

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	
► Bauweise / 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?

Anlässe von Veränderungs- prozessen



kulturell / gesellschaftlich

neue gesellschaftl.
Herausforderungen
↳ neue Aufgaben

neue Bedürfnisse &
Erwartungen der Ziel-
gruppe (z.B. Datenschutz)

Strategisch

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

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

Leitbildentwicklung
oder
-überarbeitung

geänderte
Zuwendungs-
bedingungen

neue (geförderte)
Projekte

strukturell

Zusammenschlüsse
von
Organisationen

Erweiterung des
Teams / Vergrößer-
ung 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'



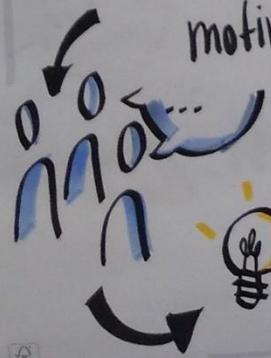
1. Welche Rolle/Funktion hatte ich in diesem Prozess?

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'

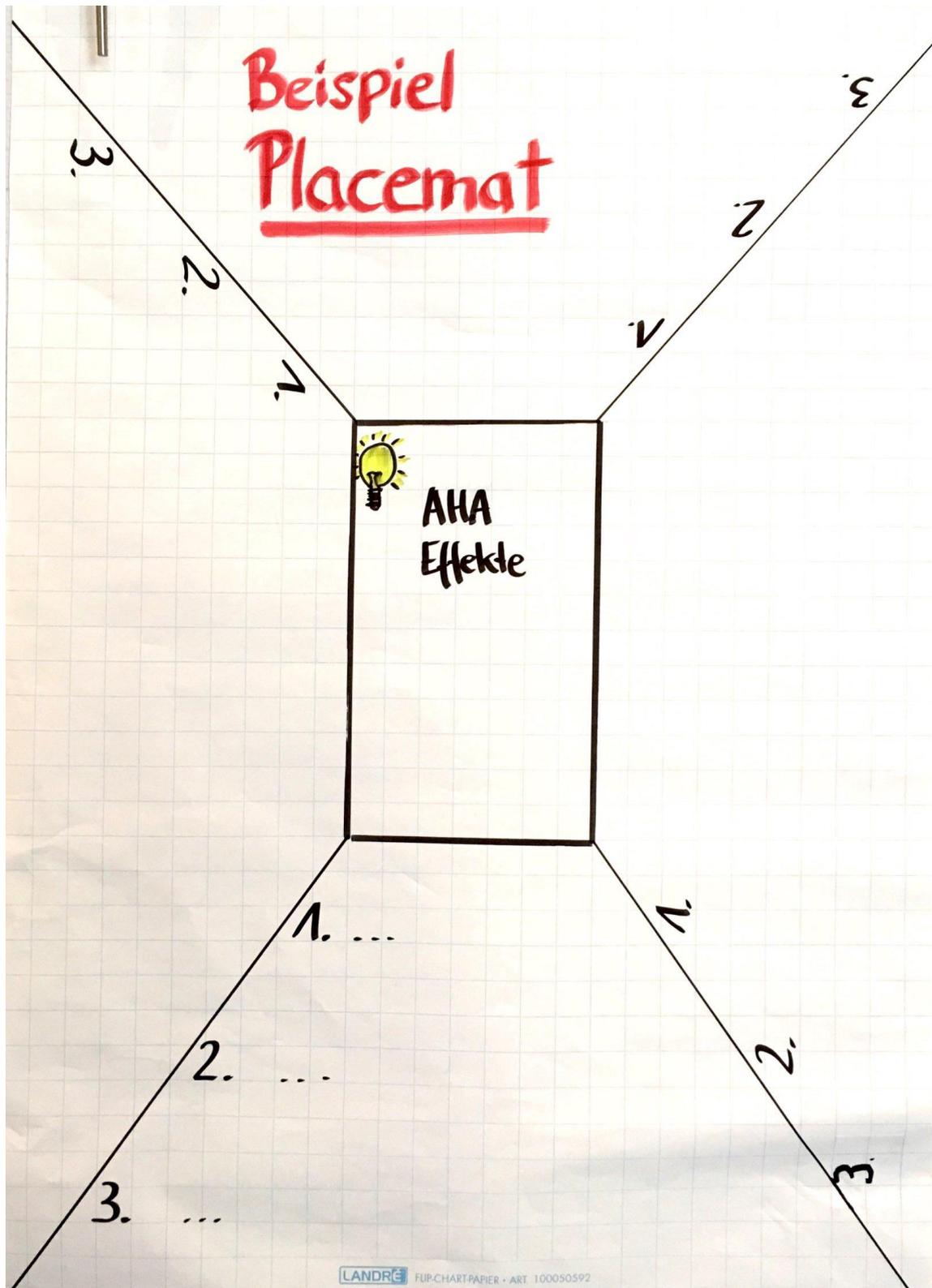


Beispiel Placemat



neuland
www.neuland.com

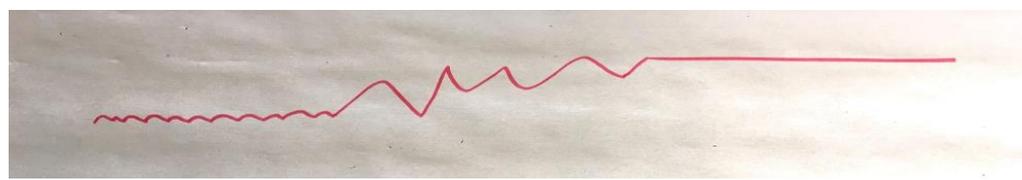
Selbstreflexion – VÄP, meine Rolle darin und Gemeinsamkeiten mit anderen (Aufgabe)



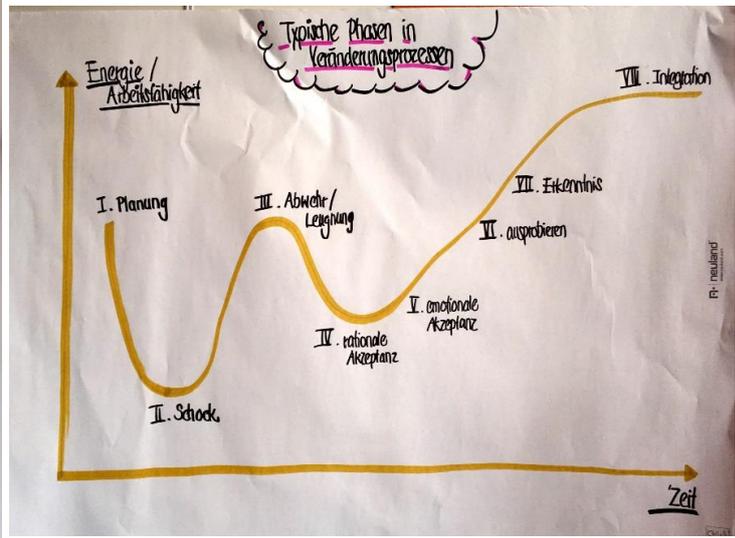
Grundlagen des Veränderungsmanagements

3-Phasen Model von Lewin:

Bausteine, Themenfelder:

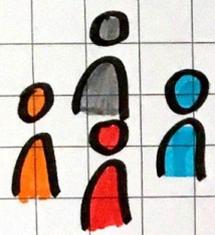


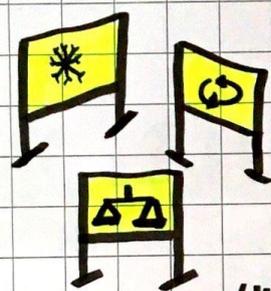
Typische Phasen in Veränderungsprozessen, die Menschen durch machen:



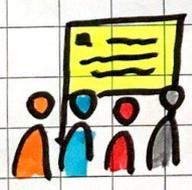
Reflexion der Grundlagen von VÄP

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



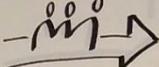
Die weitere Bearbeitung der Phasen auf den Pinnwänden haben wir auf Tag 2 verschoben und sind müde, aber zufrieden in den Abend gegangen.

