

Changemanagement – Ideen und Energien freisetzen

27.02.2025 | Impuls von Patrick Witten



Regionales Zukunftszentrum Berlin



Fokus auf die Gestaltung **digitaler Arbeitswelten** und zukunftssichere Belegschaften und **Beratung zu KI**



Beteiligung aller Mitarbeitenden-Ebenen – **der Mensch** steht im Mittelpunkt



Alle Angebote werden an die **Bedarfe** und Ressourcen Ihres Unternehmens angepasst



Zielgruppe sind in erster Linie **KMU** und wir sind branchenoffen

Die Förderer



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der
Europäischen Union

BERLIN



Senatsverwaltung
für Arbeit, Soziales,
Gleichstellung, Integration,
Vielfalt und Antidiskriminierung

Das Projekt „Zukunftszentrum Berlin“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert und von der Europäischen Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) sowie von der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung aus Mitteln des Landes Berlin kofinanziert.

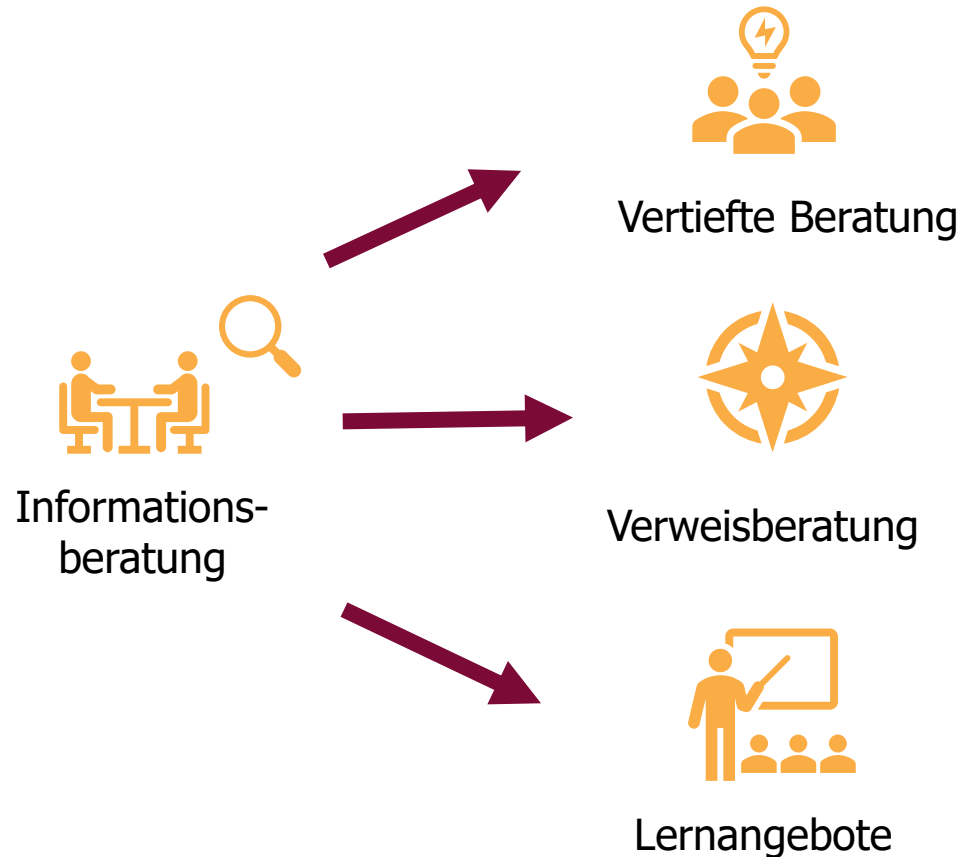
Verbundpartner in Berlin

**Arbeit und
Leben**
BERLIN-BRANDENBURG

fawill
Fortbildungskademie der Wirtschaft

f-bb Forschungsinstitut
Betriebliche Bildung

Aufgabe – Impulse geben



- alle Wege können einzeln oder in Kombination gegangen werden
- Bei Bedarf verweisen wir auf andere Förderungen
- Ausrichtung der Angebote an den zeitlichen Ressourcen des KMU



Get in touch:
aktuelle
Veranstaltungen auf
www.zukunftszentrum-berlin.de

Changemanagement



Changemanagement braucht viel Energie



Alte Geschichten

Alltagsgeschäft muss parallel weiterlaufen

Zeit

Angst den Anschluss zu verpassen

Alt: Was lassen wir zurück?

