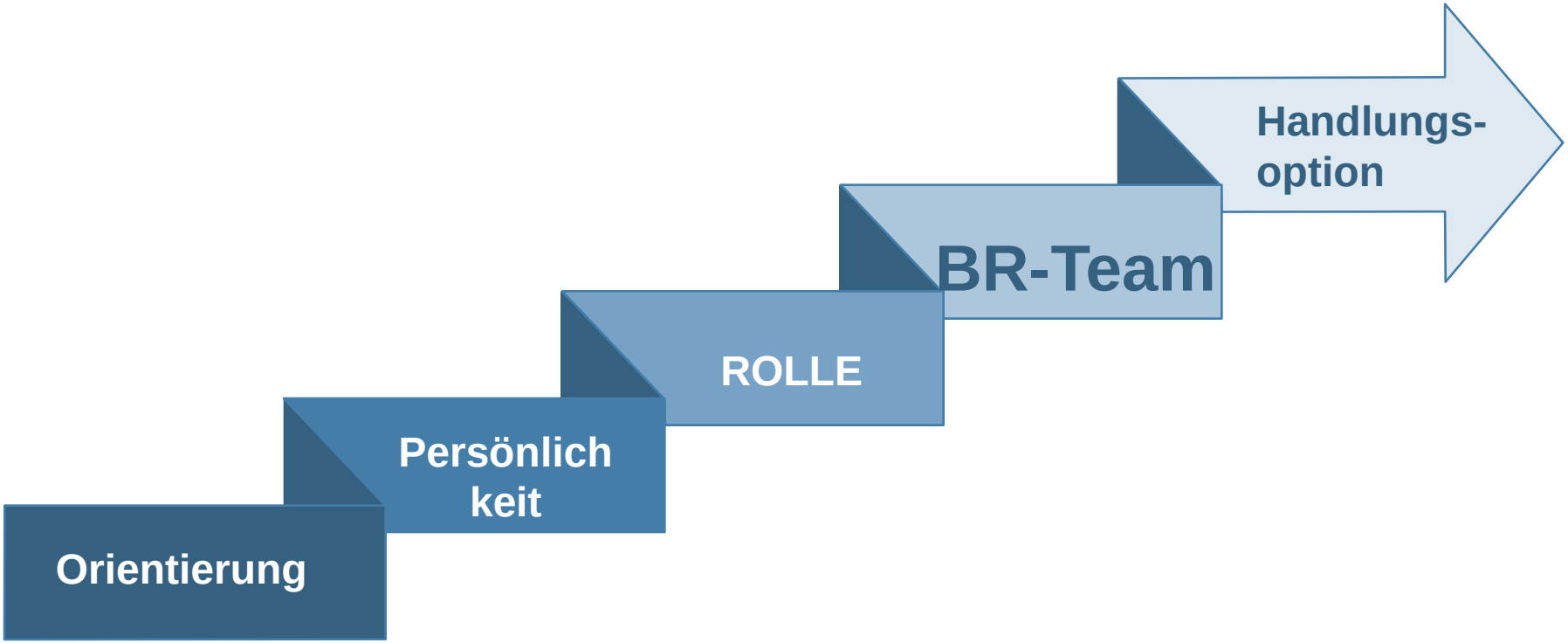
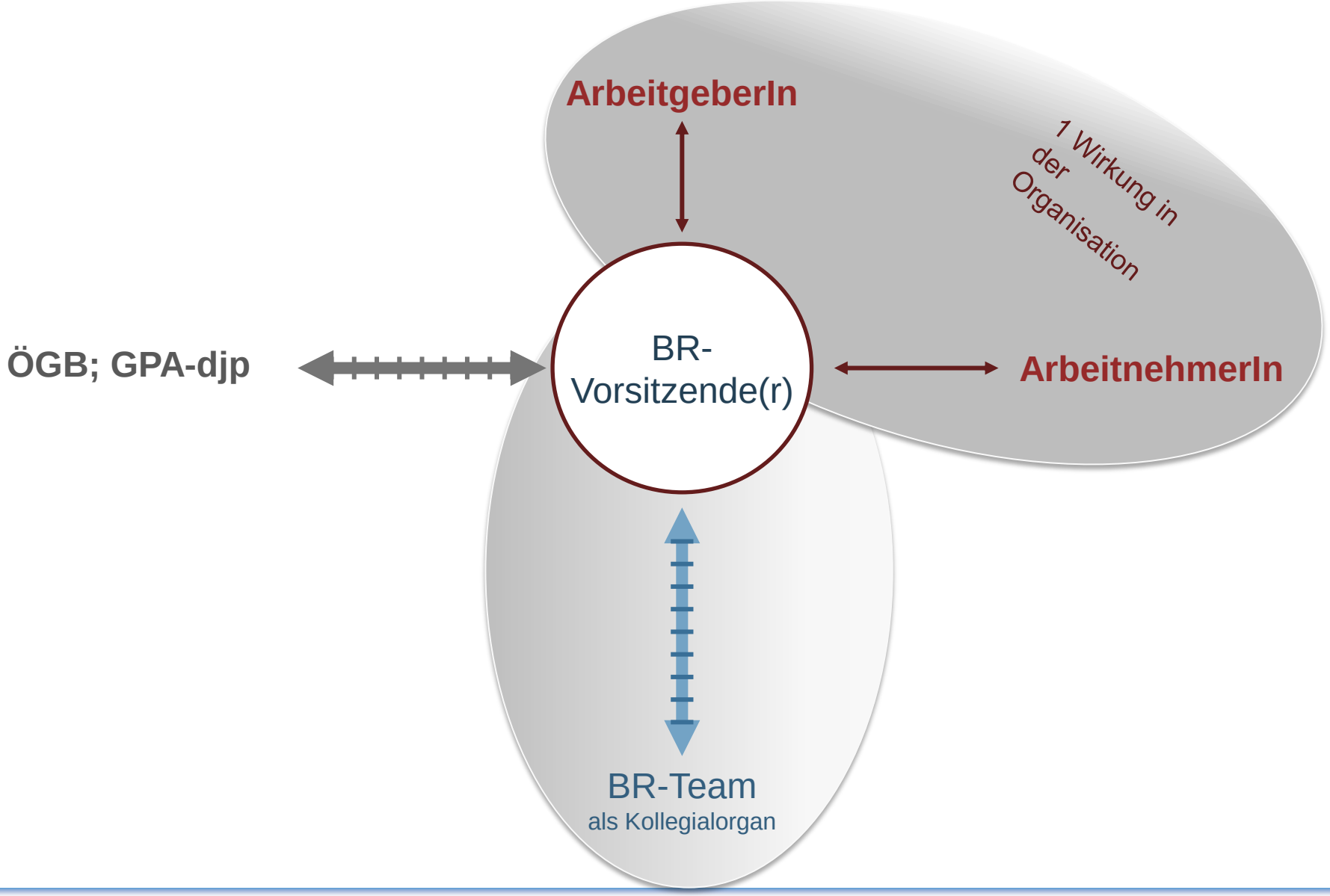
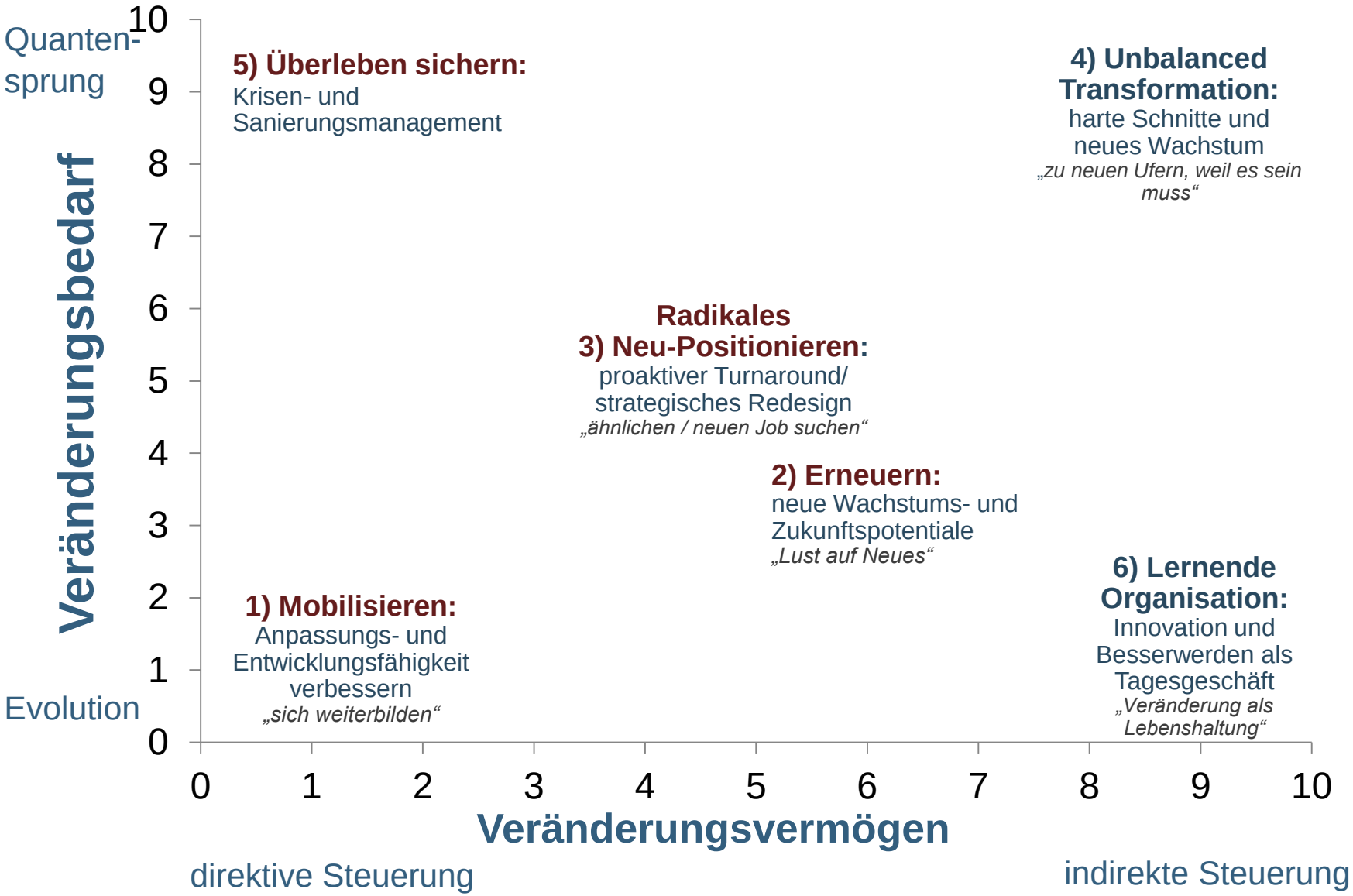
Der 5 Stufenprozess zur Handlungsoption



Organisationsmodell in dem sich der/die BRIn bewegt



Analyse, Orientierung: Klassifizierung des Wandels



Wie bin ich? Persönlichkeitsausprägungen

DAUER

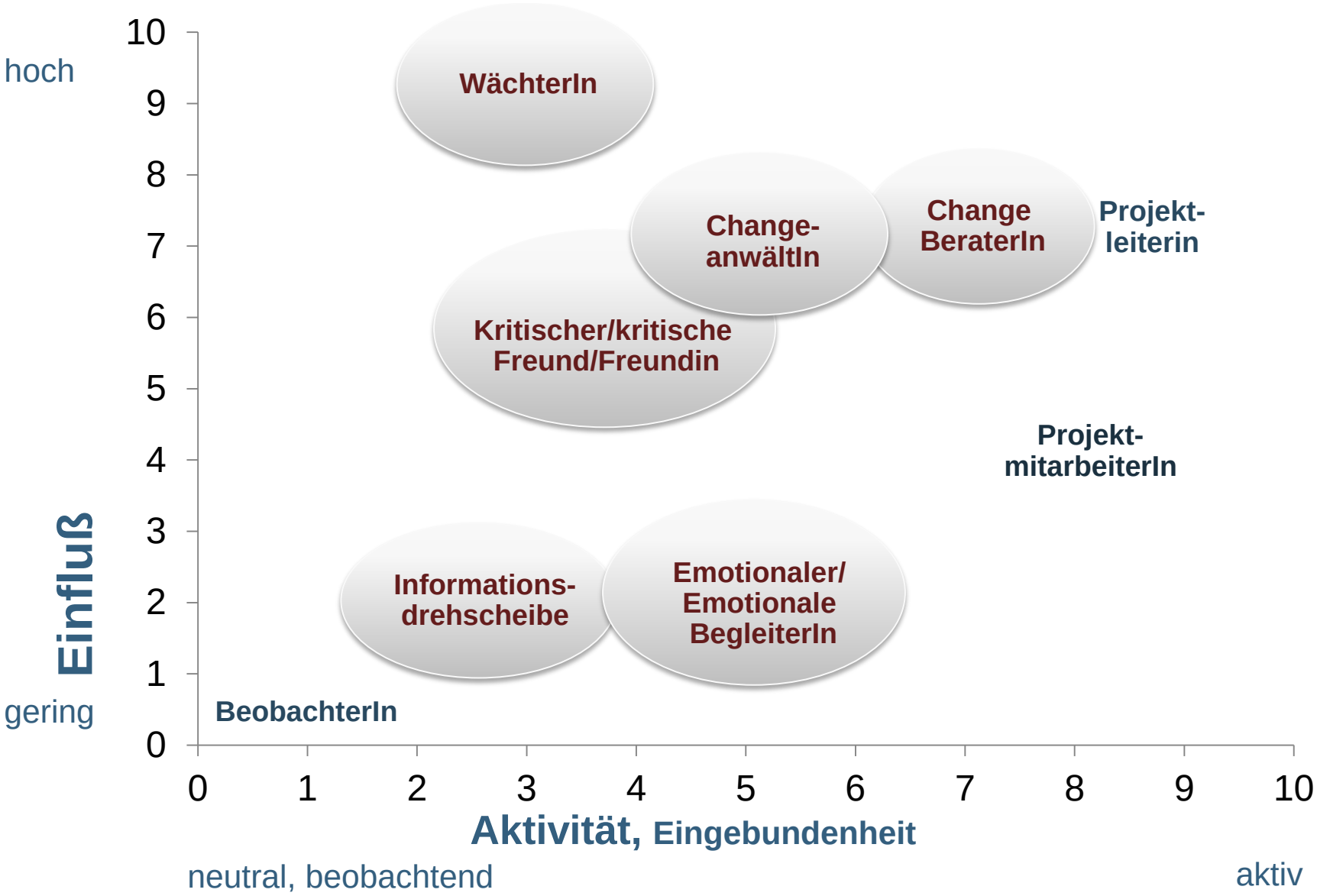
NÄHE

Sicherheit Ordnung Zuverlässigkeit Langfristigkeit	Kontrolle Pflicht Allgemeingültigkeit Vorhersehbarkeit
Menschlichkeit Ich für Dich, Du für mich Vertrauen Harmonie	Alleine sein Autonomie Individualität Selbstverantwortung
Gruppenorientierung Geselligkeit Kooperation Entwicklung	Einzelerfolg Kühle Freiheit Jeder für sich
Improvisation Überraschung Abwechslung Kurzfristigkeit	Mir ist danach! Lebendigkeit / Unverbindlichkeit Einzelfallregelungen Irritierbarkeit

