

Mit den Mitarbeitenden den digitalen Wandel gestalten

Präsentation anlässlich des 26. Fricktaler Gemeindefseminars / der 12. Fricktalkonferenz vom 15. Januar 2020
Matthias Meyer
www.qualinet.ch



Inhalt

Veränderungen bewältigen

Theoretische Grundlagen

Erfahrungen aus der Praxis



Veränderungen stehen an

Viele Herausforderungen müssen durch die öffentlichen Verwaltungen bewältigt werden.

Der Digitale Wandel ist Herausforderung aber auch Lösungsansatz gleichzeitig.

Die Veränderungen führen auch zu Veränderungen innerhalb der Organisation, die Mitarbeitenden werden doppelt gefordert (inhaltlich und organisational)

70 bis 90 Prozent der Veränderungsprozesse verlaufen nicht erfolgreich.



Herausforderungen aus Sicht von Leitungspersonen der öffentlichen Verwaltung



Abbildung 1: Die Herausforderungen mit dem grössten Handlungsbedarf innerhalb der nächsten fünf Jahre (Hammerschmid, 2016, S. 112).





Gründe für gescheiterte Veränderungs- prozesse

(Basis: Kotter, Leading Change)

Keine klaren Worte zu Beginn

Klar aufzeigen, weshalb die Veränderung notwendig ist und welche Konsequenzen folgen, wenn man sich nicht verändert.

Keine Teamarbeit in der Führung

Bei Veränderungen muss die gesamte Führung mitziehen.

Keine Vision

Nur wenn das Ziel begeistert, werden die Menschen dorthin wollen.

Keine authentische Kommunikation

Aussagen und Handeln der Führungskräfte müssen im Einklang sein.



Gründe für gescheiterte Veränderungs- prozesse

(Basis: Kotter, Leading Change)

Keine Blockadeanalyse

Wissen, wo die Hindernisse stehen.

Keine Ergebnisorientierung

Schnelle Erfolge sind notwendig, um die Motivation zu erhalten.

Kein Durchhaltevermögen

Den Prozess bis zum Ende durchziehen. Kein 80:20 Denken.

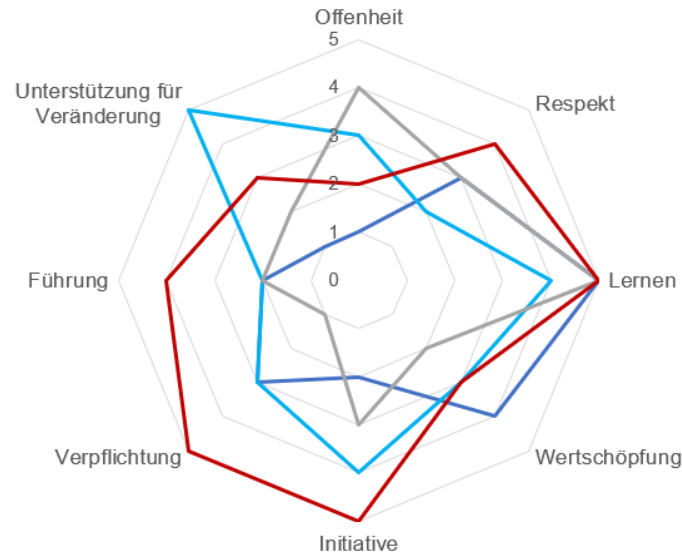
Kein Kulturverständnis

Die neuen Normen und Werte müssen Bestandteil der Firmenkultur werden, allerdings werden häufig diese weichen Themen ignoriert.



**Veränderungs-
fähigkeit ist
messbar**

Acht Merkmale beschreiben die
Veränderungsfähigkeit einer Organisation



Sieben Merkmale können direkt mit den
Mitarbeitenden in Verbindung gebracht
werden.



**Motivation als
Treiber für die
individuelle
Haltung zu
Veränderungen**

Intrinsisch

(Neugierde, Offenheit, etwas bewegen wollen, Spass an der Technologie usw.)

Extrinsisch

(Druck aus der Leitung, keine andere Wahl, aber auch Anerkennung im sozialen Umfeld, Belohnung usw.)



Veränderung gestalten

Ob ein Change Prozess gelingt, hängt in grossem Masse von den Mitarbeitenden ab: Ob sie

können: Inhaltliche Kompetenz

Fachlich den Wandel gestalten können
(keine Überforderung)

wollen: Sicherheit

eigener Arbeitsplatz /
eigene berufliche Perspektive

in die eigene Person

in die Leitung



Veränderungs- fähigkeit fördern

Können und Wollen führen zu einer inneren Haltung hinsichtlich einer Veränderung.

Diese Haltung kann verändert werden, am besten durch theoretisch fundiertes Planen und Umsetzen.



