



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

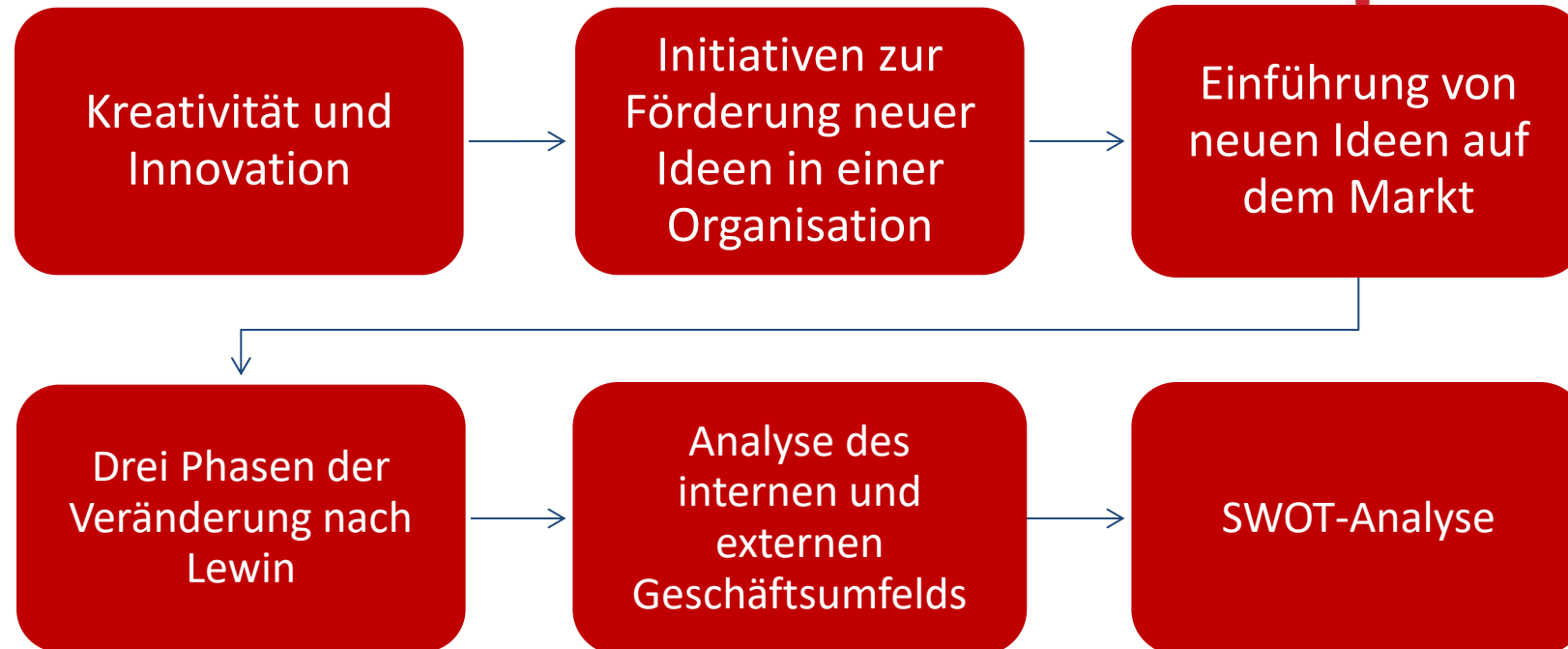
LE5.23 Erprobung neuer Ideen und Initiativen mit Sorgfalt und Begeisterung

LE5.24 Identifizierung und Entwicklung von Veränderungsmöglichkeiten

LE5.25 Umsetzung von Veränderungen



Roadmap



Was ist Kreativität und Innovation?

Kreativität kann als die erste Stufe eines Innovationsprozesses angesehen werden. Kreativität bezieht sich auf die Entwicklung von Ideen, die sowohl neu als auch nützlich sind, entweder kurz- oder langfristig, während die Umsetzung von Ideen den Prozess des Wandels dieser Ideen in neue und verbesserte Produkte, Dienstleistungen oder Vorgehensweisen beschreibt.

