



Hinweise zu Veränderungsprozessen

Inhalt

Praktisches Wissen zur Steuerung von Veränderungsprozessen.....	2
<i>Schaffen Sie eine klare Projektarchitektur.....</i>	<i>2</i>
<i>Legen Sie eine klare Strategie für den Veränderungsprozess fest.....</i>	<i>2</i>
<i>Gehen Sie strukturiert vor bei der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung.....</i>	<i>2</i>
<i>Bleiben Sie im Kontakt mit Ihren Führungskräften und Beschäftigten.....</i>	<i>3</i>
<i>Seien Sie auf Sorgen, Bedenken und Ängste vorbereitet.....</i>	<i>3</i>
Was bei einem Veränderungsprozess in Ihrer Organisation passiert.....	4
<i>Die sechs Phasen laufen zeitversetzt ab für verschiedene Beschäftigten-Gruppen.....</i>	<i>4</i>
<i>Erkennen Sie die sechs Phasen und begegnen Sie ihnen pro-aktiv.....</i>	<i>5</i>
Arbeiten Sie lösungsorientiert in Arbeitsgruppen.....	6
<i>Die Diskussion anregen und am Laufen halten.....</i>	<i>6</i>
<i>Rechtzeitige und regelmäßige, kurze Pausen einhalten.....</i>	<i>6</i>
<i>Einem klaren roten Faden folgen.....</i>	<i>6</i>
<i>Teilnehmerbeiträge veranschaulichen.....</i>	<i>7</i>
<i>Beschränken Sie die Wahlmöglichkeiten in Abstimmungsverfahren.....</i>	<i>7</i>
<i>So funktioniert ein „Brainstorming“.....</i>	<i>7</i>
<i>So funktioniert eine Ideensammlung per Zuruf.....</i>	<i>7</i>
Meistern Sie schwierige Situationen in Gruppen.....	8
<i>Wenn die Gruppe nur unvollständig zum Termin erscheint.....</i>	<i>8</i>
<i>Wenn von der Gruppe keine Themen genannt werden.....</i>	<i>8</i>
<i>Wenn das Gespräch ins Stocken gerät.....</i>	<i>8</i>
<i>Wenn im Gespräch der rote Faden verloren geht.....</i>	<i>8</i>
<i>Wenn ein „Meinungsmacher“ negative Stimmung verbreitet.....</i>	<i>8</i>
<i>Wenn die Themen von der Gruppe nicht lösbar sind.....</i>	<i>9</i>
<i>Wenn die Zeit davon läuft.....</i>	<i>9</i>
<i>Wenn das Team keine Verantwortung übernimmt.....</i>	<i>9</i>

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Projektverantwortlich:



Kuratoren:



Praktisches Wissen zur Steuerung von Veränderungsprozessen

Die Erfahrung zeigt, dass der Alltag Veränderungsinitiativen häufig erschwert. Folgende Regeln können Sie bei einer erfolgreichen Umsetzung unterstützen.

Schaffen Sie eine klare Projektarchitektur.

- Ein Schirmherr aus der Geschäftsführung, der dem Prozess den Rücken stärkt.
- Ein Projektleiter / interner Ansprechpartner der die Koordination übernimmt (ggf. eine Steuerungsgruppe).
- Ein Projektteam, das an der Umsetzung arbeitet.
- Ein Aktionsplan, der die Aufgaben und die Zeitschiene festlegt

Legen Sie eine klare Strategie für den Veränderungsprozess fest.

- Formulieren Sie klare Ziele mit Angaben zu Zeit, Inhalt und Qualität.
- Formulieren Sie zentrale – und eher wenige – Handlungsfelder.
- Machen Sie klar: Woraus leiten sich die Handlungsfelder ab? Warum sind uns diese Handlungsfelder so wichtig?
- Sprechen Sie durchgängig immer von diesen Handlungsfeldern – und von keinen anderen.
- Die Beschränkung auf wenige Handlungsfelder heißt nicht, dass die anderen Themen unwichtig sind, aber sie werden zunächst hintenangestellt.

Gehen Sie strukturiert vor bei der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung.

- Überprüfen Sie die Maßnahmen nach SMART-Kriterien¹.
- Legen Sie eine Reihenfolge zur Umsetzung der Maßnahmen fest: Was machen wir zuerst? Was machen wir mit den restlichen Maßnahmen?
- Nützliche Fragen für die Festlegung einer Reihenfolge können sein:
 - Welche Wirkung versprechen Sie sich von der Maßnahme?
 - Wie viel Geld müssen Sie für die Umsetzung aufbringen?
 - Wie viel Zeit müssen Sie für die Umsetzung aufbringen?

