



# E-LEARNING

**Niveau 5**



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

## **WA12: Aufgeschlossenheit und Bereitschaft zur Veränderung**

### **5.3 Offenheit für Veränderungen**

**LE5.22 Zeigen einer positiven und flexiblen Einstellung gegenüber Veränderungen**

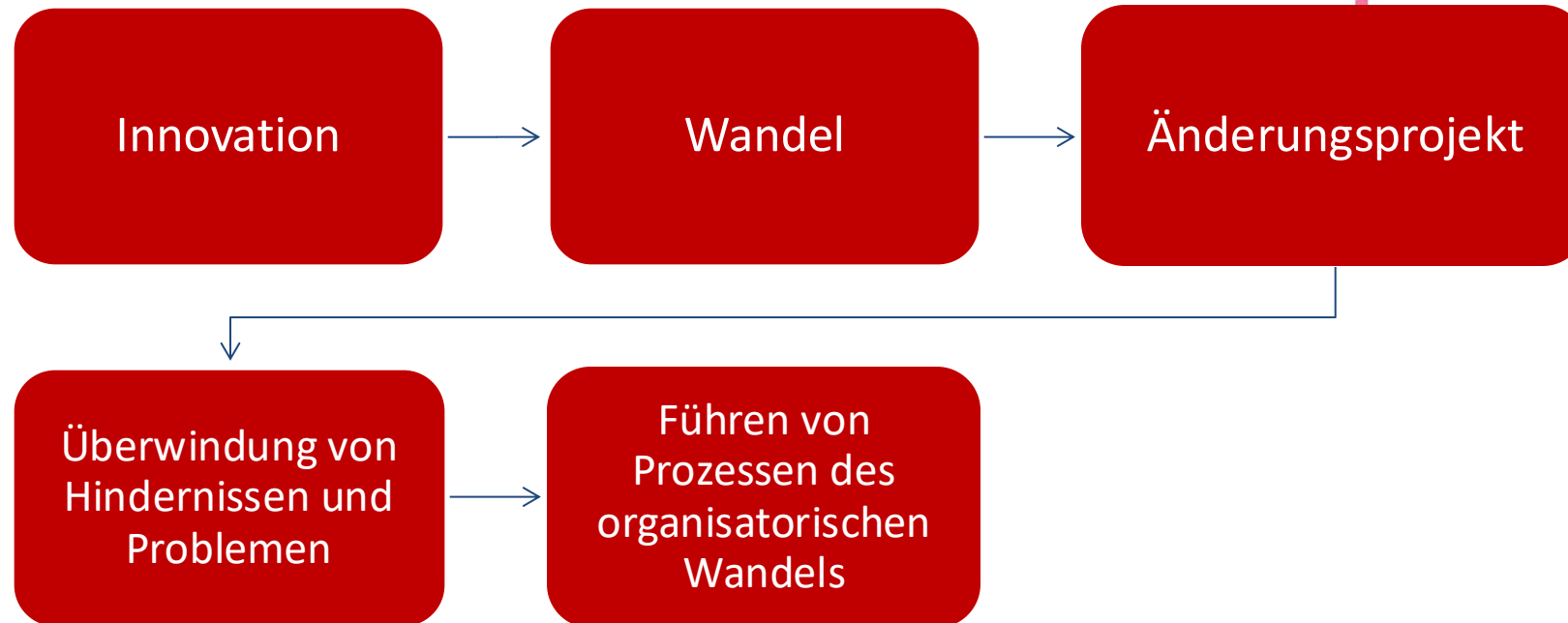
**LE5.23 Erprobung neuer Ideen und Initiativen mit Sorgfalt und Begeisterung**