Innovation kann also so verstanden werden, dass sie zwei verschiedene Aktivitäten umfasst: die Entwicklung neuer, nützlicher Ideen und deren Umsetzung.

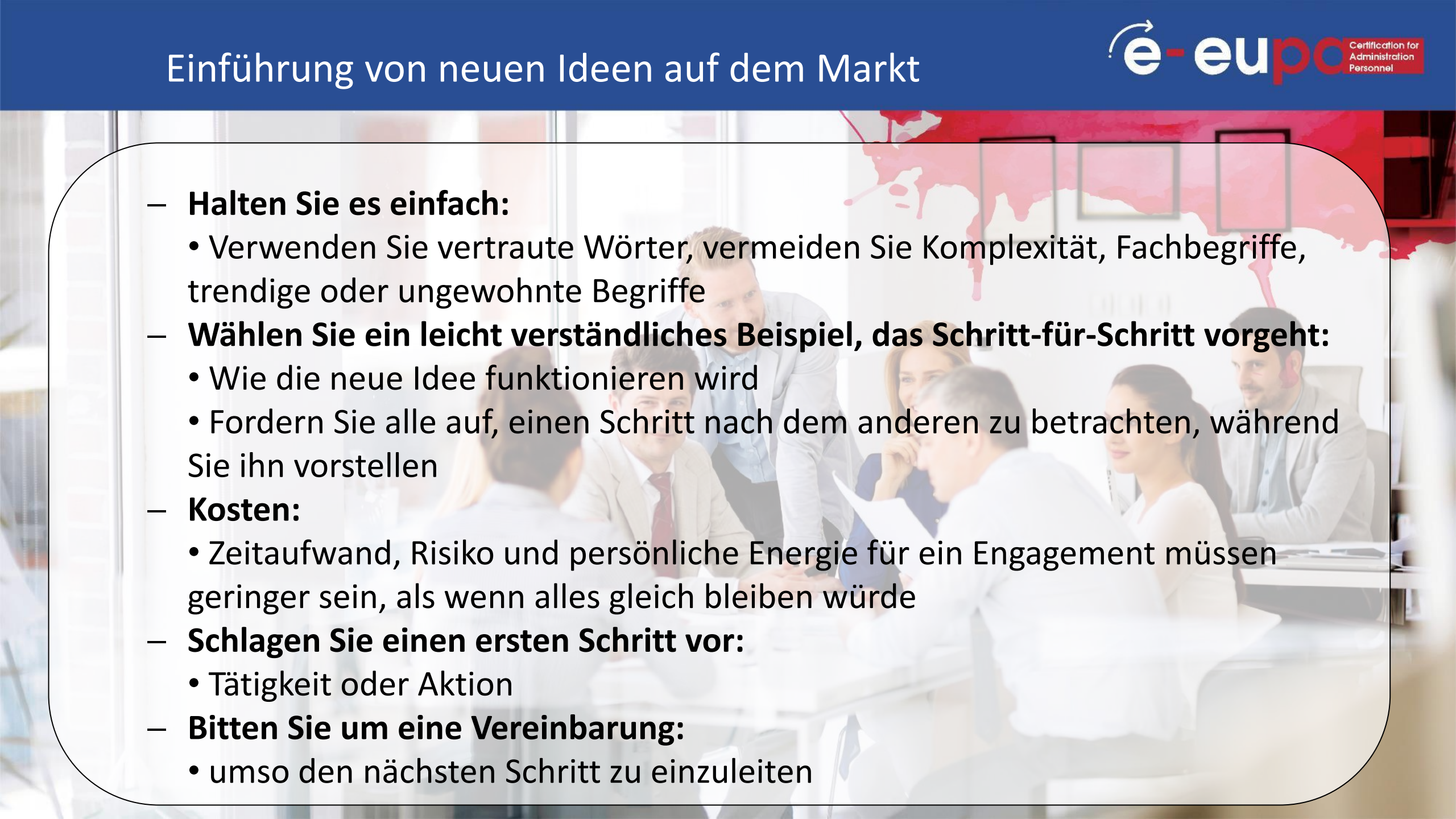
Drei grundlegende Bestandteile der Kreativität:

- **Fachliche Fähigkeiten:**
Fachkenntnisse werden entwickelt, wenn man Expertise auf einem Gebiet erwirbt
- **Fähigkeiten zum kreativen Denken:**
Zu den Fähigkeiten des kreativen Denkens gehören die Suche nach Neuem und Vielfalt, Unabhängigkeit, Beharrlichkeit sowie ein hoher Anspruch.
- **Intrinsische Motivation:**
Intrinsische Motivation bedeutet, dass die Gründe für das Handeln aus dem Inneren kommen, aus Leidenschaft und Vergnügen, und nicht als Ergebnis externer Anforderungen, Druck oder Belohnungen.

- **Neue Technologien nutzen:** Vorausschauende Organisationen sollten neue Technologien identifizieren und nutzen, die den Fluss von Input aus externen Quellen erhöhen und die operative Arbeit, z. B. die Vergabe von Zuschüssen, vereinfachen.
- **Alle einbeziehen:** Erwarten Sie, dass alle im Unternehmen innovativ sind, auch das Verwaltungs- und Finanzpersonal. Die Quelle der Innovation ist weniger wichtig als die Innovation selbst.
- **Förderung einer kreativen Zeit:** Google-Mitarbeiter erhalten "20 Prozent Zeit", um "Lieblingsprojekte" zu verfolgen, die nichts mit ihrer eigentlichen Arbeit zu tun haben und die sie interessant finden. Die Hälfte der Neueinführungen bei Google ist aus dieser genehmigten Zeit für Innovation entstanden.
- **Ermutigung zu Umfang, Geschwindigkeit und Iteration:** Erlauben Sie es den Mitarbeitenden, Ideen mit anderen zu testen und zu verfeinern, bevor Sie sie auf breiterer Basis einführen.
- **Akzeptanz des Scheiterns:** Die Mitarbeitenden werden ermutigt, sich keine Sorgen zu machen, wenn ein "Innovationsexperiment" scheitert. Oft kann aus jedem Versuch etwas gelernt oder gerettet werden.

Techniken und Methoden zur Förderung neuer Ideen

- Präsentieren Sie sich als glaubwürdigem Botschafter des Wandels
 - Kommen Sie vorbereitet und handeln Sie entsprechend
 - Nutzen Sie den Ansatz von Peer-to-Peer, unabhängig von ihrem Status
 - Steuern Sie Erfolgsgeschichten bei
 - Bringen Sie etwas mit, das Sie für andere zurücklassen können
- Hören Sie zuerst zu, nehmen Sie sich die Zeit, die Situation zu verstehen und wie die Beteiligten eingebunden sind
- Fragen Sie nach der Bereitschaft, Ihren Vorschlag anzuhören
- Lassen Sie alle wissen, dass Sie deren Einblicke und Perspektiven schätzen
- Bauen Sie Verständnis auf, wie die neue Idee eine Verbesserung der bestehenden Geschäftsabläufe darstellt

- 
- **Halten Sie es einfach:**
 - Verwenden Sie vertraute Wörter, vermeiden Sie Komplexität, Fachbegriffe, trendige oder ungewohnte Begriffe
 - **Wählen Sie ein leicht verständliches Beispiel, das Schritt-für-Schritt vorgeht:**
 - Wie die neue Idee funktionieren wird
 - Fordern Sie alle auf, einen Schritt nach dem anderen zu betrachten, während Sie ihn vorstellen
 - **Kosten:**
 - Zeitaufwand, Risiko und persönliche Energie für ein Engagement müssen geringer sein, als wenn alles gleich bleiben würde
 - **Schlagen Sie einen ersten Schritt vor:**
 - Tätigkeit oder Aktion
 - **Bitten Sie um eine Vereinbarung:**
 - umso den nächsten Schritt zu einzuleiten