Neu: Wohin geht die Reise?

Herausforderung im Changemanagement

„Die sind unmotiviert“

„Die wollen sich nicht ändern“

„Wir sind doch jetzt schon überlastet, wir haben gar keine Zeit“

„Die brauchen mehr Wissen“

„Die da oben, wissen doch gar nicht, was unsere Probleme sind“

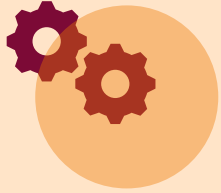
- Gefahr stark damit beschäftigt zu sein, dass die „Anderen“ ihr Verhalten ändern sollen, Veränderung wird dann schnell zum „Kampf“
- Gefahr von Frust und dass „Lösung zum Problem wird“

Widerstand verstehen

Widerstand =

- Individuell: Reaktion auf gefühlten oder tatsächlichen Autonomieverlust
- auf Organisationsebene: blockierte Energie für Veränderung

Widerstände und Wandel



Veränderung und Widerstände gehören zusammen.



Widerstände = Signal hier müssen wir hinschauen → Stabilisierungskräfte im Unternehmen, haben bisher das Unternehmen „am Laufen“ gehalten



Widerstände bedeuten, dass bestimmte Perspektiven nicht genügend berücksichtigt werden, enthalten wichtige Informationen



Widerstände haben meist auch einen emotionalen Ursprung (Gefühl von Verlust)

Widerstände erkennen

Konflikte

aktiv

z.B.

- Gegenargumente werden vorgetragen
- Streit
- Vorwürfe, Polemik, unsachliche Kritik

Rückzug

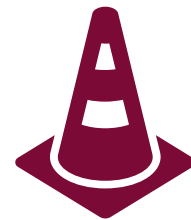
passiv

z.B.

- Schweigen
- Blödeln, ins Lächerliche ziehen
- über Unwichtiges, Kleinteiliges debattieren

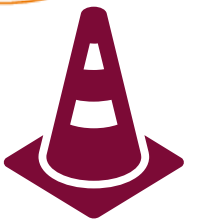
z.B.

- Cliquenbildung und Aufbau von Fronten
- Unterlaufen der Ziele, "Sabotage,"
- Entwicklung von „Gegenstrategien“

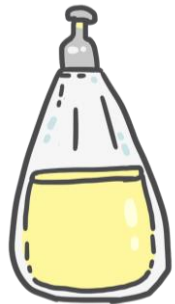


z.B.

- Fernbleiben
- Flurgespräche; Gerüchte
- prinzipielle Zustimmung ohne Konkretisierung, verschleppte Umsetzung, wenig Beteiligung
- „Sich-Dumm-und-Hilflos-Stellen“



Zutaten für Changemanagement



für die Basis:
ein Kernteam bilden



für die Würze:
Widerständen begegnen



für den Geschmack:
**das „Warum“, positiv
definieren**



für die richtige Dosierung:
**in kleinen Schritten
vorgehen**



für die Vollendung:
**Rückkopplung und Beteiligung/
neue Erfahrungen ermöglichen**

Kräfte bündeln – ein Kernteam bilden



Rückhalt durch Geschäftsführung

Ideal: Kerngruppe, die Querschnitt repräsentiert

Führungskräfte, Changemanagement-Team,
Multiplikator*innen aus Abteilungen

Mitglieder haben Interesse am Wandel



für die Basis:
ein Kernteam bilden

Workshop(s) mit Kerngruppe



Die Probleme und Hürden bei Umsetzung in den Blick nehmen

Ziele und Schritte dorthin definieren

Frust Raum geben

Unterschiedliche Sichtweisen zulassen

Verstehen: Wo liegt genau Problem? Was wollen wir ändern?

Wohin wollen wir? Was soll besser werden? Was machen wir gut und soll so bleiben!

