



Change Management

Den Wandel gestalten



Pre Conference-Workshop im HDS.Forum Lehre 2013

Dr. Boris Schmidt

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin | thema31

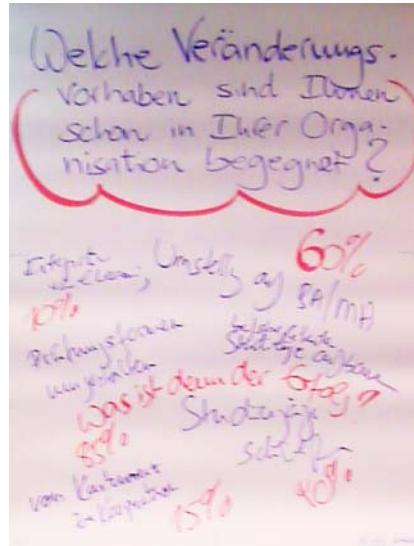
thema31
Dr. Boris Schmidt
Berater, Trainer & Coach
Lütticher Straße 16
13353 Berlin
www.thema31.de



- ▶ Einstieg
- ▶ Was ist **Change Management?**
- ▶ Szenario „Kurt Lewin Hochschule Berlin“
- ▶ Haltungen in Veränderungsprozessen
- ▶ Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren
- ▶ **... den Wandel gestalten!**
- ▶ Lessons Learned

thema31
Dr. Boris Schmidt
Berater, Trainer & Coach
Lütticher Straße 16
13353 Berlin
www.thema31.de





thema31
Dr. Boris Schmidt
Berater, Trainer & Coach
Lütticher Straße 16
13353 Berlin
www.thema31.de



Was ist Change Management?

Change Management...

„ist ein Arbeitsfeld der Organisationsentwicklung und bezeichnet die Gestaltung absichtsvoller, zielgerichteter, tiefgreifender, und damit also: nicht-zufälliger, nicht-versehentlicher und nicht-trivialer Veränderungen auf der Ebene von Zielen, Arbeitsweisen, Strategien, Strukturen und/oder Prozessen innerhalb einer Organisation.“ (Schmidt, 2013, work in progress)


Beispiele für Change-Projekte

- ▶ Formulierung eines Leitbildes.
- ▶ Implementierung einer Diversity-Strategie.
- ▶ Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems.
- ▶ Einführung systematischer Personalentwicklung.
- ▶ Begleitung einer Fusion.
- ▶ Strategieentwicklung.
- ▶ Profilbildung.
- ▶ Umsetzung eines neuartigen Lehrkonzepts.
- ▶ Aufbau eines hochschuldidaktischen Angebots.
- ▶ ...




thema31
Dr. Boris Schmidt
Berater, Trainer & Coach
Lütticher Straße 16
13353 Berlin
www.thema31.de





Szenario „Kurt-Lewin-Hochschule Berlin“




Hochschulleitung wendet sich mit diesen Handlungsalternativen an **Stabsstelle Organisationsentwicklung (OE)**:


1. **Führungskräfteentwicklung** mit Einführung von Führungsfeedbacks für alle Professorinnen & Professoren sowie Führungskräfte im Verwaltungsbereich
2. **Neupositionierung des Qualitätsmanagements** als hochschulweit integriertes strategisches QM, direkt der Hochschulleitung zugeordnet (mit Einflussnahme auf Budgets für die Fachbereiche und Studiengänge)
3. **Leitbildprozess** Entwicklung und Umsetzung einer (neuen) Vision für die „KLH 2022“ (mit Diversity, Gender und Familiengerechtigkeit)

nächste Schritte Auswahl des Change-Projekts (1 aus 3), Beauftragung der Stabsstelle OE mit Analyse der Ausgangssituation

Quelle Foto: www.hwr-berlin.de Disclaimer Alle Angaben fiktiv. Ähnlichkeiten mit realen Fällen rein zufällig.

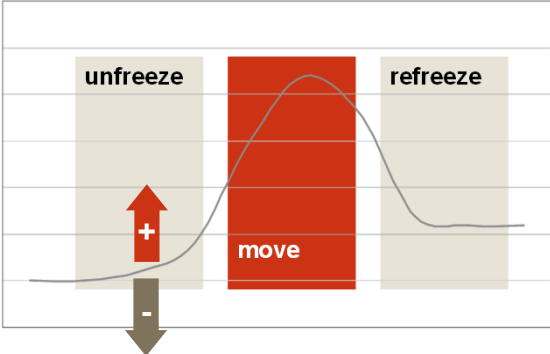
thema31
Dr. Boris Schmidt
Berater, Trainer & Coach
Lütticher Straße 16
13353 Berlin
www.thema31.de