DISTANZ

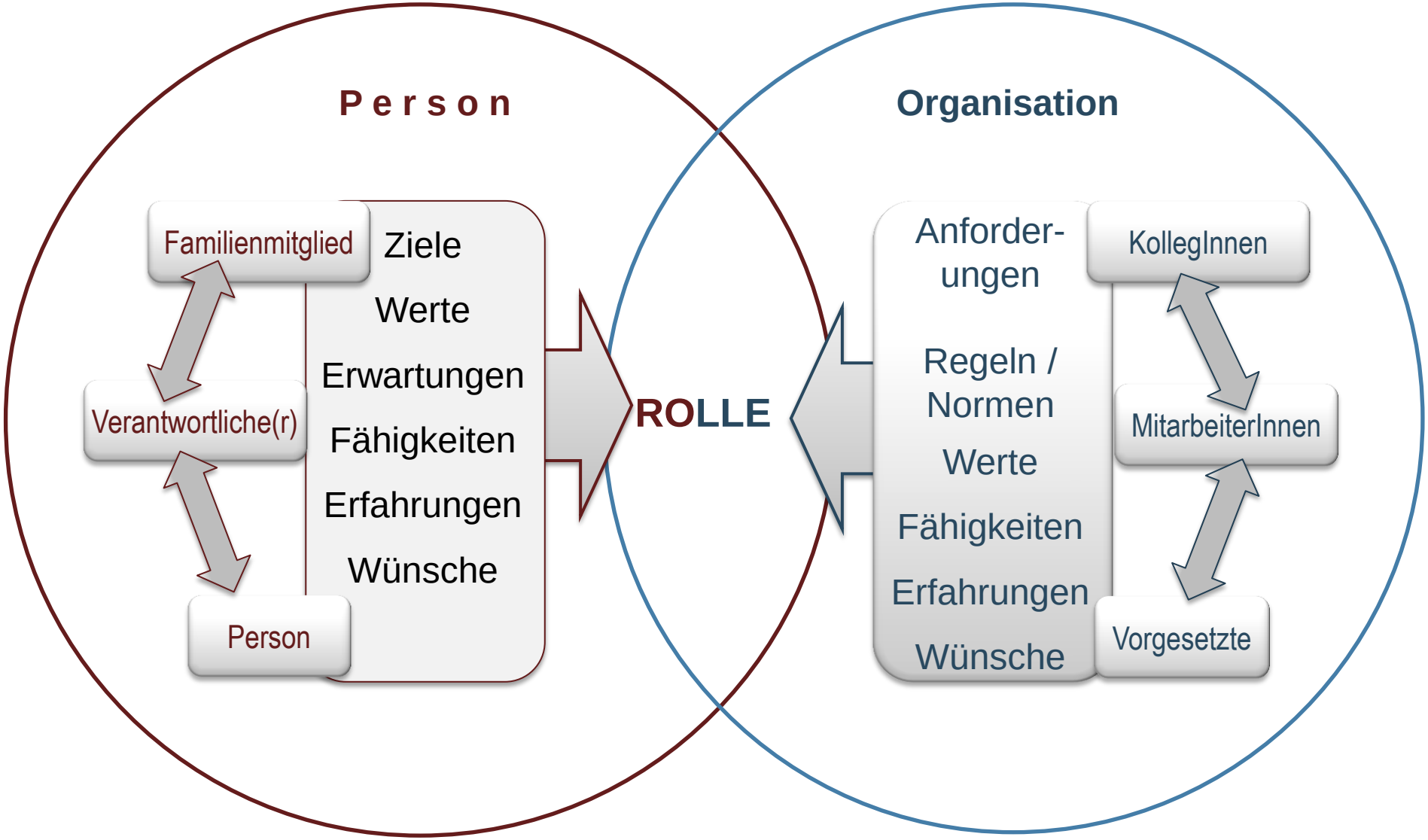
WECHSEL

Mögliche Rollen für BR in Change-Projekten

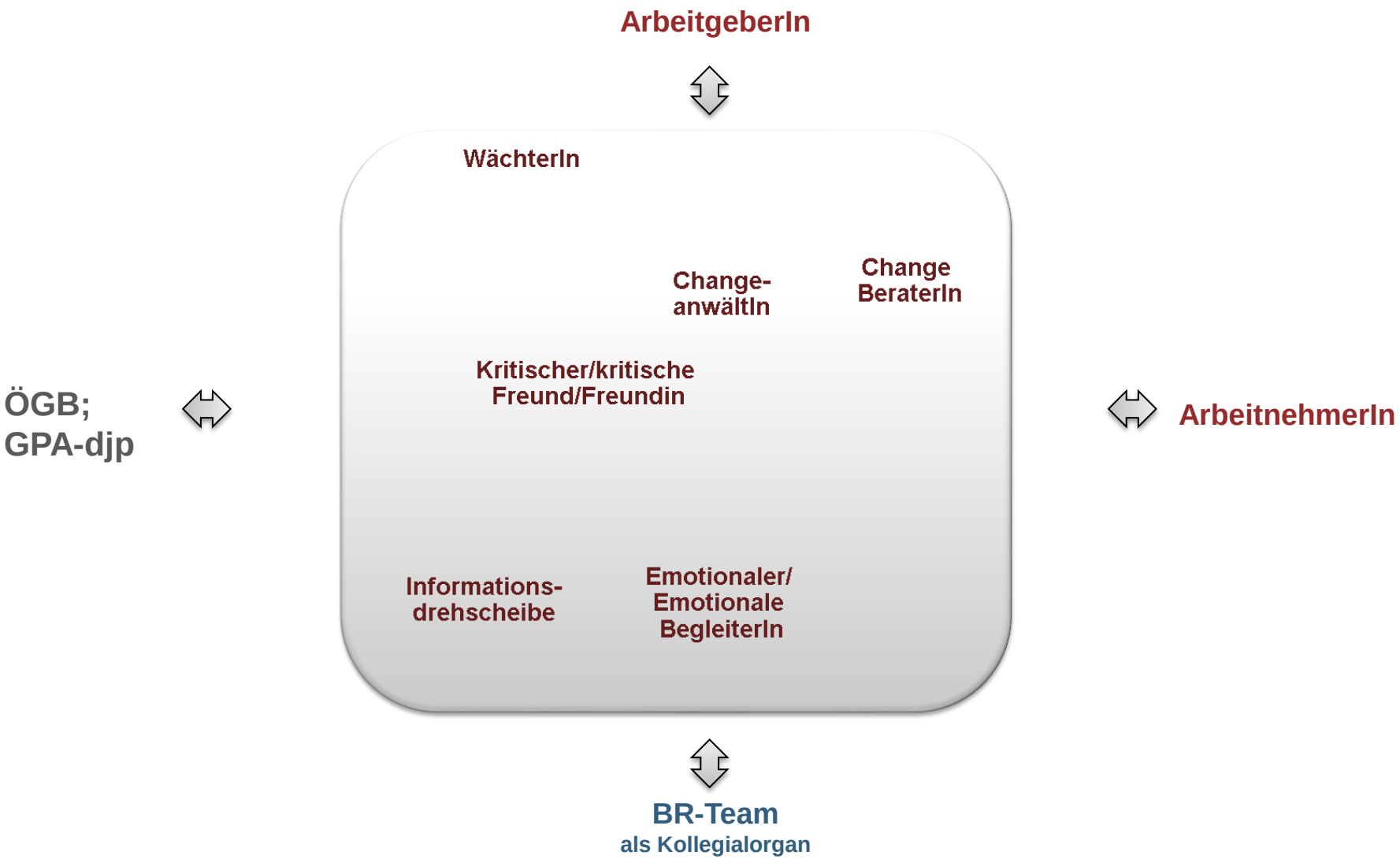


Rollenaspekte: Person, Organisation, Konflikte

Was wollen die Anderen von mir – was kann und will ich selbst?



Change Rollen und Interaktion



Change Rolle: Kritische(r) FreundIn

Wirkung, Nutzen	Kooperativer Gegenpol für EntscheiderInnen und VerantwortungsträgerInnen, AkteurInnen im Wandel. Verbesserung der Entscheidungen durch Hinterfragen und präsentieren alternativer Sichtweisen.
Haltung	Wohlwollend – kritisch, kooperativ: „wurde bedacht daß….?“
Voraus-setzungen	Verständnis für strategische Zusammenhänge. Grundkenntnis des Projektmanagements. Grundkenntnisse der Betriebswirtschaft. Gute Change-Qualifikation. Gute Kommunikationsqualifikation (Coach). Gute Akzeptanz bei EntscheiderInnen.
Interaktion mit	EntscheiderInnen und VerantwortungsträgerInnen, Akteure
Eingesetzte Methoden	Teilnahme an den Entscheidungstreffen. Einzelgespräche mit AkteurInnen. Vorbereitung von Entscheidungsworkshops auf Entscheidungs- und Leitungsebene.
Rollen-kombination	Emotionaler/emotionale BegleiterIn, Informationsdrehscheibe
Allgemein	…trifft nicht selbst Entscheidungen, kann eher im Hintergrund bleiben und bei wichtigen Entscheidungen und Change – Phasen aktiv werden. Trotzdem / gerade deshalb ist der Einfluß recht hoch.

Change Rolle: emotionale(r) BegleiterIn

Wirkung, Nutzen	Verbessert die emotionale Situation im Wandel. Federt Betroffene, Beteiligte emotional ab. Kann für stark betroffene Einzelpersonen tätig werden.
Haltung	Empathisch, hilfsbereit, kooperativ, (etwas) extravertiert
Voraus-setzungen	Empathie! (Mitfühlen können, nicht mitleiden müssen). Psychosoziale Grundlagen des Change Management: Umgang mit Angst, Verdrängung, Stufen der Akzeptanz schlechter Nachrichten, Überbringen schlechter Nachrichten… Gute Vernetzung in der Organisation!!
Interaktion mit	Betroffene (schwerpunktmäßig),Beteiligte, ProjekteilnehmerInnen,
Eingesetzte Methoden	Einzelgespräche, Einzelinterviews zur Klärung der emotionalen Problematik. Workshops: Sounding Board, Projektfieberkurve Teilnahme an weichenstellenden Sitzungen
Rollen-kombination	Change – BeraterIn, Change Anwalt/Anwältin, WächterIn, Informationsdrehscheibe, (kritische(r) FreundIn)
Allgemein	Für Menschen da sein, weniger Einfluß auf die Gesamtentwicklung

Change Rolle: WächterIn

Wirkung, Nutzen	Sicherstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen Sicherstellung der ArbeitnehmerInneninteressen Verhindern von strategischen, betriebswirtschaftlichen Fehlern
Haltung	Bereitschaft zu Dialog, Konfrontation, Konflikt
Voraus-setzungen	Erfahrung, Qualifikation in Dialog, Konfrontation, Konflikt Gutes Fachwissen „BetriebsrätIn“ Recht… Gute Kenntnisse von Strategie und Betriebswirtschaft, Standfestigkeit, Durchhaltvermögen
Interaktion mit	EntscheidungsträgerInnen (Geschäftsführung etc.), VerantwortungsträgerInnen, Betroffene, Beteiligte
Eingesetzte Methoden	Verhandlung
Rollen-kombination	Nicht empfehlenswert, diese Rolle wird am besten exklusiv wahrgenommen
Allgemein	Schwierige und oft einsame, manchmal notwendige Rolle im Wandel

Change Rolle: Change BeraterIn

Wirkung, Nutzen	Fachliche, inhaltliche – wesentliche! – Unterstützung im Wandel, in Change Projekten Mehr Transparenz, bessere Entscheidungsbasis, mehr Vielfalt, besseres gegenseitiges Verstehen wird ermöglicht bzw gefördert.
Haltung	Engagiert, kooperativ, vielseitig, interdisziplinär, empathisch
Voraus-setzungen	Gute Change Management Kenntnisse (Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Systemik), Empathie Gut vernetzt, gute Akzeptanz!
Interaktion mit	Allen Betroffenen, Beteiligten, Führung
Eingesetzte Methoden	Change Architektur, Workshop – Designs wie Projektumfeldanalyse, Teambildung, Projektfieberkurve, Dissensdialog
Rollen-kombination	In dieser Rolle hat man an sich genug zu tun, ansonsten mit emotionaler Begleiter und kritischer Freund gut kombinierbar, Informationsdrehscheibe ist inkludiert
Allgemein	Diese Rolle beansprucht die ganze Person, viel Arbeitszeit und Engagement. Einschlägige Ausbildung sehr empfohlen!

