

# Change Management – On Stage-Off Stage Kultur

Netzwerktreffen digital university hub  
17. Februar 2022

VPU – Transformationsmanagement  
Margit Schwarz und Elisabeth Rieger





# Willkommen in der Hütte im Tal

DUH Netzwerktreffen  
17.2.2022

50 min  
mit

Margit Schwarz  
Elisabeth Rieger

# Change Management...



... oder:

Wie wir eine Gruppe von Menschen  
(eine Organisation) dabei  
unterstützen, „auf den Berg“ zu  
kommen?

**„The more you try to manage change,  
the more it comes to a hold“**

TED talk 2017 „The inner side of Organizational Change“

Prof. Thijs H. Homan, Open Universiteit Nederland, Department of management, science and technology



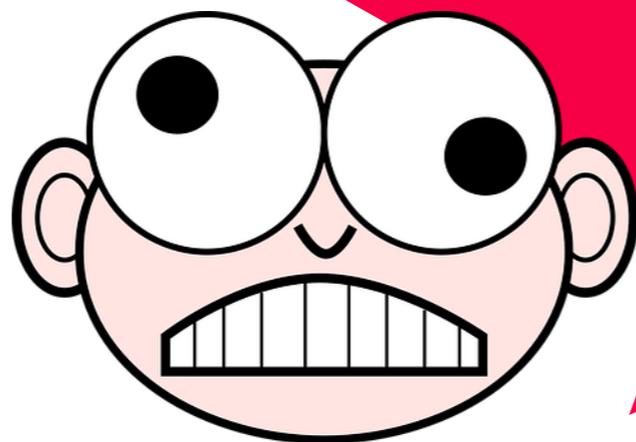
**„A lot of change in organisations  
is going on in spite of change  
management“**

TED talk 2017 „The inner side of Organizational Change“

Prof. Thijs H. Homan, Open Universiteit Nederland, Department of management, science and technology



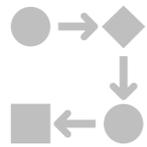
# Change Management?



**Der ganz normale  
Wahnsinn...**

singgemäß aus „Der ganz normale Change-Wahnsinn“, Leffers, Morger, Perry, Wreschniok, 2016, Murmann Publishers GmbH

## -> aktives Gestalten von Veränderungsprozessen



Change Management ist die planvolle Initiierung, Umsetzung und Kontrolle von Veränderungsprozessen.