¹ Maßnahmen sind SMART, wenn sie folgenden Kriterien entsprechen: S - Spezifisch, M - Messbar, A – „Attraktiv“ – verspricht die Umsetzung einen hohen Nutzen, R - Realistisch, T - Terminiert.

- Sorgen Sie dafür, dass erste Erfolge schnell sichtbar werden; die Beschäftigten sollen sehen, dass etwas passiert.
- Überprüfen Sie den Stand der Umsetzung regelmäßig, z.B. alle drei Monate.

Blieben Sie im Kontakt mit Ihren Führungskräften und Beschäftigten.

- Sorgen Sie dafür, dass alle Beteiligten über den aktuellen Stand ausreichend informiert sind.
 - Was ist das Ziel der Veränderung?
 - Was sind die Gründe für die Veränderung?
 - Welche Auswirkungen hat das Vorhaben für die Beteiligten?
- Bleiben Sie im Ziel klar und fest.
- Kommunizieren Sie die Inhalte: Was genau tun wir?
- Kommunizieren Sie auch Heikles und verschweigen Sie nichts.
- Kommunizieren Sie den Prozess:
 - Wo stehen wir im Prozess?
 - Was sind die nächsten Schritte?

Seien Sie auf Sorgen, Bedenken und Ängste vorbereitet.

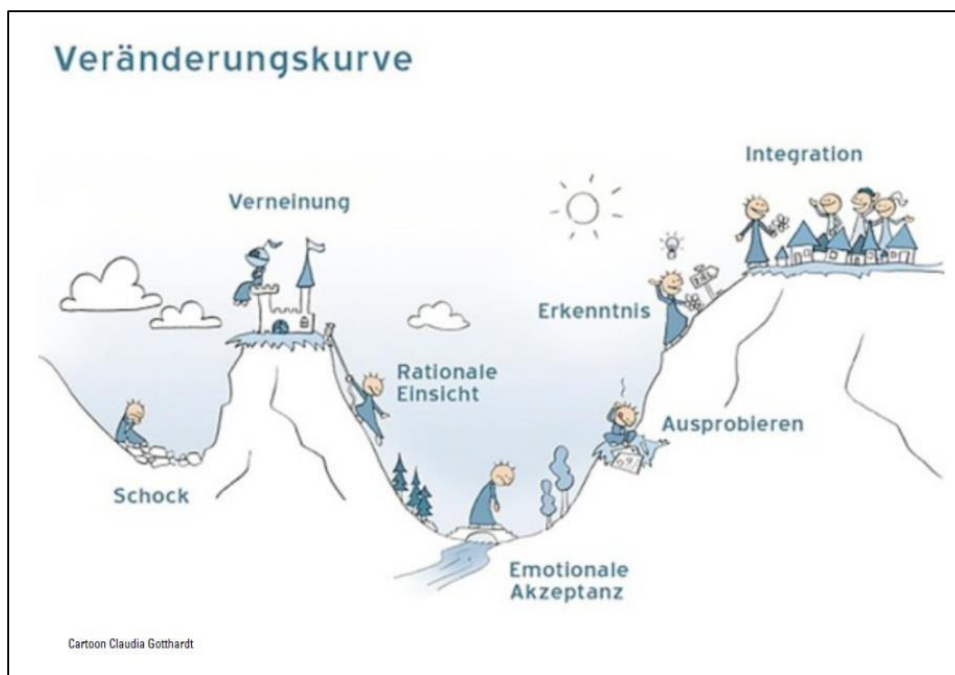
- Würdigen Sie das „Alte“ (Wo kommen wir her?), und wenden Sie sich dem „Neuen“ zu (Wo wollen wir hin?). Werten
- Sie das „Alte“ nicht ab und loben Sie das „Neue“ nicht in den Himmel.
- Machen Sie sich klar, wo Widerstände auftauchen könnten. Überlegen Sie, welche Reaktionen zu erwarten sind und wie eine angemessene Reaktion darauf aussehen könnte?
- Sprechen Sie Probleme an und zeigen Sie Verständnis für die Situation der Beteiligten.
- Nehmen Sie Anliegen der Beschäftigten ernst und nehmen Sie diese auf.
- Beschreiben und konkretisieren Sie Anliegen der Beschäftigten: Was ist an den Einwänden dran?