Theoretische Grundlagen

Die Veränderungskurve (nach Scharmer)

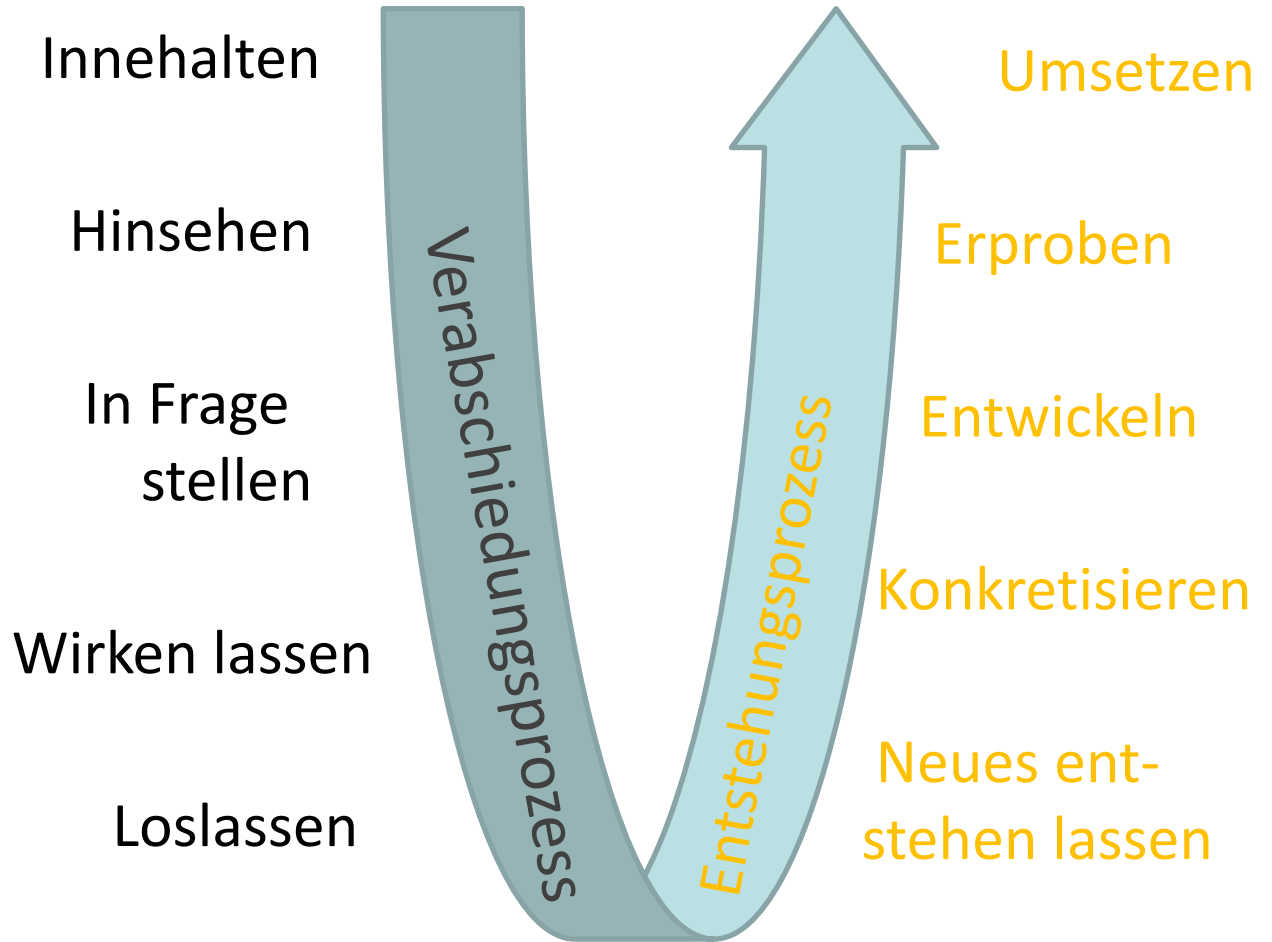
Transtheoretische Modell der
Verhaltensänderung (Prochaska et al.)

Ganzheitliches Veränderungssetting (nach Cohn)



Die Ver- änderungskurve

(Basis: Theorie U von Scharmer)





Der Abschied

Ohne Abschied kein Raum für Neues

Mitarbeitende müssen sich in einem Veränderungsprozess vom Bisherigen lösen können.

Einigen gelingt dies leichter, andere benötigen länger dafür – aber alle machen diesen Prozess durch.

Der Unterstützungsbedarf in dieser Phase ist auch sehr unterschiedlich: von kein bis individuelle Begleitung ist alles möglich.



