

ORGANISATIONALER KONTEXT

Thema 4

DIGI
GEN



Kofinanziert von der
Europäischen Union



CHANGE MANAGEMENT

Theorie, Phasen und Reaktionen

- Phasen des Wandels
- Reaktionen auf Veränderung
- „5 Wege“ der Veränderungsberatung

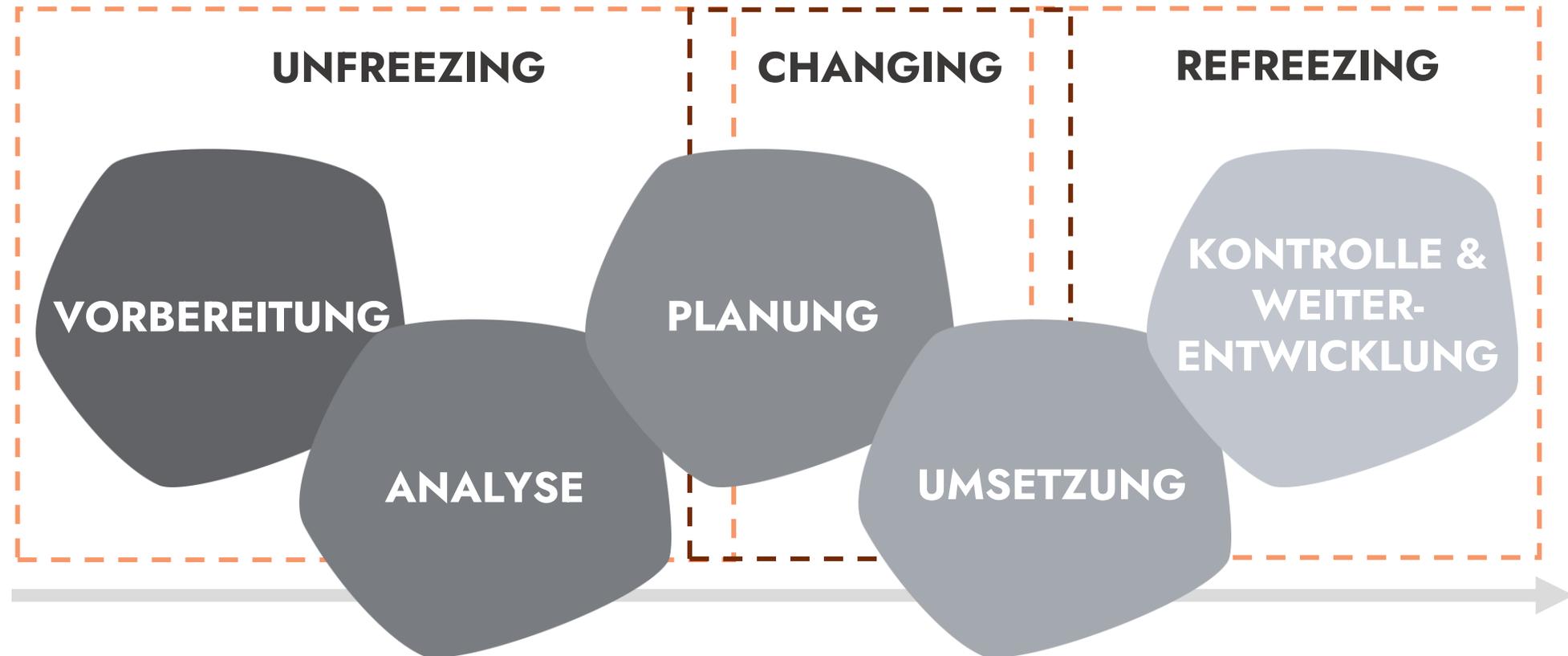
PHASEN DES WANDELS

Psychologische Perspektive



Die drei Phasen des Wandels nach Lewin

Sachliche Perspektive



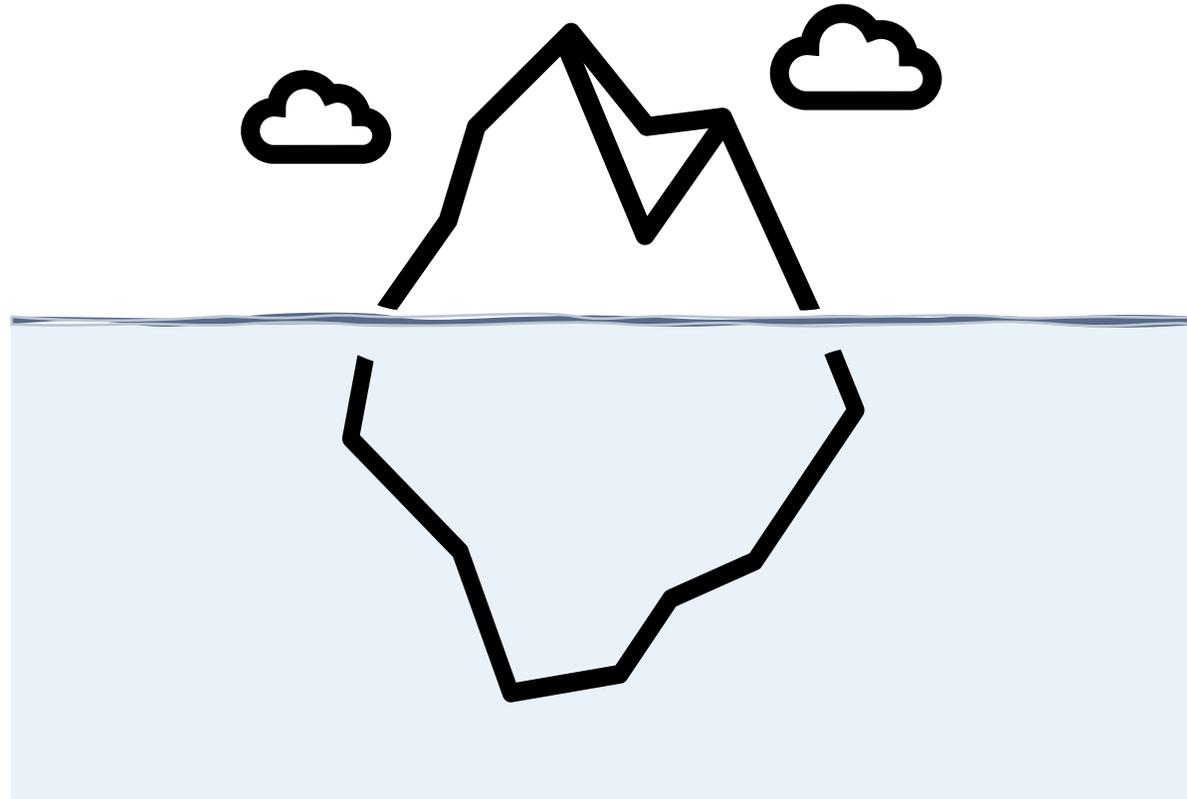
