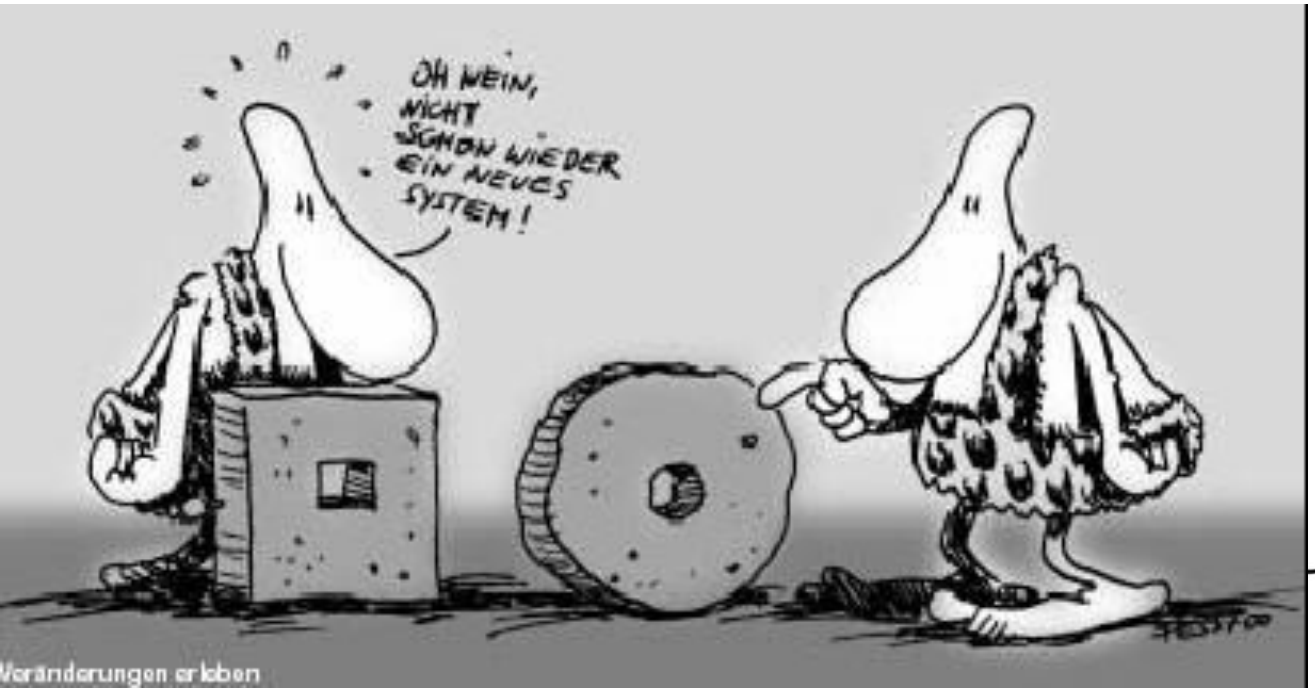
Nur für den internen Gebrauch

fakd
Führungsakademie für Kirche und Diakonie

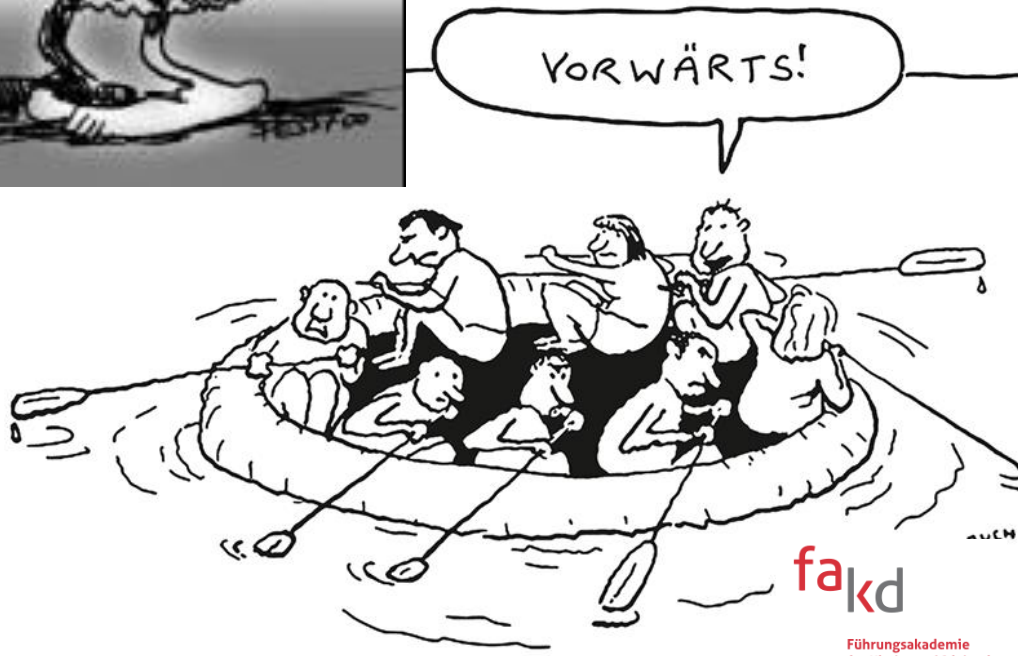
Positive Energie für erfolgreiche Veränderungsprozesse schaffen