Auswertung der Pinnwände:

Erfolgsfaktoren



Umsetzung



Achtungszeichen



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

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

1) offen fürs Zuhören bleiben
• ModeratorIn / Verantwortliche

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

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

2) roten Faden behalten (Verantwortliche)

3) **Verantwortliche** für das Thema

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

• ohne Druck, positiv einladen
• Verantwortung teilen

(1) **QUALITÄT + QUANTITÄT**
- Beteiligt am **Benefit** d. Veränderung

Den **Benefit** mit Fakten + Emotional darstellen / sichtbar machen

Messgrößen des **Benefit** & von den Beteiligten abholen

Proble (1)
- **Persönliche Betroffenheit** (Abteilung / Bereich)

Bedarfsmessungen ermöglichen.
(Formalen Ablauf schaffen)

- **Steuerelemente** einführen.
• AP's benennen.

ansprechend ansprechen
(Zu entsprechend. div. Kanäle)

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

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

Positive **Gefühle** durch Gemeinschaft und soziale Interaktion

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

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

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

Sinn und Vorteile (sehen)

- **Sinn prägnant formulieren**
- eigene Perspektive mit einbringen
- **Visualisierung**

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

- keine Alibi-Beteiligung
- **Klare Rollen** definieren
- mein Sinn & dein Sinn

gemeinsame **Vision** / einzelne Bedarfe!

Klar + verständlich **Prozess** darstellen

klare **Verantwortlichkeiten**

Beteiligte / Betroffene einladen

Anerkennung / Mehrwert

Zum Standardablauf eines Veränderungsprozesses:

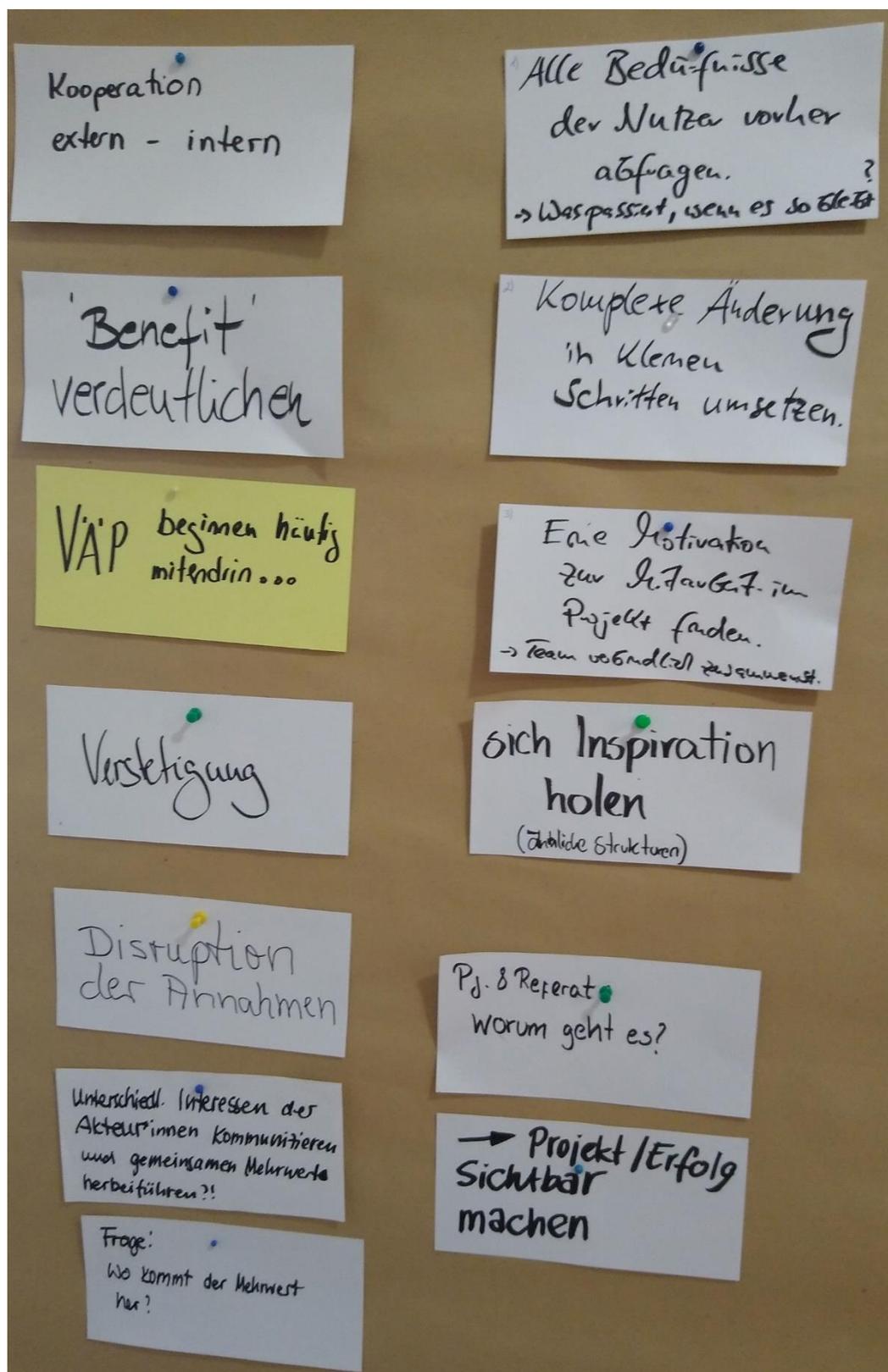


Wo steht ihr im Prozess?

