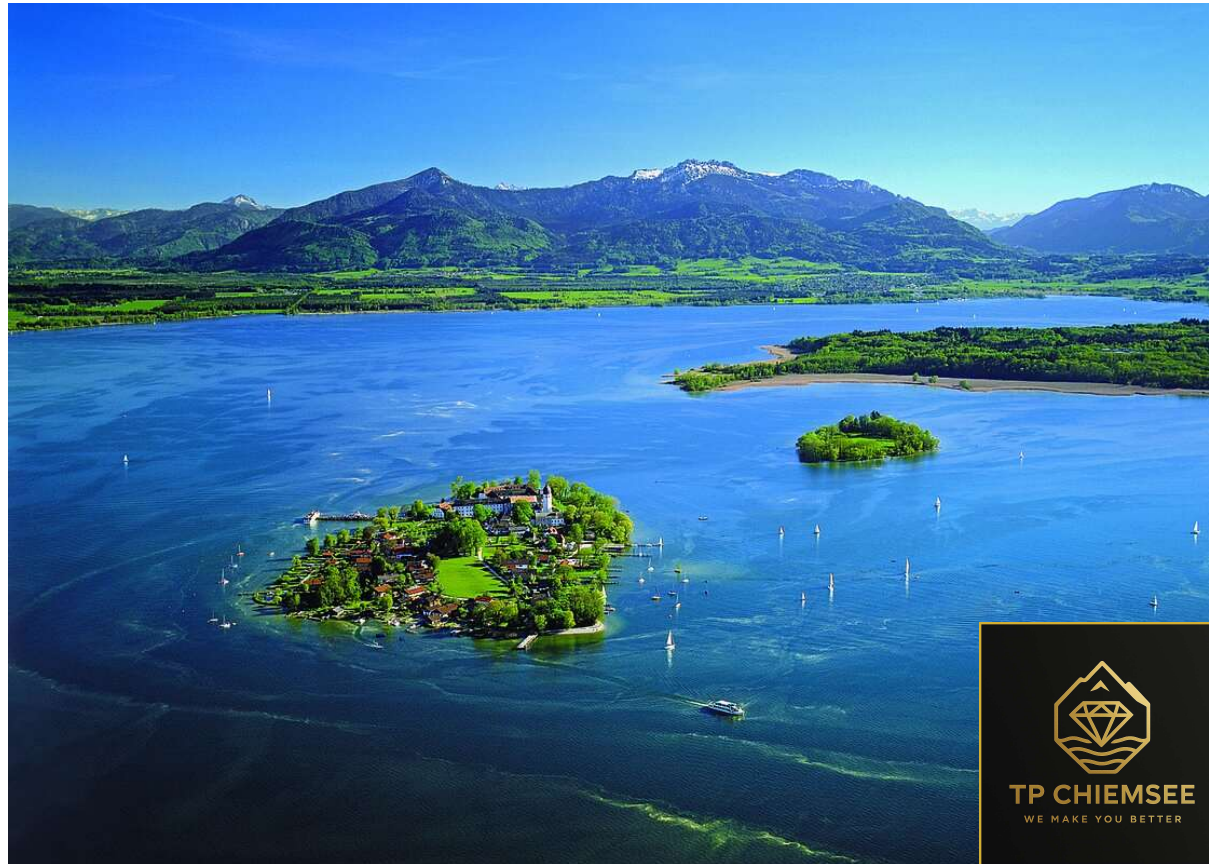




**Herzlich Willkommen zu**  
**„VERÄNDERUNGSPROZESSE POSITIV GESTALTEN“**  
**CHANGEMANAGEMENT**





- 1) Gern lerne ich Sie kennen! Wo leben Sie?**
- 2) Erzählen Sie! Wie sieht Ihr Arbeitsalltag aus?**
- 3) Ich bin gespannt! Was sind Ihre Hobbies?**
- 4) Ich freue mich darauf Sie heute zu begleiten! Welche Erwartungen haben Sie an mich?**