Das integrative Modell von Vahs

Operative Perspektive

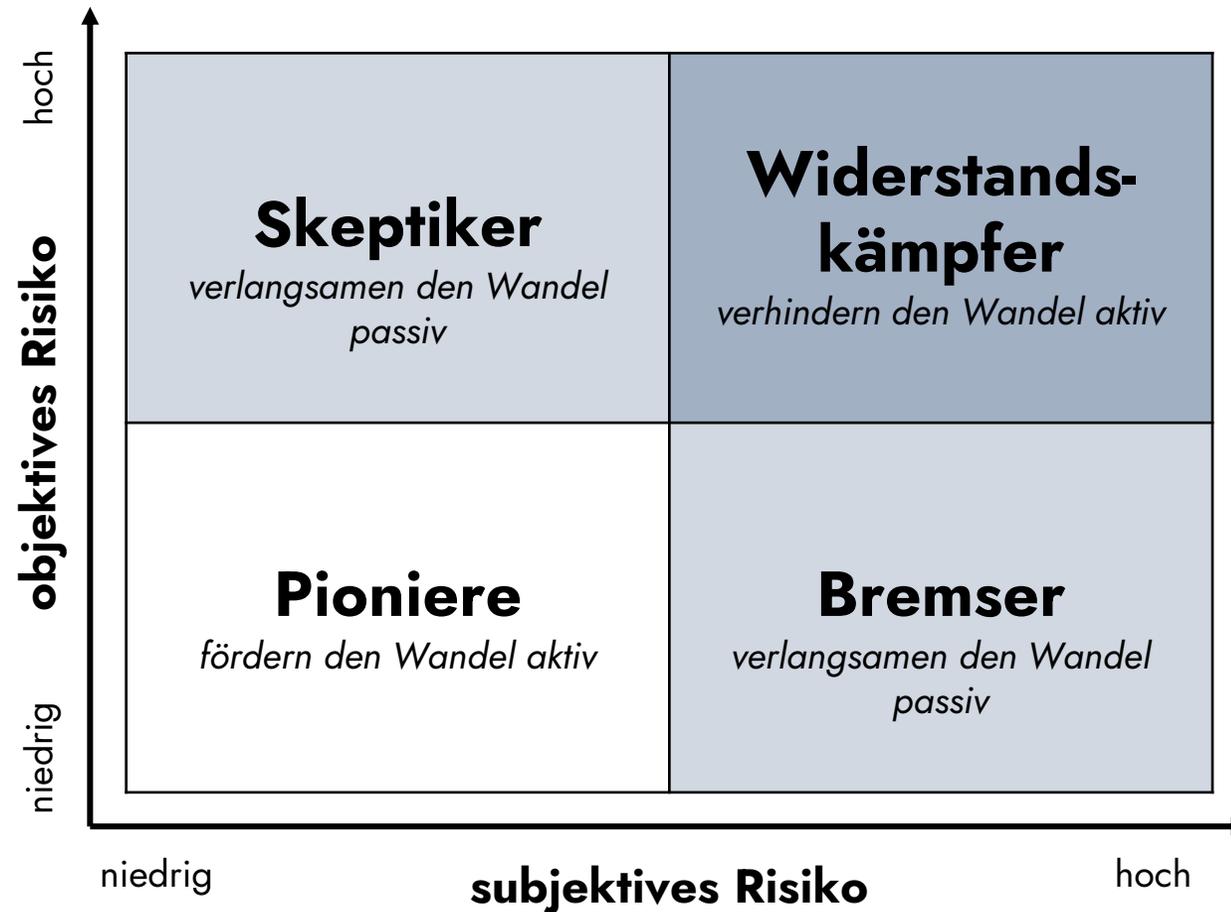


**REAKTIONEN
AUF
VERÄNDERUNG**

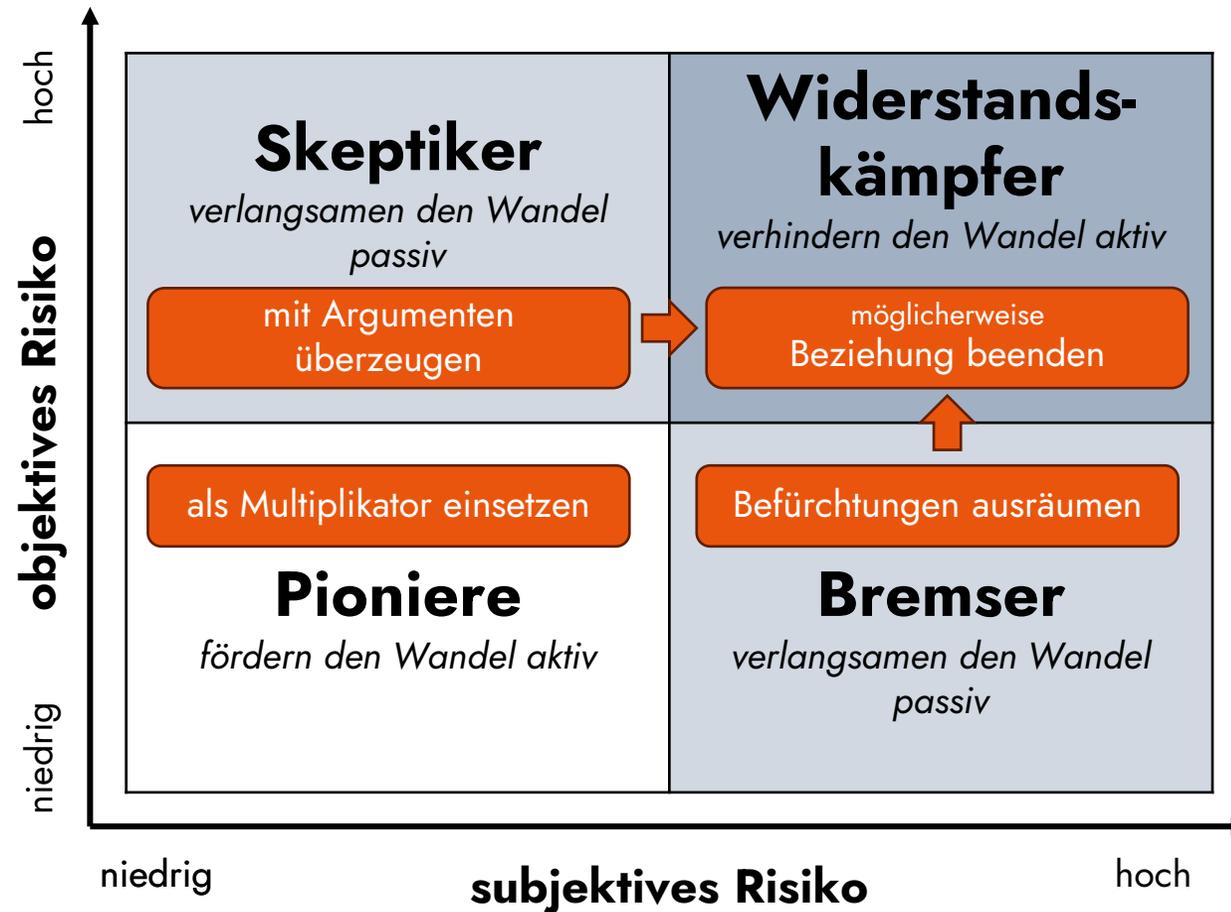
„Blick über den Tellerrand“