Was bei einem Veränderungsprozess in Ihrer Organisation passiert.

Veränderungsprozesse haben häufig sechs Phasen.

Jeder Veränderungsprozess durchläuft mal mehr, mal weniger intensiv sechs Phasen bei Beschäftigten und Führungskräften:

1. „Schock“: „Was kommt da bloß auf uns zu?“
2. Verneinung: „Ich mach einfach so weiter wie bisher!“
3. Vernunftmäßige Einsicht / gefühlsmäßige Akzeptanz: „Ich finde mich noch nicht wirklich zurecht.“
4. Ausprobieren: „Das sind ja interessante Möglichkeiten.“
5. Erkenntnis: „Jetzt habe ich es verstanden.“
6. Zustimmung / Integration: „Das funktioniert wirklich gut.“



Die sechs Phasen laufen zeitversetzt ab für verschiedene Beschäftigten-Gruppen.

Normalerweise werden die Phasen entsprechend der Position und Nähe zum Projekt zeitversetzt durchlaufen, d.h. die obere Führungsebene und Prozesstreiber durchlaufen die Phasen zuerst, während die mittlere Führungsebene und Beschäftigte ohne Führungsfunktion sowie unmittelbarer Berührung zum Projekt später durch diese Phasen laufen.

[Hier eingeben]

Erkennen Sie die sechs Phasen und begegnen Sie ihnen proaktiv.

Die einzelnen Phasen können, in Abhängigkeit des Themas und der Tragweite der Veränderung für die Beteiligten, unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Entscheidend ist auch, ob die Beteiligten eher positive oder eher negative Auswirkungen auf Ihre Situation erwarten.

#	Phasen	Merkmale
		Aktiv begegnen
1	Schock	Merkmale: Rückzug / Abwarten
		Aktiv begegnen: Zeit und Raum, sich an neue Situation und Arbeitsweisen zu gewöhnen / Raum für Aussprachen geben.
2	Verneinung	Merkmale: So tun, als ändere sich nichts / Verharmlosung / Diskussionen über Unwichtiges
		Aktiv begegnen: Geduld und beständige Kommunikation über die neuen Arbeitsweisen und Veränderungen / Raum geben, sich die neuen Arbeitsweisen anzueignen / Verantwortlichkeiten klären.
3	Vernunftmäßige Einsicht / Gefühlsmäßige Akzeptanz	Merkmale: Unwissenheit, wie neue Arbeitsweisen zu handhaben sind.
		Aktiv begegnen: Gelegenheit für Aussprachen geben / Raum für Frust geben / Altes würdigen und sich dem Neuen zuwenden.
4	Ausprobieren	Merkmale: Auswahl von Möglichkeiten / Loslassen alter Einstellungen
		Aktiv begegnen: Raum für Ausprobieren geben / Fehler als nützlich betrachten und aus Ihnen lernen / Erfolge würdigen / Dank an die Unterstützer des Prozesses aussprechen.
5	Erkenntnis	Merkmale: Neues Können und Wissen wird erworben.
		Aktiv begegnen: Unterstützen und bestärken / Fehler als nützlich betrachten und aus Ihnen lernen
6	Zustimmung / Integration	Merkmale: Neu Erlertes wird angewandt / Eigene Sichtweisen zu den Arbeitsweisen und Verbesserungen werden entwickelt.
		Aktiv begegnen: Unterstützen und bestärken / Erfolge kommunizieren.

Arbeiten Sie lösungsorientiert in Arbeitsgruppen.

In einem Veränderungsprozess werden Sie voraussichtlich mit Gruppen von Kollegen arbeiten. Nachfolgende finden sie Tipps und Hinweise für diese Arbeitsform.

- Die Arbeit in Arbeitsgruppen ist hilfreich, wenn Sie in kurzer Zeit viele Sichtweisen einholen wollen.
 - Wenn Sie zu einer Frage möglichst viele Ideen in kurzer Zeit haben wollen, arbeiten alle Kleingruppen mit der gleichen Fragestellung.
 - Wenn Sie mehrere Themen zur gleichen Zeit bearbeiten wollen, geben Sie den Teams unterschiedliche Fragestellungen.
- Wichtig für das Arbeitsklima in Arbeitsgruppen sind motivierte Teilnehmer, die sich gerne an der Diskussion beteiligen. Oftmals unterstützen die passenden Methoden eine solche Atmosphäre:

Die Diskussion anregen und am Laufen halten.