# Welche Erwartungen **HOFFNUNGEN** haben Sie an mich?

**„Starten wir eine Reise in die Vergangenheit...**

**Nennen Sie jeweils ein Beispiel für eine positive sowie  
eine negative Veränderung!**

**Nun blicken wir in die Zukunft...**

**Was wollen Sie heute verändern?“**



**„Wenn du jeden glücklich machen möchtest, sei keine  
Führungskraft.  
Verkauf lieber Eis.“**

**„Ich wünsche Euch häufiges Scheitern,  
um erfolgreich zu sein“**



**VERÄNDERUNG IST AM ANFANG SCHWER, CHAOTISCH IN DER MITTE, ABER AM ENDE EINFACH GROSSARTIG.**

**MANCHMAL FÜHRT DICH ERST EINE FALSCHER ENTSCHIEDUNG AUF DEN RICHTIGEN WEG.**

**DAS GEHEIMNIS DER VERÄNDERUNG IST, ALLE ENERGIE NICHT AUF DIE BEKÄMPFUNG DES ALTEN ZU LEGEN, SONDERN AUF DEN AUFBAU DES NEUEN.**

**EINE VERÄNDERUNG KANN MANCHMAL ZIEMLICH HART SEIN. ABER VIEL HÄRTER IST ES, SEIN LEBEN LANG ZU BEREUEN, ES NIE VERSUCHT ZU HABEN.**

**ICH HAB ANGST VOR NICHTS, WEIL JEDES ENDE AUCH EIN ANFANG IST.**



Man weiß nie, was daraus wird, wenn die Dinge verändert werden! Aber weiß man denn, was daraus würde, wenn sie nicht verändert werden?

(Elias Canetti)

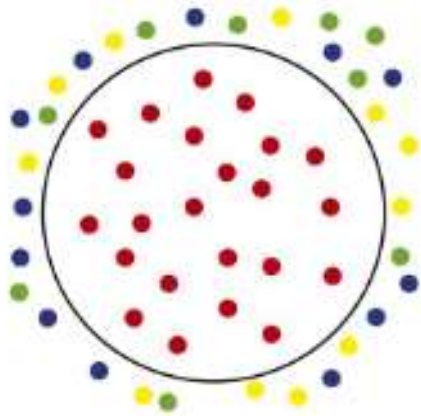


Der Begriff **Integration** ist vom Lateinischen *integratio* (Erneuerung) abgeleitet und bedeutet in der Soziologie die **Ausbildung**

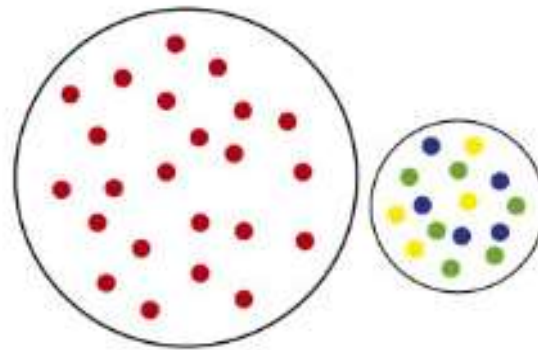
- einer **Wertgemeinschaft** mit einem Einbezug von Gruppierungen, die zunächst oder neuerdings andere Werthaltungen vertreten, oder
- einer **Lebens- und Arbeitsgemeinschaft** mit einem Einbezug von Menschen, die aus den verschiedensten Gründen von dieser ausgeschlossen (exkludiert) und teilweise in Sondergemeinschaften zusammengefasst waren.



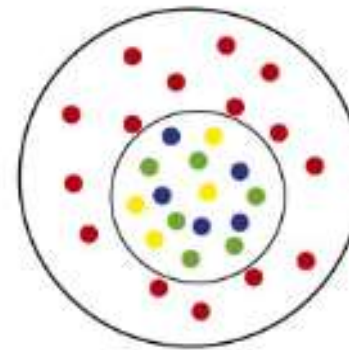
## INTEGRATIVER ANSATZ - DEFINITIONEN



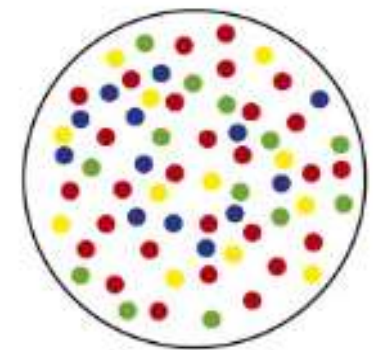
Exklusion



Separation



Integration



Inklusion



## Veränderungen

- Ablauf oder Verlauf einer stofflichen oder nicht-stofflichen Umwandlung, also eines Wechselprozesses innerhalb einer gewissen Zeitspanne

## Management

- konkrete Organisation von Aufgaben und Abläufen oder die begriffliche Zusammenfassung von mehreren Managern in einer Organisation

Unter **Veränderungsmanagement** (englisch *change management*) lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weitreichende Veränderung – zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen – in einer Organisation bewirken sollen.