Change Rolle: Informationsdrehscheibe

Wirkung, Nutzen	Information sammeln, kanalisieren, verteilen – damit wird eine wichtige Basis im Wandel, in Projekten geschaffen
Haltung	Kommunikationsfreudig, kooperativ
Voraus-setzungen	Kommunikationsfreudig, kooperativ Gut vernetzt, gute Akzeptanz
Interaktion mit	Allen Beteiligten
Eingesetzte Methoden	Gespräch, Interview, Workshops
Rollen-kombination	Außer mit „WächterIn“ mit allen anderen Rollen möglich
Allgemein	Durchaus hoher Zeitaufwand

Change Rolle: Change-AnwältIn

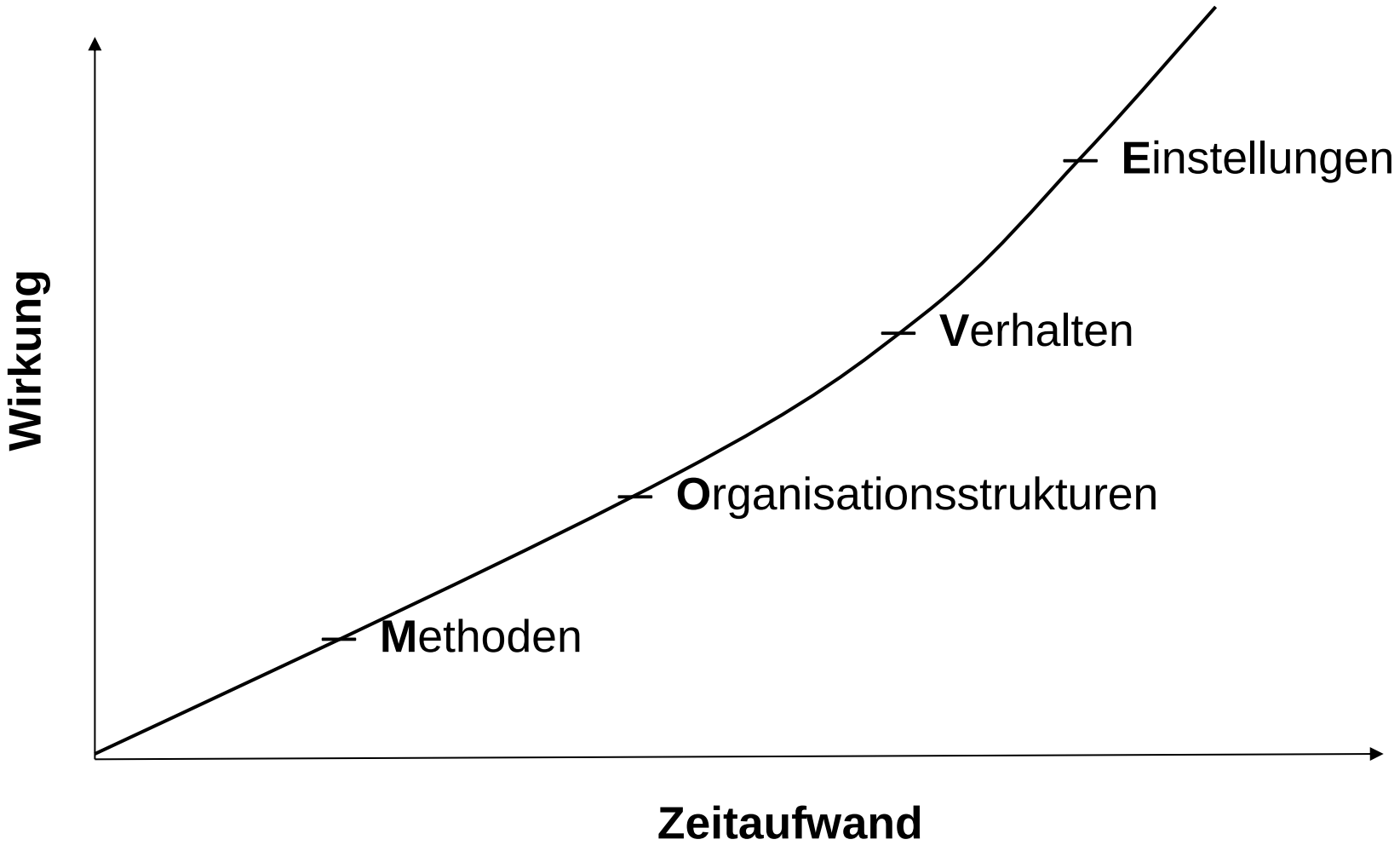
Wirkung, Nutzen	Vertritt die AN-Interessen, vertritt die wirtschaftlichen und sozialen Interessen der AN-Innen über das "Recht" hinaus
Haltung	Harte Interessenvertretung, Konfrontation, Konflikt, sucht den teuersten und besten Kompromiß
Voraus-setzungen	wie WächterIn zusätzlich: Gutes Netzwerk in die Gewerkschaft, in die AK, in das relevante politische Umfeld des Betriebes
Interaktion mit	zusätzlich zu WächterIn zu den BR-Körperschaften, mit betriebsbetreuenden SekretärIn der GPA-djp, usw...
Eingesetzte Methoden	Verhandlung, Boykott, Kampfmaßnahmen nach Eskalationsstufen
Rollen-kombination	Eigentlich ideal dafür wäre als Person, der/die Stellvertretende Vorsitzende des Betriebsrates oder ein zweiter freigestellter BR-In
Allgemein	braucht kollegiale Fallberatung, Coaching, denn eine sehr anspruchsvolle Rolle

Orientierung: Erleben von intensivem Wandel als Mensch

Checkliste „Gelingen von Veränderungen“

Faktoren	Erfüllungsgrad - %				
Die Führung engagiert sich und exponiert sich für den Wandel	0	25	50	**75**	100
Koalition der Key-Player zur Unterstützung der Veränderung ist vorhanden	0	25	50	**75**	100
Klare und konkrete Zukunftsvorstellungen und Zielvorstellungen sind vorhanden „Was ist anders, wenn die Veränderung geschafft ist?	0	25	50	**75**	100
Case for action ist den Mitarbeitern klar und akzeptiert Die Mitarbeiter verstehen die Notwendigkeit für die Organisation und den möglichen Nutzen für sich	0	25	**50**	75	100
Sorgfältige Planung des Veränderungsprozesses Konkrete Stellhebel und Schlüsselmaßnahmen benannt, angemessene Bearbeitungsstruktur, ev. Pilotprojekt, konsequentes Projektmanagement	0	25	**50**	75	100
Unterstützende Systeme für Wandel vorhanden Qualifizierungsmaßnahmen, Begleitung, erforderliche Ressourcen, Anreizsysteme, Bearbeitungsformen für Ängste	0	25	**50**	75	100
Klarheit über die erforderlichen Personalentscheidungen: Zuständigkeiten, Entscheidungsprozess und Art der Kommunikation klar	0	25	**50**	75	100
Systeme zur ständigen Fortschrittsmessung etabliert Milestones, Prozessreflexion vorgesehen	0	25	**50**	75	100

Veränderung: Zeitaufwand und Wirkung (Peter Bernhard)



Im tiefsten Winter
erkannte ich,
daß in mir ein
unbesiegbarer Sommer
wohnt *Albert Camus*

Der beste Weg, die
Zukunft
vorauszusagen ist,
sie zu gestalten
unbekannter Autor

Unsere Zukunft hängt
davon ab, was wir
daraus machen
und fängt heute an
unbekannter Autor

Herr
der Vergangenheit ist,
wer sich erinnern kann.
Herr der Zukunft ist,
wer sich wandeln kann
Chinesisches Sprichwort

Wenn der Wind der
Veränderung weht, bauen
die einen Windmühlen,
die anderen Mauern
Chinesisches Sprichwort

Wer nur zurückschaut,
kann nicht sehen,
was auf ihn zukommt
Konfuzius

Überblick: Navigation durch die Veränderung

Erkennen: Wie wird die Not-Wendigkeit erkannt?

Erkennen ANALYSE

Was passiert, wenn nichts passiert?

Auslöser, „Sense of Urgence“

Verantwortliche erkennen die Notwendigkeit, den Bedarf an Veränderung

Hinweise:

- Indikatoren im Bereich Zahlen, Daten, Fakten
- Beobachtung des Marktes, Prognosen
- Arbeit an der eigenen Vision
- Stimmung unter MitarbeiterInnen, im Management
- Analyse konkreter Ereignisse (großen Auftrag verloren….)

Auslöser

Wirkung ???

Analyse: Wo stehen wir?

Analyse als Basis der Orientierung: Wo stehen wir?
Wo drückt der Schuh, woran hakt es?

Aktionen:

- ROLLEN vereinbaren!
- Kleine Spezialgruppe bilden (task force)
- Mini-Projektmanagement für die Analyse
- Die bestehende und zu erwartende Situation der Organisation mit Hilfe der 4 Betrachtungsebenen beschreiben, den Wandel klassifizieren und
- Keine Zeit verlieren!

Methoden:

- 4 Betrachtungsebenen
- Förderndes und Behinderndes, Chancen und Warnhinweise
- Klassifizierung des Wandels

Analyse, Orientierung: Betrachtungsebenen

Steuern verlangt Orientierung auf mehreren Ebenen…

Zahlen Daten Fakten	Shareholder Value Eigenkapitalquote EBIT, Liquidität	Wie viel Zeitpuffer haben wir? Wie hoch ist der Veränderungsbedarf?
Vision *Strategie*	Wo wollen wir hin? *Wie wollen wir dort hin?*	Paßt unsere Vision noch zur Realität? Leben wir die Strategie (wirklich)? Veränderungsfähigkeit
Organisation **Führung**, Normen, Regeln Qualifikation	Wie sind wir aufgestellt? Wie arbeiten wir zusammen?	Paßt unsere Organisation noch zu den Anforderungen? Veränderungsfähigkeit
Haltung Werte Motivation, Emotion	Wie stehen wir zu den Umständen, Ereignissen – wie richten wir uns aus?	Sind wir bereit uns zu verändern? Veränderungsfähigkeit

Weichenstellung: den Rahmen der Entwicklung festlegen

Weichenstellung als entscheidender Ausgangspunkt und Richtungsbestimmung: Wo wollen wir hin?

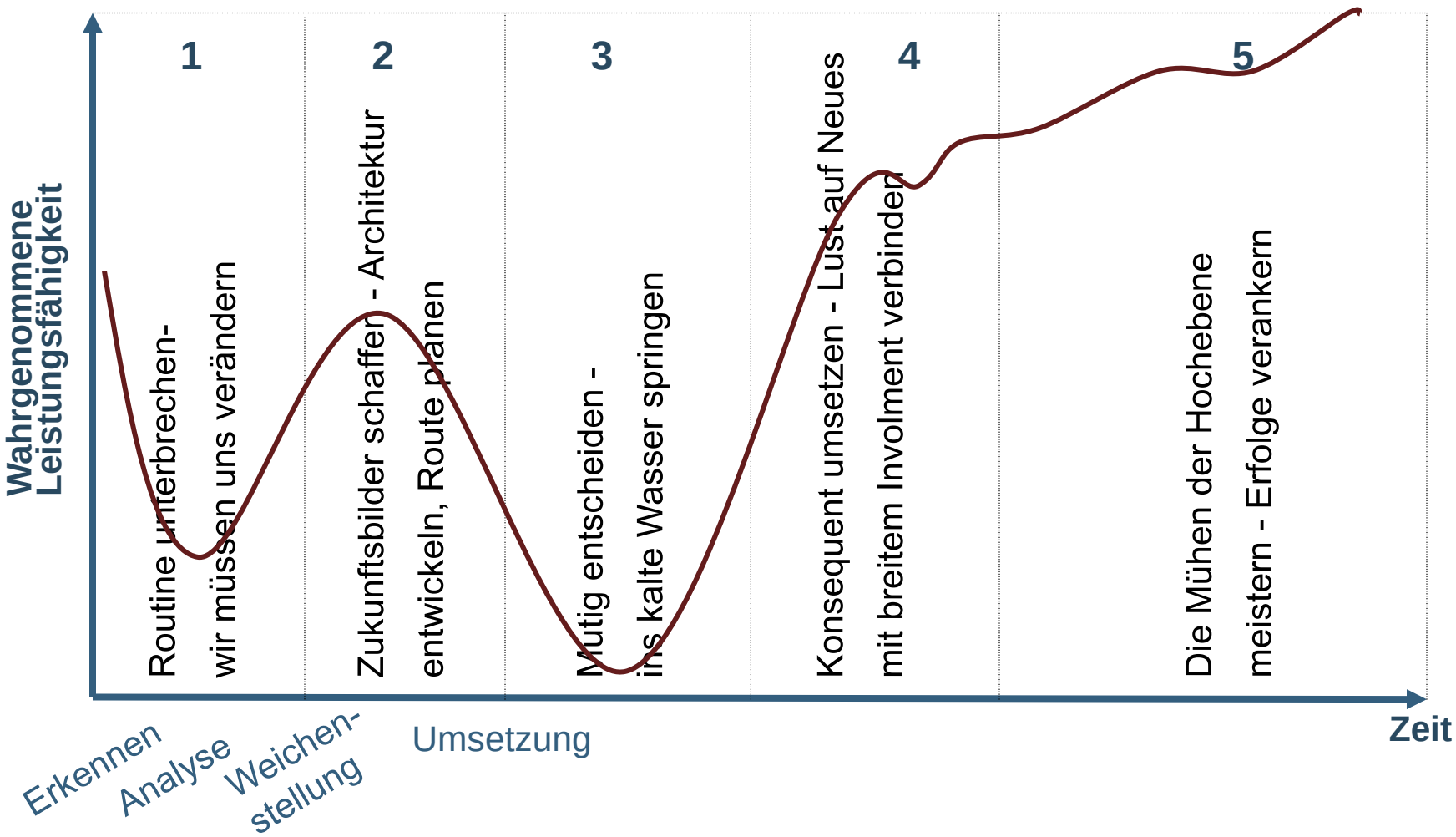
Aktionen:

- Entscheidungen vorbereiten, Rahmen definieren und Zielsystem festlegen
- Change-Architektur erarbeiten
- Wichtige MitarbeiterInnen ins Boot holen
- Klarheit und Verbindlichkeit in der Führung!