**LE5.24 Identifizierung und Entwicklung von Veränderungsmöglichkeiten**

**LE5.25 Umsetzung von Veränderungen**

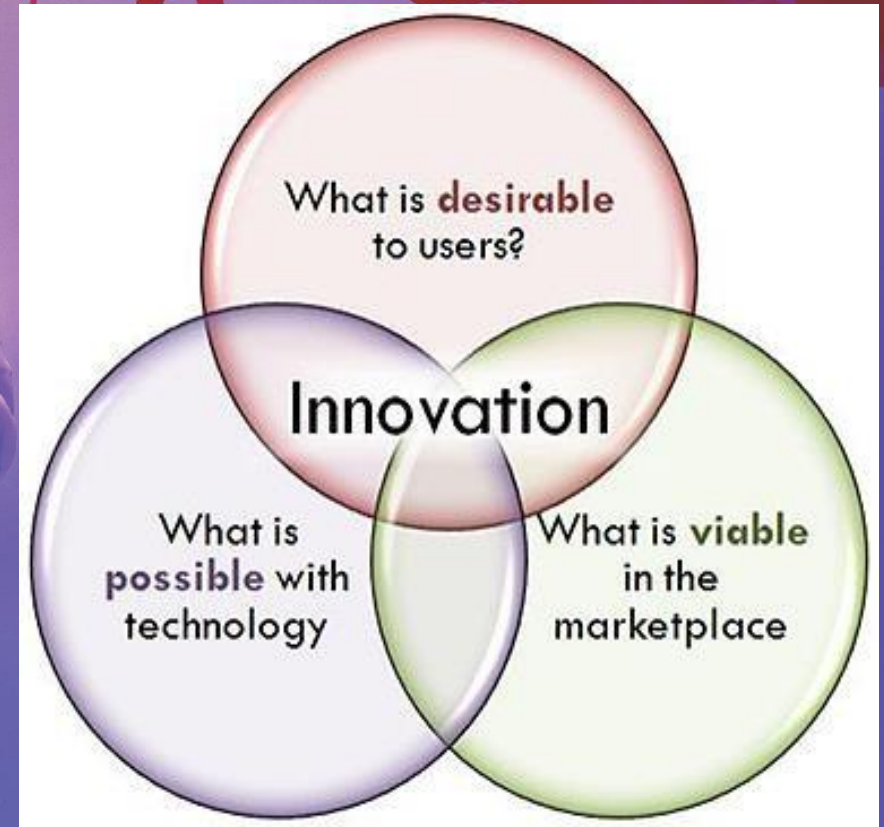


# Roadmap



## Was ist Innovation?

- **Innovation ist:** Produktion oder Übernahme, Aneignung und Nutzung einer wertschöpfenden Neuheit in wirtschaftlichen und sozialen Bereichen. Erneuerung und Ausweitung von Produkten, Dienstleistungen und Märkten. Entwicklung neuer Produktionsmethoden und Einführung neuer Managementsysteme. Es handelt sich sowohl um einen Prozess als auch um ein Ergebnis.
- Innovation umfasst den **gesamten Prozess** von der Identifizierung von Möglichkeiten, Ideen oder Erfindungen bis hin zu Entwicklung, Prototyping, Produktion, Marketing und Verkauf, während Unternehmertum nur die Kommerzialisierung umfassen muss (Schumpeter).
- Eine **neue Art**, Dinge zu tun, die vermarktet wird. Der Innovationsprozess kann nicht vom strategischen und wettbewerblichen Kontext eines Unternehmens getrennt werden (Porter).



## Arten von Innovationen

- Produktinnovation
- Prozess-Innovation
- Marketing-Innovation
- Organisatorische Innovation
- Technologische Innovationen
- Soziale Innovationen
- Innovation von Geschäftsmodellen

## Grad der Neuartigkeit

- Schrittweise Innovationen
- Radikale Innovationen
- Systemische Innovationen

## Innovationsmanagement

- umfasst einen integrierten Ansatz für das Management aller Dimensionen der Innovation, von der Innovation bei Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsprozessen bis hin zu Organisations- und Geschäftsmodellen, durch kontinuierliche Überwachung, Entwicklung und Verbesserungsprozesse.

"Der Prozess, durch den die Zukunft in  
unser Leben eindringt"

Toffler

Wandel ist die Unterbrechung des Status quo:

- Veränderungen entstehen, wenn man die benötigte Zeit unterschätzt
- Veränderungen ergeben sich, wenn man nicht auf Fehler gefasst ist und Abhängigkeiten ignoriert.
- Veränderungen sind oft “das menschliche Problem”
- Veränderungen sorgen oft für interessante Zeiten.





## Wandel

- Ein Bruch in den Kontinuitäten, die den stetigen Strom unseres Lebens darstellen.
- Es mag positiv erscheinen, wenn Sie die Veränderung anführen.
- Es mag negativ erscheinen, wenn man selbst davon betroffen ist.
- Veränderung ist eine signifikante Änderung oder Unterbrechung der Erwartungshaltung der Menschen.