## Biologie

- Geburt bis zum Tod

## Ernährung und Medizin

- Alterungs- und Stoffwechselprozesse

## Organisationen

- Aufbau- bzw. Ablauforganisationen

## Technische Innovationen

- EDV

## Ökonomie

- Globalisierung

## Menschliches Lernen

- Lernen als zentraler Aspekt der Veränderung

# Selbstveränderung



# Verändert werden



„ Veränderungsprozesse positiv gestalten“ - Changemanagement

## INTEGRATIVER ANSATZ - URSACHEN

**Konzeptionelle Qualifikation  
(Zielsetzung)**

**Soziale Verantwortung  
(Moral und Ethik)**

**Fachliche Qualifikation  
(Sache)**

**Methodische Qualifikation  
(Realisierung)**

**Kommunikative Qualifikation  
(Umgang mit Menschen)**





Kurt Lewin



John P. Kotter

## Auftauphase („unfreezing“)

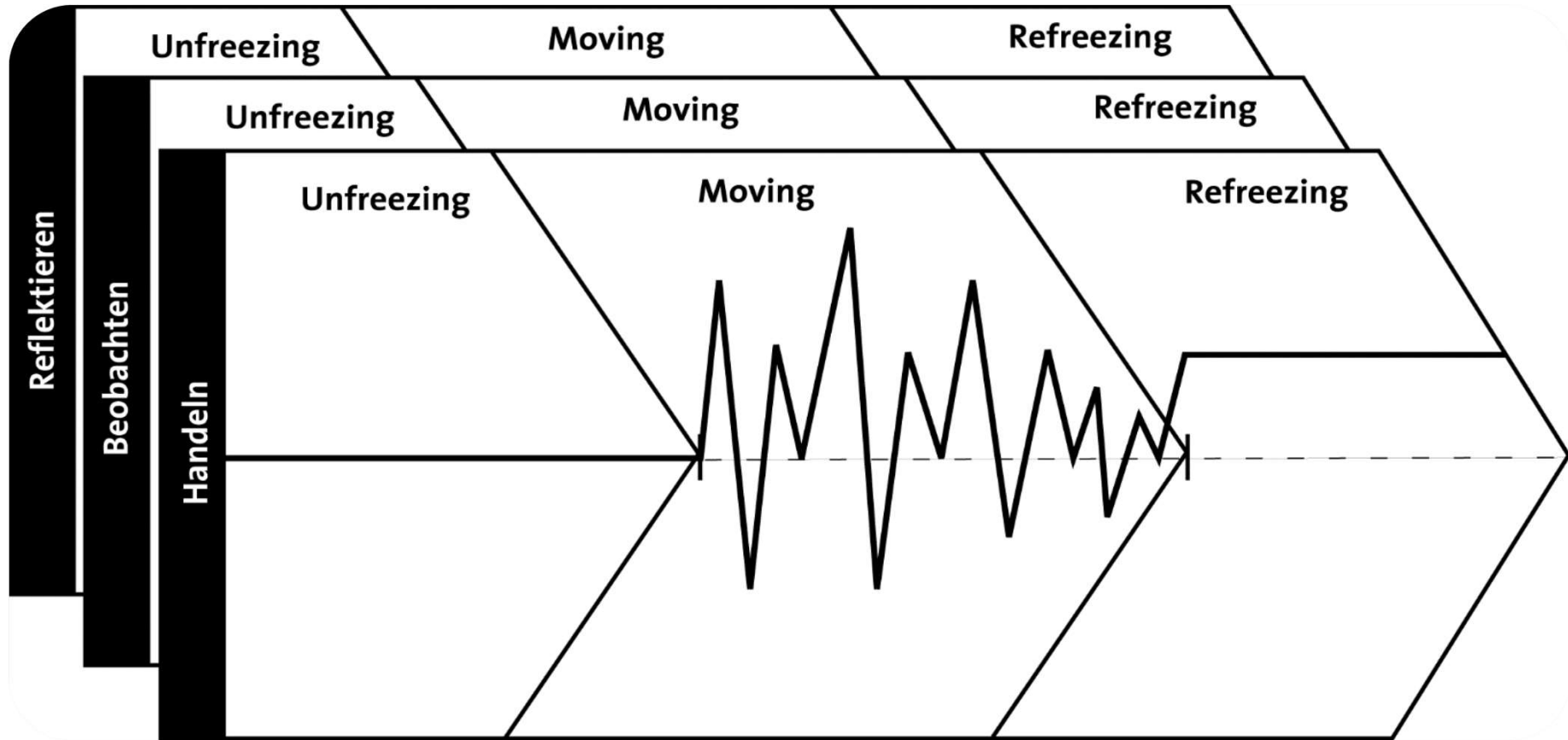
- Erwartungen entsprechen der Realität nicht
- Veränderung tritt langsam als Möglichkeit ins Bewusstsein
- Altes Verhalten wird in Frage gestellt
- Nach Veränderung strebende Kräfte stärken

