

The Future is

Change

Das Concept Paper für
Change Management an Hochschulen

Eine Teilprojekt des digital university hub





In Kooperation mit unseren Partner*innen der Technischen Universität
Graz, Universität Wien und der Universität Graz.



Gefördert von:

 **Bundesministerium**
Bildung, Wissenschaft
und Forschung

IMPRESSUM

Medieninhaber*in & Hersteller*in

DUH – digital university hub

Umsatzsteuer-Identifikations-Nummer (UID) - ATU 574 77 929

Für den Inhalt und die Redaktion auf der Serviceplattform „digital university hub“ gemeinsam verantwortlich:

Technische Universität Graz

Vizerektorat für Digitalisierung und Change Management

Rechbauerstraße 12 - 8010 Graz, Österreich

Universität Wien

Vizerektorat für Digitalisierung und Wissensmanagement

Universitätsring 1 - 1010 Wien

Umsatzsteuer-Identifikations-Nummer (UID) – ATU 37586901

Universität Graz

Vizerektorat für Personal und Digitalisierung

Universitätsplatz 3 - 8010 Graz

Umsatzsteuer-Identifikations-Nummer (UID) – ATU 57511277

Layout und Design

Natascha Eibl MA MBA, Vividfox - Creative Collective for Visual Communication

Haftung

Alle Angaben in dieser Publikation erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr. Eine Haftung der Herausgeber*innen oder Autor*innen ist ausgeschlossen. Rechtsausführungen stellen die unverbindliche Meinung der Autor*innen dar und können der Rechtsprechung der unabhängigen Gerichte keinesfalls vorgreifen.

Zitiervorschlag

Von der Linden, Claudia; Michel, Lina; Rieger, Elisabeth; Schwarz, Margit; Schöndorfer, Simone (2022): The Future is Change, Das Handbuch für Change Management an Hochschulen. digital university hub

Geschlechtersensible Sprache

Zur verbesserten Interpretierbarkeit durch Vorlese-Anwendungen für Menschen mit Sehbehinderungen, zielen wir darauf ab, geschlechtsneutrale Formulierungen (z. B. „Mitarbeitende“) zu verwenden. Sofern nicht möglich, wird auf das Gender-Sternchen (z. B. „Stakeholder*innen“) zurückgegriffen, um Menschen mit nicht-binären Geschlechtsidentitäten sichtbar einzuschließen. Bezeichnungen wie „Change Agent“ werden aus dem Englischen übernommen und sind damit inhärent geschlechtsneutral.

Grafik – Disclaimer

Für alle Stufengrafiken, die sich auf den Titelseiten der Phase 1, Phase 2, Phase 3 und Phase 4 befinden, gilt folgender Quellenhinweis: *4-Phasen-Modell. In Anlehnung an (Gareis & Gareis, 2018)*

INHALTSVERZEICHNIS

<u>CHANGE KOORDINIEREN UND KONTROLLIEREN</u>	<u>7</u>
<u>KOMMUNIKATION & KOMMUNIKATIONSINTERVENTIONEN</u>	<u>9</u>
<u>STATUSANALYSE & STRATEGIEABWEICHUNGEN</u>	<u>9</u>
<u>WARUM SCHEITERN VERÄNDERUNGEN</u>	<u>10</u>
<u>VERHALTEN VON MENSCHEN IN VERÄNDERUNGEN</u>	<u>11</u>
<u>COACHING</u>	<u>12</u>
<u>MOTIVATION UND EIGENVERANTWORTUNG</u>	<u>14</u>
<u>TEAMENTWICKLUNG</u>	<u>14</u>
<u>FÜHREN IN VERÄNDERUNGEN</u>	<u>15</u>
<u>LITERATUR-UND QUELLENVERZEICHNIS</u>	<u>16</u>

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<u>ABBILDUNG 1: SYSTEMISCHE SCHLEIFE</u>	<u>7</u>
<u>ABBILDUNG 2: VERÄNDERUNGSKURVE – VERHALTEN IN VERÄNDERUNGEN</u>	<u>11</u>
<u>ABBILDUNG 3: DAS GROW MODELL</u>	<u>13</u>

Dieses Concept Paper behandelt die dritte Phase des Change Vorhabens. Das Change Team steht und eine detaillierte Change Roadmap wurde nach Abschluss der zweiten Phase erstellt. In den folgenden Kapiteln soll es nun darum gehen, die festgelegten Maßnahmen und Prozesse zu koordinieren und Unvorhergesehenes anzupassen.