27.02.2023 - Pappenheim

Warum Change – Management?
Es braucht doch nur…



… überzeugende Konzepte…



… und etwas guten Willen!

fakd
Führungsakademie für Kirche und Diakonie

Siehe, ich mache alles neu! Off. 21, 5

Ist jemand in Christus, so ist er eine neue Kreatur; das Alte ist vergangen, siehe, Neues ist geworden. 2. Korinther 5, 17

Denn siehe, ich will ein Neues schaffen, jetzt wächst es auf. Erkennt ihr´s denn nicht? Jesaja 43, 19

.....

CA VII: „die Kirche" ist nicht an „heiligen" Orten oder in ewigen Formen zu finden, sondern („satis est") wo das Evangelium gepredigt und die Sakramente ordnungsgemäß gereicht werden.

Der Auftrag bleibt, die Formen wandeln sich.

Luther: ecclesia semper reformanda ...

BTE: "..mit ihrem Glauben, mit ihrem Gehorsam, mit ihrer Botschaft, mit ihrer Ordnung zu bezeugen..."

Dagegen steht in Spannung, dass Veränderungen in Gemeinden und anderen kirchlichen Organisationsformen eher auf Widerstand, Blockaden oder Verweigerung stoßen.

Veränderungen lösen immer Verunsicherung und Ängste aus.

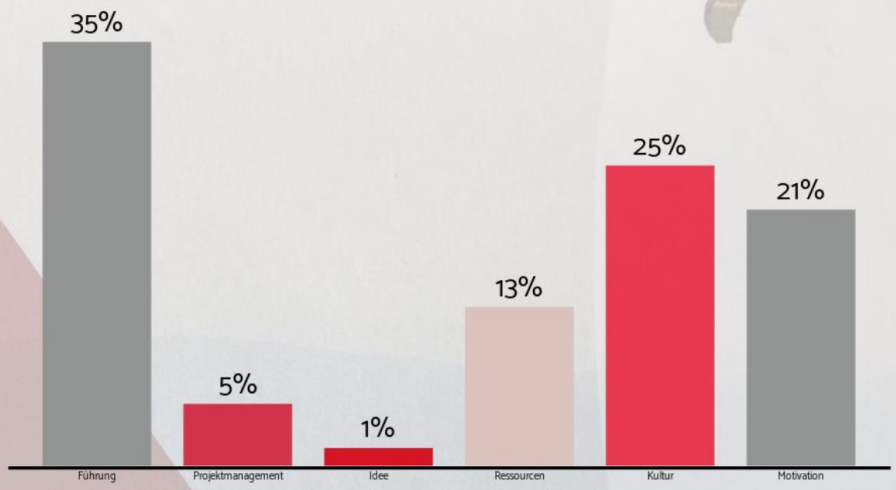
Manchmal entsteht Eindruck, dass die Ängste und Blockaden in den kirchlichen Gemeinden/Gemeinschaften größer sind als in Veränderungsprozessen anderer Organisationen.