## Bewegungsphase Veränderungsphase („moving“)

- Lösungen generieren
- Neue Verhaltensweisen ausprobieren
- Problem in Teilprojekten lösen
- Verändernde Bewegung zu einem neuen Gleichgewicht

## Einfrierphase („refreezing“)

- Implementierung der Problemlösungen
- Vorläufiger Abschluss
- Stabilisierung
- Dauerhafte Integration in das Gesamtsystem

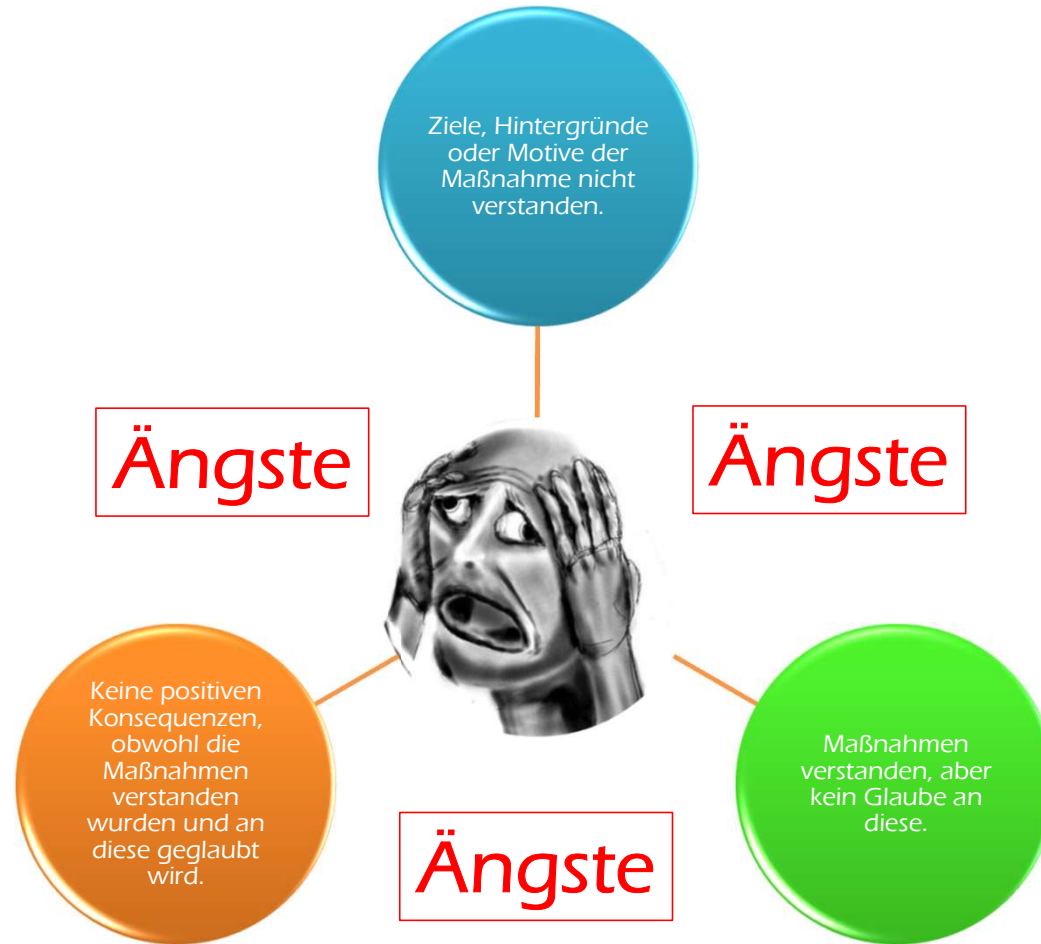


Technologische Veränderungen	Politische Veränderungen	Ökonomische Veränderungen	Institutionelle Veränderungen	Ökologische Veränderungen	Soziale Veränderungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Innovations-sprünge</b> in der Informatik und Telekommunikation</li> <li>• Immer kostengünstigere Informationsträger mit immer größerer Speicherkapazität</li> <li>• Produktion dadurch immer schneller, billiger, effizienter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fall der kommunistischen und sozialen Regime</li> <li>• <b>Gesetzliche Auflagen</b></li> <li>• Überschuldung Staaten, Länder, Gemeinden</li> <li>• Zunehmend höhere Steuern und Abgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reife der Märkte in den Industrieländern</li> <li>• Globalisierung der Märkte und des