

Wege zum Wandel

**Wie wir Veränderungsprozesse erfolgreicher
gestalten können**

Dr. Kora Kristof, Umweltbundesamt

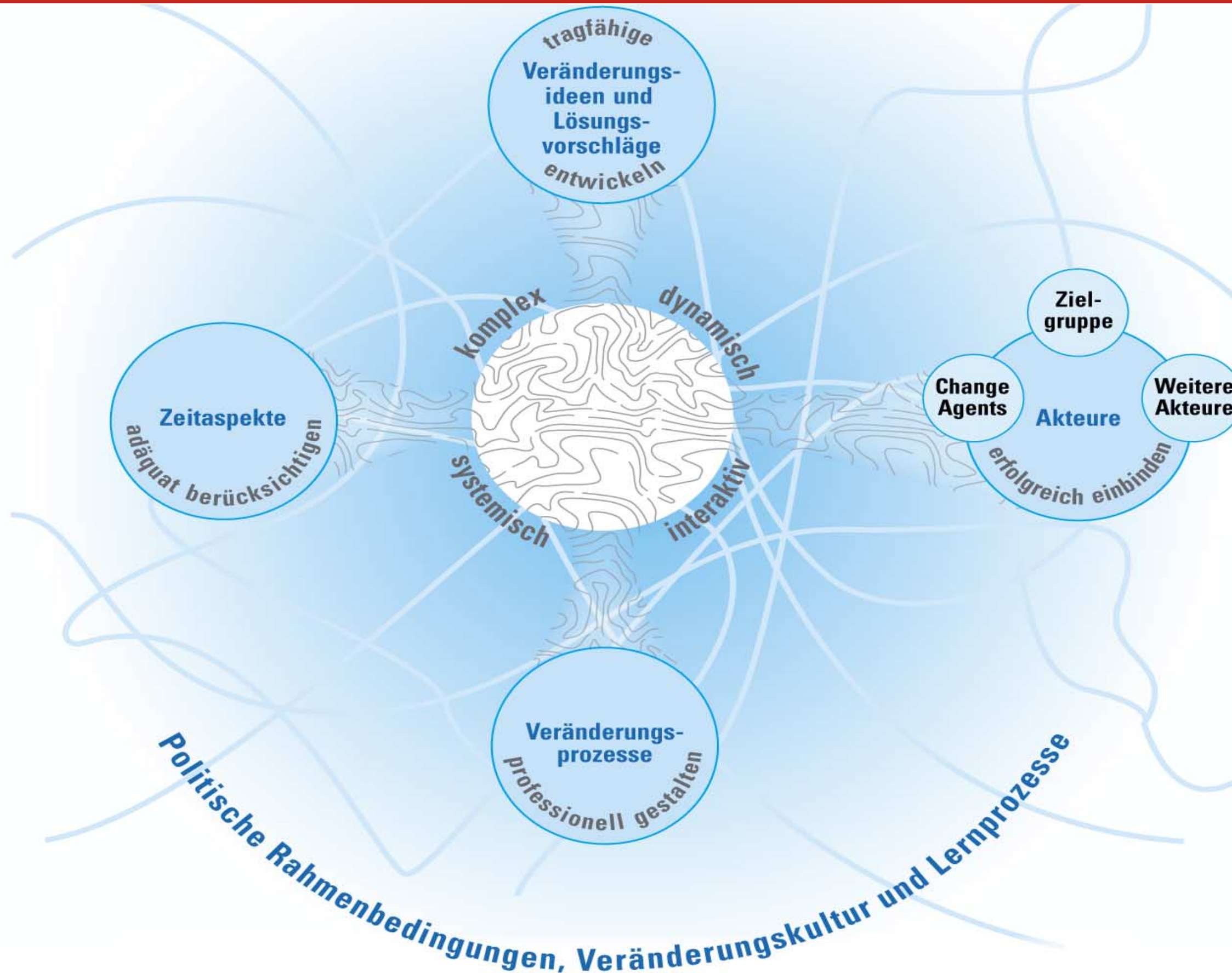
Petra-Kelly-Stiftung, 10.11.2011, München