Change Management

Lewin Drei-Phasen-Modell, ca. anno 1950




Lewin sagt:

„Move gelingt nur, wenn das System vorher **unfrozen** wird und bleibt nur dann nachhaltig bestehen, wenn das System anschließend **refrozen** wird!“

Konzept des Kraftfelds Auf einen Systemzustand wirken zu jedem Zeitpunkt treibende und hemmende Kräfte in eine oder (meistens) in viele verschiedene Richtungen ein. Stabile Situationen sind das Ergebnis eines Kräftegleichgewichts. Situationen verändern sich, wenn (und nur dann wenn und zwar genau dann wenn) treibende Kräfte in eine bestimmte Richtung überwiegen.

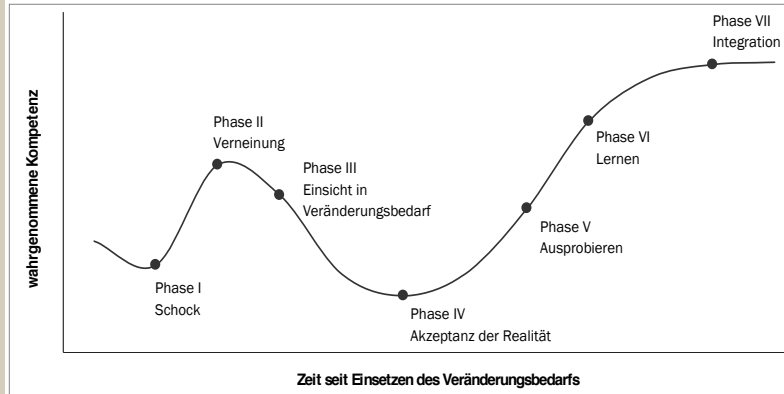
thema31
Dr. Boris Schmidt
Berater, Trainer & Coach
Lütticher Straße 16
13353 Berlin
www.thema31.de





Change Management

Streich Krisenmodell (1997)



thema31
Dr. Boris Schmidt
Berater, Trainer & Coach
Lütticher Straße 16
13353 Berlin
www.thema31.de

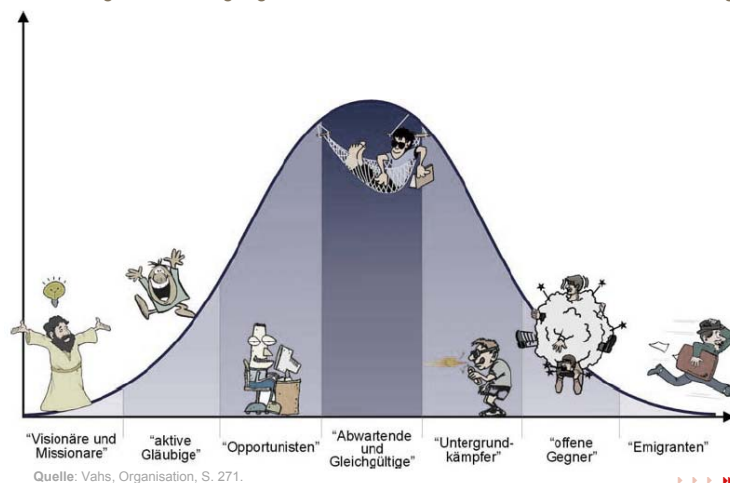
auf **Störungen** reagieren Systeme zunächst mit einer **Gegenreaktion** (Phasen I und II), nur im günstigen Fall tritt das System danach in ein „**Tal der Tränen**“ (Phasen III und IV), aus dem es durch Ausprobieren und Lernen mit neuer **Kompetenz** hervorgeht



Change Management

Vahs Haltungen in Change-Prozessen (2000ff.)

Menschen nehmen gegenüber Veränderungen individuelle **Haltungen** ein, die sich in Einstellungen, Überzeugungen, Motivationen und Verhaltensweisen niederschlagen.



thema31
Dr. Boris Schmidt
Berater, Trainer & Coach
Lütticher Straße 16
13353 Berlin
www.thema31.de





Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren

- ▶ Greif, Seeberg & Runde, 2004: Studie „Erfolge und Misserfolge beim Change Management“
- ▶ S. 23: „Ein Misserfolg ist eine Art peinlicher Unfall, den man besser nicht an die Öffentlichkeit trägt.“
- ▶ Eigenlogiken von wissenschaftlichen Publikationen und Außen- darstellungen (sowohl von Organisationen als auch von ihren Beraterinnen und Beratern) befördern **systematische Überschätzung der Erfolgsquote und des Wirkungsgrades**
- ▶ **N=361** vertrauliche Interviews mit Change Managerinnen und Managern, Projektbeteiligten und Führungskräften, im Fokus: jeweils ein Erfolgs- und ein Misserfolgsprojekt
- ▶ **Hypothese Der Erfolg und der Misserfolg von Veränderungsprojekten werden systematisch beeinflusst durch Faktoren, die über die konkreten Inhalte, Kontexte und Zielstellungen der einzelnen Veränderungsprojekte hinaus gültig sind.**



thema31
Dr. Boris Schmidt
Berater, Trainer & Coach
Lütticher Straße 16
13353 Berlin
www.thema31.de