Im Veränderungsprozess verorten

1. Einzelarbeit am handout 20'
2. Partner.innen-Interview
 - im 2er-Team finden
 - Arbeitsblatt lesen und gegenseitig befragen & beraten
 - Wechsel nach max. 15' insg. 30'
3. Ergebnisse präsentieren
 - wichtigste Erkenntnisse auf Moderationskarten (1 Aspekt pro Person)

Zusammenfassung von Diskussionsergebnissen...



Rollen und Verhaltensweisen in Veränderungsprozessen

Rollen im Veränderungsprozess

- Innovator_in**: = Visionäre/Missionare
- initiieren den Wandel
- gestalten aktiv
- Verbündete**: = Motor der Veränderung
- selbst mit hoher Motivation dabei
- unterstützen aktiv
- Gleichgesinnte**: = unterstützende Kräfte auf Abruf o. Anweisung
- nur wenig Eigeninitiative
- Abwartende/Gleichgültige**: = oft Mehrheit der Personen
- Bereitschaft zur Beteiligung gering
- Mitläufer_in**: - verhält sich eher passiv
- Einstellung oft unklar
- will möglichst wenig Aufwand + Konflikte
- Opponent_in**: - teilweise oder ganz gegen Veränderung
- Differenz lediglich auf Sachebene
- gute Diskuss. partner_in
- Gegner_in**: - Differenzen auch auf Beziehungsebene
- Untergrundkämpfer_in oder offen feindlich