Wer zieht mit und wer ist dagegen und warum? Was sind die Gründe?



für den Geschmack:
**das „Warum“, positiv
definieren**

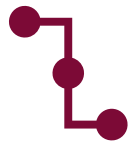
Mit (kreativen) Methoden wird es leichter



Das Problem verstehen. Warum brauchen wir die Veränderung?
z.B. Design Thinking, agile Methoden → viele Methoden zum Verstehen des Problems



für den Geschmack:
das „Warum“, positiv definieren



Die Veränderung einmal gemeinsam „durchspielen“ : z.B.
Disney-Methode → 3 Rollen Träumer, Realist und Kritiker,
oder **agile Retrospektive** Prozess anschauen,
wertschätzendes Erkunden



Die andere Seite verstehen, einmal die Perspektive wechseln. Die möglichen
Widerstände verstehen, z.B. mit Bildung von Personas



für die Würze:
Widerständen begegnen

Umsetzung



Salamitaktik anwenden: z.B. erst kleines Projekt am Anfang, mit dem man schnelle Erfolge erzielen kann



für die richtige Dosierung:
in kleinen Schritten vorgehen

Methoden zur Beteiligung

➤ Perspektiven verstehen und angleichen

- Z.B. **Interviews/ Gespräche** führen
- Z.B. **World Café** veranstalten:
 - Vernetzung der Mitarbeiter*innen
 - Erlangung eines gemeinsamen Verständnisses über das „Warum“, Pro/ Kontra
 - Zusammentragung aller wichtigen Aspekte zur Veränderung
 - Ideengenerierung für neue Entwicklungen aus Mitarbeitendenkreis

...gemeinsam weiser werden



für die Würze:
Widerständen begegnen



für die Vollendung:
**Rückkopplung und
Beteiligung ermöglichen**

Methoden zur Beteiligung

➤ Aktivieren und motivieren

Bei Kaffee und Kuchen Themen besprechen:

- Erfahrungsaustausch zu übergreifenden Themen ermöglichen, die auch den Mitarbeitenden auf den Nägel brennen.

Gemeinsame Mittagspause initiieren

- ausgewählte Themen zur Veränderung informell gemeinsam besprechen

Event oder Aktionstag als Kick-off veranstalten

- Start veranstalten, damit Veränderung sichtbar wird

Ideen Café



für die Würze:

Widerständen begegnen



für die Vollendung:
**Rückkopplung und
Beteiligung ermöglichen**

Methoden zur Beteiligung

➤ Informieren, während der Veränderung

Ein Townhall/ All Hands Meeting einberufen:

- Berichten, wie gerade Stande der Dinge ist. Betroffenen Kolleg*innen die Möglichkeit geben mit Führungskräften ins Gespräch zu kommen.

Offene Sprechstunde

- Eine fixer Termin für einen sicheren Raum, um Platz für Fragen und Sorgen zu geben.



für die Würze:
Widerständen begegnen



für die Vollendung:
**Rückkopplung und
Beteiligung ermöglichen**

Methoden zur Beteiligung

➤ Erfahrungen teilen

- Ein **digitales Forum/ Lernplattform** einrichten
 - Fragen zu Veränderung bündeln
- **Regelmäßige Einführungen** zu neuen Tools, Prozessen ect. dort einstellen
- **Best Practice Sharing** meint, das beste Vorgehen eines (Arbeits-)Prozesses als unverbindliche aber dennoch standardisierte Empfehlung darzulegen. Z.B. auch als Online-Format möglich (How tos)

Informationsformate



für die Vollendung:
Neue Erfahrungen ermöglichen

Methoden zur Beteiligung

➤ **Gemeinsam lernen**

- **Mentoring:** jdm. der/die sich Zeit nimmt und Fragen zu neuen Organisationsabläufen klärt
- **Reverse Mentoring:** Langjährig Beschäftigte lassen ihre Erfahrungen auf fachlicher Ebene einfließen, während neue/jüngere Mitarbeitende die digitale Welt näherbringen.
- **Shadowing** Kompetenzen werden aufgebaut, um Arbeitsabläufe und Netzwerkstrukturen kennenzulernen. Dabei begleiten die Mitarbeitenden ihre Kolleg*innen in deren Arbeitsalltag.
- **Schulungen** durchführen