## Arten der Veränderung

Standard (geringes Risiko)

Genehmigung - keine Änderungen erforderlich

Geringfügig (geringes Risiko  
mit begrenzten potenziellen Auswirkungen)

Änderungsbeirat  
in der Regel nicht erforderlich

Normal (mäßiges Risiko)

Änderungsbeirat ist ein Muss

Größer (hohes Risiko)

Höhere Autorität zur Genehmigung.

Notfall (Störender Einfluss auf das Geschäfts)

Schneller praktischer Ansatz

## Arten von Wandel

### **Transformationeller Wandel**

nimmt radikale Änderungen in der organisatorischen Ausrichtung vor.

### **Schrittweise Veränderung**

Fortlaufende Anpassungen an bestehende Wege und Praktiken.

### **Top-down-Veränderung**

Wird von der Unternehmensleitung initiiert.

### **Bottom-up-Veränderung**

Wird von befähigten Personen auf allen Organisationsebenen initiiert.

## **Änderungsmanagement (Change Management, CM)**

Bezieht sich auf jeden Ansatz zur Umstellung von Einzelpersonen, Teams und Organisationen mit Hilfe von Methoden, die darauf abzielen, die Nutzung von Ressourcen, Geschäftsprozessen, Budgetzuweisungen oder anderen Betriebsarten, die ein Unternehmen oder eine Organisation erheblich umgestalten oder neu ausrichten.

CM konzentriert sich darauf, wie Menschen und Teams von einem organisatorischen Wandel betroffen sind. Es befasst sich mit vielen verschiedenen Disziplinen, von Verhaltens- und Sozialwissenschaften bis hin zu Informationstechnologie und Unternehmenslösungen. Im Kontext des Projektmanagements kann sich CM auf den Prozess der Änderungskontrolle beziehen, bei dem Änderungen des Projektumfangs formell eingeführt und genehmigt werden.

## Kräfte für Neues

### Externe Kräfte

- Technologie
- Marktnische
- Menschliche/soziale Bedürfnisse und Werte
- Regierungspolitik

### Innere Kräfte

- Führung und Vision
- Demografische Daten zur Belegschaft
- Unzufriedenheit der Mitarbeitenden
- Neue Ideen
- Leistungsmängel

## Hauptunterschiede zwischen Veränderung und Transformation

### **Veränderung:**

Bei einer Transformation wird das "Bestehende" durch etwas völlig Neues ersetzt. Dies erfordert die Gestaltung und Umsetzung eines "neuen Zustands". Die Organisation muss gleichzeitig die alte Arbeitsweise abbauen und emotional loslassen, während der neue Zustand eingeführt wird.

Diese Veränderung, also die "Übergangsphase", kann mit traditionellen Change-Management-Tools projektiert und effektiv unterstützt werden. Beispiele hierfür sind Umstrukturierungen, einfache Fusionen oder Übernahmen, die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen, die alte ersetzen, und IT-Implementierungen, die keine radikalen Auswirkungen auf die Arbeit der Mitarbeiter haben oder eine erhebliche Veränderung der Kultur oder des Verhaltens erfordern, um effektiv zu sein.

## Transformationeller Wandel (I)

Dieser Wandel ist jedoch aus zwei verschiedenen Gründen weitaus schwieriger.

Erstens ist der zukünftige Zustand zu Beginn unbekannt und wird durch "trial and error" bestimmt, wenn neue Informationen gesammelt werden. Das macht es unmöglich, den Wandel mit vorher festgelegten, zeitgebundenen und linearen Projektplänen zu "managen". Sie können eine übergreifende Veränderungsstrategie haben, aber der eigentliche Veränderungsprozess muss sich buchstäblich "entwickeln", während Sie vorankommen. Das bedeutet, dass Ihre Führungskräfte, Manager und Mitarbeitenden gleichermaßen im Ungewissen agieren müssen - an diesem beängstigenden, unvorhersehbaren Ort, wo der Stress in die Höhe schießt und die Emotionen hochkochen.