Kleine Umfrage …

- https://www.menti.com/al538c9zdwej
- www.menti.com

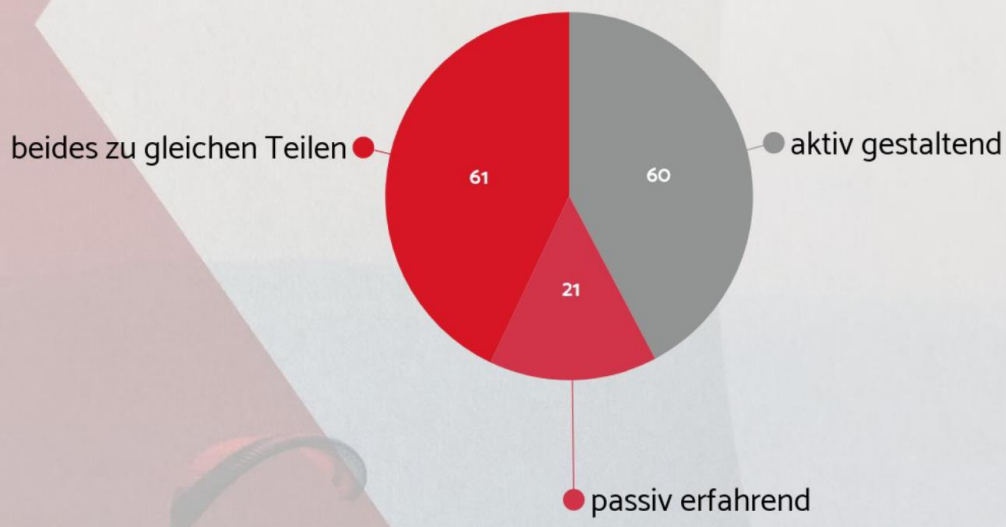
6503 3176

Woran scheitern Veränderungsprozesse Ihrer Erfahrung nach am meisten?



138

Aus welcher Rolle heraus erleben Sie aktuell die meisten Veränderungen?



142

fakd
Führungsakademie für Kirche und Diakonie

Veränderung verstehen und gestalten

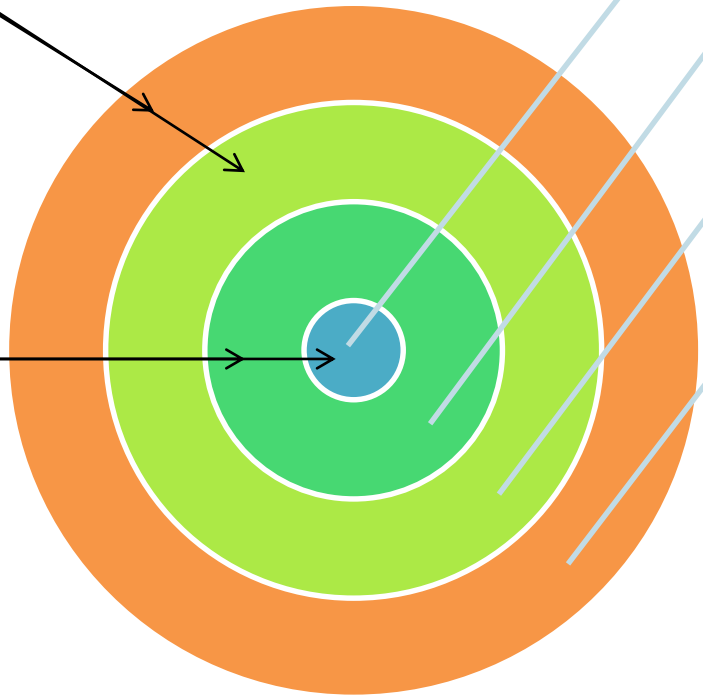
Worum geht es wirklich? Die Tiefe des Wandels…

Oberflächenstruktur

Anatomie der Organisation verändern

Tiefenstruktur

Wesenskern der Organisation entwickeln



„Auftrag“ -Identität – Absicht – Existenzgrund- „Kerngeschäft“

Kommunikation – Ethik - Kultur

Strukturen – Prozesse – Funktionen - Ordnung

Finanzen – Räume – Technik

Entwicklungsmodi nach St. Gallen: Entwicklung oder Erneuerung?

	Erneuerung/ Transformation	**Optimierung/ Entwicklung**
Herrschendes Paradigma (z.B. „Volkskirche“)	wird geändert	wird beibehalten
Auslöser	neue Vision oder Krise der alten Vision	Problem + Diagnose -> Suche nach Verbesserungen
Zeitbezug	zukunftsorientiert	gegenwartsorientiert
Inhalte	Grundlegende Veränderung von Mustern (Denkm., Deutungsm., Verhaltensmuster, Routinen)	Verbesserung oder „Fine-Tuning“ innerhalb der gegebenen Strukturen
Kontinuitäten/Routinen	werden beendet oder abgebrochen	werden beibehalten (ggf. optimiert)
Neue Stabilität	Durch neue Ausrichtung von Personen und Systemen	Einigung über Lösungen