Reaktionstypen

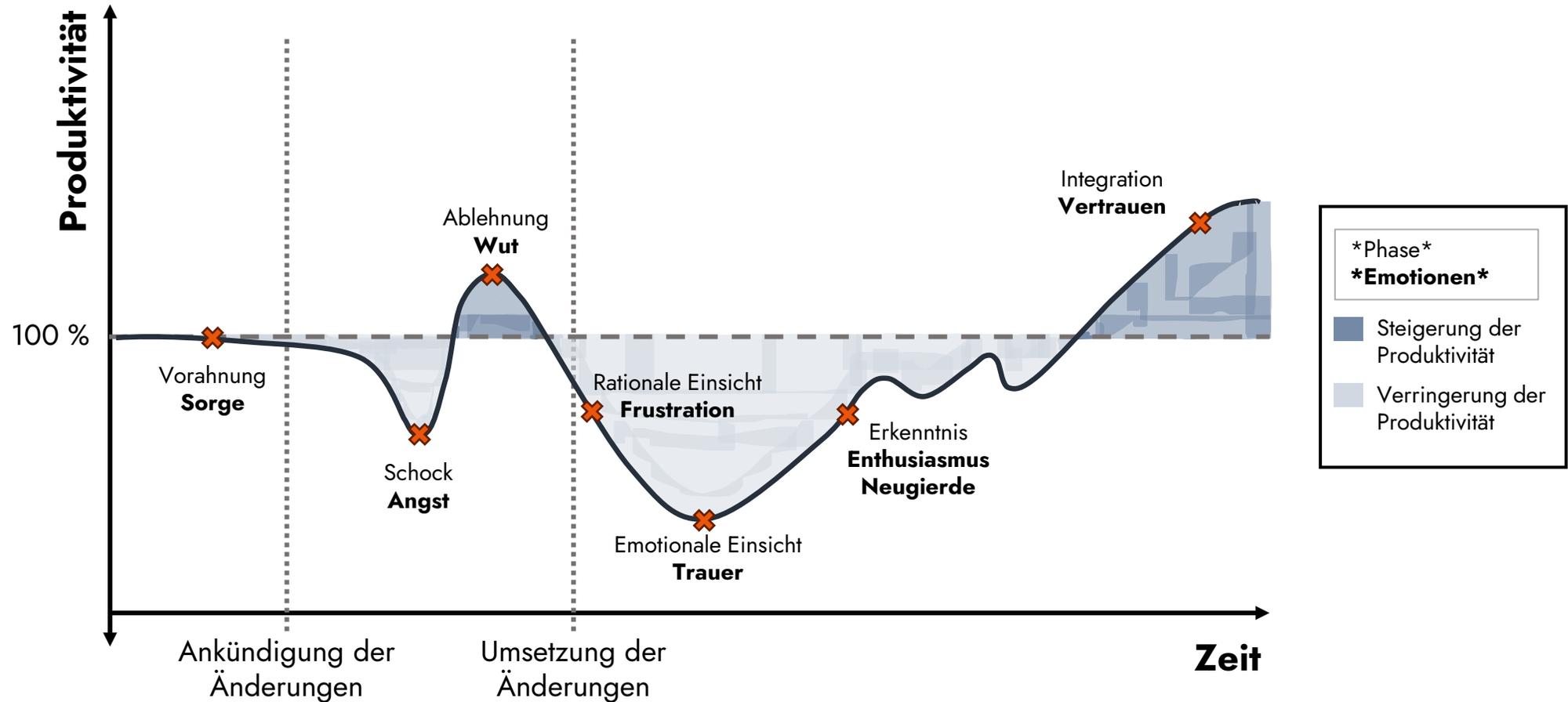


Umgang mit den Reaktionen



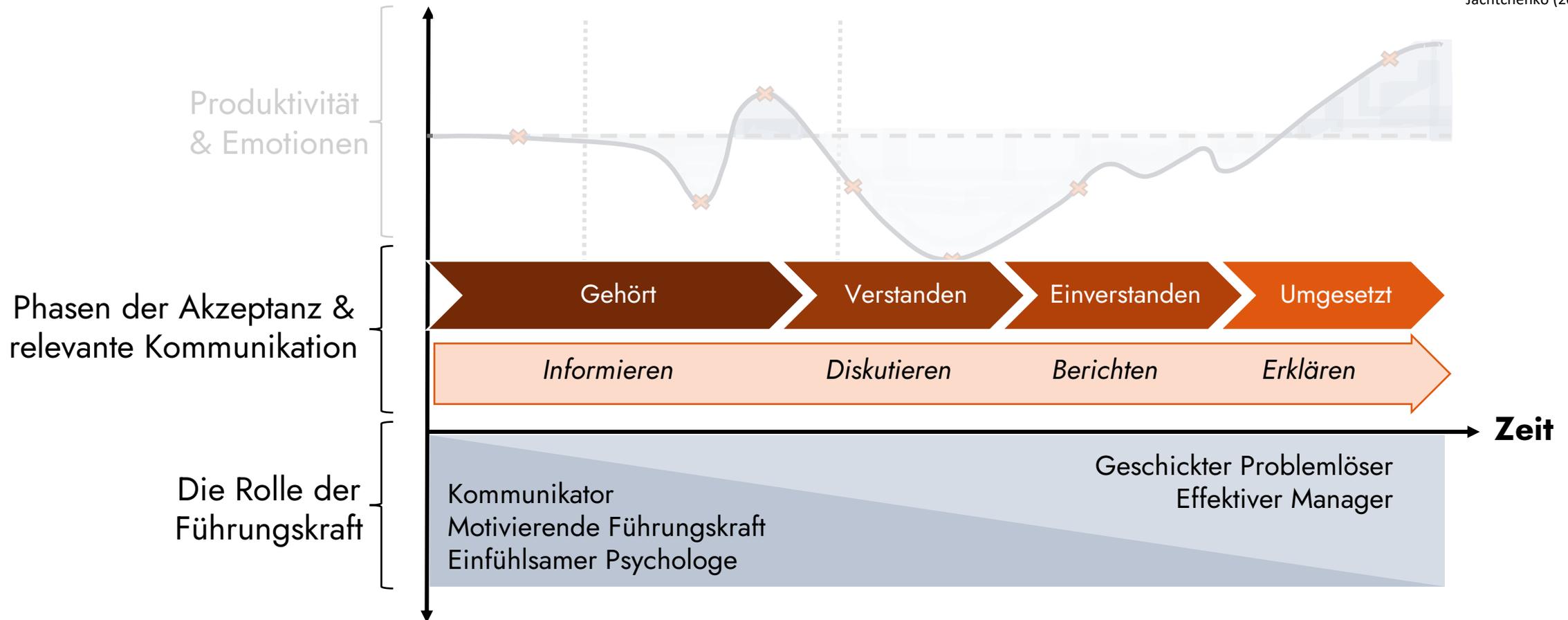
Phasen der Reaktion

Roth (2000) & Rank & Scheinpflug (2008)