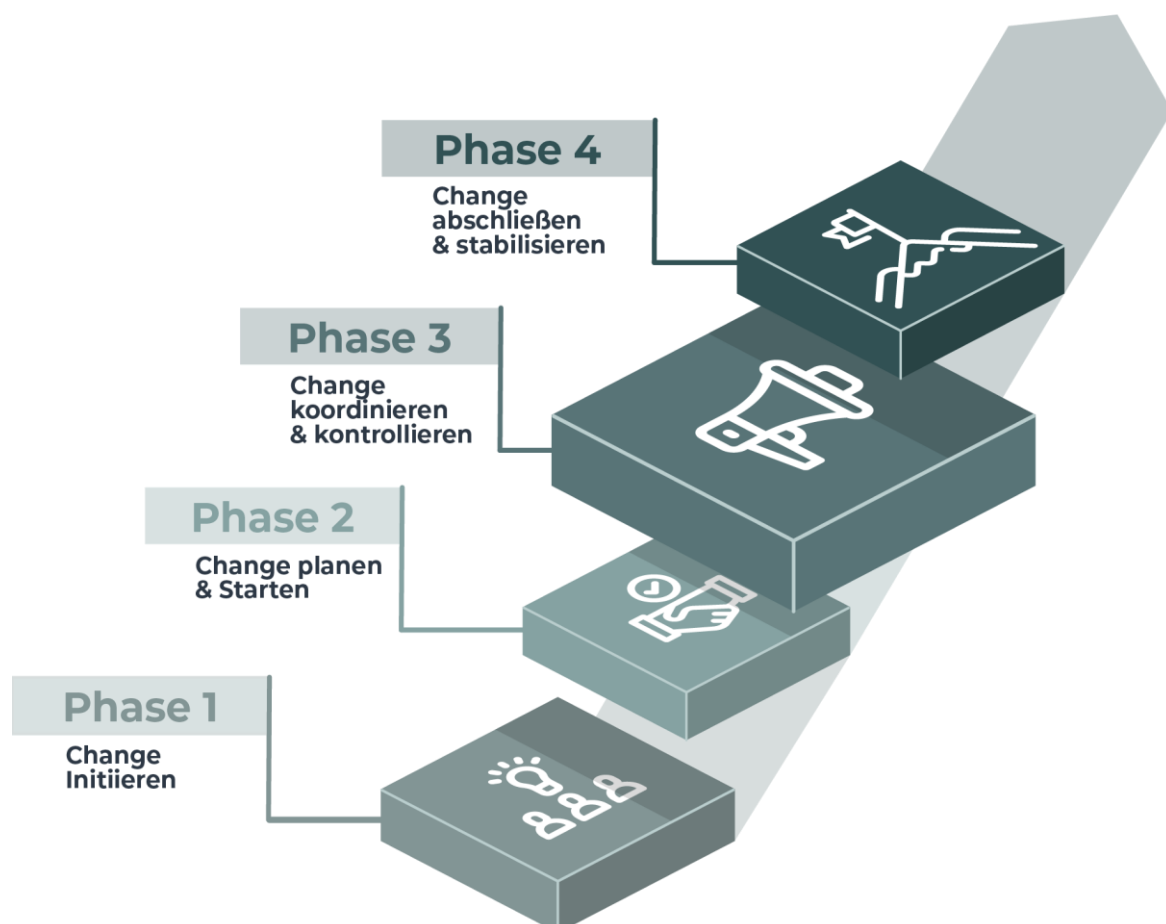


**Die Zukunft beginnt bei
dir, sei Teil des
Change!**

Phase 3: CHANGE KOORDINIEREN UND KONTROLLIEREN

Den Veränderungsprozess am Laufen halten:

Vom korrekten Umgang mit unerwarteten
Entwicklungen und Widerständen.



CHANGE KOORDINIEREN UND KONTROLLIEREN

Das Ergebnis dieser Phase sollte unter anderem eine Adaption des Change Prozesses an unvorhergesehene und ungeplante Maßnahmen sein sowie die Erzeugung von nachhaltiger Wirkung und Nutzenrealisierung des Change Vorhabens. Es geht in dieser Phase primär darum, die Kommunikation zu adaptieren, auf Widerstand adäquat zu reagieren und am Change Vorhaben dranzubleiben. All dies kann unter dem Punkt „Steuerung“ zusammengefasst werden.

Wozu braucht es eine aktive Steuerung des Change Vorhabens?