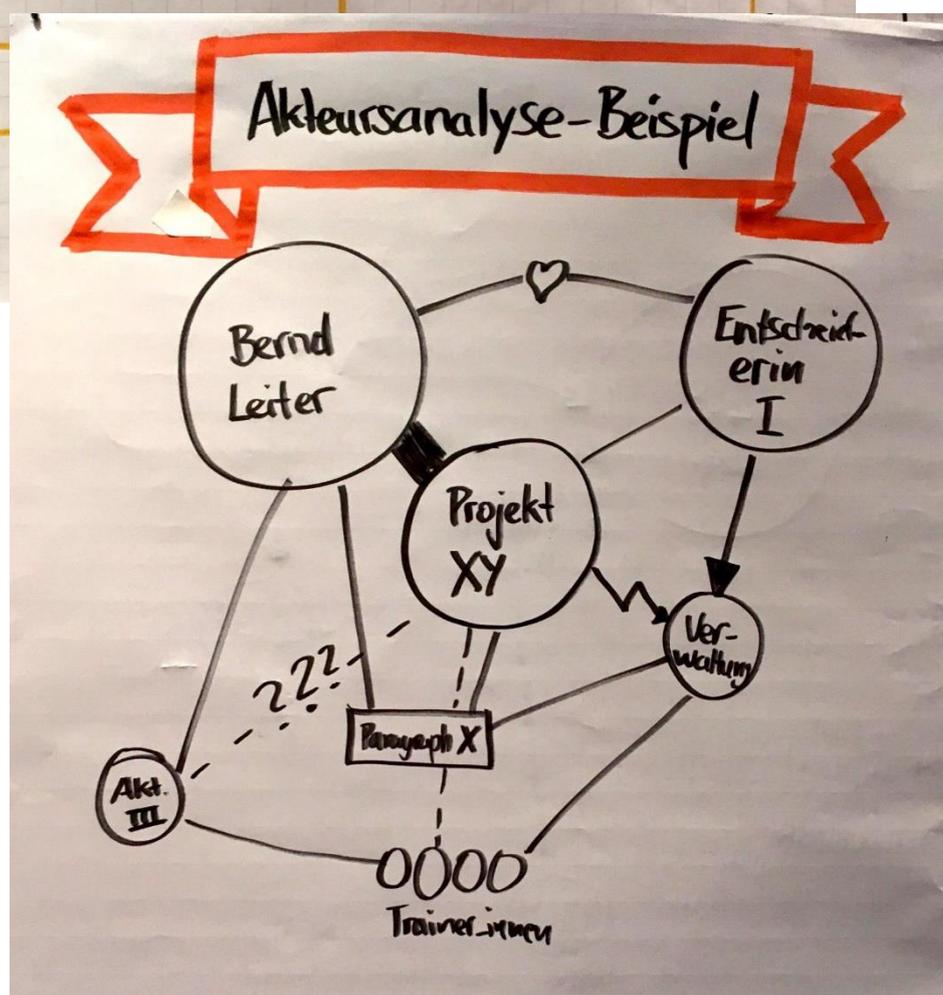
Einstellungen im Veränderungsprozess

- Zustimmung (green triangle)
- Indifferenz (yellow rectangle)
- Ablehnung (red triangle)
- Nicht-Wissen (pink rectangle)
- Nicht-Können (pink rectangle)
- Nicht-Wollen (pink rectangle)
- Nicht-Sollen (pink rectangle)
- Enthusiasmus (green rectangle)
- Commitment (green rectangle)
- Akzeptanz (green rectangle)
- Skepsis (pink rectangle)
- Verweigerung (pink rectangle)
- Widerstand (pink rectangle)
- unklare Informationslage, Unklarheit über: Ziele, Sinn, ... (blue rectangle)
- fehlende Fähigkeiten und Fertigkeiten, Angst vor eigener Unzulänglichkeit (blue rectangle)
- Keine Motivation, Einstellung/Haltung, Wahrung der eig. Interes. bestehende Konflikte als Katalysator (blue rectangle)
- Signale, dass ein bestimmtes Vorhaben gar nicht gewollt ist (Greenwashing) (blue rectangle)

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-tlichkeit	
Strategien		
Kommunikation		