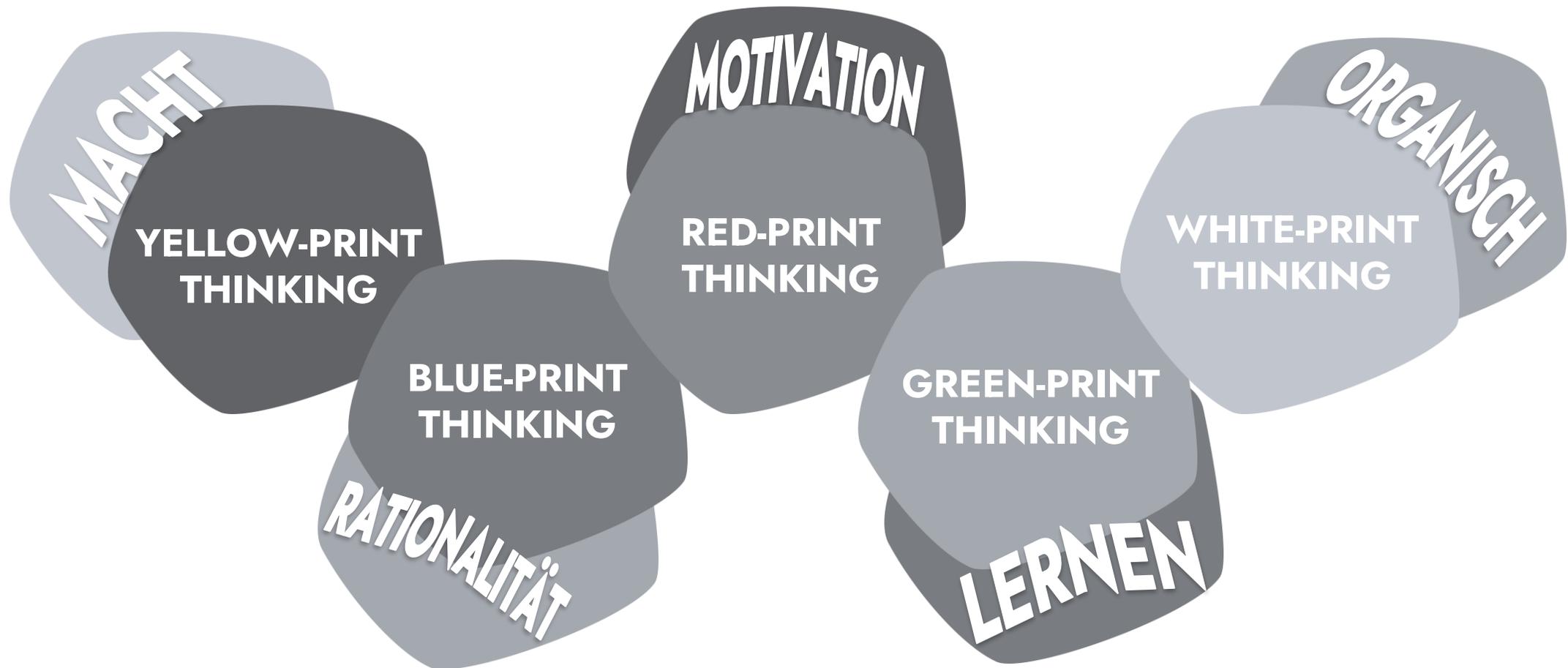
Umgang mit Reaktionsphasen

Jachtchenko (2021) & Groth (2011)