Ein Charakteristikum von Change Vorhaben ist, dass sie oft nicht linear ablaufen. Das

heißt, es besteht eine Ungewissheit darüber, wie sich die Rahmenbedingungen im Laufe des Change (ver)ändern bzw. unvorhergesehene und damit auch ungeplante Situationen im Vorhaben auftreten (Kutz, 2020). Zweiteres liegt darin begründet, dass trotz all der guten Planung nie wirklich genau vorgesehen werden kann, wie sich Menschen in und mit Veränderung verhalten werden (Krizanits, 2020; Kutz, 2020; Tiffert, 2013).

Daher ist das übergeordnete Ziel in dieser Phase auch, laufend zu beobachten wie mit den Interventionen und Maßnahmen umgegangen wird, Änderungspotentiale wahrzunehmen, zu analysieren und dann mit Hilfe von neuen Interventionen oder Maßnahmen gegenzusteuern, sodass die vorher gemeinsam definierten Change Vision, Ziele und Werte realisiert werden können.

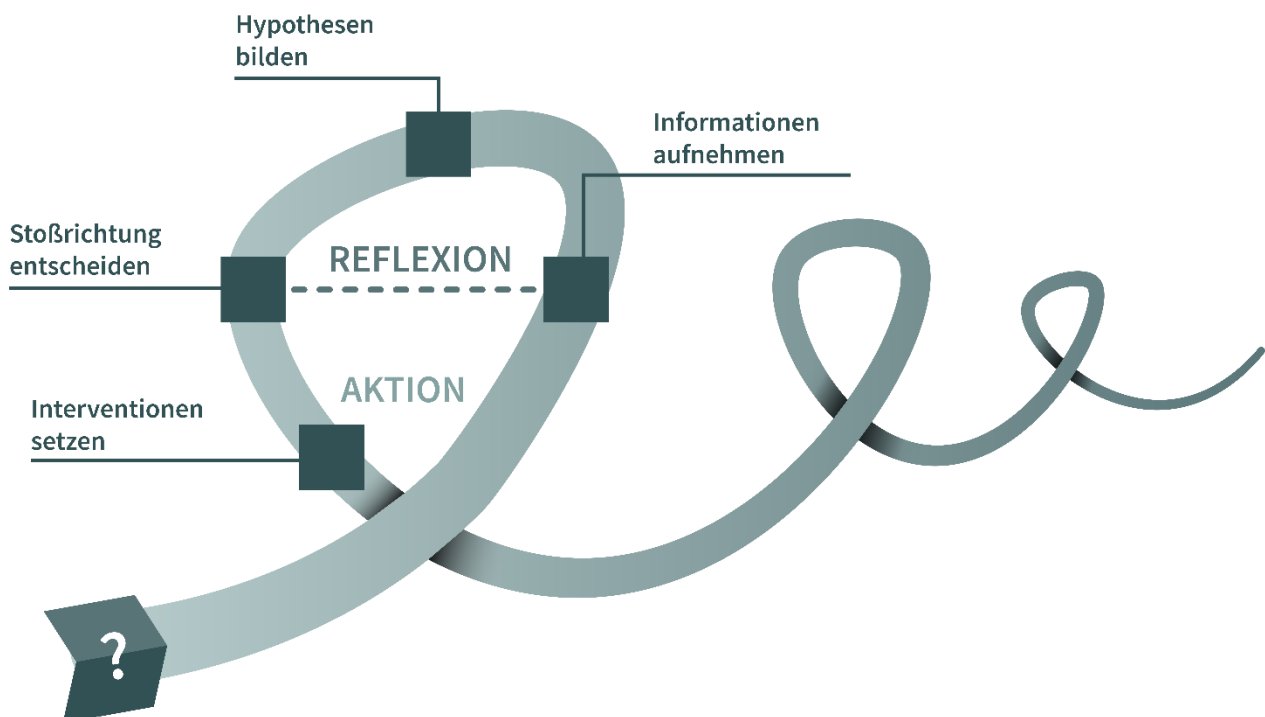


Abbildung 1: Systemische Schleife

Es wird hier immer in einer „agilen Schleife“, der sogenannten „Systemischen Schleife“, gearbeitet. Diese dient im Change Vorhaben als eine Art Navigationshilfe, um neue Anpassungen durchzuführen (Tiffert, 2013). Sie ist immer anzuwenden, um Veränderungen zu planen und zu steuern. Abbildung 1 veranschaulicht den Prozess, wie mit Systemischen Schleifen umgegangen werden kann.