osb international systemic consulting

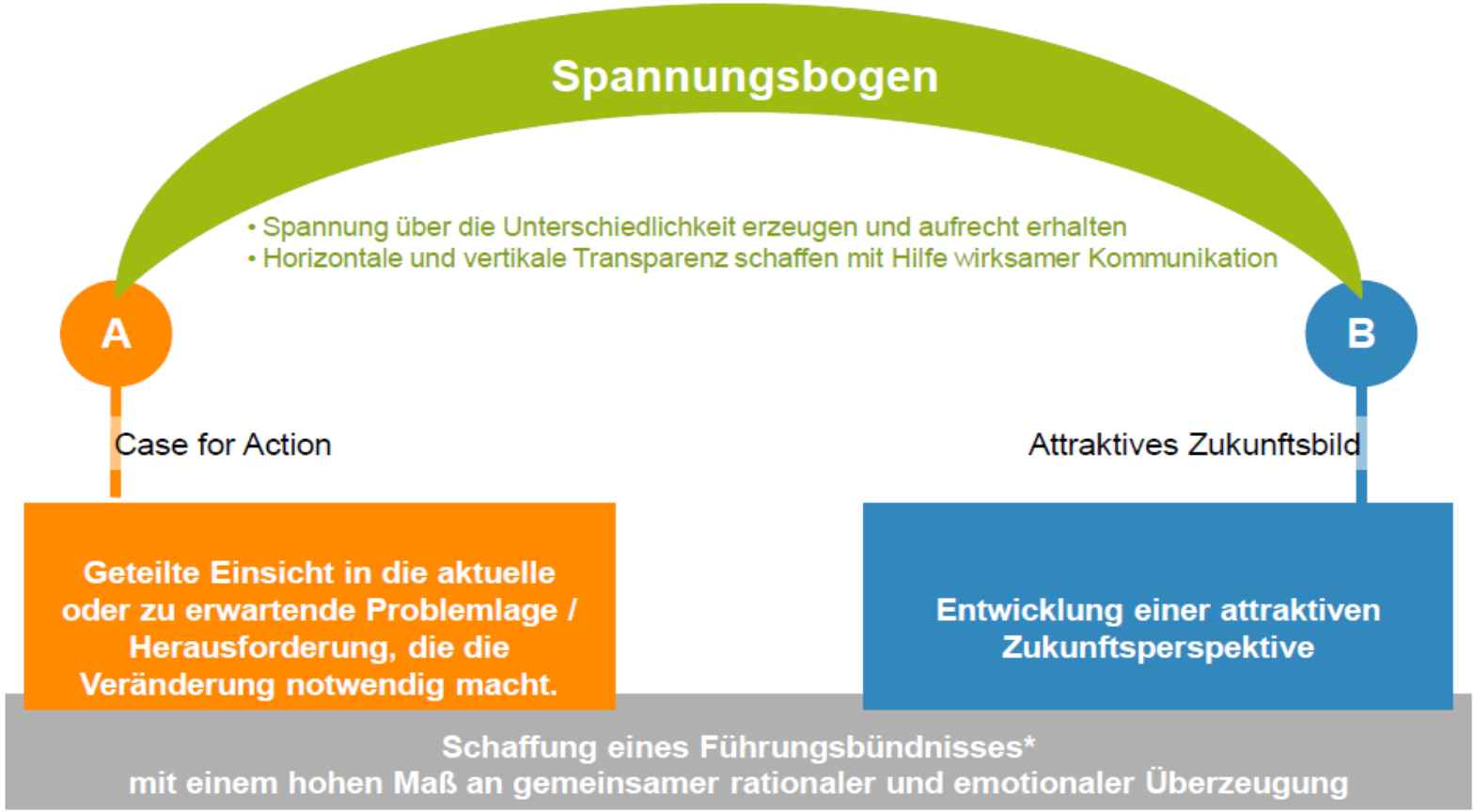
Auf welche Fragen in „heiklen“ Fragen erwarten Mitarbeiter eine Antwort – die 5 W

1. Warum die Veränderung?
2. Warum die Veränderung JETZT
   (und nicht früher, später oder ganz anders)?
3. Wohin führt die Veränderung – was ist der angestrebte Zustand nach der Veränderung?
4. Was ist die konkrete Auswirkung auf mich – welche neuen Anforderungen kommen auf mich zu?
5. Was sind die nächsten Schritte – was habe ich in der Übergangsphase zu erwarten?

Der Spannungsbogen der Veränderung

Wie entsteht Veränderungsenergie für eine radikale Transformation?

osb international systemic consulting



*Leadership Coalition J. P. Kotter

fakd
Führungsakademie für Kirche und Diakonie

Die Formel für Change-Prozesse

Wenn die vier Faktoren in der Klammer den Widerstand nicht ausgleichen, ist die Wahrscheinlichkeit für einen erfolgreichen und nachhaltigen Wandel erheblich reduziert.

(Case for Action	X	Attraktives Zukunfts-bild	X	Praktikable erste Schritte	X	Kapa-zitäten für Wandel) >	„Wahr"-genommene Kosten	=	Change-Energie, Bereitschaft zum Wandel
Unannehmliche gegenwärtige Situation		Verständnis und Wille zum Zielergebnis		Kenntnis über die Handlungen von Morgen		Verlangen, die Ver-änderungsvorgaben erreichen	Widerstand entsteht am häufigsten durch „wahr"-genommenen Verlust		

Bereitschaft zum Wandel?

osb international systemic consulting

Wenn die vier Faktoren in der Klammer den Widerstand nicht ausgleichen, ist die Wahrscheinlichkeit für einen erfolgreichen und nachhaltigen Wandel erheblich reduziert.