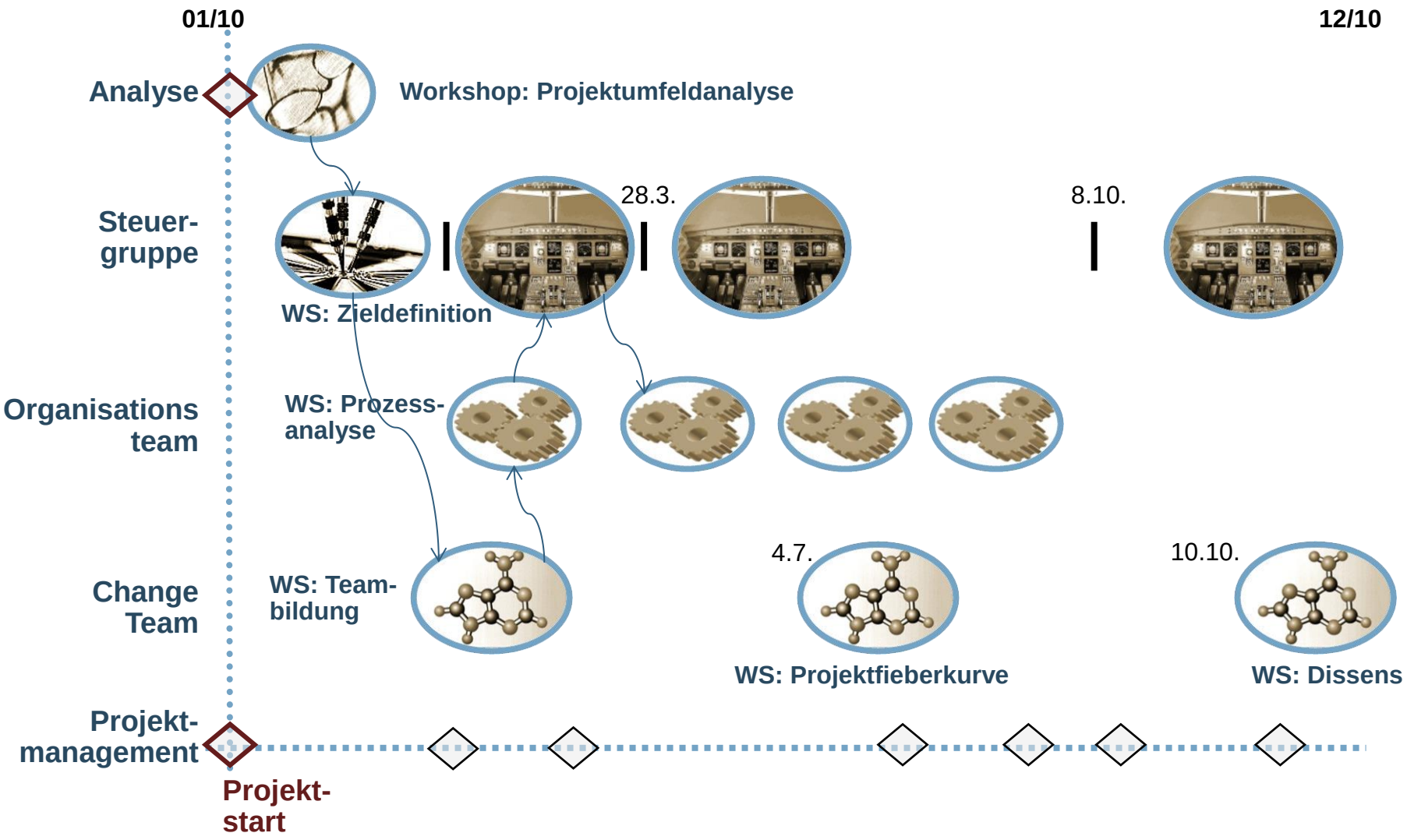
Methoden:

- Strategiearbeit
- Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfindung
- Rahmen festlegen: Was wollen wir, und was nicht; wie weit wollen wir (nicht) gehen?
- Kennzahlen als Möglichkeit zur Zieldefinition

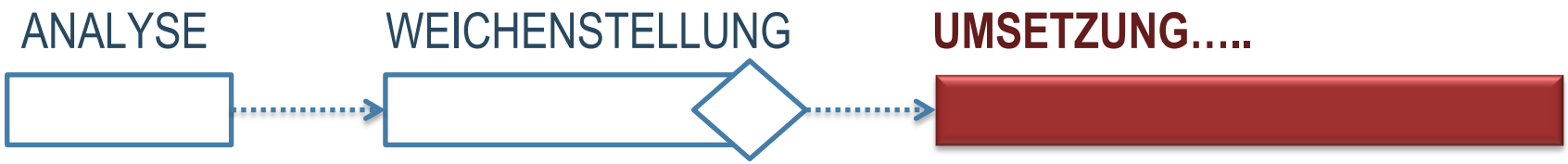
Change Management Phasenmodell



Changearchitektur Beispiel



Umsetzung: wie packen wir es an?



Wie halten wir das Projekt am Laufen?
Wie schaffen wir den Abgleich und Ausgleich aller Interessen?
Wie behalten wir unsere Ziele im Auge?

Aktionen:

- Change Architektur umsetzten, die 8 Stufen umsetzen
- Kommunikation in die Breite starten und aufrecht erhalten
- Dialoge starten und aufrecht erhalten
- Klarheit und Verbindlichkeit in der Führung!

Methoden:

- Kommunikation, Beteiligung, Dialog
- Changephasen als Basis
- Architekturarbeit, Architekturelemente (Handlungsoptionen)
- Interventionen (Handlungsoptionen)

Steuern von Veränderungsprojekten: Maßnahmen, Bausteine

Kommunikation

1. Kommunikationskanal
2. Kommunikator
3. Kommunikationsinhalt
4. Kommunikationsform
5. Kommunikationszeitpunkt

…Die Kernelemente eines jeden Kommunikationsprozesses

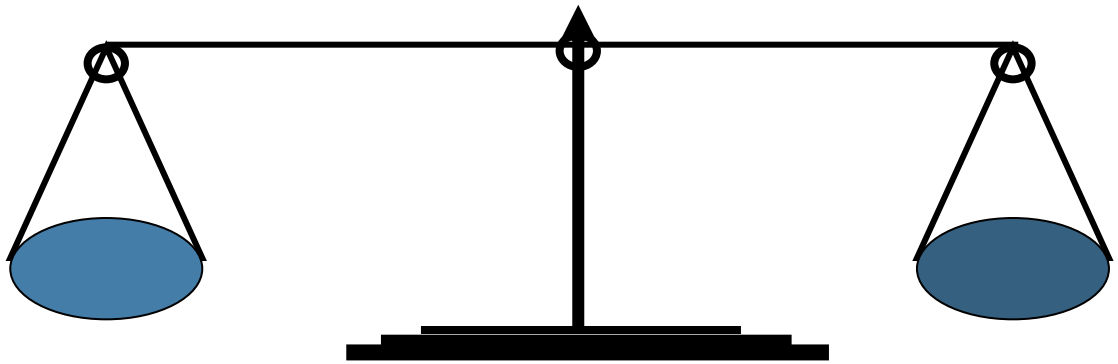
….mit der Energie, nicht gegen sie

Kommunikation: Die Betroffenen abholen

Die Betroffenen dort abholen wo sie sind-diese Fragen bewegen die MitarbeiterInnen, sie müssen beantwortet werden!

- Weshalb kann nicht alles so bleiben, wie es ist?
- Was machen andere, die sich in ähnlicher Lage befinden?
- Was ist eigentlich das konkrete Ziel dieses Vorhabens?
- Gibt es keine Alternativen? / Warum gerade so und nicht anders?
- Welche Risiken kommen auf uns zu? Was können wir verlieren?
- Was werden wir in Zukunft anders oder neu machen müssen?
- Gibt es überhaupt eine Zukunft für uns, für mich?
- Welche Rolle werden wir bei dieser Veränderung spielen?
- Können wir uns diesen Veränderungsschritt zutrauen?
- Können wir denen vertrauen, die das Ganze geplant haben?
- Könnten wir uns nicht noch etwas Zeit lassen?

Mobilisierung in Veränderungsprojekten



Bewahrung **Veränderung**

Unzufriedenheit x Vision x erste Schritte

- Gewohnheit/Routine
- Nutzen (manifest/latent)
- Überzeugung/Glauben
- Angst/Gefahren

- Ärger, Frust
- Probleme
- Beschwerden

- Idee, Bild
- Lösungen
- Nutzen
- Motivation
- Vorbilder

- Handlungswege
- Aktivitäten
- Verantwortliche
- Qualifikation
- Kompetenz

Umgehen mit „Widerstand“

Wie entsteht Widerstand? – Ursachen

- mangelndes Verstehen
- mangelnder Glaube
- mangelnder Nutzen

Wie äußert sich der Widerstand? – Symptome

- Krankenstände
- Intrigen, Gerüchte
- Reibungsverluste, Pannen

Wie behandle ich Widerstand? – Strategie

- Denkpause einschalten / Prozess reflektieren
- Dem Widerstand Raum geben!
- Antennen ausfahren, in Dialog treten!
- Vorgehen neu festlegen in gemeinsamen Absprachen!

„Widerstand“ – 4 Grundsätze

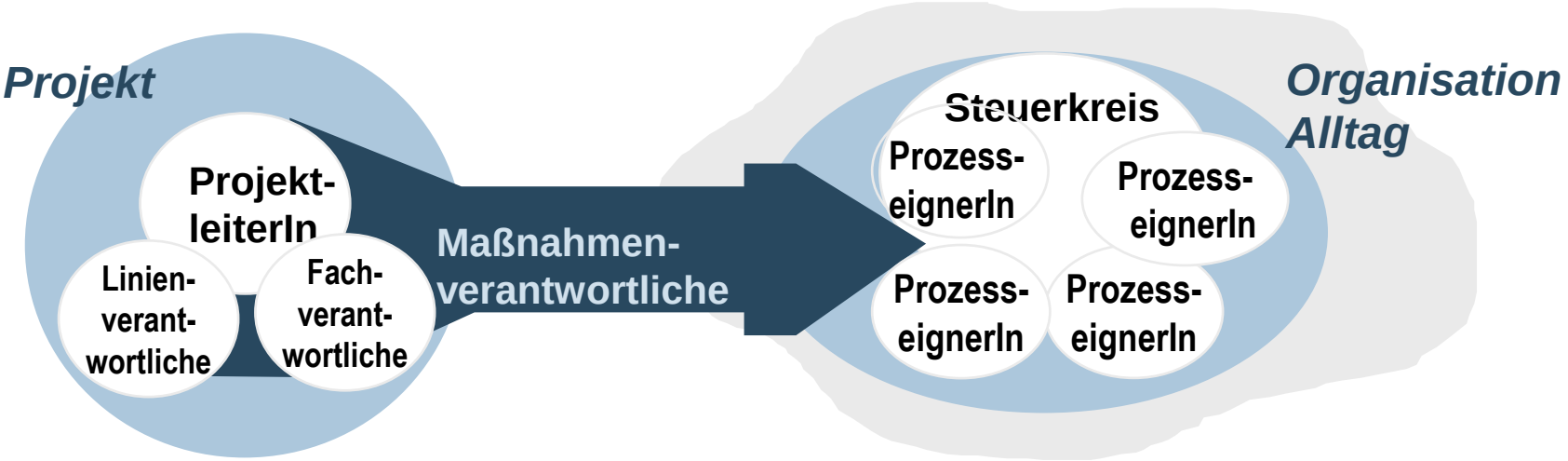
Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand!