Herausforderung für erfolgreiches Verändern

Einzelne Erfolgsfaktoren im Fokus

Wege zum Wandel: die Zusammenhänge

Herausforderungen für erfolgreiches Verändern



Herausforderung für erfolgreiches Verändern

Einzelne Erfolgsfaktoren im Fokus

Wege zum Wandel: die Zusammenhänge

Widerstände nutzen, nicht bekämpfen

- Change Agents müssen
 - realisieren, dass Widerstände normal und wichtiger Bestandteil sind und dass sich ihre Veränderungsmuster nicht wesentlich von denen der Zielgruppe unterscheiden
 - die vier entsprechend qualifiziert Promotorenrollen ausfüllen
 - sich souverän und würdigend im Akteursnetzwerk bewegen können
- Zielgruppe muss
 - auf Basis der Strukturen des Akteursnetzwerks und der Einflussmöglichkeiten der Change Agents ausgewählt und
 - beim Veränderungsprozess begleitet werden
- Auswahl Aktivitäten: möglichst kleiner Aufwand für möglichst großen Beitrag zum Erreichen des Veränderungsziels (Effizienz & Effektivität)

Psychologische Strukturen von Veränderungsprozessen

Psychologische Veränderungsschritte	Gefühlslage bzw. Reaktion der Zielgruppe	
Wahrnehmungsebene (d.h. der Weg von der aus der Umwelt gesendeten Information bis zur Entstehung des subjektiven Bildes der Veränderungsidee)	Veränderungen aktivieren das biologisch verankerte Flucht- und Angriffs-Muster	Strategisches und taktisches Verhalten
	Schreck über Veränderungsidee und instinktives, noch nicht reflektiertes Nein	
	Veränderungswiderstände durch fehlende Würdigung	
	Verteidigung der alte Situation über Aggressionen oder Verhandlungsangebot	
Bewertungsebene	Schwanken zwischen alter und neuer Lösung (Sich-Hineinfinden und Doch-noch-Zweifeln)	
Entscheidungsebene	Entscheidung für die Veränderung	
Verhaltensebene	Aktives Verabschieden von der alten Lösung	

Promotorenrollen

Promotorenrolle	Kompetenzen	Hauptaufgaben
Fachpromotoren	Fachkompetenz und objektspezifisches Fachwissen	Initiierung, Alternativen generieren, Problemlösung, Implementierung
Prozesspromotoren	Kombination von Fach- und Führungskompetenz	Problemdefinition, Prozessgestaltung, Kommunikation
Machtpromotoren	Führungskompetenz, hierarchisches Potential, Verfügung über (materielle) Ressourcen	Veränderungsprozesse initiieren und deren Erfolg fördern
Beziehungspromotoren	Beziehungskompetenz, Netzwerkkenntnis, Interaktionspotential, Konfliktmanagement	Unterstützung der Prozesspromotoren in Interaktionsprozessen

Anforderungen an erfolgreiche Change Agents

- Vision
 - Wissen, wo man hin will und Idee zum Ansatzpunkt der Veränderung
 - Orientierung an einem an die Situation angepassten Zielsystem
 - Kreativität und vorausschauendes Umgehen mit sich abzeichnenden gesellschaftlichen Problemen

- Lust auf Veränderung
 - Motivation und Engagement
 - Neugier, Lust auf Neues, Risikobereitschaft
 - Spontaneität und eine gewisse Unverfrorenheit, unbequeme Fragen zu stellen und ungewöhnliche Wege zu gehen

- Interaktionsfreudigkeit
 - Offenes, vertrauenswürdiges, verlässliches Verhalten, Integrität
 - Sympathische, humorvolle und gewinnende Persönlichkeit
 - Kommunikationsstärke: klar, prägnant, zielgruppenadäquat, überzeugend
 - Einfühlungsvermögen, gute Wahrnehmungs- / Analysefähigkeit auch in komplexen Systemen
 - Konfliktfähigkeit, Kompromiss-, aber auch Lernfähigkeit
 - Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeit

Anforderungen an erfolgreiche Change Agents

■ Wirkmächtigkeit

- Positive Einschätzung der eigenen Handlungsfähigkeit und Fähigkeit, andere damit mitzureißen
- Instinkt für die kritischen Punkte in komplexen Systemen, Gespür für Timing, Übersicht über und Distanz zum Veränderungsprozess
- Ausdauer, Frustrationstoleranz, Unerschütterlichkeit, souveränes Verhalten bei Widerständen
- Einfluss, Machtbasis und die richtigen Kontakte
- Vorbildwirkung

■ Fach- und Prozesswissen

- Fachwissen und gesunder Menschenverstand
- Prozesswissen: Informations- und Wissensmanagement, Kommunikation und Kontaktpflege, Führung, Veränderungskultur
- Professionelles Umgehen mit komplexen dynamischen Systemen mit unvorhersehbaren Reaktionen
- Reflexionsfähigkeit auf der Metaebene („Vogelperspektive“) und adäquater Umgang mit den eigenen Emotionen
- Scheitern eingestehen und damit umgehen können

Ohne gute Veränderungsideen geht gar nichts

- Mitreißende Veränderungsideen und erste Vorschläge zu ihrer Umsetzung, die
 - auf Zielgruppe und Situation zugeschnitten sind
 - in Zeit, in System sowie zu Rahmenbedingungen passen
- Gemeinsame Weiterentwicklung der Umsetzungsvorschläge durch Change Agents, Zielgruppe und weitere wichtige Beteiligte
- Widerstände als Indikator für die Verbesserungspotentiale der Veränderungsidee

Zeit in Veränderungen wichtig nehmen

- Timing
 - Flexibles Umgehen mit gleichzeitig verlaufenden Strängen des Veränderungsprozesses, die inhaltlich & zeitlich komplex verzahnt sind und sich daher schlecht strukturieren lassen
 - Auf die Zielgruppe abgestimmte Veränderungsgeschwindigkeit mit klaren Vorstellungen zum Ende des Veränderungsprozesses
- Erkennen und Nutzen der Pfadabhängigkeiten und Zeitfenster
- Für Veränderungsidee, Veränderungsprozess und Rahmenbedingungen angemessene Zeitressourcen für alle Beteiligten

Veränderungsprozesse bewusst gestalten I

- Instrumente zur professionellen Gestaltung des Veränderungsprozesses
 - Analyse der Ausgangslage und der Veränderungsoptionen jeweils in den systemaren Zusammenhängen
 - Beteiligung Zielgruppe und weiterer wichtiger Akteure zur Verbesserung Lösung und zur Einbindung in Veränderungsprozess
 - Szenarien als Orientierungspunkt
 - Frühzeitige Erfolge durch Zwischenziele oder Pilotprojekte
 - Monitoring zur Überprüfung der Zielerreichung und zur laufenden Prozessverbesserung
 - Begleitung gesamter Veränderungsprozesses bis zur Verankerung in Alltagsroutinen, gesetzliche Rahmen, (neue) Institutionen
 - Ausstattung des Veränderungsprozesses mit entsprechend qualifizierten Change Agents und ausreichenden finanziellen und zeitlichen Ressourcen

Veränderungsprozesse bewusst gestalten II

- An den Rahmenbedingungen ausrichtete Gestaltung des Veränderungsprozesses
- Umgehen mit komplexen Systemen und ihrer begrenzten Steuerbarkeit
 - Bevorzugen umkehrbarer, fehler- und korrekturfreundlicher Lösungen
 - Aktives Umgehen mit Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit
- Widerstände als Indikator für die Verbesserungsmöglichkeiten des Prozesses

Veränderungsfreundlichen Rahmen schaffen

- Bewusst mit Rahmen umgehen: er kann Veränderungen auslösen, hemmen oder fördern, aber durch Anpassung auch sichern helfen
- Veränderungsfreundliche politische Rahmenbedingungen fordern und fördern
- Veränderungsfreundliche Kultur schaffen
- Lernprozesse fördern
 - zum Aufbau von Kompetenzen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen und
 - zur Veränderung von Denkstrukturen und Verhaltensweisen

Herausforderung für erfolgreiches Verändern

Einzelne Erfolgsfaktoren im Fokus

Wege zum Wandel: die Zusammenhänge

Wege zum Wandel

Denken und Handeln in komplexen, dynamischen Systemen



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !!!