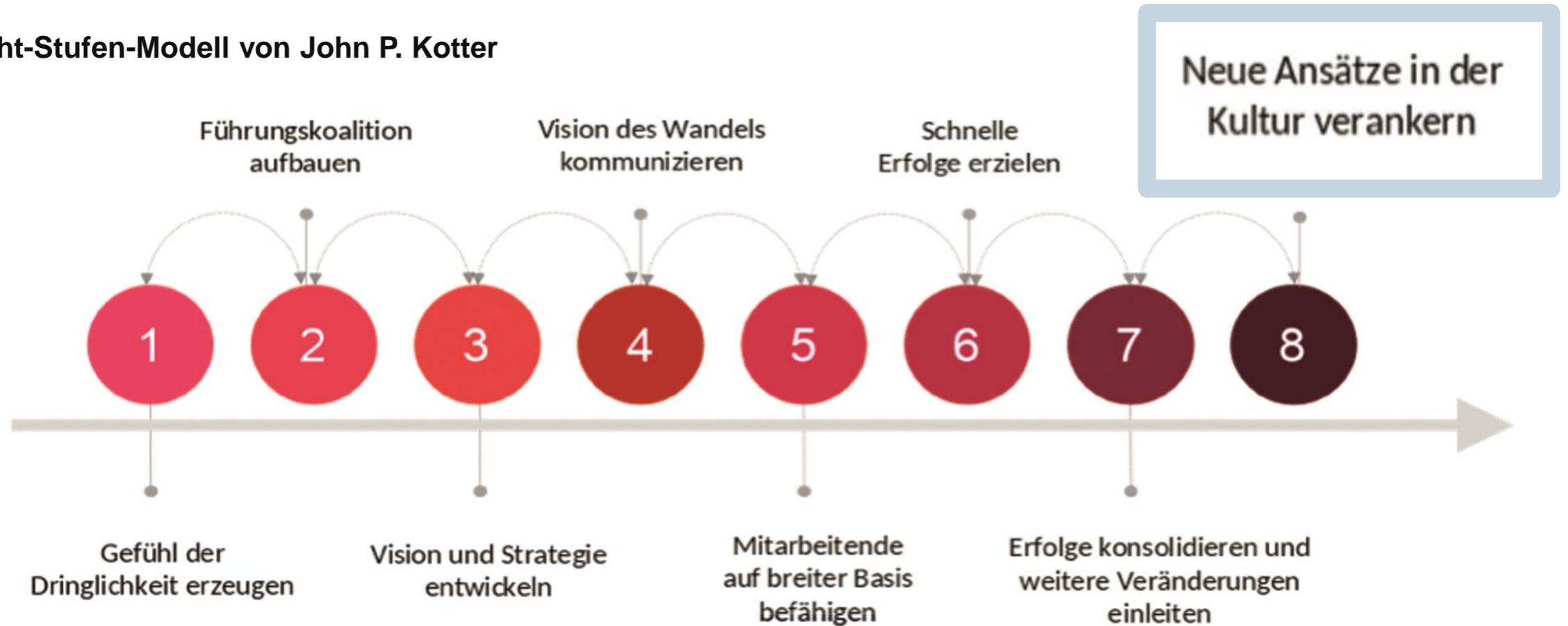


Ziel ist es, die organisatorische Leistungsfähigkeit zu optimieren und die Qualität des Arbeitslebens zu erhöhen.



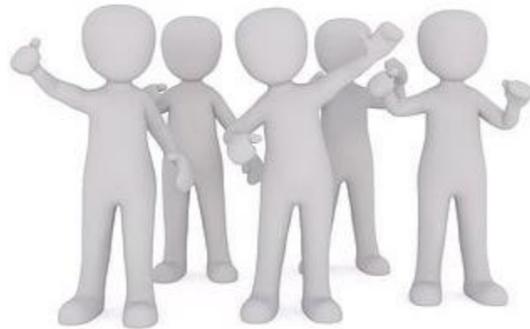
Dies kann nur dann funktionieren, wenn alle Beteiligten aktiv eingebunden werden.

u.a. Acht-Stufen-Modell von John P. Kotter

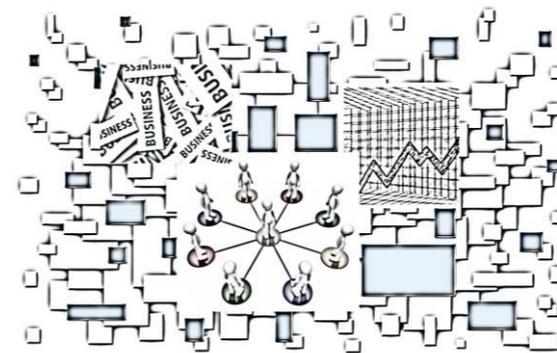




Auf persönlicher Ebene  
(das Individuum)



In der Gruppe  
(das Team, das Projekt,...)



