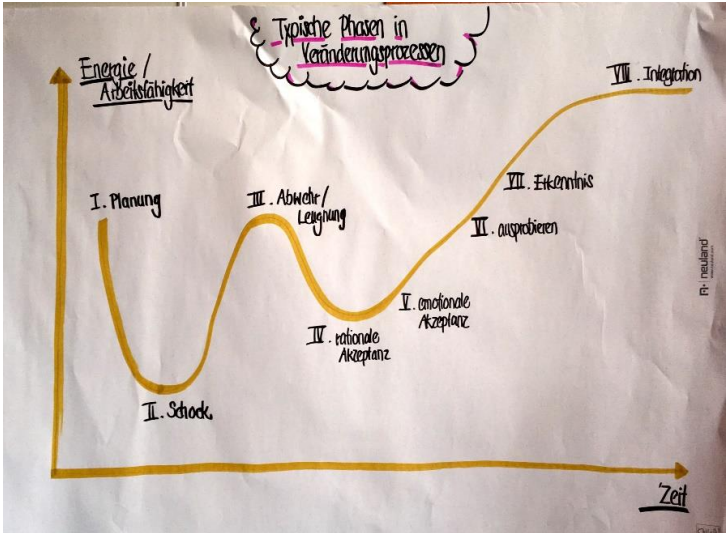
Grundlagen des Veränderungsmanagements

3-Phasen Model von Lewin:

Bausteine,
Themenfelder:

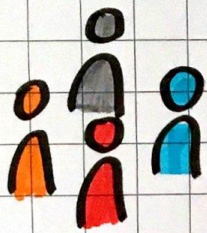


Typische Phasen in Veränderungsprozessen, die Menschen durch machen:

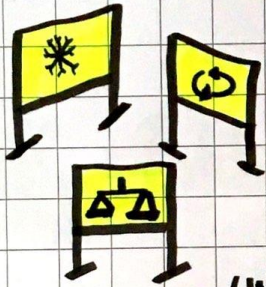


Reflexion der Grundlagen von VÄP

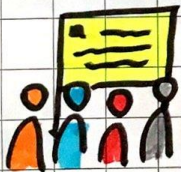
Reflexion Grundlagen/ Phasen



- 4er Gruppe finden



- 3 Wände zu den 3-Phasen



- Satzanfänge vervollständigen
oder neue/konkrete Aspekte je
Phase finden

3 Runden, je Pinnwand 15'


Tagesauswertung



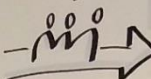
Die weitere Bearbeitung der Phasen auf den Pinnwänden haben wir auf Tag 2 verschoben und sind müde, aber zufrieden in den Abend gegangen.

Auswertung der Pinnwände:


Erfolgsfaktoren



Umsetzung



Achtungszeichen



1) **Gemeinsames Anliegen/Mehrwert deutlich machen**

2) **Gemeinsame Arbeit an Entwicklung der Lösung**

3) **Verantwortliche für das Thema**

1) **Qualität + Quantität**
- Beteiligt am Benefit d. Veränderung

Freie (n)
- Persönliche Betroffenheit (Abteilung / Bereich)

ansprechend ansprechen
(Zugehörig d. Kanäle)

Positive Gefühle durch Gemeinschaft und soziale Interaktion

Sinn und Vorteile (sehen)

gemeinsame Vision
Teile Bedarfe!

Klare Verantwortlichkeiten

Anerkennung / Mehrwert

1) Input mit konkreten Bsp.
• Möglichkeit zum Austausch geben
• nach Erfahrungen fragen

2) Prozess transparent machen
• Formate + Termine anbieten
• Ideen festhalten

3) • einladen
• dranbleiben: Termine + gem. Arbeit

Den Benefit mit Fakten + Emotional darstellen / sichtbar machen

Bedarfsmaßnahmen ermöglichen.
(Formalen Ablauf schaffen)

Alle Gesteueren (techn.) Kanäle nutzen. (E-Mail, verbal chat, etc....)

- Beteiligung
- Coaching
- Gestaltung der Räume
- Raum für Austausch

- Sinn prägnant formulieren
- eigene Perspektive mit einbringen
- Visualisierung

Klar + verständlich Prozess darstellen

Beteiligte / Betroffene einladen

- Heckarecke
- Drumherum ansprechend gestalten (Essen, Pausen, Start-Ende)
- gute Methoden

- Raum für Austausch anbieten
- Menschen auf Augenhöhe abholen (auf kollektiver Ebene)

1) • offen fürs Zuhören bleiben
• ModeratorIn / Verantwortliche

2) • roten Faden behalten (Verantwortliche)

• ohne Druck, positiv einladen
• Verantwortung teilen

Messgrößen des Benefit & von den Beteiligten abholen

- Steuerungsinstrumente einführen.
- AP's benennen.

Komm.-Stil & Komm.-Formate je ZG anpassen.