(**Case for Action** X **Attraktives Zukunfts-bild** X **Praktikable erste Schritte** X **Kapa-zitäten für Wandel**) > **„Wahr"-genommene Kosten** = **Change-Energie, Bereitschaft zum Wandel**

Case for Action	Attraktives Zukunfts-bild	Praktikable erste Schritte	Kapa-zitäten für Wandel	„Wahr"-genommene Kosten
Unannehmliche gegenwärtige Situation	Verständnis und Wille zum Zielergebnis	Kenntnis über die Handlungen von Morgen	Verlangen, die Ver-änderungsvorgaben erreichen	Widerstand entsteht am häufigsten durch „wahr"-genommenen Verlust
Unzufriedenheit über den Status quo führt zur Bereitschaft etwas zu ändern. oder Druck (von oben, unten oder Gleichgestellten) führt zur Bereitschaft etwas zu ändern.	Sieht und versteht das gewünschte Zielergebnis. • Stimmt mit der vorgeschlagenen Richtung/Vision überein. • Glaubt daran, dass es möglich ist. • Ist eifrig darin, es zu erreichen.	Hat ein Verständnis davon, wie sich die täglichen Aufgaben, Handlungsweisen und Entscheidungen ändern müssen. • Begreift, wie diese Bemühungen mit anderen Prioritäten übereinkommen. • Hat bzw. kann sich benötigte Fähig-keiten aneignen.	Hat genügend „freie Energie" (Zeit, Auf-merksamkeit, etc.), sich dem Wandel zu widmen. • Hat adäquate Ressourcen (Arbeits-kräfte, Geld, Erfah-rungen, etc.), um den Anforderungen zu begegnen. • Hat adäquate Unter-stützung, um Grenzen zu überwinden.	Je größer der wahr-genommene Verlust, desto größer die Kosten. • Der Hauptgrund starken Widerstandes ist meistens ANGST, unabhängig davon, ob es rational begründet ist oder nicht. Oft ist es die Angst über den Werteverlust (Macht, Kontrolle, Prestige, Image, etc.). Es geschieht häufig unbewusst und ist daher meist nicht greifbar.

fakd
Führungsakademie für Kirche und Diakonie

Bereitschaft zum Wandel? Was *Sie* brauchen …

osb international systemic consulting

(**Case for Action** X **Attraktives Zukunfts-bild** X **Praktikable erste Schritte** X **Kapa-zitäten für Wandel**) > **„Wahr"-genommene Kosten** = **Change-Energie, Bereitschaft zum Wandel**

Case for Action	Attraktives Zukunfts-bild	Praktikable erste Schritte	Kapa-zitäten für Wandel	„Wahr"-genommene Kosten
Verständnis "WARUM" Klares und akkurates Bild der aktuellen Realität – die Situation "JETZT"	Eindeutiges Bild des gewünschten Zielergebnisses – die „VISION" Verbindlichkeit, es zu erreichen	Verständnis über die angewandte Strategie zum Veränderungs-prozess	Wissen über die aktuellen Belastungen (der Organisation und einzelner Schlüssel-personen) Anpassungs-optionen Fachwissen	Kenntnis über eigenen Wider-stand und dessen Quellen (Angst, private Gründe, Kosten, etc.) Diskussions-bereitschaft

Bereitschaft zum Wandel?
Was die Anderen brauchen …

osb international systemic consulting

(**Case for Action** X **Attraktives Zukunfts-bild** X **Praktikable erste Schritte** X **Kapa-zitäten für Wandel**) > **„Wahr"-genommene Kosten** = **Change-Energie, Bereitschaft zum Wandel**

Aufrichtigkeit und Feedback bezüglich

- der Dringlichkeit für den Wandel,
- der aktuellen Situation.
- des eigenen Beitrags sowohl zum Problem als auch zur Lösung.

Ein klares Bild des gewünschten Zielergebnisses, mit Anpassung an ihre individuelle Arbeitssituation.

Implementierung von „positiven" Etappen der Verpflichtung und Berücksichtigung von Wünschen.

Verständnis darüber …

Warum sie Aktionen durchführen sollen (und wie diese in das Gesamtschema passen);

Was von ihnen erwartet wird (welche Aktionen auf welche Ziele gerichtet sind);

Wie am sie besten Schwer-punkte setzen können (aus-gehend von jetzigen Handlungs-schritten).

„Freie Energie", Bewusstsein, Fokus, Zeit etc., um die Veränderungsbemühungen anwenden zu können.