In der Organisation  
(die Hochschule)



## Die eigene Haltung im Umgang mit Veränderungen reflektieren

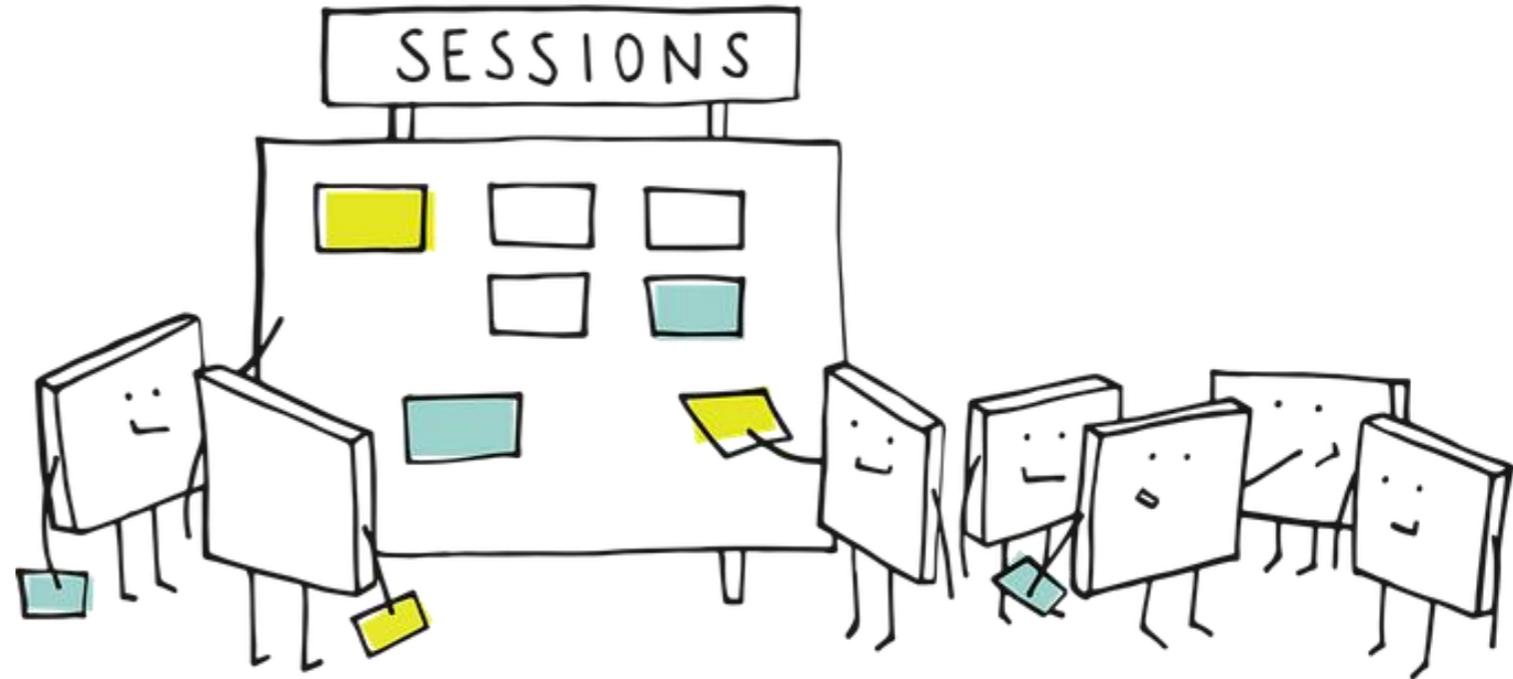
- Veränderungssituationen – wie reagiere ich?
- Zielbestimmung – wie sehe ich mich im Zukunftsbild?
- Mitgestalten – Welchen Handlungsspielraum habe ich?
- Mitgestalten – Welchen Kompetenzen habe und brauche ich?





## FALLARBEIT

- in zwei Gruppen
- Vorstellung des Fallbeispiels und kurze Klärung zum Auftrag
- Gemeinsame Lösungserarbeitung
- Kurze Präsentation in der Großgruppe (max. 3 min)
- Austausch und Reflexion



Ein Team / eine Abteilung arbeitet bisher in Einzel- oder Zweierbüros. Im Rahmen eines Change Projektes kann diese Gruppe nun in 3 Monaten umziehen in einen neuen Co-Working Space, um so auch die Zusammenarbeit zu verbessern.