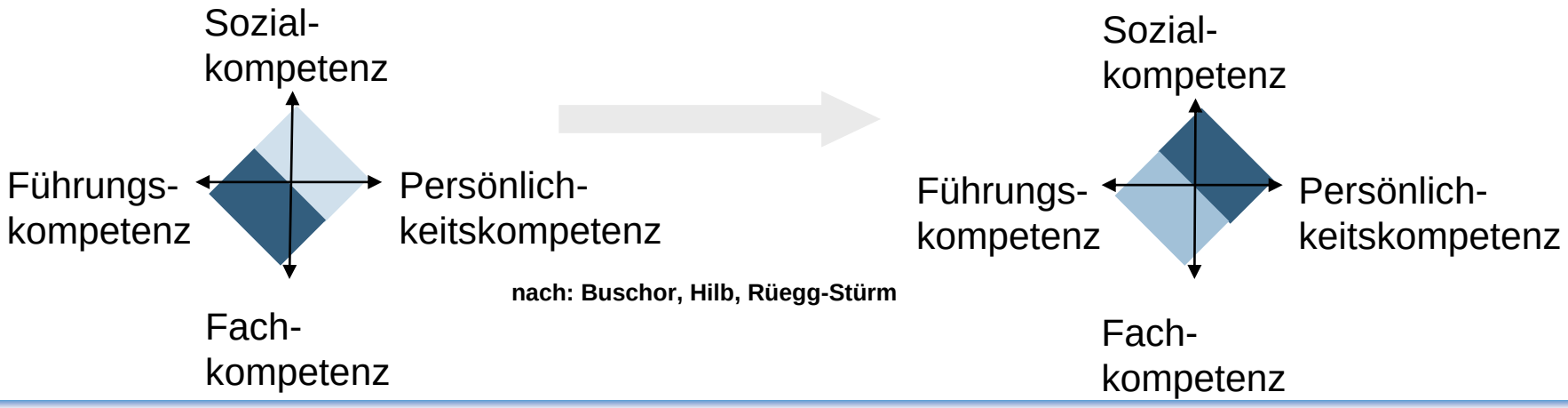
Widerstand enthält immer eine „verschlüsselte Botschaft“

Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!

Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn!

CHANGE: Vom Projekt in die Organisation





nach: Buschor, Hilb, Rüegg-Stürm

Change Typ

Analyse, Orientierung: Betrachtungsebenen

Steuern verlangt Orientierung auf mehreren Ebenen…

Zahlen Daten Fakten	Shareholder Value Eigenkapitalquote EBIT, Liquidität	Wie viel Zeitpuffer haben wir? Wie hoch ist der Veränderungsbedarf?
Vision *Strategie*	Wo wollen wir hin? *Wie wollen wir dort hin?*	Paßt unsere Vision noch zur Realität? Leben wir die Strategie (wirklich)? Veränderungsfähigkeit
Organisation **Führung**, Normen, Regeln Qualifikation	Wie sind wir aufgestellt? Wie arbeiten wir zusammen?	Paßt unsere Organisation noch zu den Anforderungen? Veränderungsfähigkeit
Haltung Werte Motivation, Emotion	Wie stehen wir zu den Umständen, Ereignissen – wie richten wir uns aus?	Sind wir bereit uns zu verändern? Veränderungsfähigkeit

Arbeitsvorlage Analyse

Fördernde Elemente

Was ist für die positive Entwicklung derzeit förderlich, nützlich?

Behindernde Elemente

Was ist für eine positive Entwicklung derzeit hinderlich?

Gegenwärtige Situation &

Ausblick

Welche zukünftige Entwicklungen können die Situation verbessern?

Chancen

Welche zukünftigen Entwicklungen können die Situation verschlechtern?

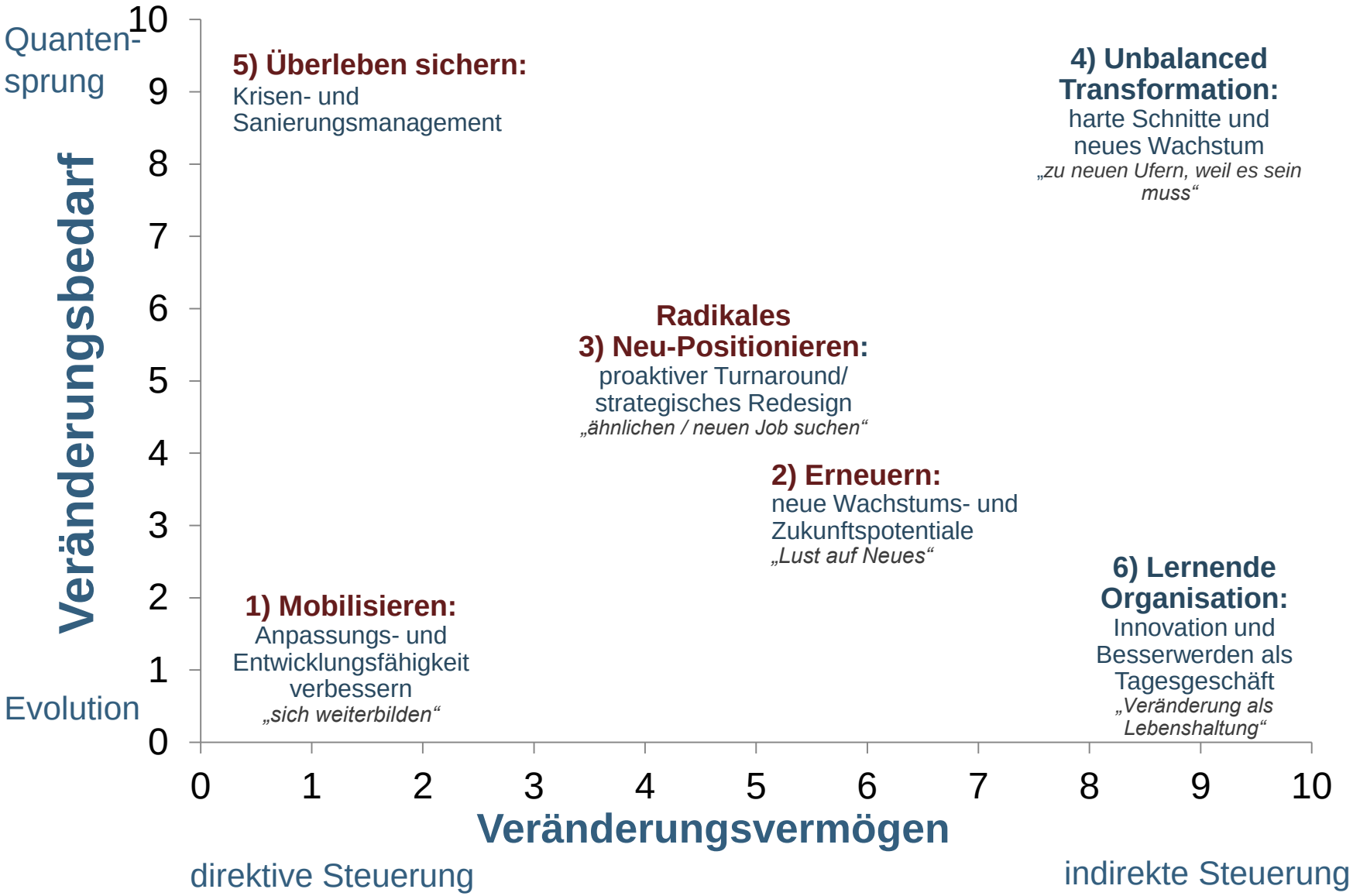
Warnhinweise

Beispielfirma: Beschreibung

„Produktions GmbH, ein Unternehmen der Spezialchemie mit ca. 550 MitarbeiterInnenn unterhält zwei große Betriebstätten. Die erfolgreichen Standorte sind hoch automatisiert und verfügen über motivierte Fachkräfte – aber:

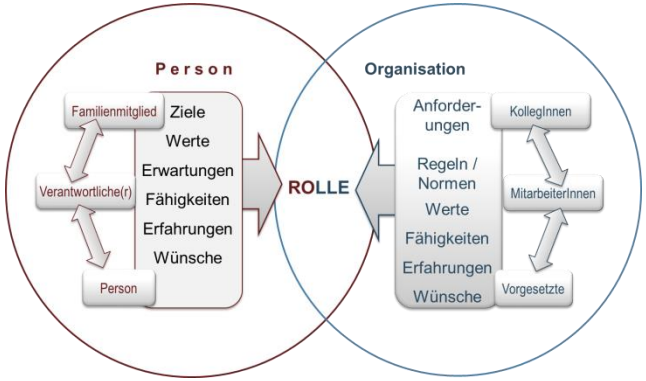
- Das Marktumfeld wird zunehmend schwieriger: steigende Kosten, steigende Preise und steigende Anforderungen an die Qualität prägen dieses Umfeld.
- Das Unternehmen hat die jahrelange Marktführerschaft verloren, die Konkurrenz agiert deutlich aggressiver, schneller, erfolgreicher
- Aber: In der Konzernstrategie ist bis 2020 ein starkes Umsatzwachstum geplant!
- Der Vertrieb kann aufgrund des Korsetts aus Regeln, Einschränkungen sowie der langsamen und unflexiblen Reaktionen aus der Zentrale nicht mehr erfolgreich agieren
- Aufgrund der bevorstehenden neuen globalen Konzernausrichtung kommt es zu der Notwendigkeit, die Prozesse und die Strukturen anzupassen. Die meisten MitarbeiterInnen haben durch die Jahre Erfahrung mit Veränderung gesammelt, sind jedoch nicht vorbereitet auf eine tiefgreifende Veränderung der Organisationsstruktur, zB von der Linienorganisation zu einer Matrixorganisation. Die Führungskräfte sind – mit Ausnahme des/der Geschäftsführers/Geschäftsführerin – nicht unmittelbar zu einer Neuausrichtung ihrer Führungsrolle bereit, bzw. in der Lage
- Die Führungskräfte und MitarbeiterInnen sind engagiert, aber denken noch zu wenig standort- und bereichsübergreifend und die Bereitschaft zur Veränderung ist nicht sehr ausgeprägt. Kontinuität in der Produktion geht vor Erfolg am Markt / beim Kunden
- Die finanzielle Basis ist derzeit durch die operativen Einnahmen gesichert, darüber hinaus ist der Konzern–Eigentümer bereit einen allfälligen Kapitalbedarf abzudecken – diese Maßnahme würde aber eindeutige Forderungen nach sich ziehen…..die Forderung nach adäquater Anpassung der Strukturen und drastischer Kostenreduktion (cost cutting) wird immer stärker.
- Mit einer Initiative wurde vor 1,5 Jahren ein Wandel gestartet, der jedoch noch nicht abgeschlossen ist. Einzelinitiativen des laufenden Strategie- und Optimierungsprojektes sind „stecken geblieben“.
- Führungskräfte und MitarbeiteInnen sind verunsichert

Analyse, Orientierung: Klassifizierung des Wandels



Rollen

Rollenaspekte: Person und Organisation



Rollenstimmigkeit: Die Erwartungen der Rollensender / Rollenkunden sind mit den Werten, Überzeugungen, Charakterzügen und Zielsetzungen des Rollenträgers gut vereinbar.

Rollenunklarheit: Die Erwartungen an die Rolle sind nicht geklärt, verhandelt und bekannt bzw. unvollständig. Zum Beispiel ist bei der Übernahme einer Abteilung durch eine neue Führungskraft nicht geklärt, welche Erwartungen die MitarbeiterInnen – auch im Gegensatz zum Vorgesetzten – an den/die RollenträgerIn haben.

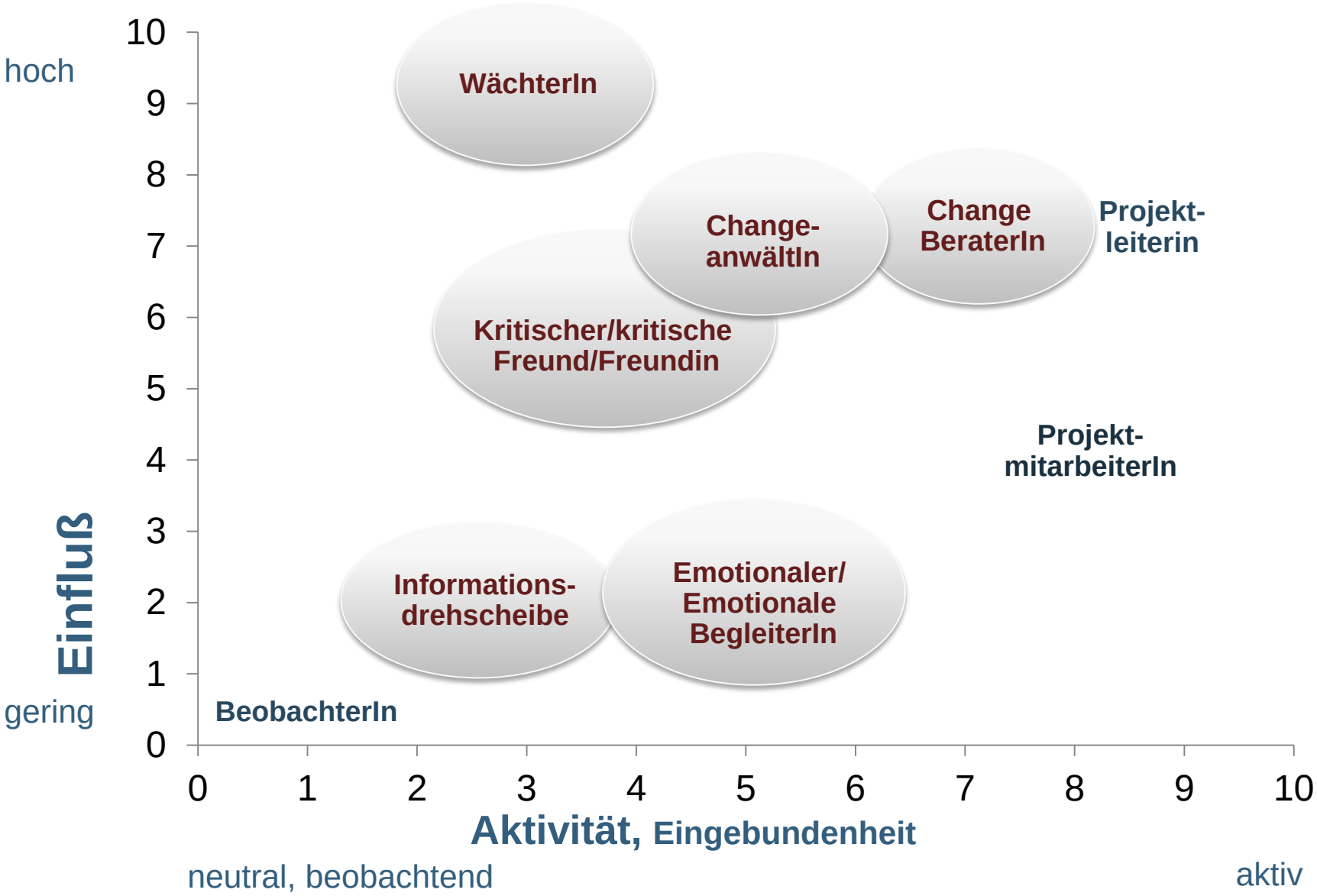
Rollenwiderspruch: Bei Nichtübereinstimmung von bzw. Widersprüchen zwischen Erwartungen mehrerer RollensenderInnen / -kunden kann der /die RollenträgerIn mit unterschiedlichen Reaktionen auf die Anforderungen der RollensenderInnen antworten: Frustration, Anpassung, unbewußte Abwehr, offener Konflikt, …