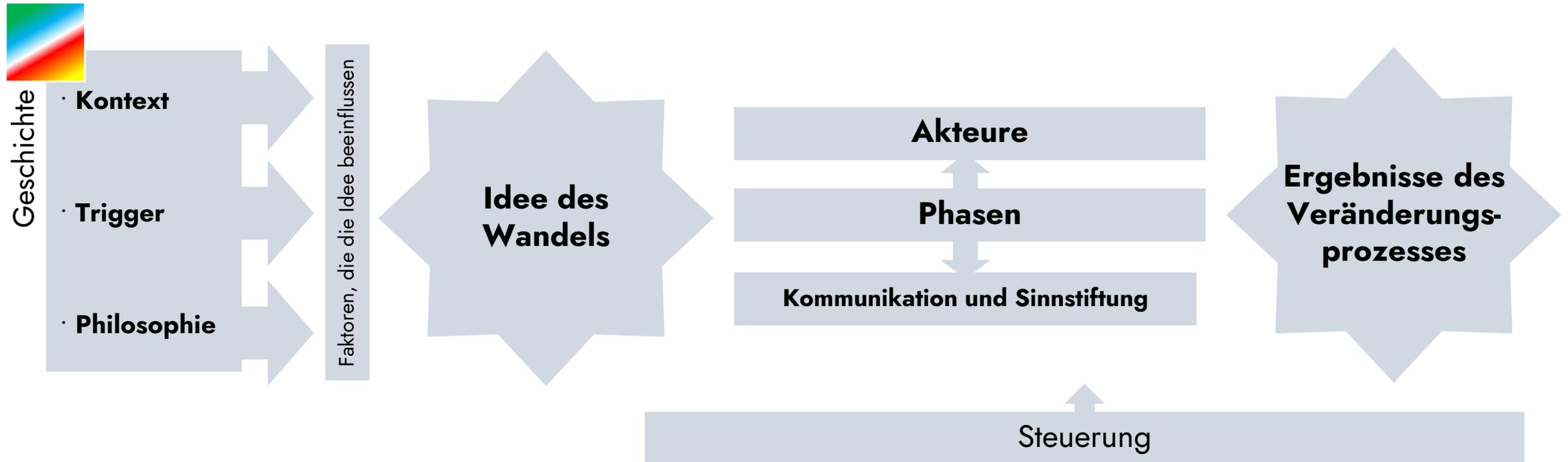


5 WEGE DER VERÄNDERUNGS- BERATUNG

5 Wege des Umgangs mit Wandel



Geplanter Wandel



AUFGABE

Die bevorzugte Farbe

<https://hansvermaak.com/blog/publicaties/the-color-test-for-change-agents/>



Yellow-print Thinking

- **Intention:**
Ich möchte die politischen Strukturen meiner Organisation ändern
- **Rolle / Stil:**
Prozessmoderator, der sich auf machbare Lösungen konzentriert und dabei seine Machtposition nutzt



Blue-print Thinking

- **Intention:**
Ich möchte einen „harten“ Aspekt ändern (Gebäude, Maschine, usw.)
- **Rolle / Stil:**
Experte, der sich auf die beste Lösung konzentriert und die Umsetzung leitet und überwacht



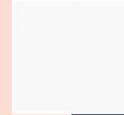
Red-print Thinking

- **Intention:**
Ich möchte einen „weichen“ Aspekt ändern (Kultur, Personal, usw.)
- **Rolle / Stil:**
Verfahrensexperte, der sich auf eine akzeptierte und motivierende Lösung konzentriert



Green-print Thinking

- **Intention:**
Ich möchte Menschen verändern und entwickeln
- **Rolle / Stil:**
Prozessbegleiter, der sich darauf konzentriert, Menschen bei der Lösungssuche zu unterstützen



White-print Thinking

- **Intention:**
Ich schaffe Raum für Veränderung
- **Rolle / Stil:**
Strukturschaffender, der sich darauf konzentriert, Lösungen zu ermöglichen und Hindernisse zu beseitigen

WANDEL DURCH BERATUNG BEEINFLUSSEN

Positiven Wandel ermöglichen

- Theorie des Design Thinking
- Design Thinking Workshop

Etwas zu bauen, das niemand
will, ist die ultimative Form der
Verschwendung!

Eric Ries (2009)



DESIGN THINKING THEORIE

DESIGN THINKING

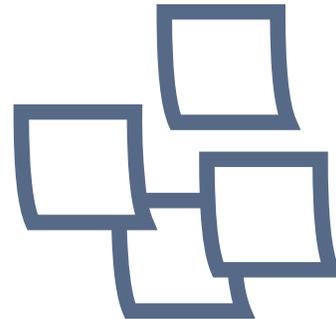
eine kundenorientierte und
unkonventionelle Lösung für
ein Kundenproblem entwickeln