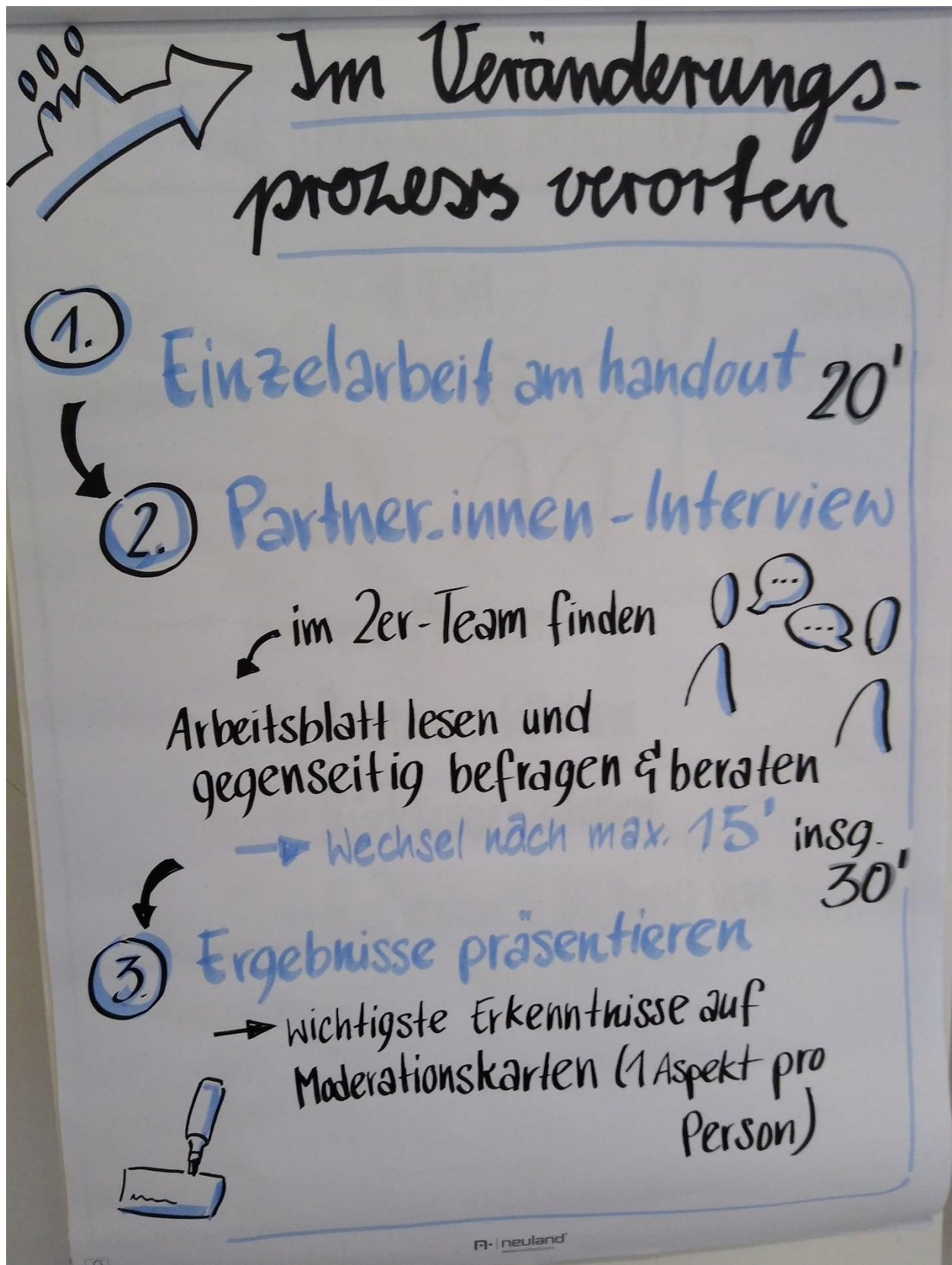
- Interaktion mit Menschen und nicht mit Rollenträgern
- Beteiligung ist Zeit-Fresser