## Transformationeller Wandel (II)

Zweitens ist der künftige Zustand so radikal anders als der derzeitige, dass sich die Menschen und die Kultur ändern müssen, um ihn erfolgreich umzusetzen. Neue Denkweisen und Verhaltensweisen sind erforderlich. Tatsächlich müssen Führungskräfte und Mitarbeitende oft ihre Weltanschauung ändern, um die geforderte neue Zukunft überhaupt zu erfinden, geschweige denn, sie effektiv umzusetzen.

## Organisatorisches Änderungsmanagement (OCM):

- Während der Wandel auf individueller Ebene stattfindet, ist es für ein Projektteam oft unmöglich, den Wandel auf individueller Basis zu bewältigen. OCM gibt uns die Schritte und Maßnahmen an die Hand, die wir auf Projektebene ergreifen können, um die Hunderte oder Tausende von Personen zu unterstützen, die von einem Projekt betroffen sind.
- OCM betrachtet die gesamte Organisation und was sich ändern muss. OCM und Praktiken beinhalten CM als ein Werkzeug für Veränderungen, das sich ausschließlich auf den Einzelnen konzentriert.
- Bei der OCM geht es zunächst darum, die Gruppen und Personen zu ermitteln, die sich infolge des Projekts verändern müssen, und zu bestimmen, in welcher Weise sie sich verändern müssen.
- OCM beinhaltet dann die Erstellung eines maßgeschneiderten Plans, der sicherstellt, dass die betroffenen Mitarbeitenden das Bewusstsein, die Führung, das Coaching und die Schulung erhalten, die sie für eine erfolgreiche Veränderung benötigen. Die Förderung erfolgreicher individueller Übergänge sollte der zentrale Schwerpunkt der OCM-Aktivitäten sein.



# Änderungsprojekt: Was sind Elemente?

- Gefühl der Dringlichkeit schaffen
- Projektteam für die Gestaltung von Veränderungen schaffen
- Gründe für den Wandel dokumentieren
- Entwicklung einer vorläufigen Vision und der **Werte** für den Wandel
- Definition der Auswirkungen auf die von der Veränderung Betroffenen
- Erstellung einer vorläufigen Strategie und eines Aktionsplans
- Ermittlung von **Zielsetzungen** und Erfolgsmaßstäben
- Entwicklung einer **Kommunikationsstrategie**
- Entwicklung einer Aus- bzw. Weiterbildungsstrategie

## Werte

- Um zu gedeihen, muss der Wandel als einer der Grundwerte der Organisation verankert sein, und die organisatorischen Ziele müssen sichtbar auf diese Werte ausgerichtet sein.
- Werte können sowohl ein unternehmerisches Selbstverständnis als auch ein Gefühl für einen dauerhaften Zweck vermitteln. Ohne sinnvolle Werte können sich Veränderungsbemühungen in einer Liste verwirrender Projekte auflösen, die das Unternehmen in die falsche Richtung führen.

## Zielsetzungen

- Damit der Wandel wirksam wird, sollten Ziele festgelegt werden:
  - Auf der Grundlage realistischer Ziele
  - In klaren und messbaren Begriffen formuliert
  - Übereinstimmend mit den allgemeinen Zielen und Richtlinien der Organisation
  - Erreichbare Ziele
- Positive Verstärkung für erreichte Ziele (Belohnungen)

## Kommunikation

Eine wichtige Methode zur Bewältigung des Wandels in einer Organisation ist die Kommunikation.

- Halten Sie offene Sitzungen ab, um die neuen Anforderungen zu besprechen.
- Tauschen Sie sich mit den Mitarbeitenden einzeln und in der Gruppe darüber aus, was ihrer Meinung nach getan werden könnte, um die Organisation mit einem Minimum an Drama und Stress effektiv zu verändern.
- Halten Sie während des gesamten Änderungsprozesses eine offene Kommunikationsstruktur aufrecht, so dass sich die Mitarbeitenden mit Fragen oder Bedenken an Sie wenden können, ohne das Gefühl zu haben, dass sie lästig sind oder aus der Reihe tanzen.