für die richtige Dosierung:
in kleinen Schritten vorgehen

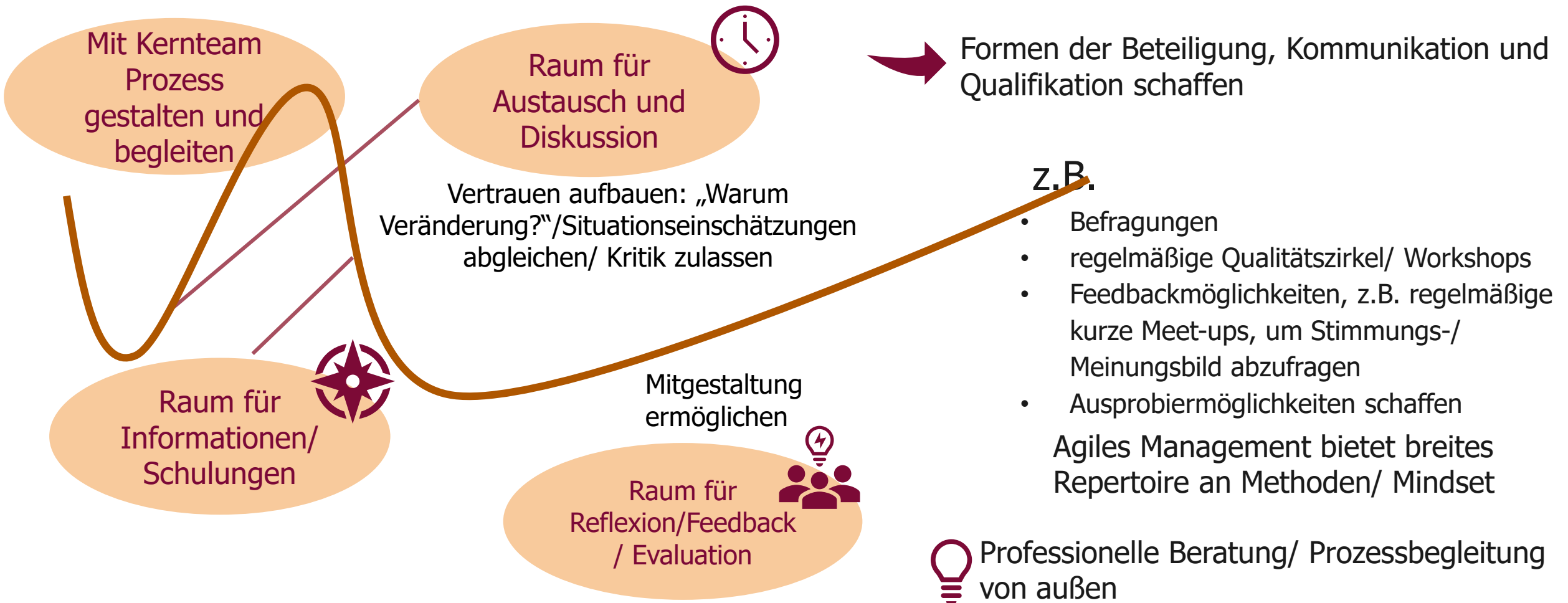


für die Vollendung:
neue Erfahrungen ermöglichen

Mentoring



Veränderungsbereitschaft erzeugen



Tipps zusammengefasst

- **Kernteam bilden**, das möglichst viele Perspektiven einholt und abstimmt
- Die **Geschäftsführung gibt Rückhalt**
- Mit **kreativen bzw. austauschfördernden Methoden** arbeiten, um Lust zu erzeugen
- **Beteiligung und neue Erfahrungen** während Umsetzung ermöglichen
- Das „**Warum**“ für Veränderung klar und verständlich kommunizieren
- **Widerstände verstehen** und Kritiker einbeziehen
- In **kleinen Schritten arbeiten**: Schauen, was machbar ist, pragmatisch arbeiten und schnelle Erfolge ermöglichen
- Über Veränderungsprozess und **Fortschritte kommunizieren**
- **Zeit und Raum** für Austausch schaffen

Angebot Zukunftszentrum Berlin

- Unterstützung, Beratung und Moderation, um Anfang zu gestalten
- Wir haben verschiedene Qualifizierungsworkshops für Mitarbeitende und Führungskräfte (z.B. Resilienz, agile Methoden, digitale Zusammenarbeit, Führung ...) als ergänzenden Angebot für Ihre Maßnahmen → **Broschüre**
- Prozessbegleitung (z.B. Beratung zu Vorgehen oder Methoden)

Vielen Dank für

Ihre Aufmerksamkeit!

Patrick Witten

Zukunftszentrum Berlin

c/o Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH

Stresemannstraße 121 | 10963 Berlin

+49 (30) 417 49 86 - 0

info@zukunftszentrum-berlin.de

<https://zukunftszentrum-berlin.de/ueber-uns/>