- keine Alibi-Beteiligung
- klare Rollen definieren
- mein Sinn & dein Sinn

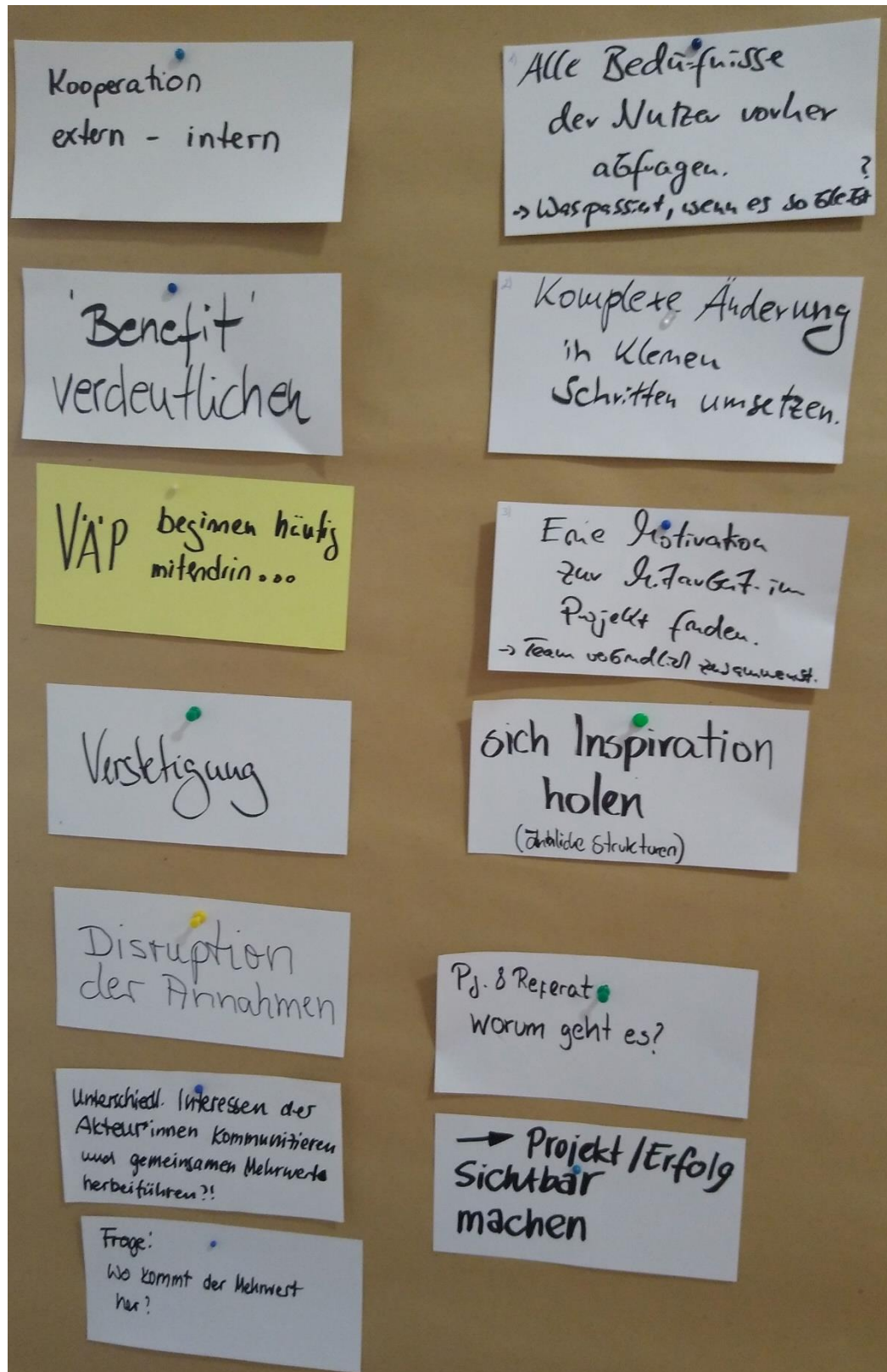
Zum Standardablauf eines Veränderungsprozesses:



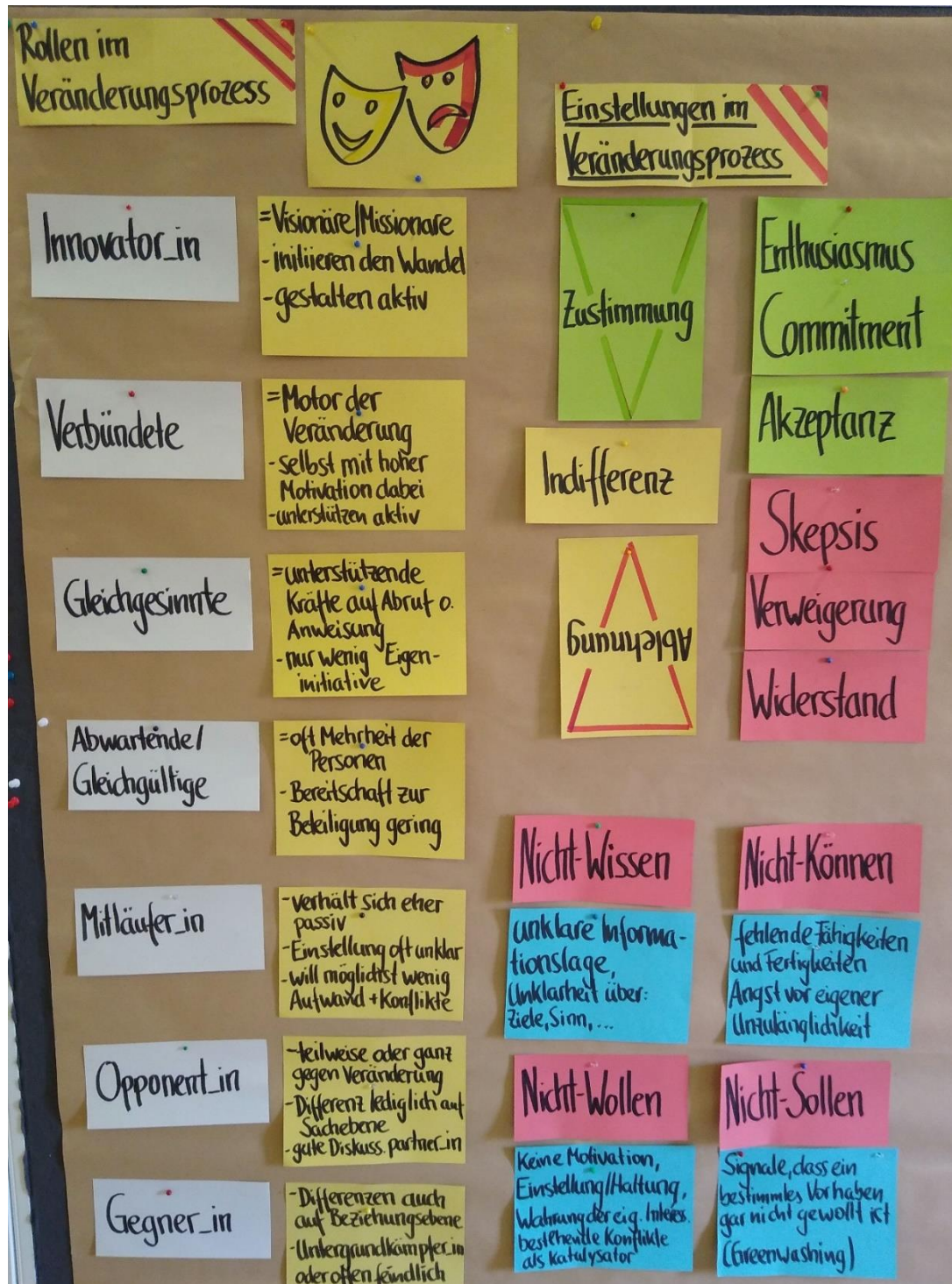
Wo steht ihr im Prozess?