## **Vorteile von Innovation und Wandel**

- Steigerung des Wettbewerbsvorteils
- Angebot einer sinnvollen Differenzierung
- Bessere Anpassungsfähigkeit an das externe Umfeld
- Schnellere und effektivere Reaktionsmöglichkeit, um Risiken zu vermeiden und Chancen zu nutzen
- Mitarbeitende sind in der Regel motivierter und beteiligt
- Mitarbeitende steigern Produktivität und Arbeitszufriedenheit
- Schaffung eines starken Gefühls der Teamarbeit

## Hindernisse und Probleme für Innovation und Wandel

### Extern

- Marktbezogene Herausforderungen
- Politische und rechtliche Herausforderungen
- Sonstige (technisch, gesellschaftlich, zwischenbetrieblich)

### Intern

- Herausforderungen mit Bezug auf Mitarbeitende
- Strukturelle Herausforderungen
- Strategiebezogene Herausforderungen

## Gemeinsame Vision, Führung und der Wille zur Innovation

- Klar formuliertes und gemeinsames Zielbewusstsein
- Ausdehnung der strategischen Absicht
- Engagement der obersten Führungsebene

## Angemessene Kultur

- Förderung der Kreativität
- Ermöglichung von Lernen und Interaktion
- Gleichgewicht zwischen organischer und mechanistischer Veränderung

## Schlüsselpersonen

- Promoter, Champions und andere Personen, die Innovationen moderieren

## Effiziente Teamarbeit

- Einsatz von Teams auf funktionsübergreifender und interorganisatorischer Ebene
- Investitionen in Teamauswahl und -aufbau

## Kontinuierliche und anspruchsvolle individuelle Entwicklung

- Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden zur Gewährleistung eines hohen Niveaus an Fähigkeiten und Kompetenz

## Umfassende Kommunikation

- intern – auch zwischen Tochterunternehmen - und extern

## Kreatives Klima

- Positives Herangehen an kreative Ideen, unterstützt durch entsprechende Motivations-Systeme

## Lernende Organisation

- Hohes Maß an Beteiligung innerhalb und außerhalb des Unternehmens an proaktiven Projekten
- Wissenserfassung und -verbreitung.



# Prozessbegleitung bei organisatorischem Wandel

## Aufbau einer Wechselbeziehung

- Schaffung eines Gefühls der Dringlichkeit für Veränderungen
- Vision für den Wandel schaffen und vermitteln
- Überzeugendes Ziel für den Wandel schaffen und Einheitlichkeit des Ziels herstellen
- Schaffung eines Umfelds, in dem sich Mitarbeitende vollkommen für den organisatorischen Wandel einsetzen können
- Andere befähigen, den Wandel voranzutreiben

## Diagnose

- Art und Ausmaß der Probleme zu ermitteln, bevor Maßnahmen ergriffen werden
- Veränderungen nicht voreilig bearbeiten

## Intervention

- Versuch, die diagnostizierten Probleme zu beheben
- Bewältigung der Phasen des Wandels
- Auftauchen, Ändern und Wiedereinfrieren sind drei Phasen des geplanten Wandels
- Erkennen und positiver Umgang mit Widerstand gegen Veränderungen

## Bewertung

- Veränderung muss im Hinblick auf die Erreichung der geplanten Ziele bewertet werden
- Evaluierung der Veränderungsprozesse: Sowohl summative als auch abschließende Evaluierungen kommen in Betracht, außerdem Bewertung der Veränderungsmanagementstrategien während der Umsetzung.
- Ergebnisse der Bewertung werden an die Beteiligten bekannt gemacht.
- Bewertungsergebnisse können in anderen organisatorischen Prozessen verwendet werden

## Erreichen der Zielsetzung

- Stabilisierung des Wandels und Schaffung der Voraussetzungen für seine langfristige Kontinuität
- Botschaft erhalten und Einsatz für die Vision
- Akzeptanz und Kontinuität für die neuen Verhaltensweisen schaffen
- Bereitstellung der erforderlichen Ressourcenunterstützung
- Leistungsabhängige Belohnungen und positive Verstärkung einsetzen



## Die vier P's

## Frage 1

Nennen Sie die Vorteile von Innovation und Wandel für die Organisation.

## Frage 2

Erklären Sie, warum Kommunikation für die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen und Veränderungen wichtig ist.

## Kernaussage 1

Innovation und Wandel sind integrale Bestandteile der Strategie eines Unternehmens.

## Kernaussage 2

In Zeiten des Wandels kann es vorkommen, dass die Menschen nicht in der Lage sind, 100 % ihrer Leistungsfähigkeit zu erreichen

Gut gemacht!



**Lerneinheit 5.3 A  
ist abgeschlossen!**



**Kofinanziert von der  
Europäischen Union**

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