Wettbewerbs</li> <li>• Interkulturelle Zusammenarbeit</li> <li>• <b>Finanzkrise</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenorientierung</li> <li>• Fokus auf Kernkompetenzen</li> <li>• Umorganisation</li> <li>• Rationalisierung / Kostendruck</li> <li>• Kulturänderung</li> <li>• Leistungs- und Veränderungsdruck</li> <li>• <b>Steigerung der Komplexität</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Verknappung von Ressourcen</b></li> <li>• Verstärktes Umweltbewusstsein</li> <li>• Klimapolitik / -wandel</li> <li>• Gesetzliche Auflagen</li> <li>• Naturkatastrophen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Demographischer Wandel /</b> Überalterung</li> <li>• Ungleicher Wohlstand</li> <li>• Vielfältige Lebensformen</li> <li>• Emanzipation der Frau</li> </ul>

## INTEGRATIVER ANSATZ - TYPEN









Warum brauchen wir überhaupt eine Veränderung?

Warum brauchen wir genau diese Veränderung?

Gibt es dazu Alternativen?

Was ist das Ziel der Veränderung?

Wird mir noch etwas vorenthalten?

Will ich diese Veränderung?

Was nützt mir diese Veränderung?

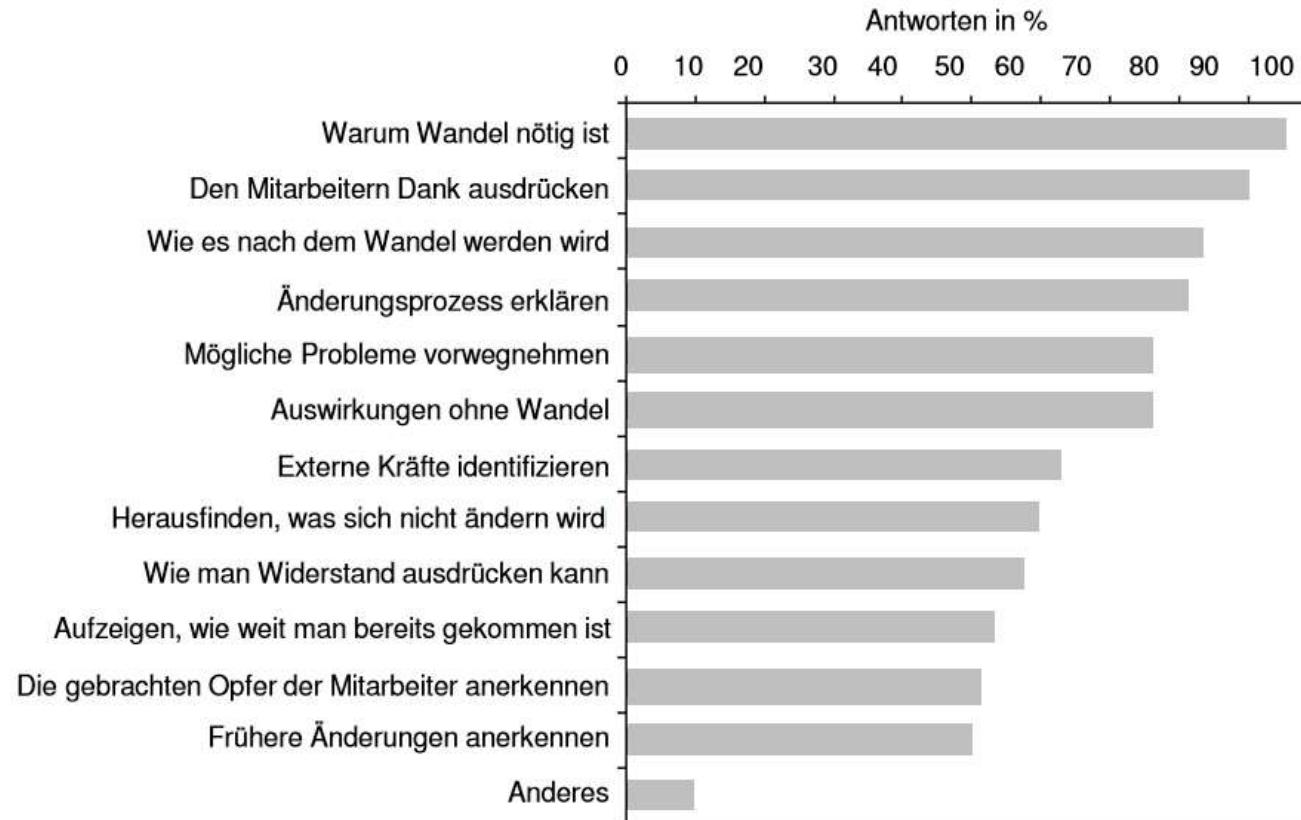
Was bedeutet die Veränderung für meinen aktuellen Status und meine zukünftige Karriere?