Zugang zu den benötigten Ressourcen haben (Arbeitskräfte, Geld, Fortbildung, Expertise, etc.).

Unterstützung durch das Management zur Überwindung von Hindernissen und Widerständen

Kenntnis über Risiken, mögliche Aufwände und Verluste.

Verständnis über das „Warum": den Zweck und die Mission der Veränderungs-initiativen.

Bei hohem Widerstand: wahrhaftig gehört zu werden.

Kenntnis über die entstehenden Kosten bei zu hohem Widerstand, sowohl für die eigene Person als auch für die Organisation

Bereitschaft zum Wandel? Wenn etwas fehlt ...

osb international systemic consulting

Angenommen, Sie haben den Widerstand größtenteils überwunden, erwartet Sie Folgendes, wenn nur *eine* der Vorbedingungen nicht erfüllt ist.

(	Case for Action	X	Attraktives Zukunfts-bild	X	Praktikable erste Schritte	X	~~Kapa-zitäten für Wandel~~	) >	„Wahr"-genommene Kosten	=	Stress, Angst, Frustration
(	Case for Action	X	Attraktives Zukunfts-bild	X	~~Praktikable erste Schritte~~	X	Kapa-zitäten für Wandel	) >	„Wahr"-genommene Kosten	=	Unschlüs-sigkeit, Fehlstart
(	Case for Action	X	~~Attraktives Zukunfts-bild~~	X	Praktikable erste Schritte	X	Kapa-zitäten für Wandel	) >	„Wahr"-genommene Kosten	=	Schneller Start ins Nichts
(	~~Case for Action~~	X	Attraktives Zukunfts-bild	X	Praktikable erste Schritte	X	Kapa-zitäten für Wandel	) >	„Wahr"-genommene Kosten	=	Lippen-bekenntnisse

fakd Führungsakademie für Kirche und Diakonie

Kleine Umfrage …

- https://www.menti.com/al538c9zdwej
- www.menti.com

6503 3176

Welche der vier Dimensionen ist aus Ihrer Sicht das wesentliche Problem in Ihren Bezügen?