Zusammenfassung von Diskussionsergebnissen...



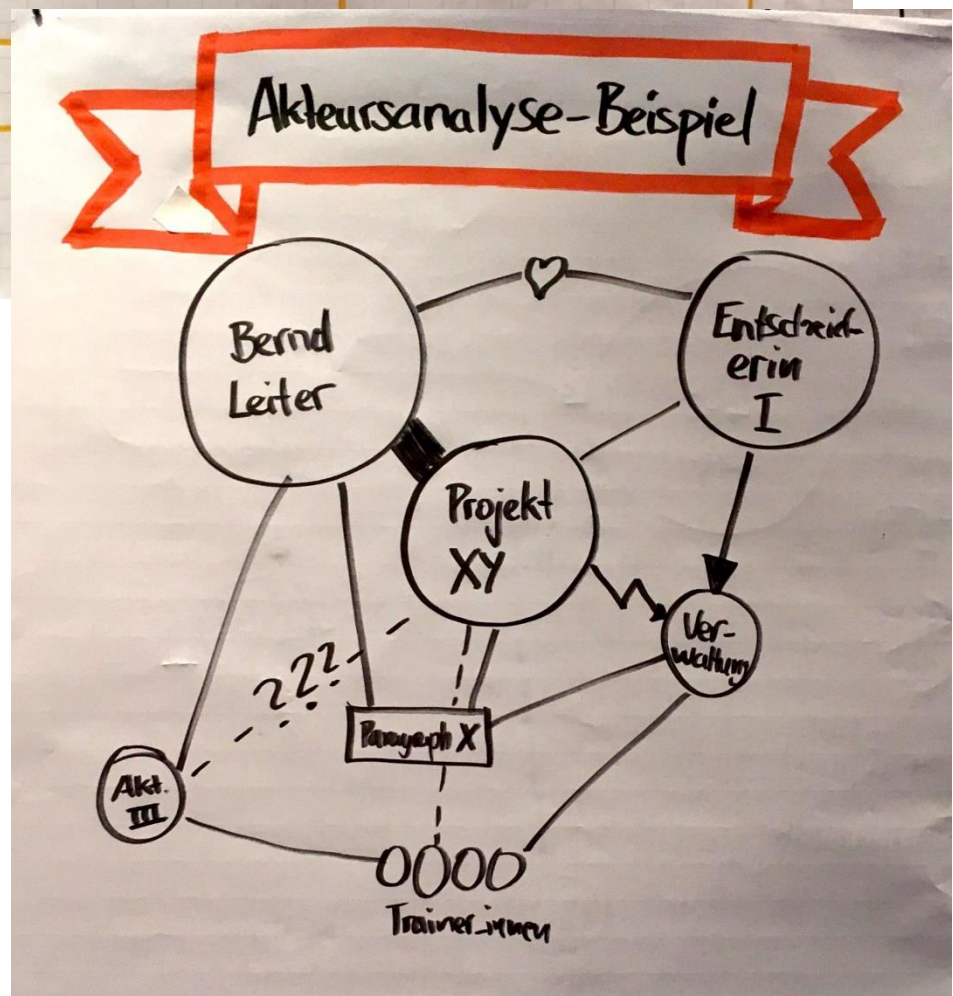
Rollen und Verhaltensweisen in Veränderungsprozessen




Es kam noch der Hinweis „Passive“ bei *Gleichgültigen* zu ergänzen

Akteur_innen- und Stakeholderanalysen in euren Projekten...

	Stakeholder I	Stakeholder II
Aufgabe / Rolle	Berater_innen	
Einfluss	10 - zentrale Umsetzer	
Beziehung	nahe, intensiv, ...	
Bedürfnisse +	Interesse Themen/Methoden/Wahrnehmung	
Bedürfnisse -	Zeit + finanz. Ressourcen, HA-fähigkeit	
Strategien		
Kommunikation		