Was verliere ich durch die Veränderung?

Kann ich die Veränderung bewältigen?

Bin ich den Anforderungen der Veränderung gewachsen?

## Was waren die wichtigsten Punkte, die kommuniziert werden sollten?



# Transformationale Führung





## Wichtigste Erfolgsfaktoren

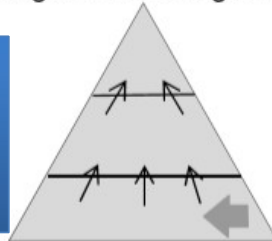
- **Effektive Führungskräfte**
  - unterstützen aktiv und sichtbar
  - versichern, dass Wandel eine Priorität bleibt
  - Zeigen ihr Engagement als Promotoren für Wandel
  - Bieten überzeugende Rechtfertigung für Wandel
  - Kommunizieren klares Verständnis der Ziele des Wandels
  - Bieten ausreichende Ressourcen für Erfolg
- **Ausgezeichnete Teams**
  - Plus effektive Führung und Motivation
- **Ständige und gezielte Kommunikation**
  - Konsequenz, offen und ehrlich über verschiedene Medien
- **Gut geplante und organisierte Methode**
  - Frühe Einführung von Aktivitäten
  - systematischer Ansatz

## Größte Hindernisse

- **Widerstand der Arbeitnehmer**
  - Angst vor dem Unbekannten
- **Widerstand der mittleren Führungsebenen**
  - Wegen Machtverlust und / oder begrenzter Projektbeteiligung
- **Unzureichende Führungspersonen**
  - Keine aktive und sichtbare Unterstützung
- **Begrenzte Zeit, begrenztes Budget, begrenzte Ressourcen**
  - Überschattet von alltäglicher Arbeit und Verantwortungen
- **Unbeweglichkeit der Firma**
  - Zu viele Langzeitarbeitnehmer

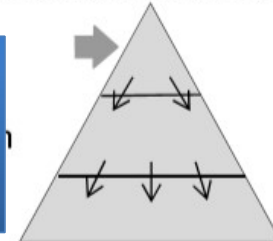
### 1. Bottom Up

- Veränderungsprozess setzt sich von der untersten Hierarchieebene nach oben fort
- Veränderungen werden von den Mitarbeiter geplant, die meist genau wissen, welche Veränderungen notwendig und besonders dringend sind



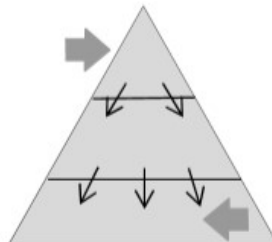
### 2. Top Down

- Veränderungsprozess wird vom Top-Management geplant, das Visionen und Leitbilder "vorlebt" und als Vorbild für alle untergeordneten Hierarchieebenen fungiert
- Mitarbeiter sollen die Pläne umsetzen, wobei sie nicht in die Planung einbezogen werden