Zu Beginn stehen die **Beobachtungen und das Aufnehmen von Informationen**. Bei der Beobachtung der Veränderungen im Change Vorhaben sollte ein besonderes Augenmerk auf das Verhalten der relevanten Stakeholder*innen gelegt werden.

Eines der wichtigsten Signale ist das Auftreten von Widerstand. Es ist äußerst relevant, dass auf solch ein Verhalten immer reagiert wird. Widerstand geht nie „von alleine“ weg und kann das gesamte Change Vorhaben kippen (Kutz, 2020; Tiffert, 2013).

Basierend auf den Beobachtungen **werden nun Hypothesen** für den Grund des beobachteten Verhaltens gebildet. Wichtig ist hier, im Hinterkopf zu behalten, dass das Beobachtete immer von der eigenen Wahrnehmung abhängt. Was man wahrnimmt ist somit immer von der eigenen Grundhaltung geprägt.

Es werden Hypothesen für den Verhaltensgrund aufgestellt, die sich später, wenn entsprechende Maßnahmen umgesetzt wurden, bewahrheiten oder auch nicht. Sofern nicht, müssen wiederum neue Hypothesen gebildet und neue Maßnahmen gesetzt. Dieser Prozess verdeutlicht

bereits das Arbeiten mit der Systemischen Schleife, da hier aktiv verhindert werden soll, dass persönliche Ansichten ungefiltert in den Prozess mit einfließen (Krizanits, 2020; Nees, 2022; Tiffert, 2013). Das Change Vorhaben kann damit weiterhin aus einer ziel- und lösungsorientierten Grundhaltung heraus gesteuert werden.

Wurden mehrere Hypothesen definiert, gilt es, an dieser Stelle die **Stoßrichtung zu setzen** und sich für jene Hypothese zu entscheiden, die zum aktuellen Zeitpunkt am wahrscheinlichsten erscheinen (Kutz, 2020; Tiffert, 2013).

In weiterer Folge werden entsprechende Umsetzungsmaßnahmen geplant. **Nun werden Interventionen** durch jene Maßnahmen gesetzt, die bereits in der Change Roadmap festgelegt wurden, um das in der Hypothese gewünschte Denken und Verhalten zu initiieren (Kutz, 2020; Nees, 2022; Tiffert, 2013).

In der Arbeit mit der Systemischen Schleife ist darauf zu achten, dass mitgedacht wird, wie die Organisation bei diesem Prozess mit einbezogen werden kann.

Für eine erfolgreiche Koordinierung und Steuerung des Change Vorhabens sind zudem weitere Punkte zu beachten, die in den folgenden Kapiteln kurz vorgestellt werden sollen.

KOMMUNIKATION & KOMMUNIKATIONSINTERVENTIONEN

Laufend Kommunikation zur Organisation, zu den Betroffenen und zu relevanten Stakeholder*innen und das aktive Einbinden von Change Projektteammitgliedern in das Change Vorhaben sind auch in Phase 3 ausschlaggebend für einen guten Veränderungsverlauf, ebenso wie die Dokumentation und Kommunikation von Quick Wins und Meilensteinen.

Es sollte darauf geachtet werden, dass sich bei der Kommunikation an den Kommunikationsplan gehalten wird. Sollte es „neue“ **Kommunikationsinterventionen** aufgrund von Unwirksamkeit der geplanten bzw. unvorhergesehener Situationen geben, dann empfiehlt sich ein Review des Kommunikationsplans gemeinsam mit dem Change (Projekt) Team. Die aufgetretenen Phänomene können Auswirkung auf mehrere geplante Kommunikationsinterventionen haben.

STATUSANALYSE & STRATEGIEABWEICHUNGEN

Regelmäßiges **Einholen des Status von geplanten Maßnahmen** und deren Umsetzung im Change Projektteam sowie **Statusanalysen** helfen zusätzlich bei der Koordinierung und Steuerung des Change Vorhabens (Anderson & Anderson, 2010). Der Status sollte laufend verfolgt werden.

Dies lässt sich beispielsweise über eine **Open Issue Liste** erledigen. Dort werden alle noch offenen oder zu planenden Punkte im Change Vorhaben gelistet, wie beispielsweise „Mobilisierung relevanter Stakeholder*innen“ oder „Umsetzung der Maßnahme xy“. Im Vergleich zu einem Protokoll können hier zudem alle am Vorhaben beteiligten Personen offene Punkte in die Liste einpflegen. So lässt sich ein Gesamtüberblick verschaffen, der beim Koordinieren und Kontrollieren des Change maßgebend unterstützen kann.