Rollenkonflikt: Der typische Rollenkonflikt entsteht aus dem Spannungsverhältnis zwischen den Rollenerwartungen „von außen“ und der persönlichen Rollenauffassung des/der Rollenträger(s)In. Viele Rollen sind konflikthaft angelegt und setzen den/die RolleninhaberIn widersprüchlichen Erwartungen aus, denen er oder sie begegnen muß.

Rollenüberlastung: Es werden zu viele bzw. zu hohe Erwartungen an den/die RollenträgerIn gestellt, sodass die Grenze der Belastbarkeit erreicht ist. Es droht die Gefahr eines Burnout.

Rollenkonfusion: Wenn einer/e RollenträgerIn zu viele, unterschiedliche Rollen innehat (ProjektleiterIn, Vorgesetze/r, Fachexperte/in) kann es zur Verwirrung kommen, welchen „Hut“ hat er bzw. sie gerade auf.

Mögliche Rollen für BR in Change-Projekten



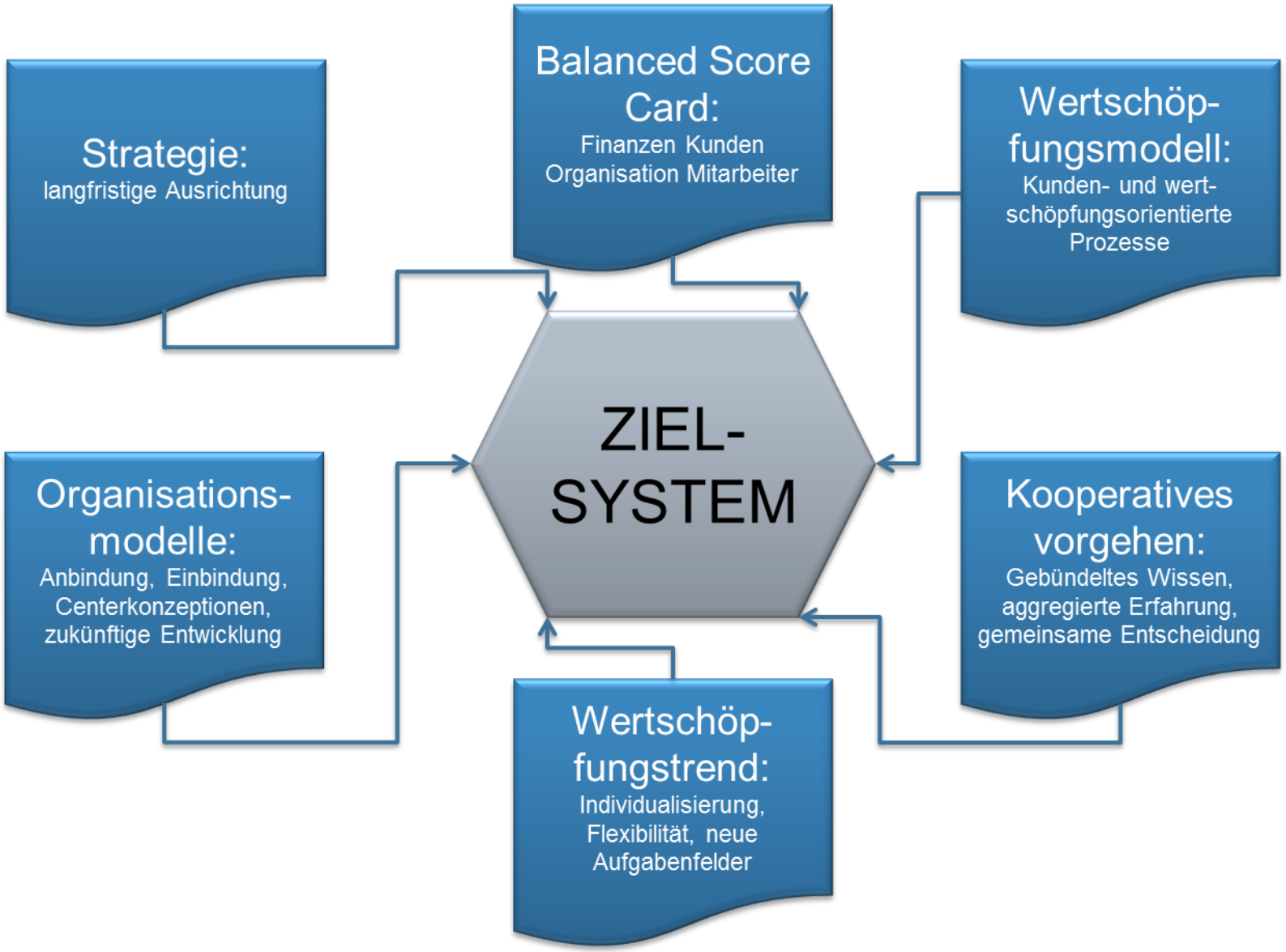
Anhang

Behinderungsfaktoren, Stolpersteine, Vertrauen

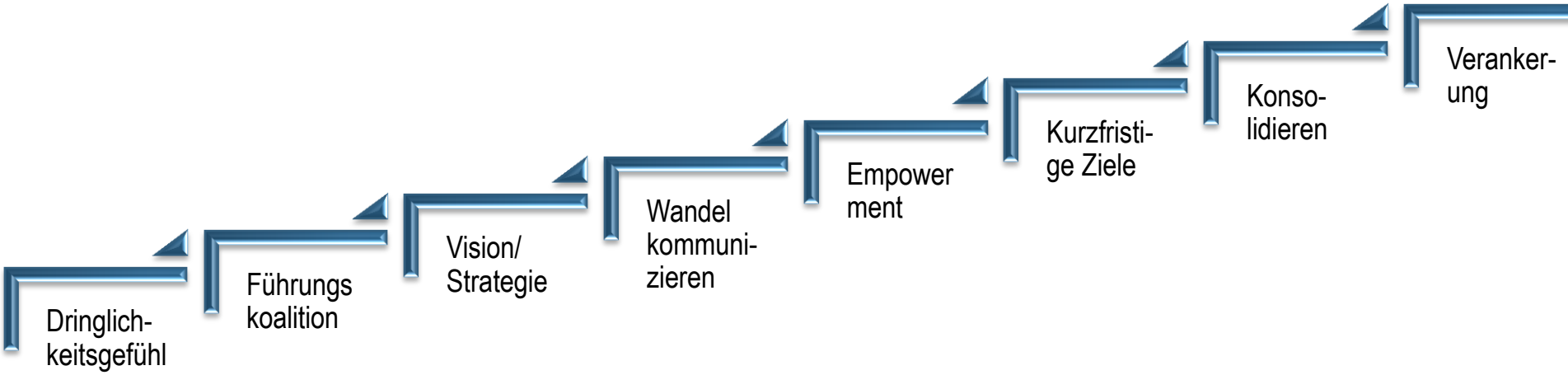
- Organisationskultur / Tradition: 58 %
- Widerstand der MitarbeiterInnen: 48 %
- Langwierigkeit der Veränderungsprozesse: 30 %

- Verfehlung der Unternehmensstrategie
- Change-Aspekte nicht berücksichtigt
- Freiheitsgrade der Optimierung falsch festgelegt
- **Betriebsrat wird nicht einbezogen**
- Umsetzung wird vernachlässigt
- Falsches Rollenbild des/r Beraters/in
- ….Fehler im Prozessmanagement

Basis für Zielsysteme



Umsetzung: 8 Stufenprozess



Architekturelemente - Beispiele

Change Werkstatt

Kernprojekte: ProjektleiterIn in Steuer-gruppe

Resonanzgruppen (15-30 TeilnehmerInnen, Soundingboard Multiplikator)

Steuergruppe Controlling/ Gesamtsteuerung

Competence Center von ExpertInnen

Großveranstaltungen: Zukunftskonferenzen, Infomärkte, Projektbörsen, Energie-/Know-how-Transfer

Arbeit mit dem AuftraggeberIn „Contracting“

Ressourcenpools

Multiplikatoren/ Netzwerke

Querschnittsgruppe Mikrokosmos; Kunden, Wettbewerb, Marktforschung

Unterstützungs-architektur für zentrale LeistungsträgerInnen der Veränderung: Coaching, Personalentwicklung

Baustein: Workshop „Projektumfeldanalyse“

Ziel:	**Komplexität und Vernetzung des Projektumfeldes sollen sichtbar gemacht werden. Konfliktpotentiale, aber auch Möglichkeiten der Zusammenarbeit sollen rechtzeitig erkannt werden. Strategien zur Gestaltung der Beziehungen sollen entwickelt werden.**
Zeitrahmen:	**0,5-1,5 Stunden**
Teilnehmerzahl:	**3-15**
Hilfsmittel:	**Pinnwände, Moderationskoffer**
Anmerkungen:	**Besonders am Beginn eines Projektes hilfreich um Umwelten bewusst zu machen, die Gruppenbildung anzuregen. Zeigt oft interessante, neue Perspektiven auf die noch ins Projekt einfliessen können. Der Einsatz ist auch in Krisensituationen sinnvoll**

Uhr-zeit	Wer	Thema	Methodik	Dauer min	Material
	Alle	Grafische Darstellung der projektrelevanten Umwelten erarbeiten. • Wer/Was beeinflusst den Erfolg des Projektes? “Stakeholder“ • Wie stark ist der Einfluss? • Wie gross ist die Nähe/Distanz zum Projekt?	Die Gruppe fertigt eine Zeichnung auf Brown Paper an. Die Einflusspersonen/-gruppen werden mit Kreisen dargestellt, ihr Einfluss wird durch die Grösse der Kreise, Nähe und Distanz durch den Abstand dargestellt.		Kärtchen, Pinwand
	Alle	Optionale Eweiterung durch systemische Fragen • Welche (informellen, inoffiziellen) Ziele haben die Stakeholder? • Was können die Stakeholder gewinnen/verlieren? • Was befürchten/erwarten die Stakeholder?	Die Antworten auf diese Fragen werden entweder mit Kärtchen in der Zeichnung dokumentiert oder auf Flipchart festgehalten.		Kärtchen, Pinwand Flipchart
	Alle	Diskussion der Zeichnung	Jede Person/Gruppe wird diskutiert. Die Teilnehmer versetzen sich dazu in die Lage/Perspektive der Gruppe. Suche nach Widersprüchen, Konfliktpotentialen		
	Alle	Konkrete Massnahmen setzen Wer kann was bis wann tun um….?	Aufnehmen auf FlipChart		Flipchart

Baustein: Workshop „Teambildung & Informationsweitergabe“

Ziel:	**Start eines neuen Projektteams oder Integration neuer Teammitarbeiter verbunden mit der Weitergabe relevanter Informationen an die Teilnehmer. Wert gelegt wird auch darauf, die unterschiedlichen Vorstellungen und Erwartungen an die Zusammenarbeit abgeglichen werden**
Zeitrahmen:	**8 Stunden**
Teilnehmerzahl:	**Max 16**

Uhr-zeit	Wer	Thema	Methodik	Dauer min	Material

	Alle gemeinsam	Außen Sicht:
		• Wie sehen wir unsere Beziehung zur „Außenwelt“
		• Zur Projektsteuerung, Steering Commitee
		• Zu Projektbeteiligten, Shareholdern etc.
		• Zu weiteren Projektteams
		  ○ Was erwarten wir von ihnen
		  ○ Was erwarten die von uns?
			Projektstruktur auf Pinwand vorbereitet
			Beziehungen werden mit Kärtchen zu den Verbindungslinien geheftet
			(Die Fragen können beleibig durch die systemischen Fragen ergänzt werden)
			(Alternativ können in der Projektvorbereitungsphase auch das Stakeholderprofil systemisch erarbeitet werden)
				30	Kärtchen, Pinwand