Sie sind das Change Team, das diesen Umzug begleitet. Erstellen Sie ein Kommunikationskonzept, wie sie Mitarbeitende und Führungskräfte informieren und begleiten wollen.

u.a.:

- Inhalte und Botschaften
- Formate zur Vermittlung
- Time-Line

*bei Bedarf gerne Lücken füllen für die Ausgestaltung der Situation*



## Inhalte (Ziel, Vision, Nutzen, ....):

- Transparenz in Projekten, in der Kommunikation im Team
- kürzere Wege
- Teamarbeit verbessern
- welche Rahmenbedingungen sind im Hintergrund (wachsen,...)
- besseres Zusammengehörigkeitsgefühl
- geben / nehmen: HomeOffice versus fixer Arbeitsplatz
- Sorge ungestört arbeiten adressieren: es wird Ruheräume geben – wohin kann ich mich zurückziehen
- Mitspracherecht bei der Gestaltung
- soziale Aspekt – Ziel – Vision - Nutzen

## Zeitschiene (Welche Stakeholder-Gruppe wird wann wie informiert....):

- Anregung zur Mitgestaltung
- Frühzeitige Info an alle: „es wird kommen“ – persönlich (1. Führungskräfte, wenige Tage später alle MA)
- sich immer berichten lassen (zur Ausgestaltung)
- 2 Personen als Zuständige (techn/org. – menschl.)

## ggf. Organisatorisches:

- Telefonzellen
- „Einrichtungsgutschein“

## Inhalte (Ziel, Vision, Nutzen, ....):

- warum (Platzmangel,..)
- Zeitplan
- sinnvoll weil: Kommunikation wird vereinfacht, soziale Kontakte werden verstärkt, Zusammengehörigkeit wird gefördert
- Gestaltungsrahmen (Kaffee, Sofa,...)

## ggf. Organisatorisches:

- Umzugsplan
- Kommunikationsplan

## Zeitschiene (Welche Stakeholder-Gruppe wird wann wie informiert....):

Führungskraft ins Boots holen (Einzelgespräch)

Mit FK reflektieren: wer reagiert im Team wie (welche Rolle – Vereinfacher\*in, Probleme, ....)

„Besondere Positionen / Personen“ vorab einzeln informieren

Team zusammenholen (Workshop: Erwartungen abholen, wie können wir das neue Büro gestalten,...)

Ist / Problemsituation thematisieren



Ihr Team arbeitet bisher in Einzel- oder Zweierbüros. Im Rahmen eines Change Projektes muss ihre Gruppe / Abteilung nun in 3 Monaten umziehen in ein Großraumbüro.

Sie sind Mitarbeitende im Team, haben den Umzug gerüchteweise schon mal wo aufgeschnappt.

Ein paar von Ihnen treffen sich auf einen Kaffee (im Büro oder auch privat), und jemand spricht das Gerücht an, und es entsteht eine lebhaft und emotionale Diskussion dazu...

Wie wird das Thema gesehen? Was erwarten Sie sich davon? Welche Fragen und Überlegungen tauchen auf?

Bitte auch stichwortartig mitnotieren...

*bei Bedarf gerne Lücken füllen für die Ausgestaltung der Situation*

17

## Was erwarten sie sich davon?

- Warum? – Wozu? – Soll eine Verbesserung zum Jetzt Sein!
- Verbesserung der Kommunikation mit Kolleg\*innen- - Stärkeres Teamgefühl
- Kommunikationsthema – kurze Kommunikation hat einen Vorteil (auch im Zusammenhang mit HO)

## Welche Fragen haben sie dazu?

- Habe ich die Möglichkeit zu gestalten? Was bleibt individuell für mich?
- Im selben Gebäude? Arbeitsweg?
- Ich friere leicht... bauliche Gegebenheiten?
- Ist genug Licht im Raum?
- Geräuschkulisse bei Großraumbüro
- Werden auch Räume für Online-Meetings vorgesehen oder gibt es flexibles Arbeiten, wenn Personen längere Online- Meetings und Telefonate haben?
- Kann man sich was aussuchen? (Fensterplatz/ ...)