Quelle: <http://www.resumetarget.com/blog/wp-content/uploads/2013/06/bad-interview.jpg> [11NOV13]



Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren

Aussagen über Ihre X- und Y-Projekte	M	X	Y	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0
Die Ziele der Veränderung waren klar definiert.	3,7	4,1	3,2					
Die Betroffenen wurden frühzeitig in den Veränderungsprozess eingebunden.	3,4	3,9	2,9					
Eine bestimmte Person oder Personengruppe zeigte sich durchgängig für die Veränderung verantwortlich.	3,9	4,3	3,5					
Die Notwendigkeit der Veränderung wurde klar begründet.	3,9	4,3	3,6					
Jemand ging mit gutem Beispiel voran.	3,2	3,6	2,9					
Viele Organisationsmitglieder waren am Anfang GEGEN die Veränderung.	3,2	2,9	3,5					
Wichtige Personen sprachen sich glaubwürdig für die Veränderung aus.	3,8	4,1	3,6					
Befindlichkeiten oder Vorbehalte der Beteiligten wurden im Prozess berücksichtigt.	2,9	3,3	2,5					
Der angestrebte Zielzustand schien dem Ausgangszustand deutlich überlegen.	3,7	4,1	3,4					
Es fand KEIN erkennbares Projektmanagement statt.	2,9	2,3	3,4					
Expertinnen und Experten innerhalb der Organisation wurden bei der Gestaltung der Veränderung um Rat gefragt.	3,3	3,8	2,9					

—●— X Erfolg —●— Y Misserfolg

M Mittelwert auf 5-stufiger Skala; 1 „überhaupt nicht“ bis 5 „voll und ganz“



thema31
Dr. Boris Schmidt
Berater, Trainer & Coach
Lütticher Straße 16
13353 Berlin
www.thema31.de



Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren

Nur fünf Faktoren? **Das kann ich mir gut merken.** Diese Theorie gefällt mir...

Faktor	Bedeutung
Leitung, Strategie, Ziele	Change wird von oberster Leitungsebene gewünscht, seine Ziele steht in „angemessenem“ Zusammenhang zur Strategie
Projektteam, Projektplan & Ressourcen	die „richtigen“ Personen kommen ins Projektteam (qualifiziert, glaubwürdig, zur Organisation passend) und haben „ausreichende“ Ressourcen
Einbindung Führung und Schlüsselfiguren	es gelingt, in „ausreichendem“ Maße formelle und informelle Führungspersonen (mittlere und untere Führungsebene) für den Change zu gewinnen
Kommunikation & Einbindung Betroffene	diejenigen, die der Wandel betrifft, werden „so“ in das Change-Projekt eingebunden, dass sie den Wandel mittragen und mitgestalten
Monitoring und Beratung	durch (externe) Beratung und/oder „hinreichend“ glaubwürdige Zahlen, Daten und Fakten werden Ausgangslage, Zielstellung sowie Fortschritte greifbar



Dr. Bernd Runde

thema31
Dr. Boris Schmidt
Berater, Trainer & Coach
Lütticher Straße 16
13353 Berlin
www.thema31.de

Fazit Die Menschen in ihrer jeweiligen Funktion und aus ihrer jeweiligen Ausgangslage (z. B. Haltung) heraus für das Change-Projekt zu gewinnen, ist erfolgsentscheidend.

Autor: Dr. Boris Schmidt, thema31 Fotos Quelle www.wfb-gmbh.de



Szenario „Kurt-Lewin-Hochschule Berlin“



Die Hochschulleitung der Kurt-Lewin-Hochschule Berlin hat **Sie** ins Projektteam für das ausgewählte Change-Projekt berufen. Sie verstehen sich jetzt, neben Ihrer hauptsächlichen Funktion, als „Change Managerin“ bzw. „Change Manager“.