Widerstand: Erscheinungsformen

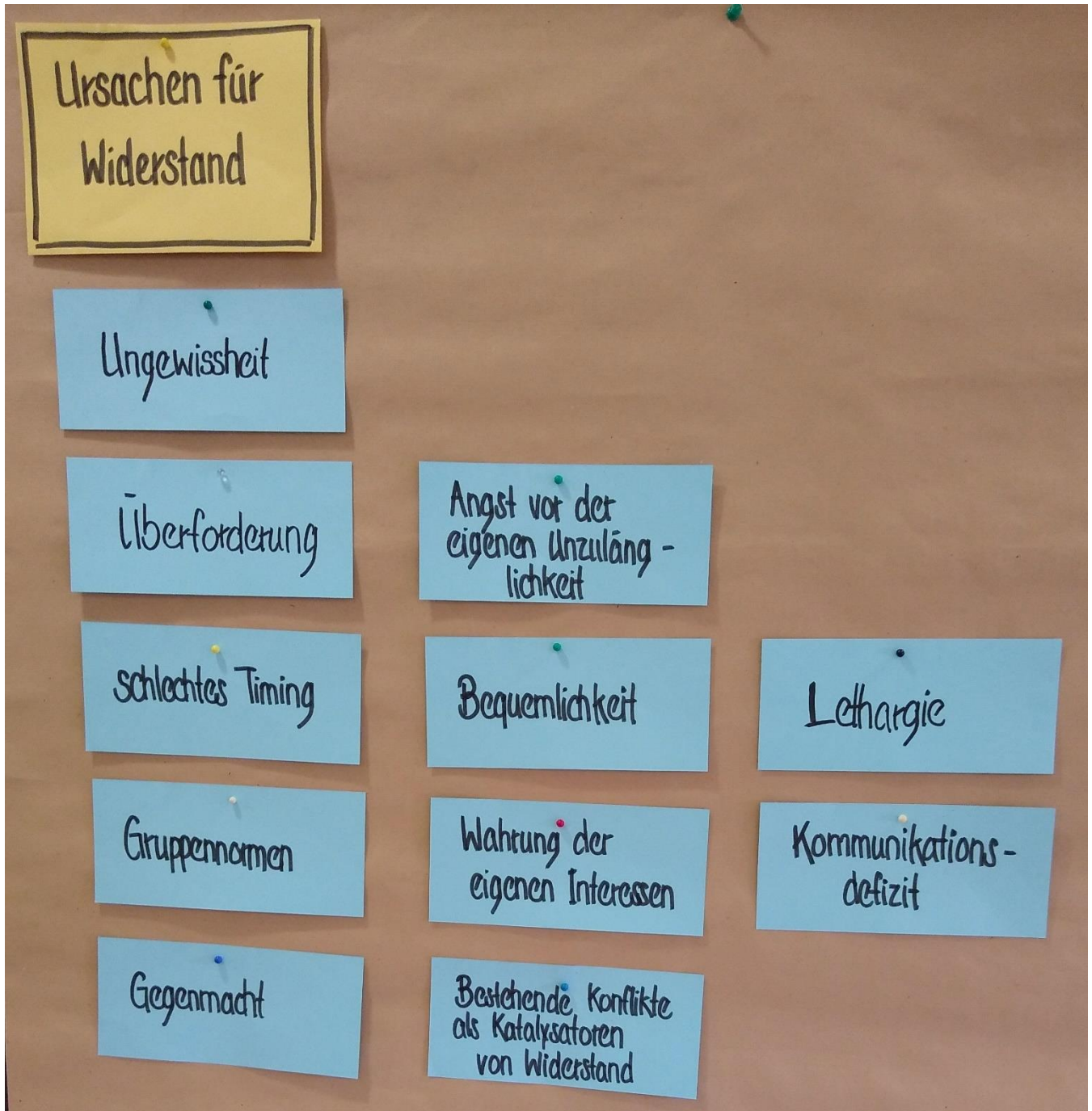


Erscheinungsformen von Widerstand

	<u>Verbal (Reden)</u>	<u>Nonverbal (Verhalten)</u>
<u>Aktiv (Angriff)</u>	Widerspruch Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik sturer Formalismus	Aufregung Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquenbildung
<u>Passiv (Flucht)</u>	Ausweichen Schweigen Bagatellisieren Blödeln ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben Innere Emigration Krankheit