Unter Umständen kann es notwendig sein, die grundsätzliche **Ausrichtung des Change Vorhabens zu adaptieren oder sogar zu ändern**. Die Rahmenbedingungen könnten sich soweit geändert haben, dass die bestehenden Annahmen für Change Vision, Ziele und Werte nicht mehr zur Lösung der geänderten Problemlage beitragen (Anderson & Anderson, 2010; Nees, 2022). An dieser Stelle kann es notwendig sein (mithilfe einer externen Beratungskraft) eine **Vision Review** durchführen und die Change Ziele darauf anzupassen. Sofern Anpassungen der Change Vision und Change Strategie stattfinden, sind diese immer mit und an das Change (Projekt) Team bzw. das Steering Komitee zu kommunizieren.

In diesem Zusammenhang ist auch zu prüfen, ob es neue Erkenntnisse oder Veränderungen im Umfeld gibt, die Einfluss auf die Strategie haben.

Folgende Fragen können als Hilfestellung dienen, um Abweichungen festzustellen und herauszufinden ob eine Anpassung der Strategie notwendig ist:

- Wurden Ziele/Zwischenziele erreicht?
- Liegt die Umsetzung der geplanten Maßnahmen im Zeitplan?
- Liegen Kosten / Ressourcen im budgetierten Rahmen?

Ebenso sollten die Ursachen im Falle einer Verneinung direkt mithinterfragt werden.

Unterschiedliche Großgruppenformate können an dieser Stelle helfen, den aktuellen Status sowie Statusabweichungen und die Notwendigkeit weiterer Maßnahmen zu eruieren. Ziel ist hier, in (kurzer) Zeit mit einer großen Zahl von Menschen wesentliche Themen im Change Vorhaben innovativ und lösungsorientiert zu bearbeiten. Diese Formate fördern die offene Kommunikation im Change (Projekt) Team, ermöglichen eine breite Beteiligung und erzeugen erneut ein gegenseitiges Verständnis und Energie für die Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Ideen die während Change Vorhaben gut umsetzbar sind.



BASIC TOOLKIT

⇒ [3.0. Beispiele](#)

[Großgruppenformate](#)

Im Toolkit finden Sie passende Beispiele für Großgruppenformate, die während Change Vorhaben gut umsetzbar sind.

WARUM SCHEITERN VERÄNDERUNGEN

Wie bereits erläutert, ist es wichtig, die Dynamik des Change Vorhabens laufend zu beobachten. Dies ist ein ganz wesentlicher Punkt, dem besonders in Phase 3 große Beachtung geschenkt werden muss.

Um einem Scheitern rechtzeitig entgegen wirken zu können, ist es wichtig, frühe Anzeichen des Scheiterns zu erkennen (Höfler et al., 2014; Seyfarth & Balocco, 2019). Diese können sich in folgender Form ankündigen:

- Der aktuelle Zustand ist komfortabel
- Die Organisationskultur bestimmt den Spielraum
- Es fehlt an glaubwürdiger Führung
- Menschen fühlen sich als „Objekte“ behandelt; sie wollen nicht „verändert“ werden
- Interessen der beteiligten Personen unterscheiden sich stark
- Angst bestimmt das Verhalten
- Das Tagesgeschäft dominiert alles

Methoden der Retrospektive können hierbei sinnvoll sein, um die Dynamik des Change Vorhabens im Blick zu behalten und sich anbahnende Probleme aufzuhalten oder bereits bestehende abzufangen und (aufzu)lösen.



BASIC TOOLKIT

⇒ 3.1. Infos zu Methoden der Retrospektive

Hier finden Sie eine Auswahl an empfehlenswerten Methoden der Retrospektive, die Sie im Change Vorhaben verwenden können. Retrospektiven werden Ihnen zudem in Phase 4 erneut begegnen.

VERHALTEN VON MENSCHEN IN VERÄNDERUNGEN

An den gelisteten Anzeichen wird bereits deutlich, dass im Fokus des Scheiterns oft einen abneigende, angstvolle oder zweifelnde Haltung gegenüber dem Change

Vorhaben seitens der Beteiligten und Betroffenen liegt. Abbildung 2 veranschaulicht dieses Verhalten anhand einer Veränderungskurve, die die wahrgenommene eigene Kompetenz im

Zeitverlauf darstellt. Mit Hilfe der Veränderungskurve wird das emotionale Verhalten von Menschen in Veränderungsprozessen beschrieben (Meiler, 2020; Seiferlein, 2022).