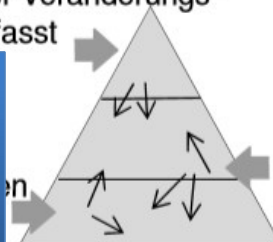
### 3. Both directions

- Gegenstromverfahren
- Kombination von Bottom Up und Top Down



### 4. Multiple nucleus

- Für Organisationen, in denen es keine ausgeprägten Hierarchiestrukturen gibt, (Teamorganisation, Netzwerke)
- Veränderungen starten zeitgleich an verschiedenen Stellen und werden solange fortgesetzt, bis der Veränderungsprozess die gesamte Organisation umfasst



Leitungsebene  
Strategische  
Führung

Change Manager  
Operative  
Führung

Fachbereichs-  
vertretungen

Kommunikation-  
und  
Schulungssystem

Monitoring- und  
Evaluationsteam

Unterstützungs-  
funktionen

Eine **lernende Organisation (LO)** bezeichnet eine anpassungsfähige, auf äußere und innere Reize reagierende Organisation.



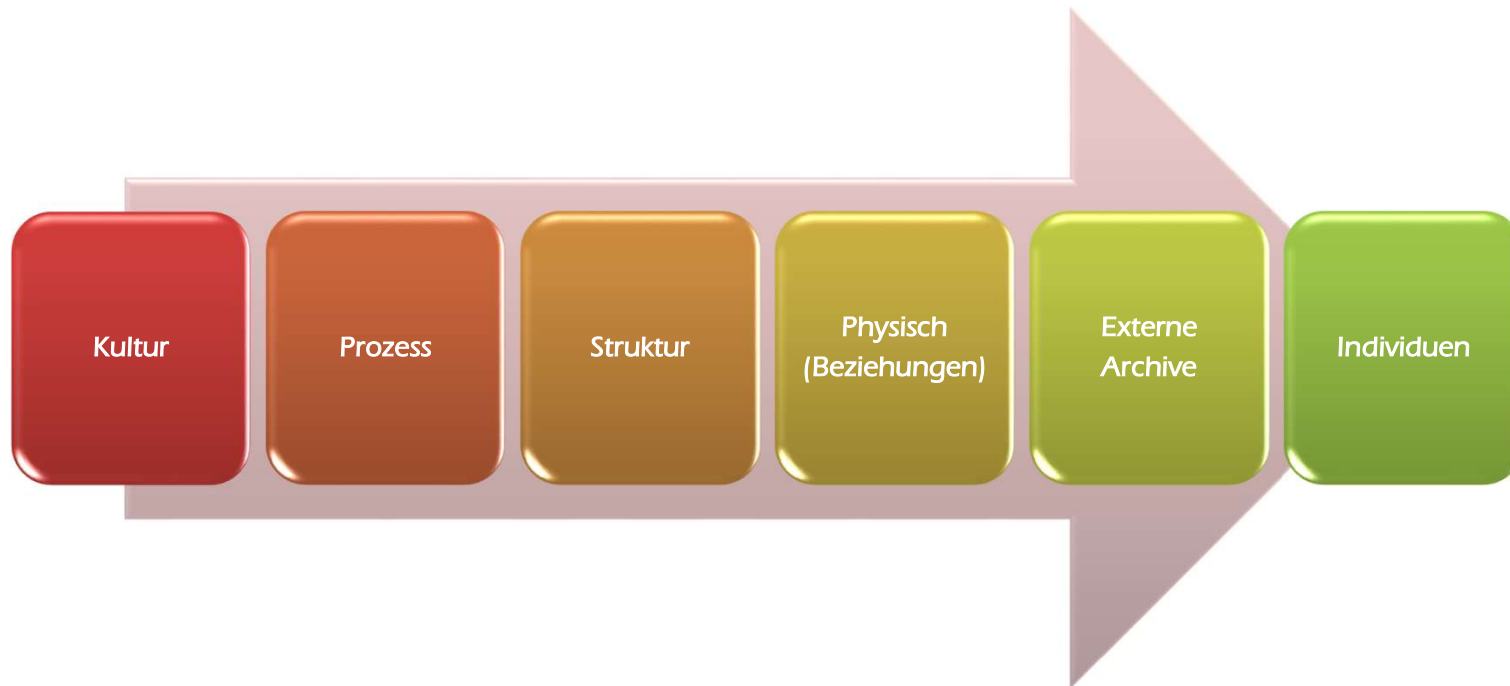
Ohne  
Organisation  
kein  
Unternehmen

Ohne  
Unternehmen  
keine  
Organisation



# LERNENDE ORGANISATION - CHARAKTERISTIKA

Die Bezeichnung „lernende Organisation“ ist insofern irreführend, dass nicht die Organisation, sondern die Menschen innerhalb der Organisation lernen.