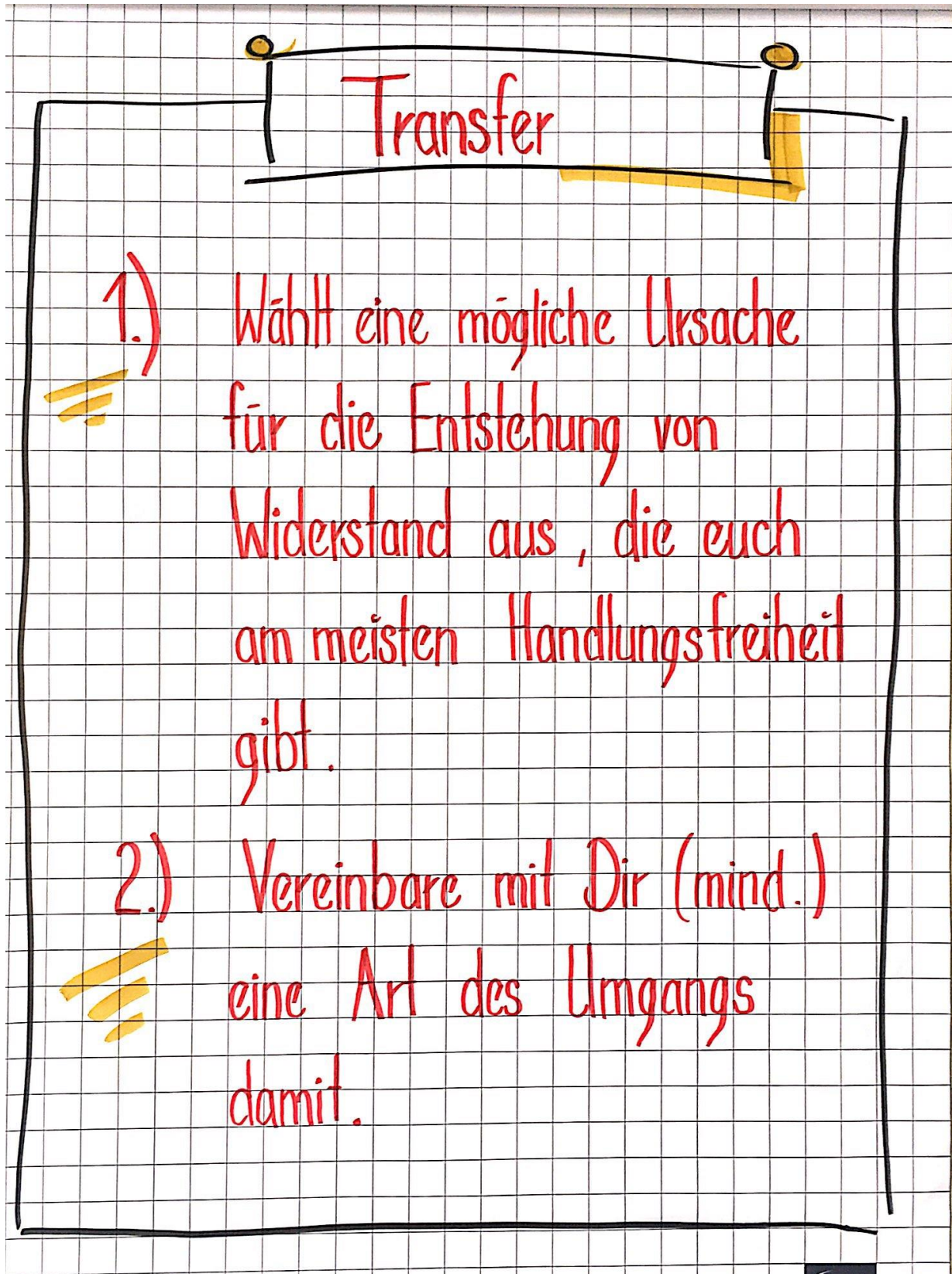
Gemeinsam haben wir festgestellt, dass aktiv und passiv nicht immer trennscharf sind, außerdem haben wir die Ausdrucksformen „nörgeln“ und „klagen“ ergänzt.

Widerstand: Ursachen

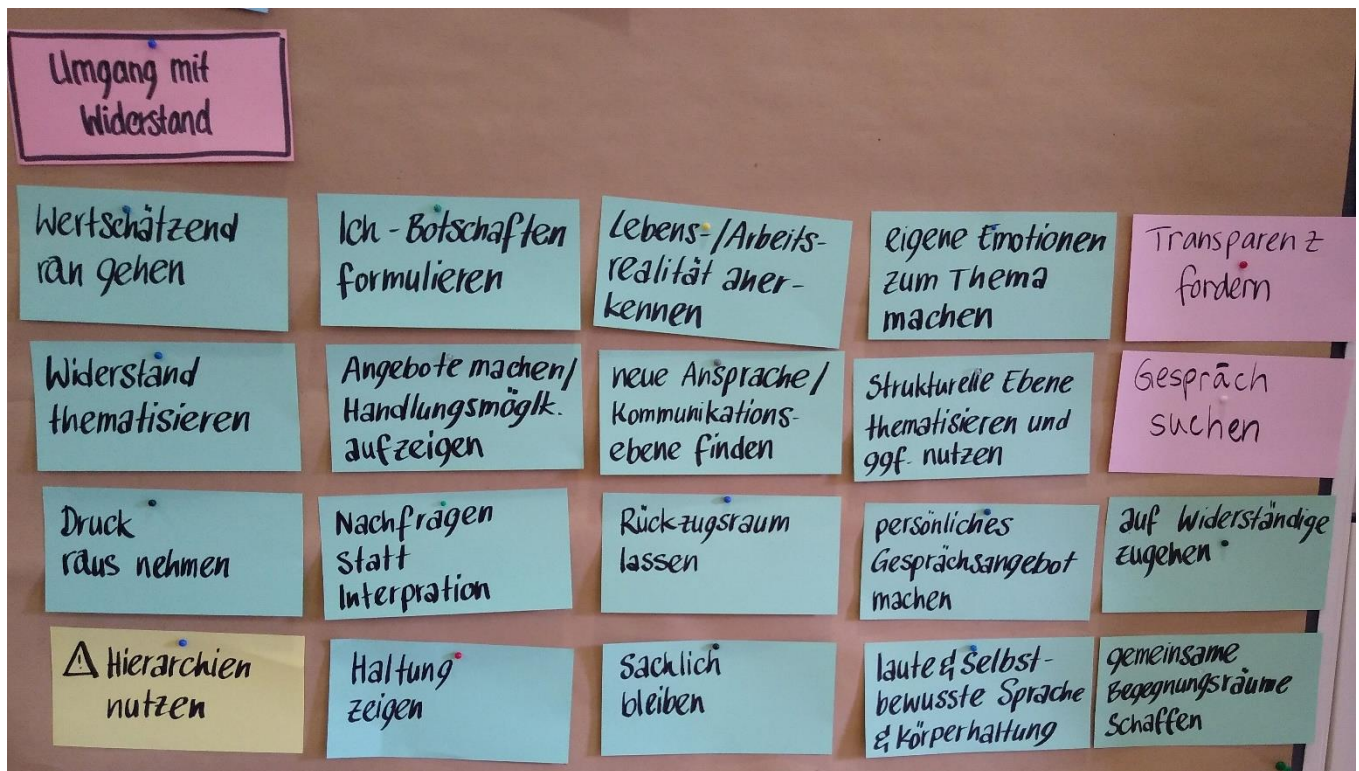


Wichtiger Hinweis: Diese Ursachen/Gründe werden oft nicht sichtbar.