## Wie geht es Ihnen mit der Idee (Emotionen, ....)?

- Verbesserung?/ Verschlechterung?
- Warum muss ich es beim Café erfahren?
- Aufgeregt/ Neugierig/ Neutral positiv als Ausgangsstimmung ... Was wird es bringen?
- Eher negativ aufgeregt – Geräusche im Büro
- Chance für mehr Überblick – Gerüchte mitbekommen 😊

17

## Was erwarten sie sich davon?

- Ich bin gut geprüft in dem Thema – **wieder einmal eine temporäre Geschichte**
- Es gibt hoffentlich einen Grund dafür
- Hoffe, dass ich mit Kolleg\*innen ins Büro komme, wo der Austausch klappt. Ich möchte Mitspracherecht für das Zusammenwürfeln. Mitgestalten.
- Herausforderung wegen **Lärmpegel**. Es passiert mehr um einen herum.
- Austausch mit Kolleg\*innen möglich – man bekommt mehr mit von den Anderen

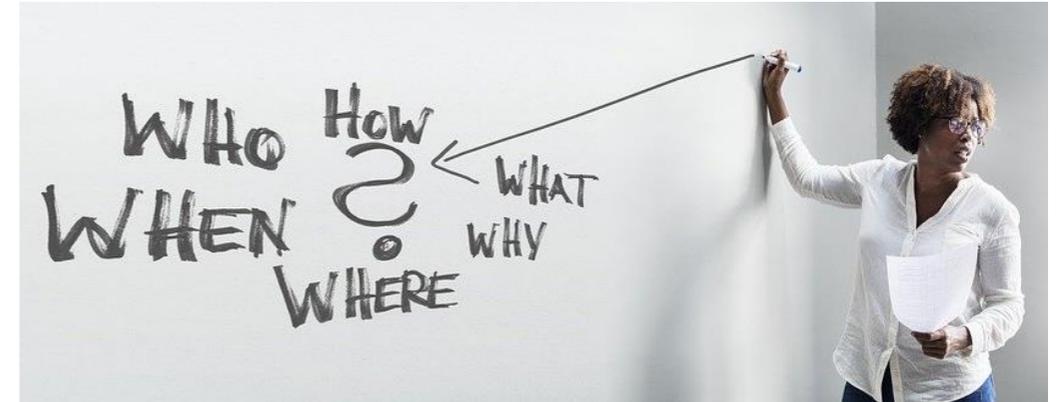
## Welche Fragen haben sie dazu?

- **Was steckt dahinter?** Was wollen sie damit?
- Was ist der offizielle Rahmen dazu?
- Habe ich Möglichkeiten für **Mitgestaltung**/ Privatsphäre/ ...

## Wie geht es Ihnen mit der Idee (Emotionen, ....)?

- **Abwarten – was passiert...**
- Hätte nicht der Institutsleiter darüber informieren können? Wer holt unsere Meinung dazu ab?
- Keine Schwierigkeiten – Zusammenraufen (soziales Kennenlernen)
- Relativ Offen... Stimmig – positiv gestimmt – Austausch wird gefördert 😊

Ergebnisse aus SESSION A (max. 3 min!)



Ergebnisse aus SESSION B (max. 3 min!)