FRIEDEN BEGINNT, WENN  
ERWARTUNGEN ENDEN



Das Projekt WAVE wird im Rahmen des Programms „Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich gestalten – weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der  
Europäischen Union



# VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT.

Das Projekt WAVE wird im Rahmen des Programms „Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich gestalten – weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:



# Quellen:

## Online-Quellen:

**Tabatt-Hirschfeldt, Andrea (2022)** - "Change-Management und Soziale Arbeit: Den Wandel in herausfordernden Zeiten gestalten" bietet fundierte Einblicke in die Herausforderungen und Chancen des Change-Managements in sozialen Dienstleistungsorganisationen, mit einem Schwerpunkt auf die Bedeutung der Führung in sozialen Einrichtungen [DVSG](#)

**Ludwig, A. & Wolf, B. (2021)** - "Veränderungsmanagement in der Sozialwirtschaft" untersucht, wie digitale Transformation und Change-Management in sozialen Einrichtungen effektiv gestaltet werden können. Es behandelt auch die Auswirkungen auf die Organisationskultur und bietet Best-Practice-Beispiele [E-Bookshelf](#)

**Grunwald, K. (2022)** - "Management sozialwirtschaftlicher Organisationen – Eine Einführung" stellt praxisnahe Ansätze für Führungskräfte in sozialen Organisationen vor und zeigt, wie Veränderungsprozesse strukturiert und nachhaltig umgesetzt werden können [DVSG](#)

**Brandl, P. (2021)** - "Organisationsentwicklung und Change-Management" beschreibt konkrete Methoden zur Gestaltung von Transformationsprozessen in sozialen Dienstleistungsorganisationen und fokussiert dabei auf die Nutzungsstiftung für alle Beteiligten [DVSG](#)

**Blessin, B. & Wick, A. (2014)** - "Führen und führen lassen" bietet theoretische und praxisnahe Einblicke in die Führungsforschung, die speziell auf Veränderungsprozesse in sozialen Organisationen angewendet werden können [DVSG](#)

**Schein, E. (1995)** - "Organisationskultur und Führung" erläutert die Rolle von Führungskräften bei der Veränderung von Organisationskulturen, was im Rahmen von Change-Management-Prozessen in sozialen Einrichtungen von großer Bedeutung ist [E-Bookshelf](#)

## Grafiken/Bilder:

- [www.fotolia.de](http://www.fotolia.de)
- [www.pixabay.com](http://www.pixabay.com)
- [www.pixelio.de](http://www.pixelio.de)

# Haftungsausschluss & Copyright

## Haftungsausschluss

Bei dem bereitgestellten Material handelt es sich um eine Zusammenfassung und darf nicht als vollständig angesehen werden. Die enthaltenen Informationen sind zum Zeitpunkt der Präsentation aktuell, was bedeutet, dass sie zu einem bestimmten Zeitpunkt veraltet sein können (und wahrscheinlich auch sein werden).

## Urheberrechtshinweis

Alle Bilder und Texte dieser Präsentation unterliegen einem urheberrechtlichen Schutz. Wer Inhalte oder Teile dieser Präsentation nutzen möchte, soll sich bitte an den Betreiber wenden.  
Vervielfältigung ist ohne Zustimmung des Urhebers untersagt.

# IHRE ANSPRECHPARTNER\*INNEN

## Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH

### **Cornelia Janni-Schmid**

Leitung Geschäftsbereich Gesundheit & Soziales

Telefon: 0821 40802-158

E-Mail: [cornelia.janni-schmid@bbw.de](mailto:cornelia.janni-schmid@bbw.de)

*Kontakt jeweilige\*r Projektmitarbeiter\*in*

### **Veit Brach**

Projektleitung

Telefon: 0175 9685244

E-Mail: [veit.brach@bbw.de](mailto:veit.brach@bbw.de)