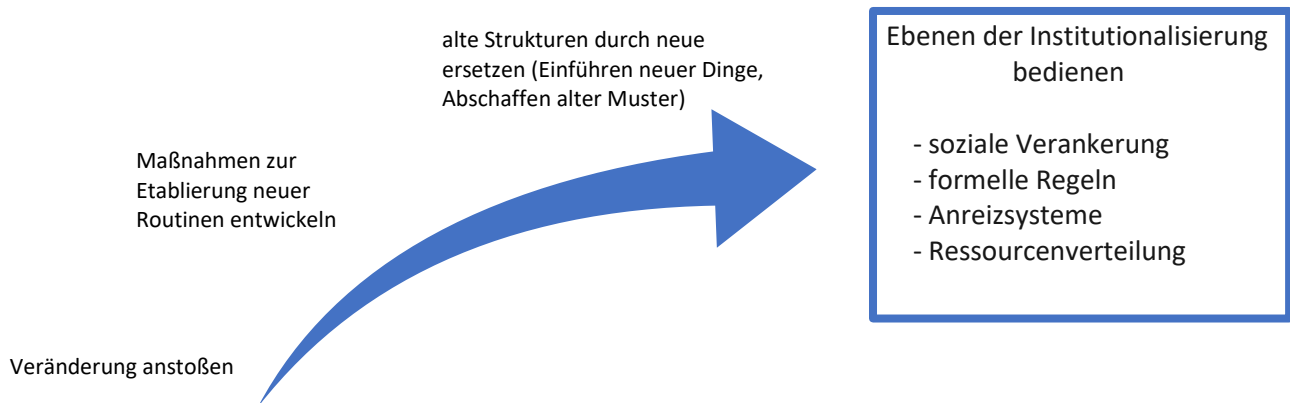


Erfolgsfaktoren und Überwindung von Stolpersteinen

Um weitere begünstigende Faktoren und mögliche Interventionsmaßnahmen zur Förderung des Verankerungsprozesses zu erkennen, ist es wichtig, sich mit den Ebenen der Institutionalisierung zu beschäftigen.



Ebene	Stellhebel	Vorteil	Nachteil	Beispielmaßnahmen
Soziale Verankerung	Organisationskultur, informelle Institutionen	Nachhaltig; selbsttragend vererbbar	langsame Veränderung, bedingt steuerbar	Bedeutung des Projektes in wichtigen Gremien und Mitarbeiterversammlung hervorheben - wichtige Themen in Kommunikationskonzept Mitstreiter_innen gewinnen: Leitung, Promotoren, Influencer, early adopters und wichtige Stakeholder Kultur und Vorteile, Vertrauen und Rücksichtnahme selbst leben und konsistent handeln Andockpunkte im Arbeitsalltag der MA/Orga. bereitstellen und kommunizieren
formelle Regeln	(Verfügungs-) Rechte und Zugangswege	Transparent; gut kommunizierbar	zu allgemein; können nicht jeden Fall bedienen	Beratungssystem und Beratungsprofil entwickelt, offen und für MA verständlich - Wie komme ich unter welchen Bedingungen an die Beratung und was passiert dabei? Verantwortlichkeiten und Verfahren geklärt und verteilt/ verabredet Projektergebnisse in Bereichs- und Geschäftsberichte aufgenommen
Anreizsysteme	Kooperationen, Arbeitserleichterungen,	Synergieeffekte	viele Bedarfe, Ineffizienz	Anknüpfungspunkte für jede Angebotsgruppe entwickeln/ sichtbar machen Möglichkeiten neue Wege auszuprobieren: „Beratung kann bei (Alltags-)Problemen helfen“ Würdigung/ Wertschätzung der Kooperierenden
Ressourcenverteilung	Zuordnung knapper Güter wie Arbeitszeit/	hat direkte Auswirkungen im Arbeitsalltag	Kontrolle meist projektextern;	2h pro Woche für Mitarbeitende zum Zwecke der Beratung Würdigung durch GF bei Kooperation

Erfolgsfaktoren und Überwindung von Stolpersteinen

	Arbeitskraft/ Geld/ Material		kann demotivieren	Unterstützung von Abteilungen durch Projekt
--	---------------------------------	--	----------------------	--

Weiterer Umgang mit Widerständen

Um Gegenwind zu begegnen ist es wichtig, ...

...auf der Haltungsebene

- Veränderungslogik und Routinelogik als gleichermaßen rationale Systeme in Organisationen anzuerkennen
- Empathie und Verständnis für die Konsequenzen der Veränderung für die betroffenen Personen zu haben

...auf der Kommunikationsebene

- Widerstand zulassen
- Gespräche anbieten, suchen, führen
- Zuhören, Verstehen und Auseinandersetzung mit der Kritik
- Ernsthafte Beteiligung kritischer Perspektiven
- Klare Entscheidungen zu treffen
- Erprobungen zulassen und ermöglichen

...auf der informellen, mikropolitisch-taktischen Ebene

- Druck machen: konkrete Termine setzen, Anweisungen geben, nachdrücklich Forderungen stellen
- Blockieren: Widerstand durch Rückzug, Dienst nach Vorschrift, Aufkündigung von Kooperationen, Ignorieren
- Sanktionen: androhen oder Benefits verweigern
- Tauschangebote: eine Hand wäscht die andere, kleinen Gefallen tun
- Einschmeicheln: freundlich sein, Komplimente und Übereinstimmungen mit Ansichten äußern
- Rationalität: logische und Sachargumente, eigen Auffassung durch Tatsachen stützen, neue Informationen geben
- Koalitionsbildung: Unterstützung und Zusammenschlüsse
- Höhere Instanzen einschalten: Widersacher durch Vorgesetzte in Schranken weisen
- Inspirierende Appelle: an Emotionen, Ideal, Werthaltungen appellieren, Begeisterung hervorrufen
- Konsultationen: Einflussreiche Personen um Rat fragen
- Legitimation: auf eigen Autorität/ Aufgabe berufen und auf Regeln/ Umgangsformen pochen
- Persönliche Appelle: Gefühle, Freundschaft, Loyalität ansprechen
- Self-Promotion: die eigene Person als kompetent, fleißig und erfolgreich darstellen

Adaptiert aus: Change, Veränderung - Vorgehen, Haltung und Organisation bei Veränderungsvorhaben in NPOs, MuP-Trainingsbuch, Friedrich-Ebert-Stiftung, 2014