# ON-STAGE / OFF-STAGE

## Verhalten und Kommunikation

<https://www.youtube.com/watch?v=3n-c6iAKFgg>

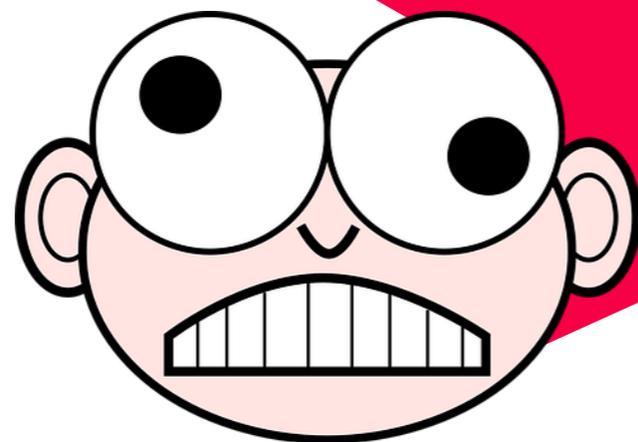


Austausch / Ideensammlung:

Wie bringe ich beide Aspekte zusammen? Kann ich Einfluss nehmen auf OFF-Stage – Wie?

- gutes Matching
- Flurfunk ist nicht unwesentlich
- unterschätze keine Weihnachtsfeier
- es kann schnell passieren, unwillkürlich auf on- oder off-stage zu landen – und wie schnell man sich darauf einstellt (oder auch versteift) auf die „Blickrichtung“
- es wird immer negative Stimmung geben – es gehört dazu, sich darauf einstellen
- Kommunikation ist das a und o
- es braucht Transparenz

ON-stage: Perspektive der „Verantwortlichen“ in „konventionellen“ Change Management Modellen	OFF-stage: Perspektive der „Change -Recipients“ (sinngemäß nach T. Homan)
Das (Change)-Management hat einen Gesamtüberblick und setzt Veränderungen in Bewegung / um.	Change Themen kommen in der Organisation von überall her, Change passiert laufend.
Die Organisation ist das Ergebnis guten Managements.	Mitarbeitende versuchen laufend, das Beste in ihren Alltagsumwelten zu geben – und passen sich im Verhalten laufend an Umstände an, improvisieren,..
Das (Change)-Management hat (neue) Ordnung/Struktur in der Organisation zu schaffen.	„Organizational development is a result of the power dynamics...“ – Change Projekte als Wirk-Faktoren unter vielen anderen
On-Stage: Verhalten in der Rolle als Verantwortliche	Off-Stage: informelle Gespräche in der lokalen sozialen Gruppe (nicht unbedingt eigenes Team)
(Change-) Management vermittelt Sinn und Nutzen von Veränderungen und beeinflussen das Verhalten.	Gruppen erzeugen laufend „eigenen Sinn“ in den Gesprächen darüber, was auf formaler Ebene geschieht bzw. kommuniziert wird -> „ <b>clouds of meaning</b> “ beeinflussen das Verhalten am stärksten.
Veränderung findet in einem (zumindest teils) linearen Prozess statt.	Im Change verändern sich „clouds of meaning“ – on stage sind diese allerdings nicht sichtbar/greifbar
Bedarf nach Interventionen und Tools, um den Prozess zu steuern.	Nicht steuer- oder kontrollierbar – „no link between interventions on stage and the off stage behaviour“



**Also weg mit  
Change  
Management?**

- Veränderungsgestaltung ist ein wichtiger Faktor in der „Dynamik der Kräfte“.
- Wichtig ist das Bewusstsein, dass auch Verantwortliche für Veränderungsprozesse sich im Alltag oft off-stage bewegen – und wirken!
- Neben Tools und Methoden braucht es auch Humor, Neugier und Kreativität.



**„Look at what feels like waste  
of time, frustrating, not useful...  
These might be the most  
important activities in change.“**

TED talk 2017 „The inner side of Organizational Change“

Prof. em. Thijs H. Homan, Open Universiteit Nederland, Department of management, science and technology





**Danke  
für's  
Dabeisein  
und  
Mitmachen!**



zurück  
zu  
Lina Michel



Mach mal Pause