fakd
Führungsakademie für Kirche und Diakonie

19
Case for Action

49
Zukunftsbild

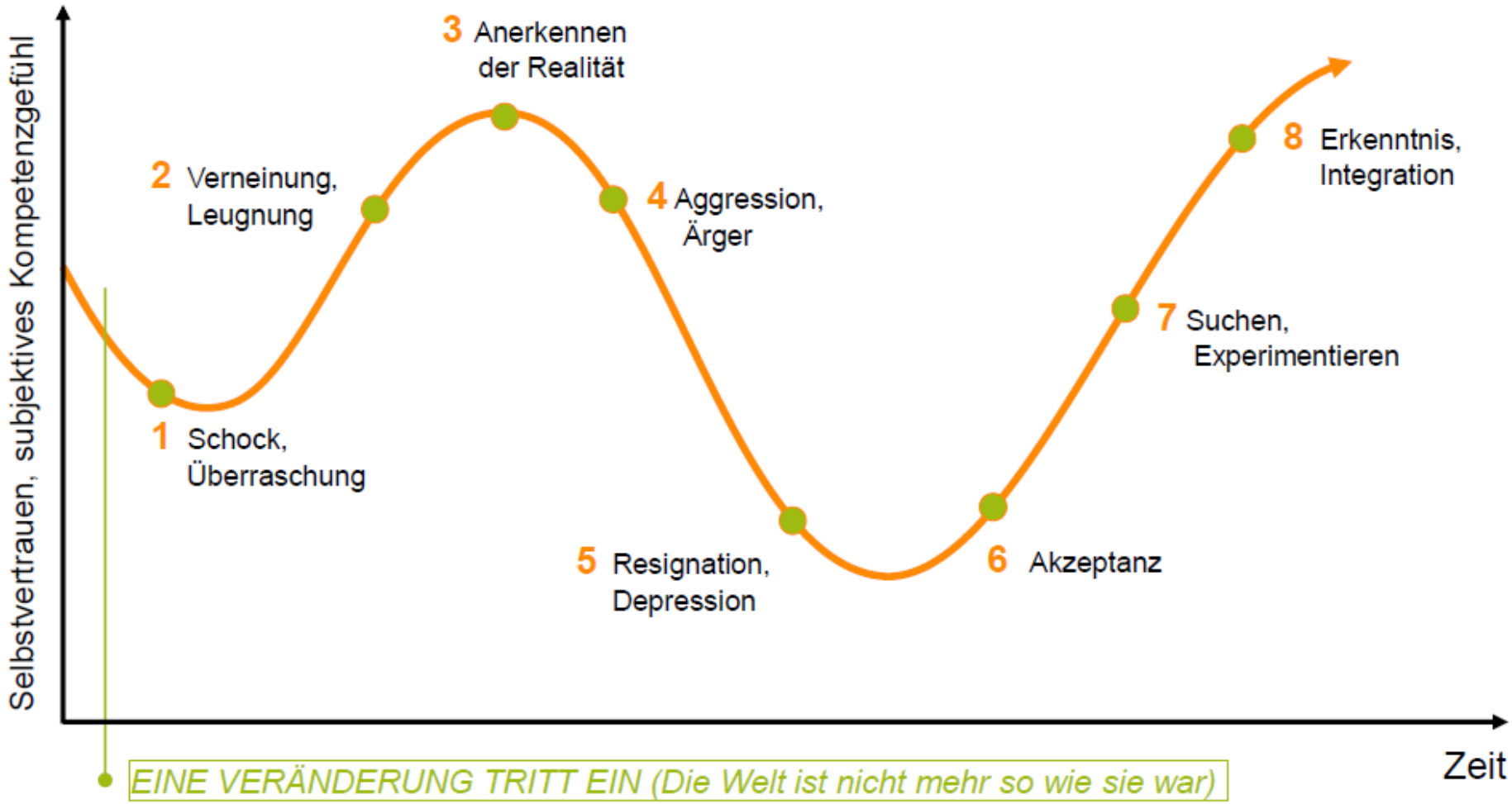
15
Erste Schritte

46
Kapazitäten/Ressourcen

129

Die emotionale Veränderungslogik verstehen ...

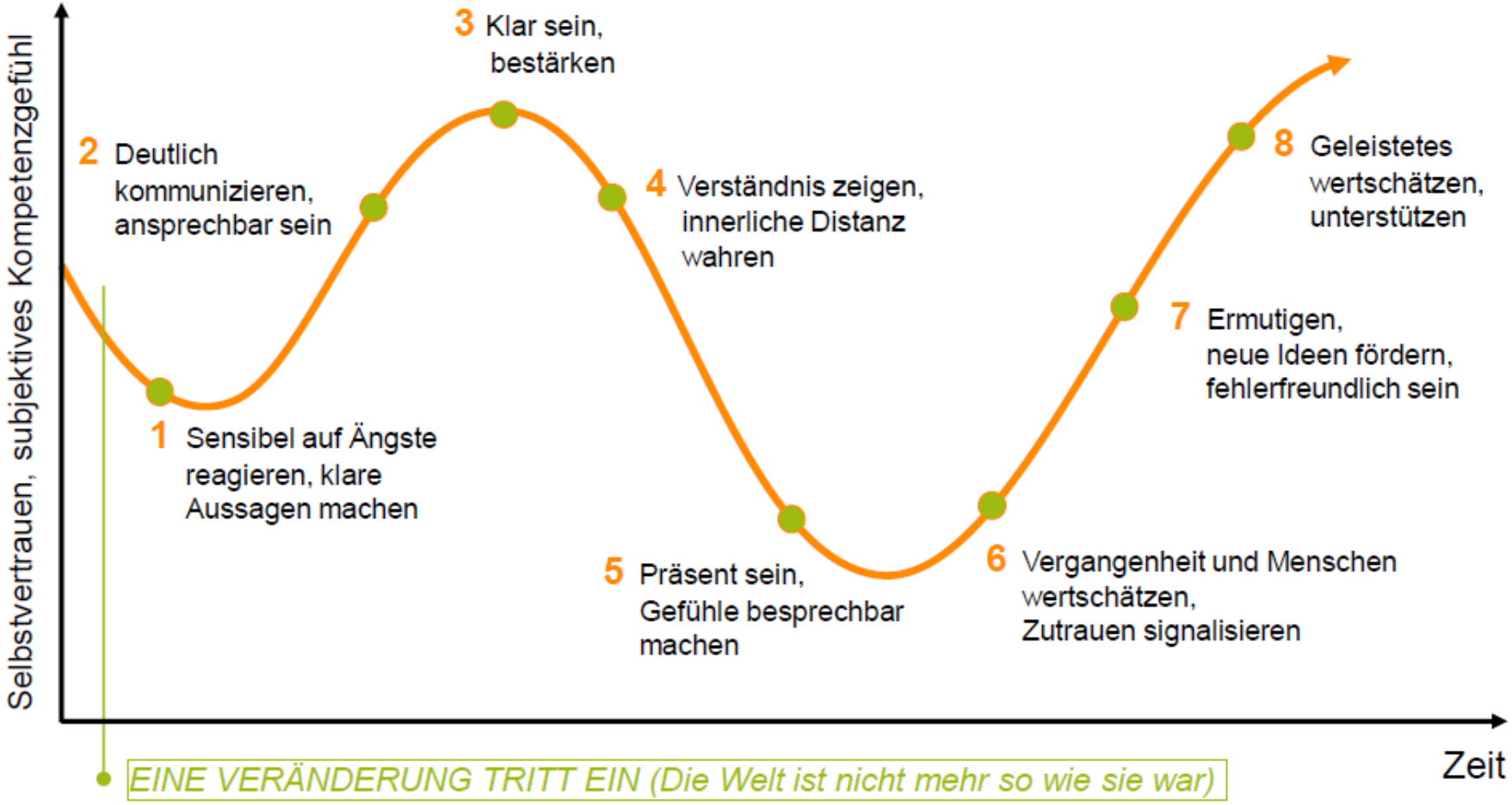
fakd
Führungsakademie
für Kirche und Diakonie