Die Veränderungskurve konzentriert sich sehr stark auf den emotionalen Aspekt im Verhalten. Der Grund hierfür ist folgender: Das Modell wurde ursprünglich in den 1960ern von der schweizerisch-amerikanischen Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross entwickelt, anhand von Interviews mit schwer kranken, sterbenden



Abbildung 2: Veränderungskurve – Verhalten in Veränderungen

Menschen. Untersucht wurde hier, wie diese Menschen im Verlauf der Zeit reagieren würden, sofern sie nur mehr wenige Monate zu leben hätten (Meiler, 2020). Dies stellt symbolisch eine der größten Veränderungen des Lebens dar, weshalb das Modell auch heutzutage noch für die Untersuchung des Verhaltens von Menschen in Veränderungen herangezogen werden kann (Seiferlein, 2022).

Die X-Achse wird in der Veränderungskurve immer mit der **Zeit** beschriftet. Auf der Y-Achse kann es verschiedene Beschriftungen geben. So gibt es Darstellungen, welche die y-Achse mit Begriffen wie Produktivität, Arbeitseinsatz oder Leistung kennzeichnen (Seiferlein, 2022). Für Change Vorhaben macht es Sinn, diese Achse mit „Wahrgenommene eigene Kompetenz“ zu beschriften.

Eine Sache, die sich ganz generell aus der Kurve abgeleitet werden kann, ist die Tatsache, dass Widerstand sowohl im beruflichen wie auch im privaten Umfeld stattfinden kann und dies ein ganz normales Verhalten im Leben aller Personen widerspiegelt (Huber, 2019). In dem hier bevorzugten Modell gibt es in der Regel sieben Knackpunkte, die bei einem Change (Vorhaben) durchlaufen werden (Huber, 2019; Seiferlein, 2022; Steffen, 2019).

Durch einen adäquaten Umgang mit den verschiedenen Phasen der Veränderungskurve können viele Mitarbeitende abgeholt werden und Widerstand verhindert oder mindestens minimiert werden. Es ist jedoch darauf zu

achten, dass nicht jede Person gleich und gleich schnell mit dem Change umgeht, de facto nicht jedes Verhalten eins zu eins mit den Phasen der Veränderungskurve übereinstimmt.

Es empfiehlt sich, genug Raum zu lassen, dem Alten hinterhertrauern zu können, gleichsam wie genügend Unterstützung anzubieten, die von Verständnis, Neugier und einem offenen Ohr hinsichtlich der Ängste geprägt ist.

BASIC TOOLKIT

⇒ [3.2. Verhalten in Veränderungen](#)

Im Toolkit finden Sie eine kurze Vorstellung der einzelnen Phasen, anhand derer Sie einen angemessenen und konstruktiver Umgang mit Widerständen ableiten können.



COACHING

Coaching kann Mitarbeitende dabei unterstützen, ihre eigenen Lösungen für Probleme zu erarbeiten und Verantwortung für die Problemlösung zu übernehmen (Hornung, 2018).

Der*die Change Manager*in kann die Rolle des Coaches annehmen und andere in diesem Prozess der Lösungsfindung unterstützen.

Dies sollte jedoch nur passieren, sofern die notwendigen Kompetenzen, z.B. eine Ausbildung zum Systemischen Coach seitens des*der Change Manager*in vorhanden sind (Hornung, 2018).

Coaching kann zudem auf drei verschiedenen Ebenen stattfinden: **Selbstcoaching (1)**, **Einzelcoaching (2)** und **Teamcoaching (3)**.

Hier gilt es abzuwägen, welches Coaching in welcher kritischen Situation am besten passt und die entsprechenden Ressourcen hierfür sicherzustellen. Ebenso ist dies als Maßnahme in den Kommunikationsplan zu ergänzen.

DAS GROW MODELL

Als Beispiel für einen guten und fundierten Ablauf eines Coaching Gesprächs während eines Change Vorhaben kann das GROW Modell herangezogen werden (Grant, 2018; Whitmore, 2002). Dieser Prozess lässt sich nämlich auch ohne zusätzliche Qualifizierung durchführen. Die*die Change Manager*In durchläuft während des Coaching Gesprächs die in Abbildung 3 dargestellten Schritte und stellt die dazugehörigen Fragen.