Widerstand: Erscheinungsformen

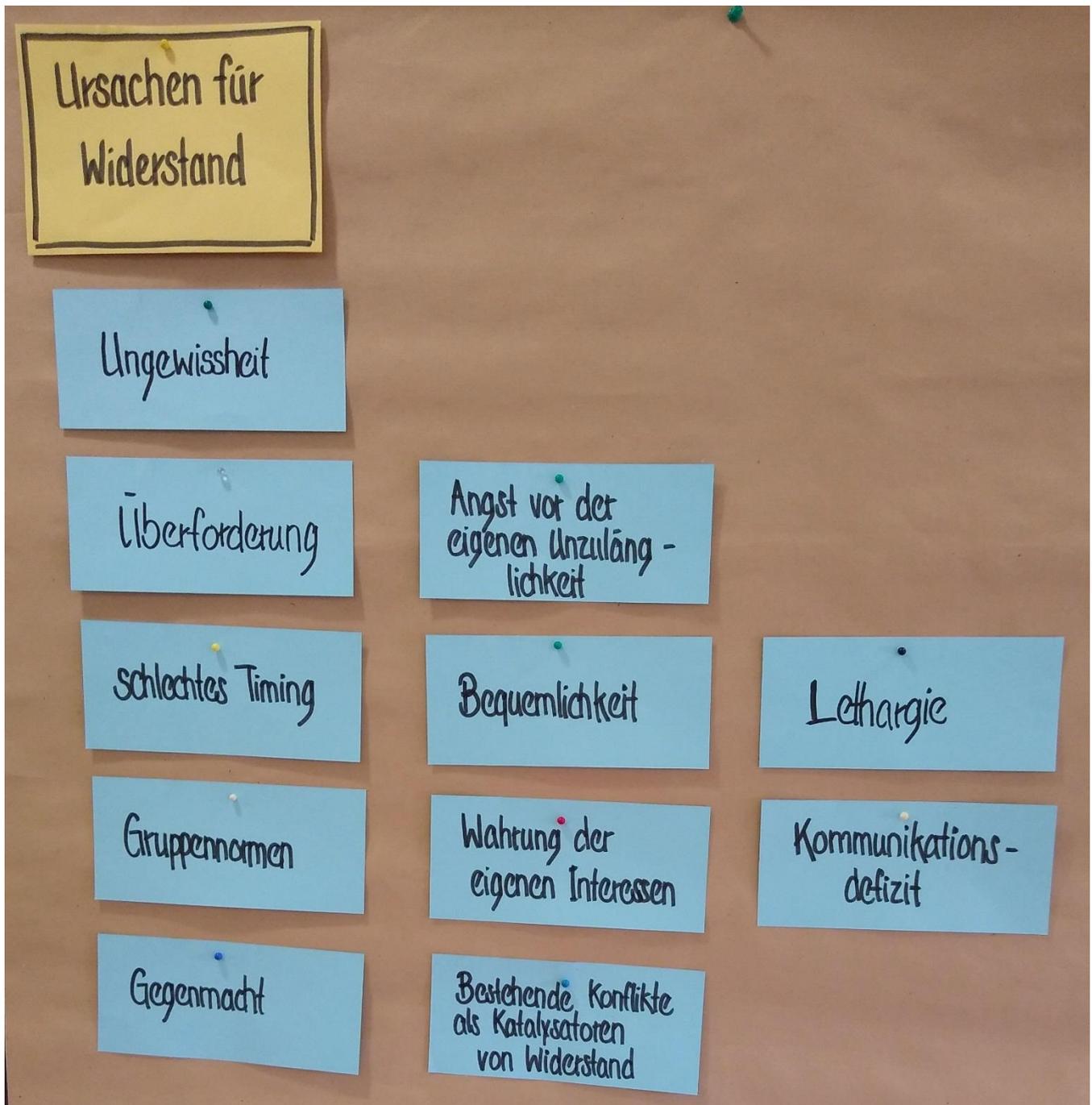
Erscheinungsformen von Widerstand



	Verbal (Reden)	Nonverbal (Verhalten)
<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.

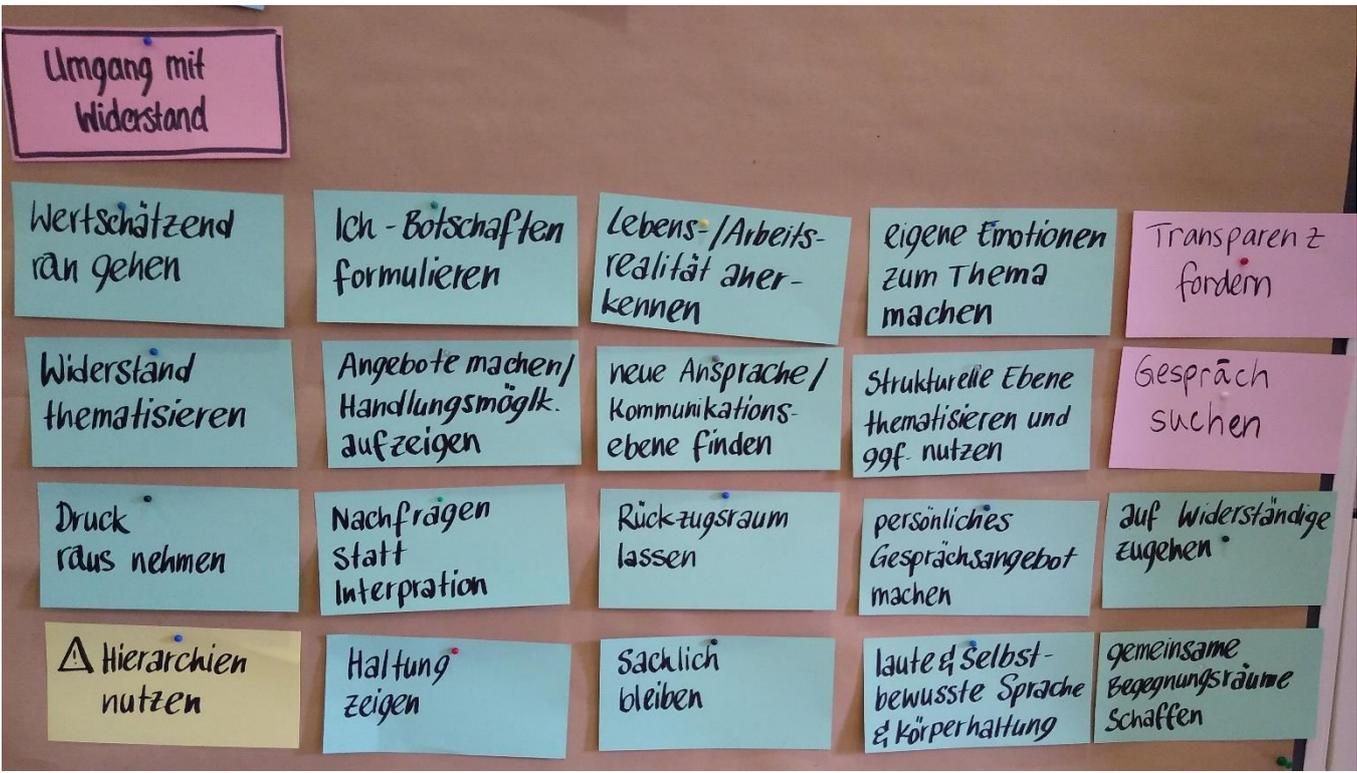
Umgang mit Widerstand: Wo sehe ich Handlungsmöglichkeiten?