Drei Phasen der Veränderung nach Lewin

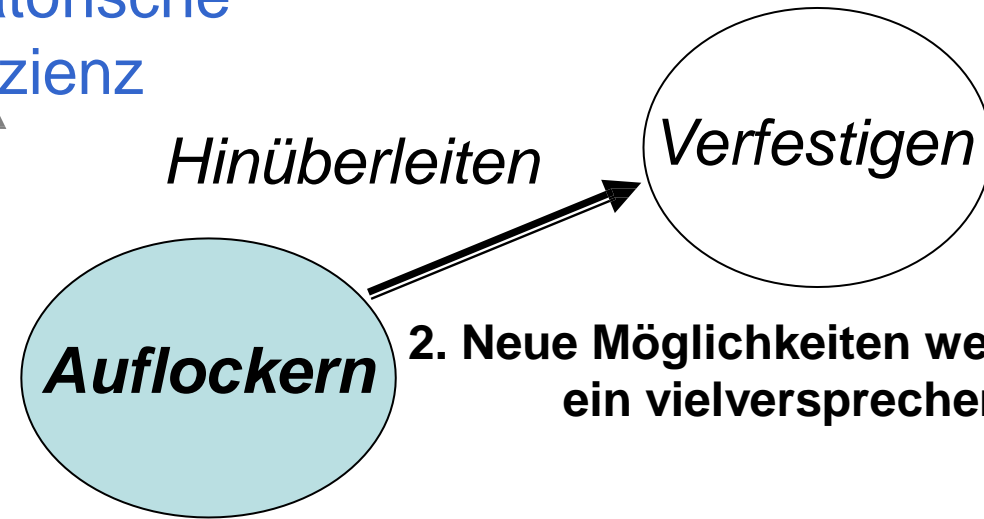


Im Jahr 1947 schrieb Lewin:

„Eine Veränderung hin zu einem höheren Niveau der Gruppenleistung ist häufig nur von kurzer Dauer. Nach einem ‚Schuss in den Arm‘ kehrt das Gruppenleben bald wieder auf das vorherige Niveau zurück. Dies zeigt, dass es nicht ausreicht, das Ziel einer geplanten Veränderung der Gruppenleistung als das Erreichen eines anderen Niveaus zu definieren. Die Dauerhaftigkeit des neuen Niveaus oder die Dauerhaftigkeit für einen gewünschten Zeitraum sollte in die Zielsetzung einbezogen werden“.

Drei Phasen der Veränderung nach Lewin

Organisatorische
Effizienz



1. Aufrütteln der gewohnten Denkweisen der Menschen, um das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Veränderungen zu schärfen

2. Neue Möglichkeiten werden untersucht und ein vielversprechender Weg wird gewählt

3. Die neue Arbeitsweise wird durch symbolische Handlungen umgesetzt

Zeit

Phase 1 – Auflockern (Unfreezing)

- Entwickeln Sie durch den Prozess der Organisationsdiagnose und des kreativen Denkens eine Vision für die Notwendigkeit von Veränderungen (transformationale Führung).
- Der Widerstand gegen den Wandel ist das problematischste Thema beim Management des Wandels.
- Um den aktuellen Zustand zu beschreiben, verwenden Sie zum Beispiel die PEST-Analyse. Auch das zeitliche (historische) und interne Umfeld muss bewertet werden (Informationen über das gesamte System)! Dazu können Sie Fragebögen, Interviews, Beobachtungen und Organisationsdokumente verwenden.
- Stören Sie den Status Quo, indem Sie den Widerstand gegen Veränderungen stärken oder schwächen, indem Sie sich bewusst machen, was passiert, wenn sich nichts ändert.
- Verwenden Sie zum Beispiel die Kraftfeldanalyse (FFA).

Phase 2 – Hinüberleiten (Moving)

Eine systematische Suche nach neuen Ideen (Brainstorming - Recherche), um die Organisation von ihrem gegenwärtigen Zustand zu einem gewünschten zukünftigen Zustand zu führen, durch einen Dialog mit allen Beteiligten, um ein Verständnis für die Notwendigkeit von Veränderungen zu schaffen und alle Ideen und die Kreativität der beteiligten Personen zu nutzen.