eine strukturierte Methode
mit tiefgreifender Analyse

Rezept



**TEAM-
INTERAKTION**

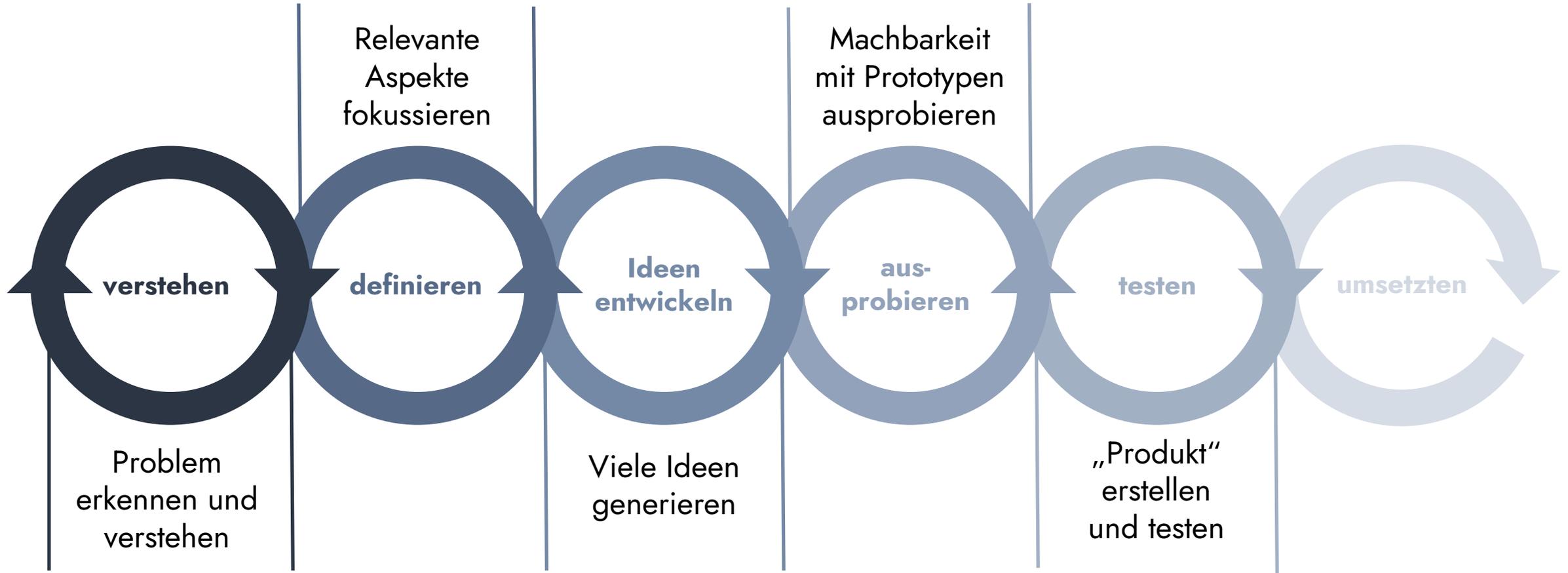


**KREATIVER
RAUM**

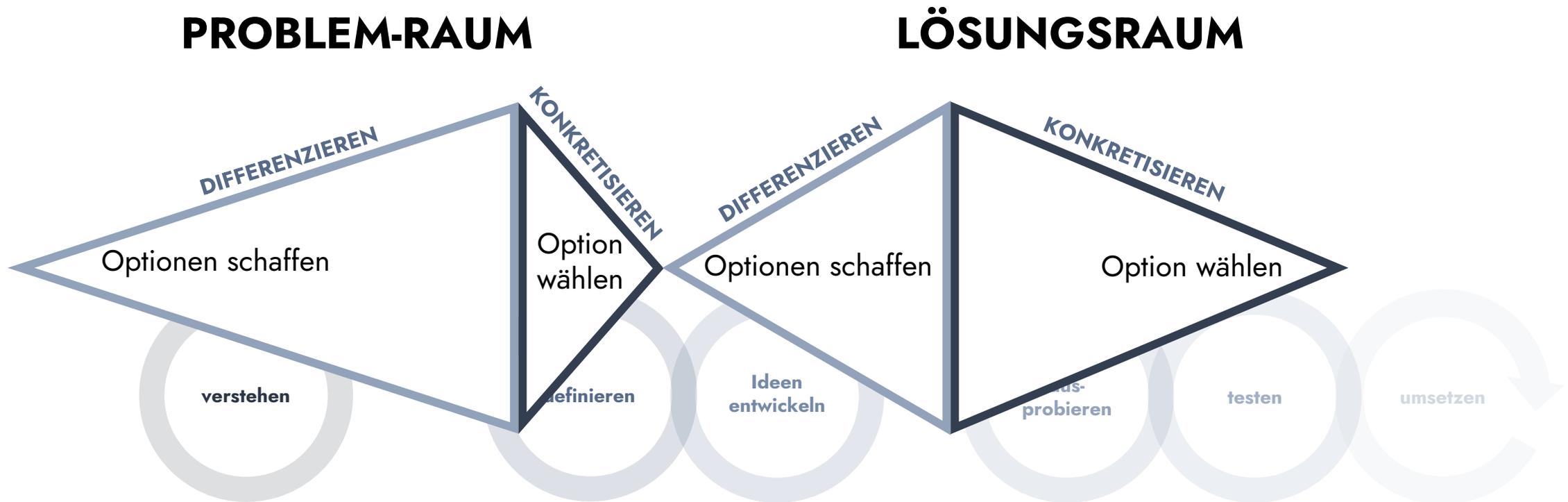


**FUNDIERTE
METHODE**

Prozess



Informationsfluss





**DESIGN
THINKING
PRAXIS**

DIE SITUATION

DESIGN-THINKING-ANSATZ

Die gezielte Unterstützung von weiblichen Führungskräften wirkt sich auf die Kultur, die Strukturen und die Mitarbeitenden eines Unternehmens aus.

Als Beratungsfachkraft (in Ihrem spezifischen Kontext) können Sie diese Veränderungen zu beeinflussen und in eine Richtung lenken, die für alle Beteiligten positiv oder negativ sein kann.

Die Frage - und damit die grobe „Design Challenge“- ist, wie Sie diese Veränderungen für alle Beteiligten positiv beeinflussen können.



Phase 1: Verstehen

Problem erkennen und verstehen

DIGI
GEN

TOOLBOX

360° Forschung

Interviews

Beobachtungen

Selbsttesten

Analysen

Customer Journey-Map

Stakeholder-Map

5-Warum's

- Identifizieren möglicher Interessengruppen
- Sammeln von möglichst vielen Informationen und Perspektiven
- Verstehen der Perspektiven von Anwender*innen und Stakeholdern



Phase 2: Definieren

Relevante Aspekte fokussieren



TOOLBOX

Personas

Empathie-Karte

Kreatives
Umformulieren

Points of View (PoV)

- Beschreiben des Problems/der Situation
- Erwartungen an eine ideale Zukunft formulieren
- Identifizieren von Hindernissen und Barrieren
- “Design Challenge” in einer Frage formulieren



Phase 3: Ideen entwickeln

Viele Ideen generieren

DIGI
GEN

TOOLBOX

Brainstorming

HMW-Fragen

6 denkende Hüte

6-3-5 Methode

- Entwickeln von so viele Ideen wie möglich
- Entwickeln von so verschiedenen Ideen wie möglich
- Verwenden von haptischen Materialien, um Ideen auszudrücken

! Schlechte Ideen gibt es nicht !