	Einzeln	Innensicht-Darstellung der Struktur in der Gruppe • Wo sehe ich mich, wo die anderen? • Wie sehe ich die Zusammenarbeit? • Wie sehe ich die Gruppendynamik? • Was kann, was möchte ich in der Gruppe zum Erfolg beitragen? • Was erwarte ich mir vom Team und von der Leitung	1. Freie Zeichnung als symbolische Darstellung der Gruppenarbeit und der Gruppendynamik 2. Personen in der Gruppe mit Kärtchen darstellen und gruppieren, Größe, Farbe Abstand als Ausdrucksmittel benutzen	60	Kärtchen, Pinwand Flipchart
	Alle zusammen	Gemeinsame Erläuterung und Diskussion	• Zeichnungen auf den Boden legen und gemeinsam diskutieren – jeder erklärt seine Zeichnung		
	MTs + OPs Modulbezogen getrennt	Einführung in die Aufgabenstellungen • Trennung in die Module / Zuordnung der Ops zu den Modulen • Präsentation der Inhalte je Modul • Abklären von Verständnisfragen • Ad hoc Aufnahme von Änderungen	Arbeit in getrennten Räumen nach Aufteilung und Zuordnung zu den Modulen 3 Stufen der Inhaltsvermittlung 1. was erwarten wir uns von der Ausarbeitung des Fachkonzeptes 2. Beispiele konkretisieren 3. Excel-Liste (A0-Ausdrucke) durchgehen	60	Kärtchen, Pinwand Flipchart Beamer?
	Modulgruppen inkl OPs	Projektfeinstruktur entwerfen • Wer arbeitet mit wem an welchem Thema? • Bis Wann werden die Ergebnisse erbracht? • Wie wird kommuniziert und abgestimmt: • Zwischen MTs und Ops? und • Zwischen MTs und Kernteam?	Vorbereitete Struktur zum Eintragen der Ergebnisse Kleingruppen mit spezifischen Themenbezügen können gebildet werden		
	Alle	Konkrete Massnahmen setzen Wer kann was bis wann tun um….?	Aufnehmen auf FlipChart	10-20	Flipchart

Baustein: Workshop „Dissensdialog“

Ziel:	**Erkennen, welche Aspekte den Konflikt bestimmen (sowohl auf Sach- als auch auf Beziehungsebene) Erkennen der eigenen Anteile an der Konfliktsituation; Aushandeln von Alternativen und Vereinbarungen für die künftige Zusammenarbeit.**
Zeitrahmen:	**3-4 Stunden**
Teilnehmerzahl:	**2-12**
Hilfsmittel:	**Pinnwände, Moderationskoffer**
Anmerkungen:	

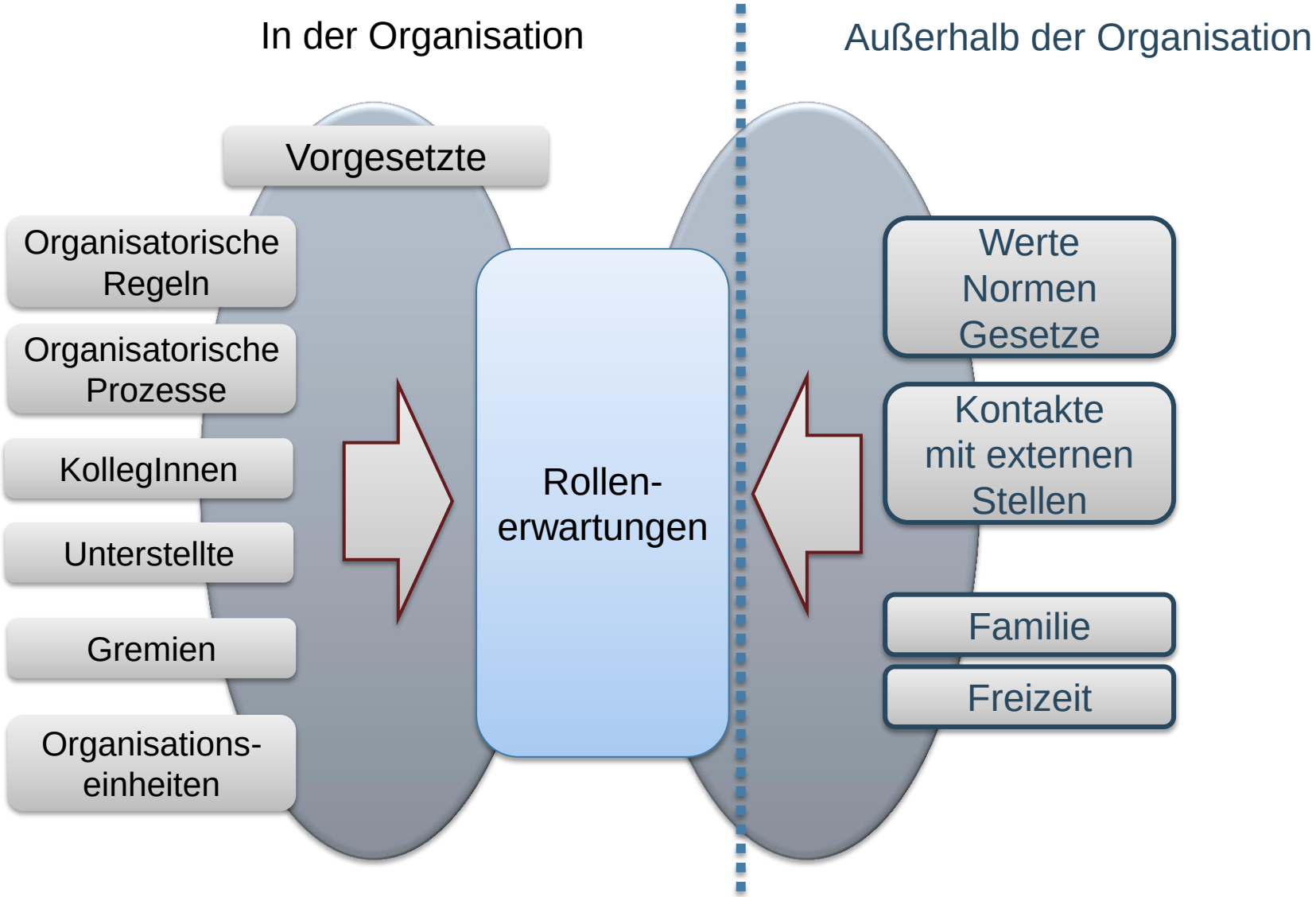
Uhr-zeit	Wer	Thema	Methodik	Dauer min	Material
	2 Parteien	Vorbereitende Faktensammlung: Sachebene: • In welchen Punkten, Aspekten und Situationen unterstützt mich der andere • Wo, wann und in welcher Weise behindert er mich? • Welche Folgen hat das für meine Arbeit? Beziehungsebene: • Welches Verhalten schätze ich am anderen? • Welches stört mich hingegen, und in welcher Hinsicht? Was löst es in mir aus? Individuelle Ebene (der eigene Anteil): • Welche meiner Verhaltensweisen macht mich für den anderen zu einem schwierigen Partner? • Wie erlebt mich der andere?	Die Fragen werden knapp, präzise und schriftlich festgehalten	20-40	Flipchart, Papier
	Alle	Austausch • Die schriftlichen Aussagen werden in Anwesenheit eines/einer neutralen Person (KollegInnen, BeraterIn) ausgetauscht	Es dürfen ausschliesslich Verständnisfragen gestelt werden, es geht nicht um Auseinandersetzung bzw um Verteidigung	20-30	Flipchart
	Parteien	Treffen in der Mitte Die Konfliktparteien überlegen, in wlchen Punkten sie dem anderen entgegenkommen können	Dies ist so lange zu wiederholen, bis gemeinsame Standpunkte gefunden sind. Die Resultate sind schriftlich festzuhalten.	30-40	
	Parteien	Sicherungssystem aufbauen Den Umgang mit Rückschlägen festlegen Die Abmachungen müssen absolut verbindlich sein	Die Absicherung ist zirkulär zu gestalten, dh dass die jeweils andere Partei in die Massnahmen aktiv eingebunden sein muss	30-40	

Baustein: Workshop „Projektfieberkurve“

Ziel:	**Der Zustand des Projektes wird analysiert und reflektiert**
Zeitrahmen:	**1,5-3 Stunden**
Teilnehmerzahl:	**3-30**
Hilfsmittel:	**Pinnwände, Moderationskoffer**
Anmerkungen:	**Bei grossen TeilnehmerInnenzahlen kann in Untergruppen geteilt werden**

Uhr-zeit	Wer	Thema	Methodik	Dauer min	Material
	Grup-pen	Projektfieberkurve erstellen • ggf in Untergruppen mit ähnlicher Sichtweise aufteilen • Was waren die zentralen Ereignisse der Vergangenheit? • Wie beurteilen wir diese Ereignisse?	Die Ereignisse werden gemäss ihrer Beurteilung in eine Projektfieberkurve (auf brown paper vorbereitet mit Skala von -5 bis +5) eingetragen	20-40	Kärtchen, Pinwand
	Alle	Präsentation der Kurve durch die Untergruppen	Diskussion über die unterschiedlichen Sichtweisen	20-40	Kärtchen, Pinwand Flipchart
	Grup-pen	• Gruppen neuerlich gemäss unterschiedlicher Sichtweise aufteilen • Welche positiven/negativen Muster können wir erkennen? • Was können wir daraus lernen?	Jede Gruppe legt ihre Meinung fest und dokumentiert auf Flip-Chart	10-20	Flipchart
	Alle	Präsentation der Ergebnisse durch die Untergruppen	Diskussion über die unterschiedlichen Sichtweisen	10-30	Flipchart
	Alle	Ggf. To Do Listen erstellen			

Rollenerwartungen allgemein



Widersprüche

Notwendigkeit	⟷	Luxus
Undurchschaubarkeit der Gegenwart und Ungewissheit der Zukunft	⟷	Langfristige Ausrichtung der Organisation
Reagieren auf schnelle Veränderungen	⟷	Langfristige, nachhaltige Planung
Sprechen	⟷	Handeln
Alles soll so bleiben wie es ist	⟷	Radikale Veränderungen und Konsequenz

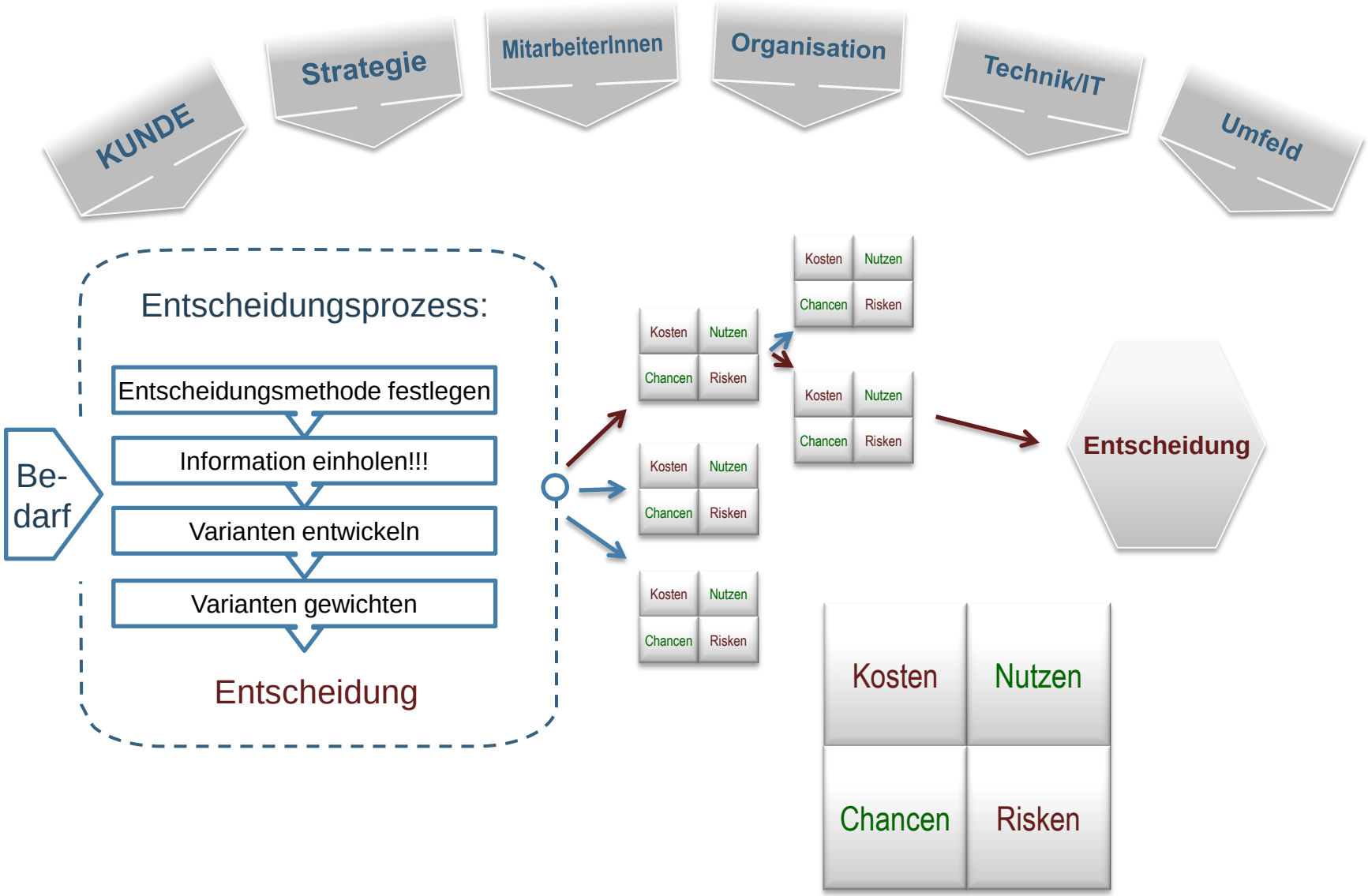
Entscheiden entscheidet - Leitsätze

- Treffen Sie wenige aber gute Entscheidungen
  - 20% der Entscheidungen legen 80% der Zukunft der Organisation fest
- Gruppen sind Hyperexperten im Umgang mit Komplexität:
  - sie treffen bessere Entscheidungen
- Gute Entscheidungen brauchen Hausverstand und Erfahrung
  - notfalls beides einholen, keine falsche Scham
- Entscheidend für die Qualität einer Entscheidung ist die persönliche Haltung:
  - Optimist / Realist / Pessimist?
- Beginne mit Kooperation und imitiere danach immer das Verhalten des Anderen
- Vorsicht vor reiner Intuition!!! (die liegt beweisbar häufig falsch)