Abbildung 3: Das GROW Modell

MOTIVATION UND EIGENVERANTWORTUNG

Im Verlauf des Change Vorhabens wird immer wieder zu beobachten sein, dass unabhängig ob es sich um die Umsetzung geplanter Maßnahmen oder um die Nutzung neuer Tools handelt, Motivation und Eigenverantwortung im Gesamtprozess ganz entscheidende Faktoren im Change Vorhaben sind (Flannery, 2017).

Aus der Psychologie ist bekannt: Menschen können sich nur selbst motivieren (Pink, 2010; Sprenger, 2015)!

Ein sehr erfolgreiches Modell, wie Menschen intrinsische Motivation in sich wecken können, basiert auf drei wesentlichen Elementen (Flannery, 2017; Itri et al., 2019):

1. **„Autonomy“ – Autonomie:** Menschen möchten darauf Einfluss haben, was sie tun und mit wem. Autonomie bedeutet in diesem Zusammenhang auch, dass sie in der Lage sein möchten, eigene Entscheidungen zu treffen und ihre Aufgaben auf ihre Art und Weise ausführen zu können.
2. **„Mastery“ – Meisterung:** Mit der Autonomie über die eigene Arbeit kommt in der Regel auch die Entwicklung von erweiterten Kompetenzen und Fähigkeiten, um die Arbeit zu erledigen. Das Engagement der Personen zeigt sich hier besonders darin, dass sie immer

wieder nach neuen Herausforderungen streben und das Bedürfnis haben, sich selbst weiterzuentwickeln und zu verbessern.

3. **„Purpose“ – Sinn:** Menschen möchten nicht nur ihrer Arbeit bestmöglich nachgehen, sie möchten darüber hinaus auch zu etwas Wichtigem und Sinnvollem beitragen. Das Gefühl, einer sinnstiftenden Tätigkeit nachzugehen, ist ein zentraler Faktor für die Aktivierung der intrinsischen Motivation. Um Menschen zu motivieren, ist es zwingend notwendig, deren Neugier und Interesse für den Change zu wecken. Dies kann gelingen, wenn der Sinn für das Change Vorhaben klar erkennbar ist.

TEAMENTWICKLUNG

Change Prozesse laufen erfolgreicher, je besser das Change Projektteam zusammenarbeitet. Ein leistungsstarkes Change Team kann wirkungsvoll den Change umsetzen und nachhaltig verankert.

Es ist hierbei darauf zu achten, dass auch in Phase 3 ein Gefühl des gemeinsamen „Anpackens“ erhalten bleibt.

Folgende Punkte können hilfreich sein, um im Change (Projekt) Team die benötigte Resilienz gegenüber Widerständen und Hindernissen während des Change Vorhabens zu erhalten:

- Klare Ziele und Aufgaben sowie transparentes Vorgehen
- Gegenseitige Unterstützung und unterstützendes Gruppenklima
- Kooperative Führung
- Flexible Rollenwahrnehmung
- Offene, konstruktive Kritik und Selbstreflexion im Team

FÜHREN IN VERÄNDERUNGEN

Auf die Frage, was „gute“ Führung ausmacht, gibt es in der Literatur vielfältige Antworten. Ein paar Ansatzpunkte, die gerade in Veränderungsvorhaben entscheidend sind, sind beispielsweise:

- Freiraum für Handeln und Entscheiden schaffen
- „Spielraum“ (Rahmen) für die Veränderung klar setzen
- Richtung & Orientierung durch klar Botschaften vermitteln und gleichzeitig den Dialog zulassen

- Selbstorganisation fördern
- Authentisches Vorbild sein und als Führungskraft die Veränderung vorleben
- Regelmäßiges Feedback und Stimmungsbilder einholen

Dies sind nur einige wenige, jedoch zentrale Punkte, die im Veränderungsprozess als äußerst relevant wahrgenommen werden von Seiten der Führungskraft. Sofern in diesem Rahmen noch weitere Kompetenzen seitens der Führungskraft benötigt werden, empfiehlt es sich, sich extern beraten zu lassen.