- Leiten Sie eine Diskussion mit einer offenen Frage ein. Nutzen Sie dann die Rolle eines „Moderators“ und nehmen sich inhaltlich zurück. Als Steuerer der Diskussion können Sie immer noch eingreifen, um mit passenden Fragen oder Aufgreifen von Beiträgen die Diskussion am Laufen zu halten.
- Achten Sie darauf, dass alle zu Wort kommen.
- Lassen Sie Problem-Diskussionen („Warum ist das so...?“) nicht zu lange laufen. Machen Sie rechtzeitig einen
- Schwenk und kommen zur Lösungsdiskussion („Was würde uns an dieser Stelle weiter bringen...?“).
- Loben Sie die Gruppe für die produktive Arbeit und das, was schon erreicht wurde.
- Begrüßen Sie es, wenn Kritik geäußert wird. Beachten Sie dabei stets den Grundsatz: „Kritik an der Sache, Wertschätzung für die Person“.
- Fassen Sie sich kurz und sprechen Sie von Herzen.

Rechtzeitige und regelmäßige, kurze Pausen einhalten.

- Wenn Sie merken, dass die Aufmerksamkeit nachlässt, hilft oftmals eine kurze Pause.
- Sollten Sie aus dem Zeitplan laufen, planen Sie besser einen weiteren Termin als ein Ergebnis erzwingen zu wollen.

Einem klaren roten Faden folgen.

- Sollte die Gruppe in den Themen zu sehr springen, führen Sie sie auf den roten Faden zurück.

- Solange ein Teil der Gruppe noch Ergebnisse analysiert, die anderen aber schon passende Maßnahmen suchen, wird es schwer, ein von allen getragenes Ergebnis zu produzieren.

Teilnehmerbeiträge veranschaulichen.

- Halten Sie wichtige Punkte auf einem Flipchart / einer Pinnwand fest, während diskutiert wird.
- So gehen wichtige Punkte nicht verloren und die Gruppe kann sich rein auf die Inhalte konzentrieren.

Beschränken Sie die Wahlmöglichkeiten in Abstimmungsverfahren.

- Eine Beschränkung ist nützlich, wenn Sie eine gezielte Entscheidung oder Abstimmung im Team treffen wollen. Sie hilft, ein Gesamtbild und eine Entscheidungsgrundlage zu erhalten.
- Als Faustregel für die Anzahl der Stimmen für jeden Stimmberechtigten gilt: Anzahl der Möglichkeiten durch zwei.

So funktioniert ein „Brainstorming“.

- Die Fragestellung, zu der Ideen entwickelt werden sollen, wird gut sichtbar an die Pinnwand oder das Flipchart geschrieben. Stellen Sie offene Fragen.
- Die Gruppe wird aufgefordert, so viele Ideen oder Lösungsansätze wie möglich dazu zu nennen. Dabei gilt: Zunächst zählt die Menge der Ideen, nicht die Qualität. In dieser Phase werden Ideen nicht kommentiert.
- Die Ideen werden auf Metaplan-Karten geschrieben. Sie werden zunächst ungeordnet an die Pinnwand geheftet.
- Ist die Phase der Ideenfindung abgeschlossen, werden die Karten abgenommen und nacheinander einzeln wieder angepinnt – diesmal in Spalten. Thematisch verwandte Ideen kommen in die gleiche Spalte. Passt eine Karte nicht in eine der vorhandenen Spalten, wird eine neue Spalte gebildet. Dadurch entstehen inhaltlich zusammengehörige Ideen-Gruppen.
- Die Spalten erhalten zunächst keine Überschriften, lediglich Ziffern zur Orientierung.
- Wenn alle Karten zugeordnet sind, dann werden für die Karten in den einzelnen Spalten passende Oberbegriffe gesucht. Gegebenenfalls werden einzelne Karten umsortiert.

So funktioniert eine Ideensammlung per Zuruf.

- 15 Minuten Sammlung in der Gruppe
- Währenddessen: Moderator pinnt an
- 20 Minuten Ordnung und Auswahl nach Wichtigkeit in der Gruppe

Meistern Sie schwierige Situationen in Gruppen.

Wenn die Gruppe nur unvollständig zum Termin erscheint.