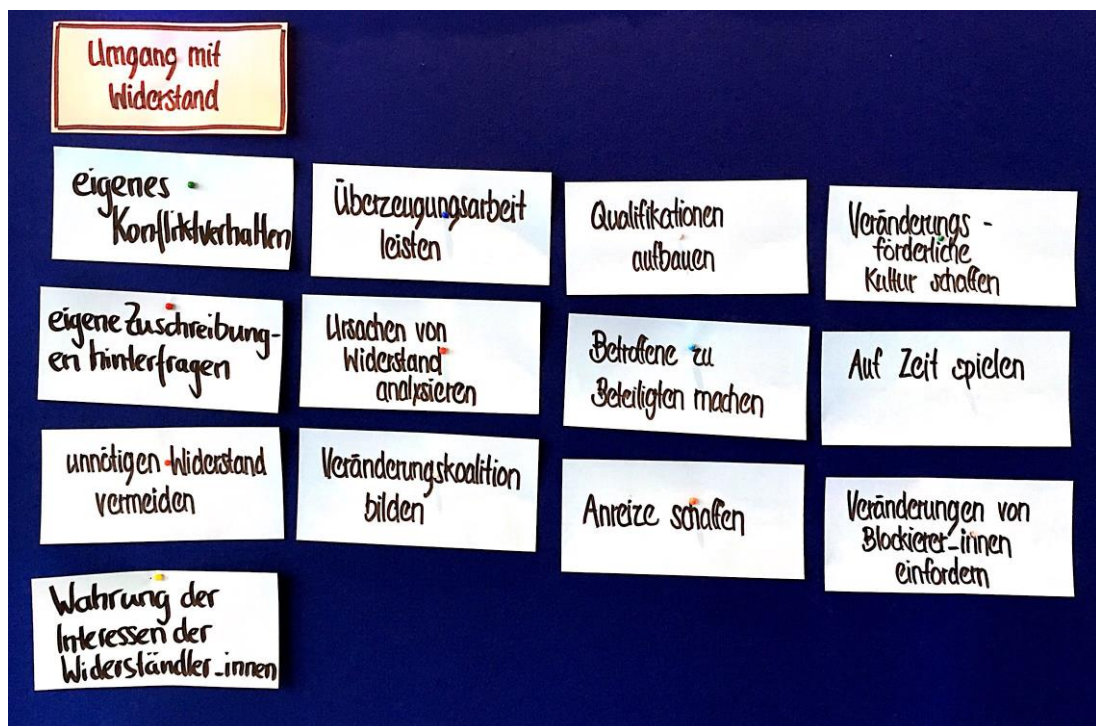
Umgang mit Widerstand: Wo sehe ich Handlungsmöglichkeiten?



Umgang mit Widerstand: Möglichkeiten...