The image shows a handwritten note on a grid background. At the top, the word "Transfer" is written in red cursive and underlined with a yellow highlight. Below it, two numbered points are listed, each preceded by a yellow highlight symbol consisting of three slanted lines. The first point reads: "1.) Wählt eine mögliche Ursache für die Entstehung von Widerstand aus, die euch am meisten Handlungsfreiheit gibt." The second point reads: "2.) Vereinbare mit Dir (mind.) eine Art des Umgangs damit." The entire note is enclosed in a hand-drawn black rectangular border.

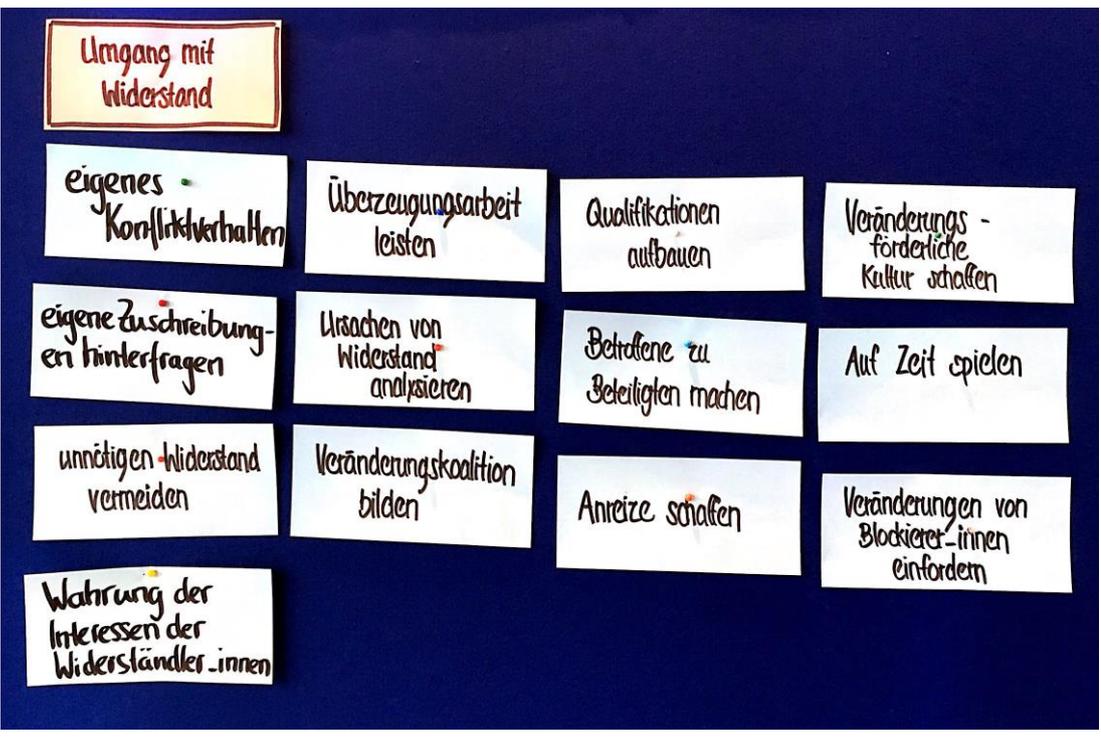
Transfer

- 1.) Wählt eine mögliche Ursache für die Entstehung von Widerstand aus, die euch am meisten Handlungsfreiheit gibt.
- 2.) Vereinbare mit Dir (mind.) eine Art des Umgangs damit.

Umgang mit Widerstand: Möglichkeiten...