In dieser Phase wurde deutlich, dass für eine adäquate Steuerung des Change Vorhabens der Umgang mit Widerständen einer erhöhten Aufmerksamkeit bedarf. Sofern dies erfolgreich war und der Change damit durchgeführt werden konnte, kann zum letzten relevanten Schritt übergegangen werden, der Phase 4: „Change abschließen und stabilisieren“

LITERATUR-UND QUELLENVERZEICHNIS

- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2010). *Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership* (Vol. 36). John Wiley & Sons.
- Flannery, M. (2017). Self-Determination Theory: Intrinsic Motivation and Behavioral Change. *Oncology Nursing Fórum*, 44(2).
- Gareis, R., & Gareis, L. (2018). *Project. Program. Change*. Taylor & Francis.
- Grant, A. M. (2018). Ziele im Coaching. In *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (pp. 667–678). Springer.
- Höfler, M., Bodingbauer, D., & Dolleschall, H. (2014). Abenteuer Change Management. *Frankfurt a. M.*
- Hornung, W. (2018). *Coaching als Methode der Organisationsentwicklung. Wie kann das Coaching Stagnation auflösen und weiterführendes Lernen ermöglichen?* GRIN Verlag.
- Huber, M. (2019). Resilienzfaktoren. In *Resilienz im Team* (pp. 27–49). Springer.
- Itri, J. N., Bruno, M. A., Lalwani, N., Munden, R. F., & Tappouni, R. (2019). The incentive dilemma: Intrinsic motivation and workplace performance. *Journal of the American College of Radiology*, 16(1), 39–44.
- Krizanits, J. (2020). *Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung*. Carl-Auer Verlag.
- Kutz, A. (2020). *Systemische Haltung in Beratung und Coaching: Wie lösungs- und ressourcenorientierte Arbeit gelingt*. Springer.
- Meiler, M. M. (2020). Überblick zum Veränderungszyklus. In *Emotionales Change Management* (pp. 13–17). Springer.
- Nees, D. (2022). Agiles Change Management mit Design Thinking: neue Antworten auf komplexe Herausforderungen?! In *Design Thinking im Bildungsmanagement* (pp. 113–135). Springer.
- Pink, D. H. (2010). *Drive: was Sie wirklich motiviert*. ecoWing.
- Seiferlein, W. (2022). Häufig angewendete Prozesse und Methoden. In *Change-Management & Co* (pp. 15–27). Springer.
- Seyfarth, F., & Balocco, M. (2019). *Veränderungen in Hochschulen erfolgreich gestalten*.
- Sprenger, R. K. (2015). *Das Prinzip Selbstverantwortung: Wege zur Motivation*. Campus Verlag.
- Steffen, A. (2019). Prozessmanagement: Bitte zunächst analysieren, dann erst optimieren. In *Menschen und Organisationen im Wandel* (pp. 17–41). Springer.
- Tiffert, A. (2013). Everything changes–systemische Ansätze für das Change Management. In *Führung von Vertriebsorganisationen* (pp. 381–401). Springer.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance* (Vol. 108). Nicholas Brealey Publishing London.

WIR LEBEN DIE HOCHSCHULE DER ZUKUNFT!

Der digital university hub ist eine Service- & Kooperationsplattform.

Als kollaborative Initiative bringt der DUH Hochschul-Akteur*innen aus Forschung, Lehre, Service & Verwaltung sowie Third Mission an einen Tisch. Der freie Zugang zu Tools, Methoden und Erfahrungen aus den Bereichen der digitalen und sozialen Transformation rüstet Österreichs Hochschulen für zukünftige Herausforderungen und schafft einen Resonanzraum für eine wachsende interuniversitäre Community.

Mitmachen und Netzwerken



Werden Sie Teil des Netzwerks! Unter dem Motto SAY HI! – SAY WHY! – Veränderung verbindet! laden wir Veränderungsbeauftragte aller österreichischen Hochschulen ein, sich bei regelmäßigen Treffen zu vernetzen und auszutauschen!



Entdecken und teilen Sie auf unserer Plattform digitale Initiativen aus den Bereichen Forschung, Lehre, Service & Verwaltung sowie Third Mission



Erhalten Sie professionelle Begleitung und effektive Impulse für Ihre eigenen Veränderungsvorhaben. Wir stellen praxiserprobte Change Management Methoden & Tools speziell für Hochschulen zur Verfügung. Schlüpfen Sie in die Gestaltungsrolle für ein serviceorientiertes Hochschulmanagement!



Besuchen Sie unsere Entwicklungsstraße! Hier erhalten Sie freien Zugang zu Open Source Softwarelösungen & Support bei der Abwicklung und dem Betrieb von Softwareprojekten. Nutzen Sie Open Source als Katalysator für Kooperation!

**BLEIBEN SIE GUT INFORMIERT. ERHALTEN SIE AKTUELLE NEWS DURCH
ABONNIEREN UNSERES DUH NEWSLETTERS.**



www.digitaluniversityhub.eu

<http://www.digitaluniversityhub.eu>