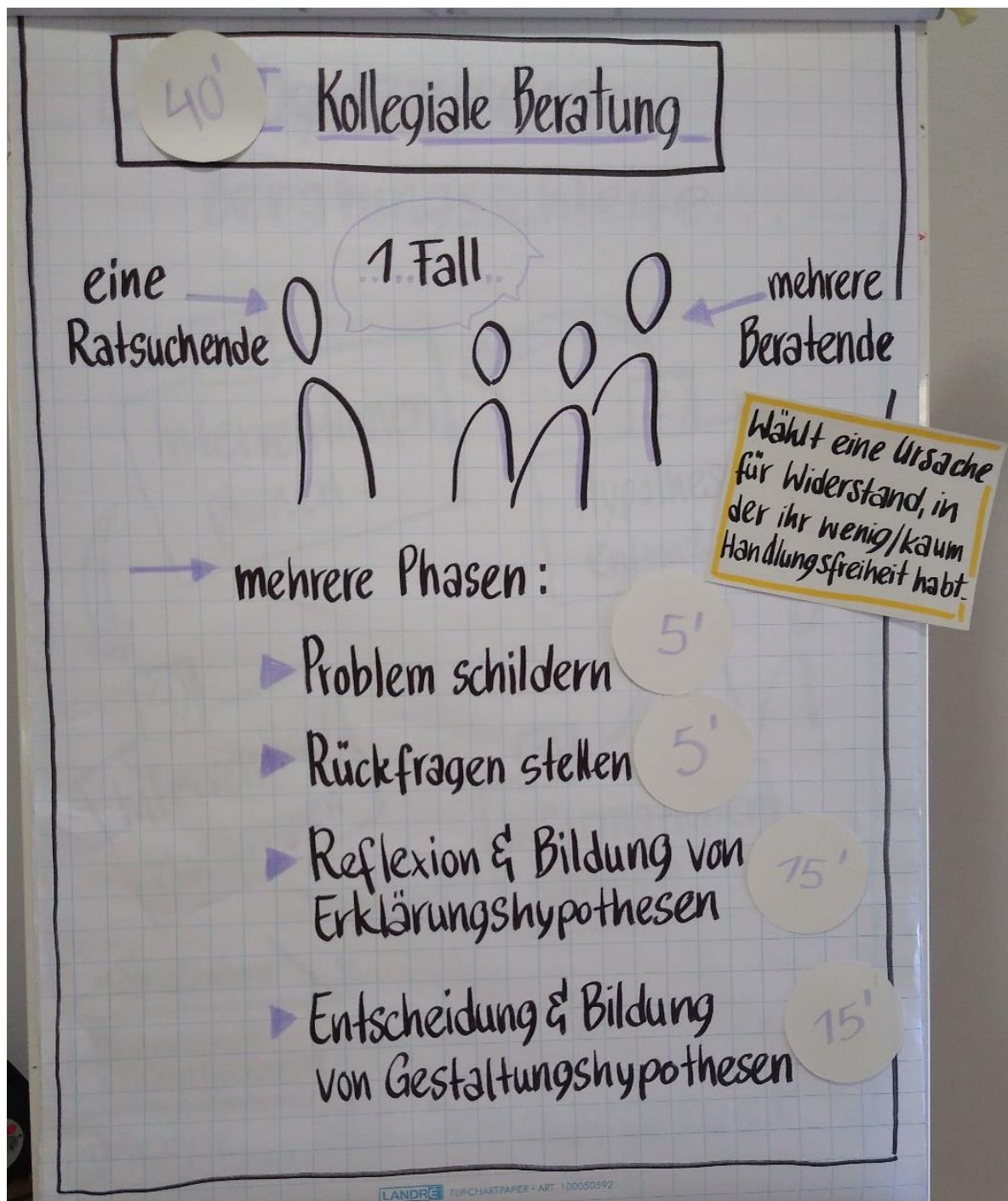


Hier noch einige Ergänzungen aus dem Seminar 2018:



Kollegiale Beratung in 2 Teams

Dann ging es in zwei kollegialen Beratungen an die Fälle, in der ihr selbst wenig bis keinen Handlungsspielraum seht:



Zusammenfassung der gesammelten Erfolgsfaktoren:

Erfolgsfaktoren



1) **Gemeinsames Anliegen/Mehrwert** deutlich machen

Anerkennung / Mehrwert

2) **Gemeinsame Arbeit** an Entwicklung der Lösung

Klare Verantwortlichkeiten

3) **Verantwortliche** für das Thema

Leidensdruck

(a) **Quali + Quantität**
- Beteiligt am Benefit d. Veränderung

gemeinsame Vision
! einzelne Bedarfe!

Freie (a)
- Persönliche Betroffenheit
(Ableitung / Bereich)

Sinn und Vorteile (sehen)

ansprechend
ansprechen
(z.B. entsprechend div. Kanäle)

Positive Gefühle durch Gemeinschaft und soziale Interaktion

Umfassende Symp-
beschreibg. und
Organisationsanalyse

Projektorganisation
 & Verantwortlichk.
klar definieren

Vision & Ziele
formulieren
(SMART, aber offen genug)

Flexibilität
im Prozess

Gemeinsames Problembewusstsein
(unter Entscheidenden)

Monitoring & Controlling
des Prozess

Führungscoalition/
Befürwortende
einbinden

Schnelle
Erfolge
(feiern)

Kommunikation
(zeitnah, offen, klar,
divers & lebendig)

Hilfe zur Selbsthilfe,
Qualifikation &
Ressourcen

Zeit-
management

Verankerung
der Veränderung

AHA-Effekte

AHA

Hierarchie
sticht
Beteiligung

Transparenz
≠
Transparenz

Beteiligungsmöglk.
≠
gefühlter Betei-
ligungsraum

VAP benötigt
Struktur und kann
an Struktur scheitern

VAP
= Prozess
≠ Produkt

Auch Scheitern
gehört zum VAP

unterschiedliche
Ansprache für
verschiedene Zielgruppen

gemeinsame Vision,
einzelne Bedarfe

keine
Alibi-Beteiligung

Benefit kommt
von allen
Ebenen

allein zu analysieren
reicht nicht
→ andere Perspekt. suchen

überraschende /
unentdeckte
Akteur:innen


viele Informationen
sind schon da

VAP beginnen häufig
mit drin...

→ Projekt / Erfolg
Sichtbar
machen

Disruption
der Annahmen

sich Inspiration
holen
(ähnliche Strukturen)

Achtungs-
zeichen 

• offen fürs Zuhören bleiben
• Moderator:in / Verantwortliche

• roten Faden behalten
(Verantwortlichen)

• ohne Druck,
positiv einladen
• Verantwortung teilen

Messgrößen des
Benefit & von den
Beteiligten abholen

• Steuerinstrumente
einführen.
• AP's benennen.

Komm.-Stil &
Komm.-Formate
je ZG anpassen.

- Interaktion mit Menschen
und nicht mit Rollenträgern
- Beteiligung ist Zeit-
fresser

- keine Alibi-Beteiligung
- klare Rollen definieren
- mein Sinn ≠ dein Sinn

Reflektion und Ausblick: Welche Baustellen, Maßnahmen, Erfolge und Merker kann/möchte/sollte ich fest im Blick behalten?