- Machen Sie im Vorfeld deutlich, wie wichtig Ihnen der Termin ist, und dass es ein Pflichttermin ist.
- Falls weniger als drei Viertel der erwarteten Teilnehmer anwesend sind, sollten Sie einen neuen Termin suchen.

Wenn von der Gruppe keine Themen genannt werden.

- Verschiedene Gründe sind vorstellbar. Ist die Stimmung eher ängstlich, sollten Sie langsam vorgehen und nach den
- Gründen für die Verunsicherung fragen.
- Falls Ihnen die Gruppe zufrieden und ein bisschen träge erscheint, machen Sie der Gruppe noch einmal Ihre
- Motivation für den Termin und Ihr Ziel deutlich. Warten Sie, bis Beiträge aus der Gruppe kommen.

Wenn das Gespräch ins Stocken gerät.

- Auch hier kann es sein, dass ein eher angstbesetztes Thema angesprochen wurde, was zu einem „Abtauchen“ der Beschäftigten führt. Finden Sie durch Fragen heraus, wo die Blockade liegt. Es kann auch sein, dass alles gesagt ist, was zu sagen war. Fragen Sie die Beschäftigten, ob noch etwas fehlt.

Wenn im Gespräch der rote Faden verloren geht.

- Fassen Sie als Moderator den Zwischenstand der Diskussion zusammen: Welche Meinungen wurden bislang geäußert. Welche Fortschritte wurden bereits erzielt? Worin besteht Einigkeit, worin noch Uneinigkeit?
- Vielleicht ist es erforderlich, dass Sie Ihre Moderatoren-Rolle aktiver ausführen, indem Sie die Diskussion immer wieder auf das Thema zurückführen.

Wenn ein „Meinungsmacher“ negative Stimmung verbreitet.

- Fragen Sie den „Meinungsmacher“, woraus er seine negative Sichtweise ableitet. Nehmen Sie konkrete Sorgen ernst und machen Sie gleichzeitig deutlich, dass Sie eine Blockadehaltung nicht akzeptieren können.
- Sie können den „Meinungsmacher“ auch in einem Einzelgespräch, z.B. in einer Besprechungspause, direkt auf seine Stimmung ansprechen. Das wirkt oft stärker als die Ansprache in der Gruppe.

Wenn die Themen von der Gruppe nicht lösbar sind.

- Kommt die Gruppe zu dem Ergebnis, dass bestimmte Entscheidungen zu treffen und Veränderungen in der Organisation anzuregen sind (und nicht von der Gruppe / vom Team selbst), so sollten diese Punkte von Ihnen an die zuständige Stelle bzw. Ebene weitergeleitet werden. Geben Sie der Gruppe eine Rückmeldung, sobald Sie eine Antwort erhalten haben.
- Halten Sie sich in der Arbeit mit der Gruppe nicht zu lange mit Themen auf, die Sie nicht lösen können.

Wenn die Zeit davonläuft.

- Nehmen Sie sich in Ihrer Besprechung wenige Punkte vor, die Sie gründlich bearbeiten. Verschieben Sie andere
- Themen auf Folgetermine.
- Falls im Gespräch das zeitliche Ende naht, fassen Sie gemeinsam noch einmal zusammen, wie weit Sie gekommen sind, und wie es weitergeht.

Wenn das Team keine Verantwortung übernimmt.

- Wenn es am Ende beim Ausfüllen des Maßnahmenplans um die Übernahme von Verantwortung geht, fehlen oft die
- Freiwilligen. Versuchen Sie die Gründe herauszufinden.
- Es kann an der aktuellen Überlastung der Teammitglieder liegen. Dann sollten Sie darüber nachdenken, wie
- Freiräume zu gewinnen sind.
- Weiterhin kann die Sorge dahinterstehen, der Aufgabe nicht gewachsen zu sein. Dann könnten
- Unterstützungsangebote hilfreich sein.
- Möglicherweise identifiziert sich das Team noch nicht genug mit den geplanten Maßnahmen. In diesem Fall wäre es wichtig, die Wichtigkeit und den erwarteten Nutzen der Maßnahmen noch einmal zu verdeutlichen.

Weitere Informationen erhalten Sie über:

Demografieagentur für die Wirtschaft GmbH
Friederike Husheer
Projektmanagerin
Günther-Wagner-Allee 23 | 30177 Hannover | Germany
Telefon: +49 511 16990-924 | Fax: +49 511 16990-929
E-Mail: friederike.husheer@demografieagentur.de | www.demografieagentur.de

[Hier eingeben]