Phase 3 – Verfestigen (Freezing)

- Kontinuierliche Datenerfassung und Feedback sind von entscheidender Bedeutung, um den Fortschritt des Wandels zu verfolgen und weitere Veränderungen bezüglich der Umweltveränderungen zu überwachen.
- Erhebungen und Befragungen sind eine Möglichkeit der Datenerhebung (die zu erhebenden Daten hängen von der jeweiligen Situation ab).
- Symbolische Handlungen, wie z. B. die Änderung des Logos, der Kleidungsformen und der Gruppierung von Mitarbeitenden sowie der Führung könnten eine Möglichkeit sein, "die neue Art zu arbeiten" zu manifestieren.

Vorteile

Die Vorteile des einfachen Lewin-Modells liegen auf der Hand: Dadurch ist es leicht zu planen, insbesondere in Organisationen, die mit dem wissenschaftlichen Hintergrund von Änderungsmanagement nicht vertraut sind. Gleichzeitig versucht das Modell, die Schwierigkeiten aufgrund von Widerständen zu minimieren, indem es solche direkt anspricht.





Neue Ideen

Wirtschaftliches Umfeld

- Besteht aus all jenen Faktoren, die einen Einfluss auf das Unternehmen haben. Der Begriff "Unternehmensumfeld" umfasst die externen Kräfte, Faktoren und Institutionen, die sich der Kontrolle der einzelnen Unternehmen und ihres Managements entziehen und das dennoch Unternehmen beeinflussen.
- Dazu gehören Kunden, Gläubiger, Konkurrenten, Regierungen, Sozialverbände, Gewerkschaften, politische Parteien, nationale und internationale Organisationen usw.
- Einige dieser Kräfte wirken sich direkt auf das Unternehmen aus, andere wiederum haben indirekte Auswirkungen.

Merkmale des Unternehmensumfelds

Gesamtheit der externen Kräfte

- Das Unternehmensumfeld ist die Summe aller Dinge, die außerhalb des Unternehmens liegen.

Spezifische und allgemeine Kräfte

- Das Unternehmensumfeld umfasst sowohl spezifische als auch allgemeine Kräfte. Spezifische Kräfte wirken sich auf die Unternehmen in ihrem Arbeitsalltag aus. Allgemeine Kräfte wirken sich auf alle Unternehmen aus und beeinflussen ein einzelnes Unternehmen nur indirekt.

Dynamische Natur

- Das Unternehmensumfeld ist insofern dynamisch, als es sich ständig verändert, sei es durch technologische Verbesserungen, veränderte Verbraucherpräferenzen oder das Eintreten neuer Wettbewerber auf dem Markt.

Ungewissheit

- Das wirtschaftliche Umfeld ist weitgehend unsicher, da es sehr schwierig ist, zukünftige Ereignisse vorherzusagen.

Interne und externe Umgebungen

Interne Umweltfaktoren

- Änderungen im Management
- Arbeitsmoral
- Kultur im Wandel
- Finanzielle Änderungen und/oder Probleme

Externe Umweltfaktoren

- Veränderungen in der Wirtschaft
- Bedrohungen durch den Wettbewerb
- Politische Faktoren
- Staatliche Vorschriften
- Branche



SWOT-Analyse

ist ein Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken) und ist eine strukturierte Planungsmethode, die diese vier Elemente einer Organisation, eines Projekts oder eines Geschäftsvorhabens evaluiert.

- Eine SWOT-Analyse kann für ein Unternehmen, ein Produkt, einen Ort, eine Branche oder eine Person durchgeführt werden.
- Sie beinhaltet die Festlegung des Ziels des Unternehmens oder Projekts und die Ermittlung der internen und externen Faktoren, die für die Erreichung dieses Ziels günstig oder ungünstig sind.
- **Stärken:** Merkmale des Unternehmens oder Projekts, die ihm einen Vorteil gegenüber anderen verschaffen.
- **Schwächen:** Merkmale des Unternehmens, die es im Vergleich zu anderen benachteiligen.
- **Chancen:** Elemente im Umfeld, die das Unternehmen oder Projekt zu seinem Vorteil nutzen könnte.
- **Bedrohungen:** Elemente im Umfeld, die dem Unternehmen oder dem Projekt Probleme bereiten könnten.