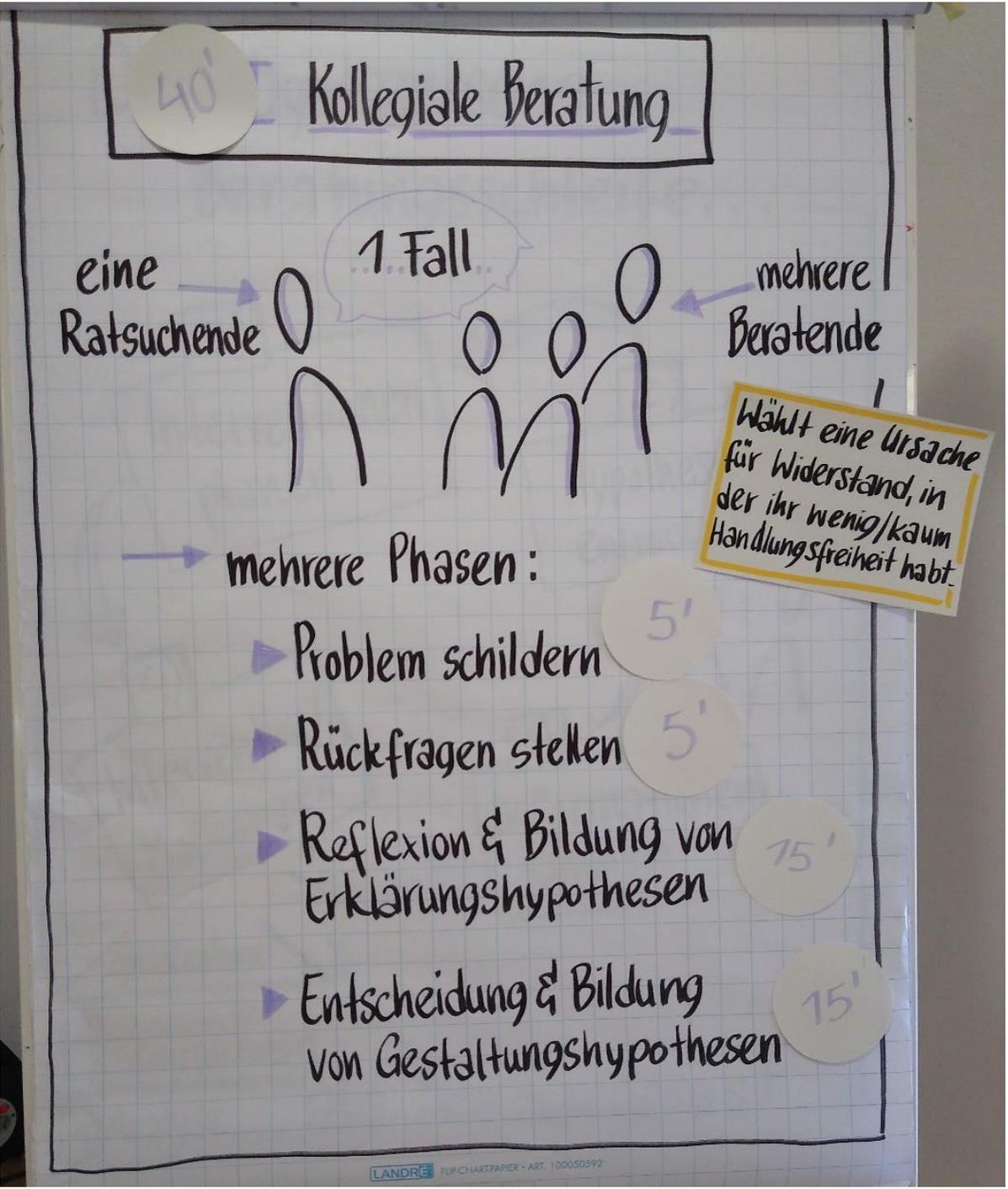


Hier noch einige Ergänzungen aus dem Seminar 2018:



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



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

Anerkennung / Mehrwert

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

Klare Verantwortlichkeiten

3) **Verantwortliche** für das Thema

Leidensdruck

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

gemeinsame Vision
! einzelne Bedarfe!

Freude (s)
- Persönliche Betroffenheit (Abteilung / 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

Führungskoalition/ Befürwortende einbinden

Schnelle Erfolge (feiern)

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

Hilfe zur Selbsthilfe, **Qualifikation & Ressourcen**

Zeitmanagement

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
mitendrin...

→ Projekt / Erfolg
Sichtbar
machen

Distruption
der Annahmen

sich Inspiration
holen
(ähnliche Strukturen)

Achtungs- Zeichen



1. offen fürs zuhören bleiben
• ModeratorIn / Verantwortlich

2. 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?