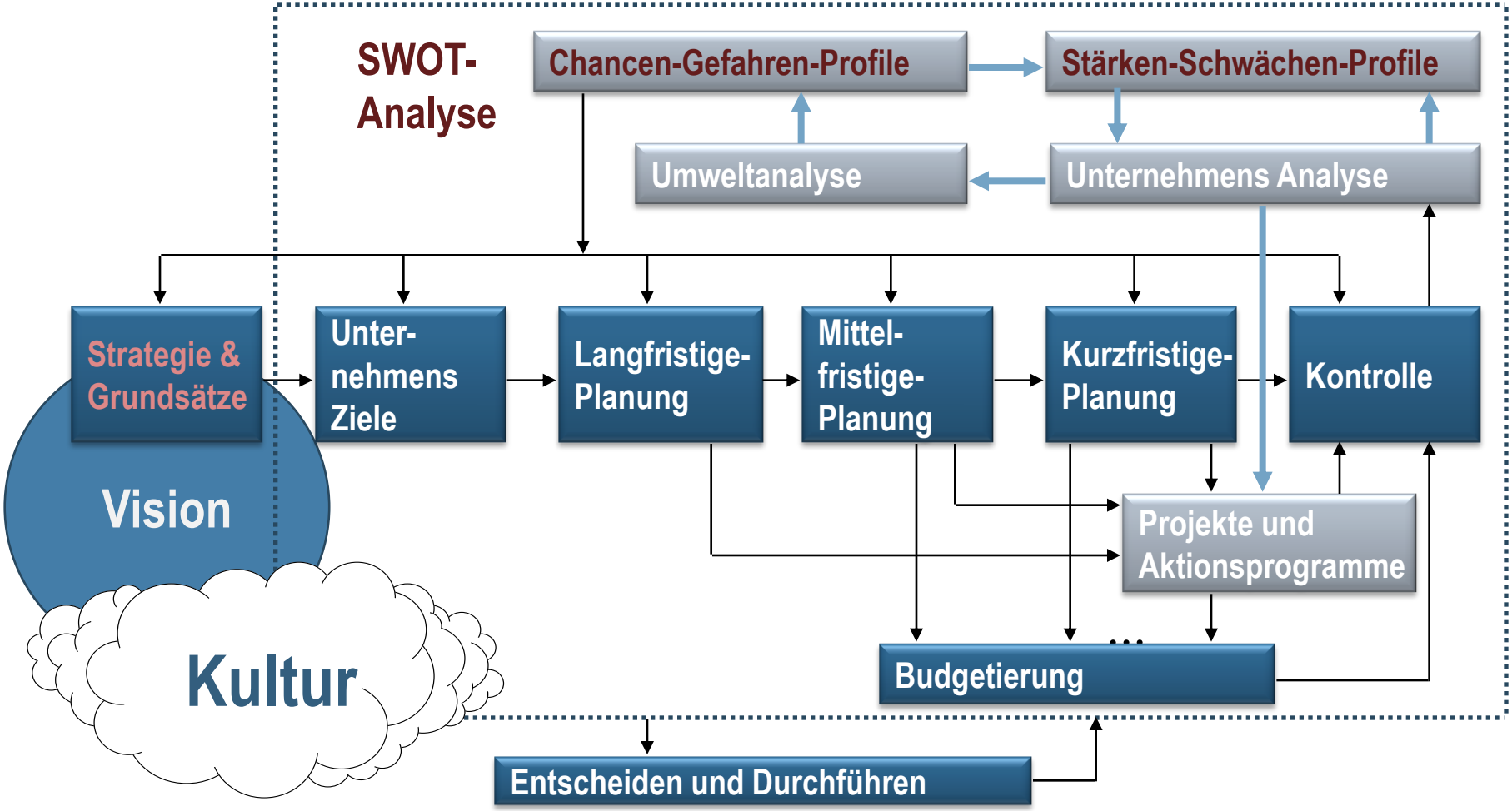
Einige Fragen:

- Wer entscheidet was? (Entscheidung ist Macht)
- Wie groß ist mein / unser Einfluß?
- Was passiert, wenn nicht entschieden wird?
- (Vorsicht vor dem Irrtum: Wenn nicht entschieden wird bleibt alles wie es ist)
- Wer und Was ist von den Entscheidungen betroffen?
- Wer / Was / welche Faktoren /Umstände haben Einfluß?

Entscheiden entscheidet



Analyse, Steuerung: Zusammenhänge einzelner Methoden



Veränderung

Veränderung ist im Grunde ein destruktiver Akt

- Bewährtes wird zerstört
- Demgegenüber steht eine ungewisse Zukunft, ein abstraktes Versprechen

Das Herstellen von Veränderungsbereitschaft ist ein sensibler und sorgfältig zu gestaltender Prozess, der gefördert werden kann durch:

- Kommunikation
- Information und Transparenz über Dringlichkeit
- Beweggründe
- Chancen und Risiken

Veränderung wird ambivalent erlebt

- „Gutes und Schlechtes“ wird gesehen
- Zweifel sind normal und müssen ernst genommen werden

Spielarten der Veränderungen *(R. Nagel)*

Optimierung

- „Sand im Getriebe herausputzen“
- durch Qualitäts-Zirkel, TQM, KVP
- „Tun wir die Dinge richtig?“ (operativ)

Radikale Transformation

- „Notoperation“
- notwendig: weil Krise (Existenzbedrohung)
- a) es geht ums Überleben
- b) hoher Zeitdruck
- c) Zentraler Eingriff in die Identität der Organisation
- „Wie trennen wir uns?“ „Wovon trennen?“ „Was bleibt erhalten?“

Prävention „Lernende Organisation“

- „Vorbeugende Selbsterneuerung“
- durch vorausschauende Maßnahmen
- Lernfähigkeit erhöhen
- Selbstgenesungskräfte stärken
- „Tun wir die richtigen Dinge?“ (strategisch)

Definitionen „Veränderungsmanagement“

Change Management:

Veränderungsprozesse auf Unternehmens- und persönlicher Ebene zu planen, zu realisieren, zu reflektieren und zu stabilisieren.

Re-engineering:

Ist ein Konzept für die durchgreifende Änderung von Produktions-/Geschäftsprozessen in Organisationen. Das Resultat sind Verbesserungen in entscheidenden messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit.

Geschäftsprozessoptimierung (GPO):

Bezeichnet die Gesamtheit aller Aktivitäten und Entscheidungen zur Verbesserung von Geschäftsprozessen in einer Organisation.

Definitionen „Veränderungsmanagement“

Kaizen (Veränderung zum Besseren):

Bezeichnet eine japanische Lebens- und Arbeitsphilosophie, in deren Zentrum das Streben nach ständiger Verbesserung steht.

Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP bzw. CIP)

Umgesetzt wird KVP durch einen Prozess stetiger kleiner Verbesserungsschritte (im Gegensatz zu eher großen, sprunghaften, einschneidenden Veränderungen) in kontinuierlicher Teamarbeit. KVP ist ein Grundprinzip im Qualitätsmanagement und unverzichtbarer Bestandteil der ISO 9001.

Total-Quality-Management (TQM):

Bezeichnet die durchgängige, fortwährende und alle Bereiche einer Organisation erfassende, aufzeichnende, sichtende, organisierende und kontrollierende Tätigkeit, die dazu dient, Qualität als Systemziel einzuführen und dauerhaft zu garantieren.

Definitionen „Veränderungsmanagement“

Organisationsentwicklung:

Umfasst alle Maßnahmen der direkten und indirekten zielorientierten Beeinflussung von Strukturen, Prozessen, Personen, und Beziehungen, die eine Organisation systematisch plant, realisiert und evaluiert.

Personalentwicklung:

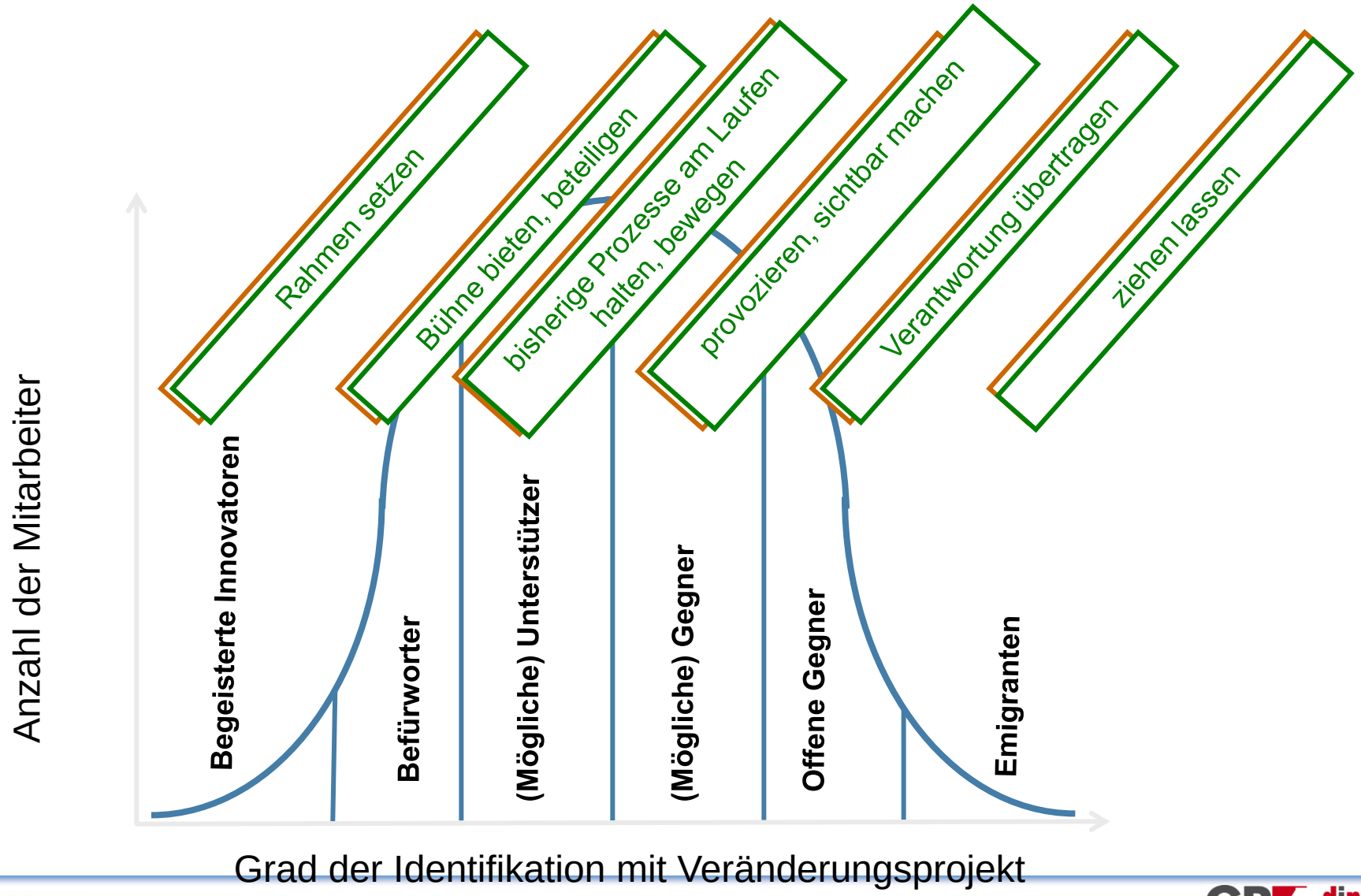
Umfasst alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.

Definitionen „Veränderungsmanagement“

Transformation:

Eine gelungene Transformation im Organisationskontext ist das Ergebnis einer Umgestaltung der „genetischen“ Architektur einer Organisation ohne Austausch von Mitarbeitern. Im Führungskontext bedeutet Transformation die Verständigung auf gemeinsame Bedürfnisse und Werte.

Lernende Organisation:

Bezeichnet eine anpassungsfähige, auf äußere und innere Reize reagierende Organisation. Eine lernende Organisation ist idealerweise ein System, welches sich ständig in Bewegung befindet. Ereignisse werden als Anregung aufgefasst und für Entwicklungsprozesse genutzt, um die Wissensbasis und Handlungsspielräume an die neuen Erfordernisse anzupassen.

Mentalitäten in Change Prozessen