Stärken und Schwächen

Dazu zählen viele interne Faktoren:

- **Humanressourcen:**
Mitarbeitende, Freiwillige, Vorstandsmitglieder, Zielgruppen
- **Physische Ressourcen:**
Standort, Gebäude, Ausrüstung
- **Finanzielle Ressourcen:**
Zuschüsse, Fördereinrichtungen, andere Einnahmequellen
- **Aktivitäten und Prozesse**
Programme, die angeboten werden/ Systeme, die eingesetzt werden
- **Frühere Erfahrungen**
Bausteine für Lernen und Erfolg, Ansehen in der Gemeinschaft.
- Lokale, nationale oder internationale Veranstaltungen

Chancen und Risiken

Dabei gehören viele externe Faktoren, die auf gemeinschaftliche oder gesellschaftliche Kräfte zurückzuführen sind:

- Zukünftige Trends im Unternehmensbereich
- Wirtschaftsentwicklung - lokal, national oder international
- Finanzierungsquellen - Stiftungen, Spender, Gesetzgeber
- Demografie - Veränderungen in Bezug auf Alter, Geschlecht und Kultur der Unternehmenskunden oder in der Region (Mitarbeitende)
- Räumliches Umfeld (Befindet sich das Gebäude in einem wachsenden Stadtteil? Kürzt der öffentliche Nahverkehr seine Routen?)
- Gesetzgebung (Erschweren oder erleichtern neue Vorschriften die Arbeit des Unternehmens?)

Eine SWOT-Analyse kann verwendet werden, um:

- neue Lösungen für Probleme zu finden
- Hindernisse zu identifizieren, die die Ziele einschränken
- eine Entscheidung über die effektivste Richtung zu treffen
- Möglichkeiten und Grenzen für Veränderungen aufzuzeigen
- Pläne zu überarbeiten, um Systeme, Gemeinschaften und Organisationen optimal zu steuern
- im Rahmen der Kommunikation als Brainstorming- und Aufzeichnungsinstrument
- Die „Glaubwürdigkeit der Interpretation“ bei der Präsentation vor Führungskräften oder wichtigen Unterstützern zu verbessern

Vorteile der SWOT-Analyse:

- hilft Organisationen, zu entscheiden, ob ein Ziel erreichbar ist oder nicht, und es ihnen daher ermöglicht, erreichbare Ziele, Zielsetzungen und Schritte zur Förderung des sozialen Wandels oder der Entwicklung der Gemeinschaft festzulegen
- ermöglicht es Organisatoren, Visionen zu verwirklichen und praktische und effiziente Ergebnisse zu erzielen, die einen dauerhaften Wandel bewirken
- hilft Organisationen, aussagekräftige Informationen zu sammeln, um das eigene Potenzial zu maximieren
- ist ein nützlicher Prozess, wenn es darum geht, die wichtigsten Prioritäten der Organisation zu berücksichtigen, wie z. B. geschlechtsspezifische und kulturelle Vielfalt und Ziele der Mittelbeschaffung.



SWOT-Analyse

Wiederholungsfragen

Frage 1

Identifizieren Sie neue Ideen, die die Entwicklung der Organisation fördern könnten.

Frage 2

Erläutern Sie, wie Sie neue Ideen und Initiativen innerhalb der Organisation fördern können.

Frage 3

Beschreiben Sie, wie Sie eine organisatorische SWOT-Analyse durchführen würden.

Drei-Phasen-Modell nach Lewin

Das dreistufige Modell vermittelt einer Führungskraft eine Vorstellung davon, was die Umsetzung von Veränderungen im Umgang mit Menschen bedeutet. Die drei Phasen des Lewin-Modells bieten eine Anleitung, wie man Menschen dazu bringen kann, sich zu verändern:

Eine Führungskraft wird neue Prozesse einführen und Aufgaben neu zuweisen, aber die Veränderung wird nur dann effektiv sein, wenn die beteiligten Menschen sie annehmen und dabei helfen, sie in die Praxis umzusetzen.

Gut gemacht!



**Lerneinheit 5.3 B
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.