Phase 4: Ausprobieren

Machbarkeit mit Prototypen ausprobieren

TOOLBOX

„Einfach bauen“

physisch

technisch

digital

auf dem Papier

Rollenspiel

Storyboard

- Verschiedene Prototypen eines Produkts/einer Dienstleistung „bauen“
- Fehler machen und daraus lernen
- Erkennen von nicht umsetzbaren Ideen/versteckten Problemen

! Unmögliches scheitert schnell und kostengünstig !



Phase 5: Testen

„Produkt“ erstellen und testen

TOOLBOX

Prüfraster

A/B-Methode

Ausprobieren

Beobachtung

- Bewerten, ob das Produkt das ursprüngliche Problem löst
- Feedback von Anwender*innen und Stakeholdern einholen
- Erkennen von nicht umsetzbaren Ideen/versteckten Problemen

! Offenheit für Feedback und für einen Neuanfang !

Phase 6: Umsetzung

TOOLBOX

Pitch erstellen

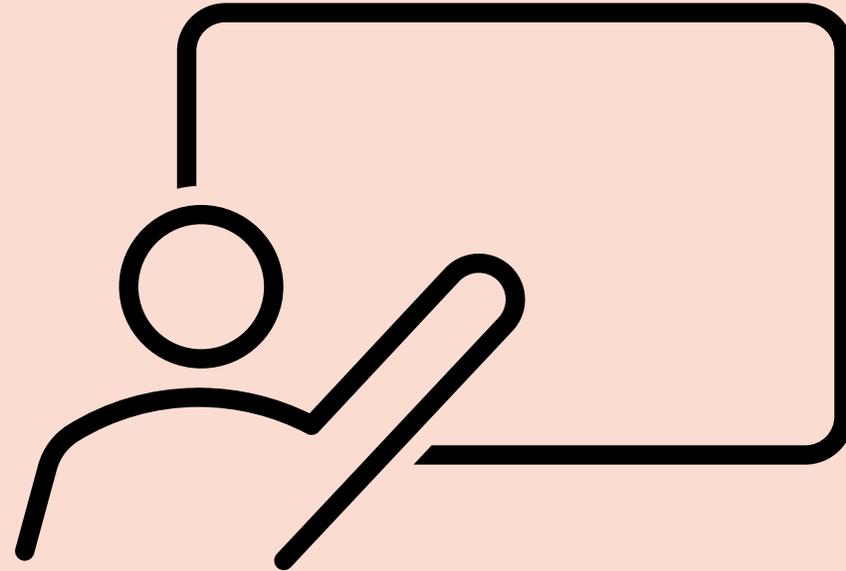
Meilensteinplan
für die Umsetzung

„Lessons Learned“

- Dokumentieren der endgültigen Version
- Planen der Produkt-/Dienstleistungseinführung
- „Machen“
- das Produkt/die Dienstleistung veröffentlichen und bewerben

Jetzt sind Sie an der Reihe:

**WAS HABEN SIE
ENTWICKELT?**





Kofinanziert von der
Europäischen Union

DISCLAIMER:

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen der Autor*innen und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



ANDRÁSSY
UNIVERSITÄT
BUDAPEST



PROJEKTINFORMATIONEN

hochschule.digigen@arbeitsagentur.de

<https://digi-gen.eu/>

LIZENZ

DIGIGEN © 2024 ist lizenziert unter
CC BY-NC-SA 4.0.

Für mehr Informationen zur Lizenz, siehe
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Quellen

- De Caluwé, L., Vermaak, H. (2003). Learning to change: A guide for organization change agents. SAGE Publications.
- Groth, A. (2011). Führungsstark im Wandel. Change Leadership für das mittlere Management, 1. Auflage. Frankfurt a. M.: Campus.
- Jachtchenko, W. (2021). Die 5 Rollen einer Führungskraft, 2. Auflage. Oakland Park: Remote Verlag.
- Kotter, J.P. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press, Boston.
- Kotter Inc. (2023). The 8 Steps for Leading Change. <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>, aufgerufen am 24.07.2023.
- Lewin, K. (1947). Group Decision and Social Change. In T. Newcomb, E. Hartley (Hrsg.), Readings in Social Psychology (S. 197-211). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Nemeyer, D., Oltmanns, T. (2010). Machtfrage Change. Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und wie Sie es besser machen. Frankfurt, M.: Campus.
- Roth, S. (2000). Emotionen im Visier. Neue Wege des Change Managements. Organisationsentwicklung 2 (02), 14-21.
- Rank, S., Scheinpflug, R. (2008). Change Management in der Praxis, 2. Auflage. Berlin: Erich Schmidt.

Quellen

- Vahs, D. & Weiland, A. (2013). Workbook Change Management. Methoden und Technik, 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vahs, D. (2019). Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 10. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vermaak, H., de Caluwé, L. (2018). The Colors of Change Revisited: Situating and Describing the Theory and its Practical Applications. <https://doi.org/10.1108/S0897-301620180000026005>.