- ▶ Finden Sie sich in **Projektteams** zusammen, die sich jeweils den Personen in einer bestimmten Haltung (Begeisterte, Abwartende, Desinteressierte oder Ablehnende) widmen.
- ▶ Stellen Sie sich vor, dass jemand aus dem Kreis (1) der obersten Leitungsebene, (2) der formellen/informellen Führungspersonen und/oder (3) der Betroffenen/zu Beteiligten diese Haltung vertritt.
- ▶ Diskutieren Sie: Was wäre **im günstigsten** oder aber **im ungünstigsten Fall** mit oder von diesen Personen für das Change-Projekt zu erhoffen / zu befürchten? Was könnten Sie als Change-Manager/-in dazu beitragen?
- ▶ **Notieren** Sie für die von Ihnen untersuchte Haltung mindestens einen günstigen und mindestens einen ungünstigen Fall (z. B. „... wird x, wenn y!“).



Dr. Bernd Runde

thema31
Dr. Boris Schmidt
Berater, Trainer & Coach
Lütticher Straße 16
13353 Berlin
www.thema31.de

Quelle Foto: www.hwr-berlin.de



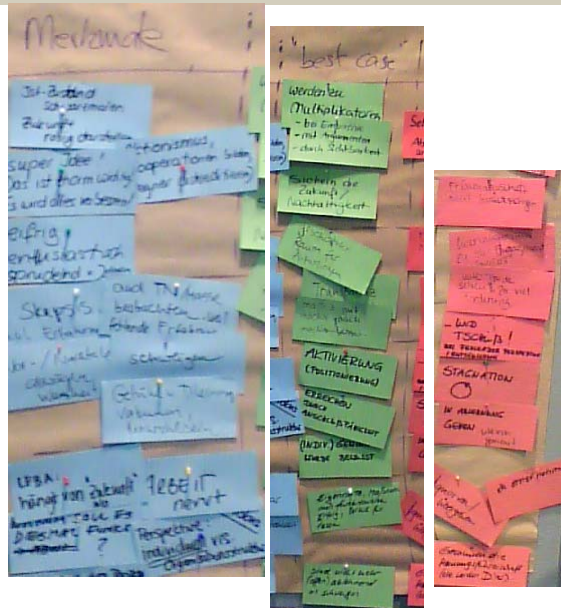
... den Wandel gestalten!



thema31
Dr. Boris Schmidt
Berater, Trainer & Coach
Lütticher Straße 16
13353 Berlin
www.thema31.de



... den Wandel gestalten!



BS sagt: Meine Handykamera ist leider furchtbar schlecht – die Aufnahmen, die der Profifotograf gemacht hat, lagen mit bei Redaktionsschluss leider nicht vor. Vielleicht genügen die Aufnahmen in diesem Dokument trotzdem, um die wesentlichen Erinnerungen wachzurufen!

thema31
Dr. Boris Schmidt
Berater, Trainer & Coach
Lütticher Straße 16
13353 Berlin
www.thema31.de

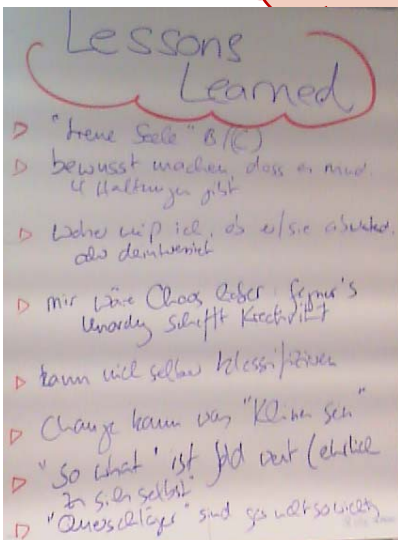


... den Wa

... so what!

Lessons Learned
 Was würden Sie beim nächsten Change genau so/ganz anders/überhaupt tun?

- ▶ ...
- ▶ ...
- ▶ ...




Handwritten notes on a piece of paper titled "Lessons Learned":

- ▷ "hrene Seele" B/C
- ▷ bewusst machen, dass es mind. 4 Haltungen gibt
- ▷ Woher wirp ich, ob es/sie abwickel, oder demwemiel
- ▷ mir wäre Chaos lieber, fernur's Unordnung schiffte Kreativität
- ▷ kann viel selber klassifizieren
- ▷ Change kann was "Kl.ken sein"
- ▷ "So what" ist Jd wert (etwiel in sich selbst)
- ▷ "Querschnitte" sind ges waltswichtig

thema31
 Dr. Boris Schmidt
 Berater, Trainer & Coach
 Lütticher Straße 16
 13353 Berlin
 www.thema31.de

... den Wandel gestalten!



„Be the change that you wish to see in the world.“

Mahatma Gandhi zugeschrieben

thema31
 Dr. Boris Schmidt
 Berater, Trainer & Coach
 Lütticher Straße 16
 13353 Berlin
 www.thema31.de