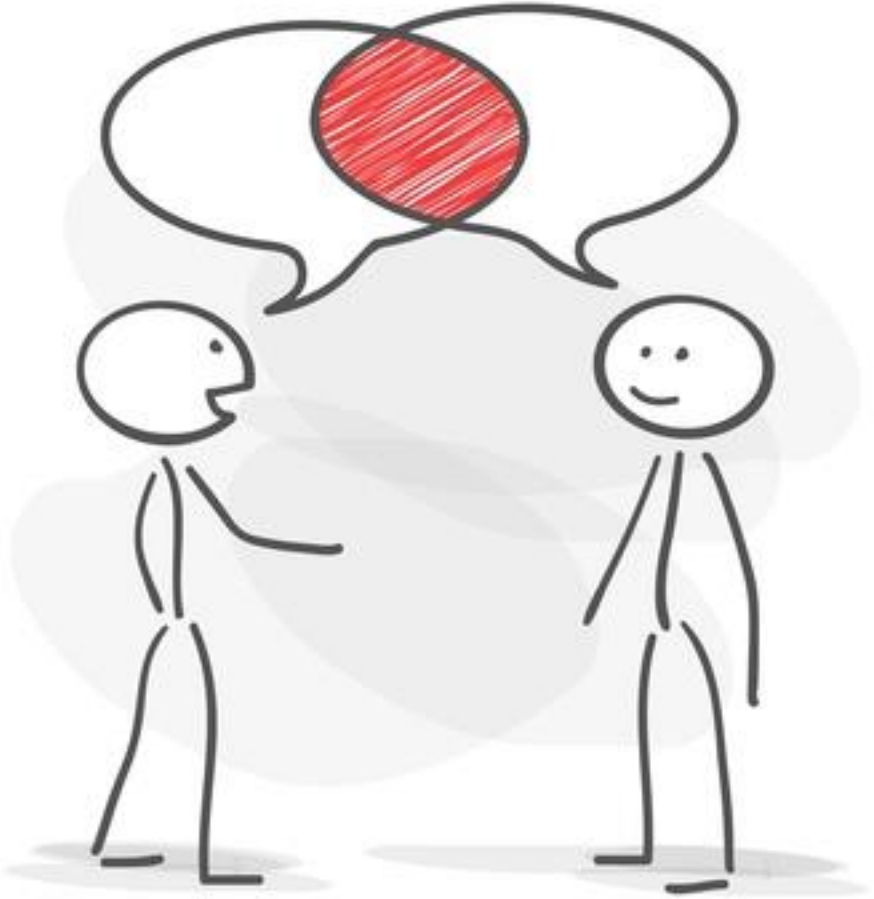
Quelle: adaptiert von Allaire et alii / Königswieser / Conecta

… und das eigene Verhalten danach ausrichten

fakd
Führungsakademie
für Kirche und Diakonie



Zeit für den gemeinsamen Austausch



https://compassioner.com/allgemein/blog-der-woche/

fakd
Führungsakademie
für Kirche und Diakonie

Links

- https://en.wikipedia.org/wiki/Formula_for_change
- https://organisationsberatung.net/veraenderungsprozess-widerstand-change-management-prozess/
- https://www.osb-i.com/de/leistungen/veraenderung/
- https://www.fa-kd.de/programm/basiskurs-change-management/
- https://smp.ch/de/

„Positive Energie für erfolgreiche Veränderungsprozesse schaffen “

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Wenn Sie Geschmack gefunden haben an unseren Denk-Inseln im Alltagsgeschäft:
https://www.fa-kd.de

Dr. Lars Charbonnier

Geschäftsführer

Akademien für Kirche und Diakonie gGmbH
Heinrich-Mann-Str. 29 | 13156 Berlin

Tel: +49 30 48837472
Fax: +49 30 48837300
Mobil: +49 172 7392850
E-Mail: lars.charbonnier@akademien-kd.de
Internet: www.fa-kd.de / www.ba-kd.de / www.akademiehotel.de