Das Neue entsteht

unter Beibehaltung des Bewährten

Erst wenn die Mitarbeitenden sich vom Alten gelöst haben, kann Neues entstehen.

Es folgt ein klassischer Entwicklungsprozess. Wie viel Innovation möglich ist, hängt von der Situation ab.

Um möglichst schnell zu Ergebnissen zu kommen, sollten agile Methoden verwendet werden.



Veränderungs- fähigkeit der Mitarbeitenden aktiv fördern

Alle Menschen durchlaufen die Veränderungskurve, lediglich die Geschwindigkeit, mit welcher sie den Verabschiedungsprozess durchlaufen, ist individuell unterschiedlich.

Sowohl der Verabschiedungsprozess wie auch der Entstehungsprozess sollte bewusst und aktiv gestaltet werden.

Dabei können sowohl Einzel- wie auch Gruppenaktivitäten sinnvoll sein.

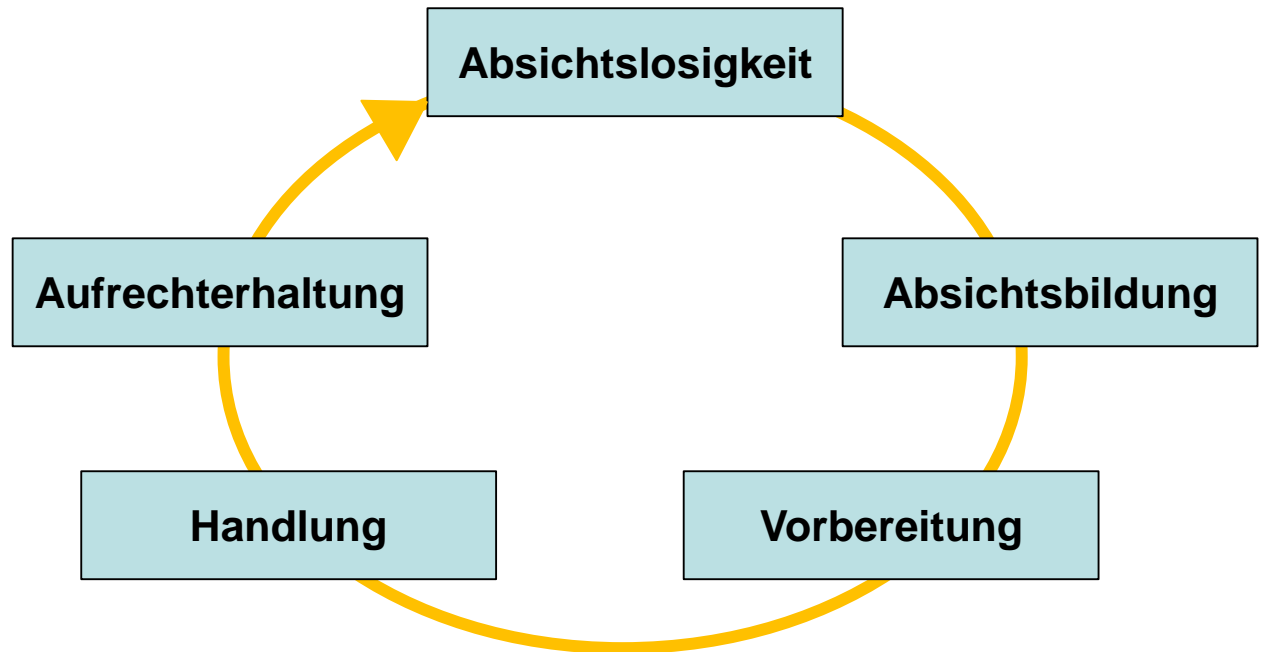
Wichtig ist die ganzheitliche Herangehensweise: Einbezug des Umfelds und gleichgewichtige Betrachtung der Individuen, der Gruppe und des Themas.



Verhaltensänderung verstehen

(Basis: Transtheoretical Model, Prochaska, di Clemente)

5 Stadien der Verhaltensänderung (Stages of Change)





5 Stadien der Verhaltensänderung

Absichtslosigkeit

keine Absicht, das bestehende Verhalten zu verändern

Absichtsbildung

Absicht wird gebildet, das bestehende Verhalten zu verändern

Vorbereitungsstadium

Es werden Vorbereitungsaktivitäten getroffen, das Verhalten zu ändern (Planung, erste Schritte)

Handlungsstadium

Die Veränderung wird vollzogen.

Aufrechterhaltungsstadium

Die Veränderung wird aufrecht erhalten, keine Rückfälle in alte Verhaltensmuster.



**Hilfreiche
individuelle
Veränderungs-
prozesse**

Steigern Problembewusstsein

Emotionales Erleben

Neubewertung der Umwelt

Neubewertung der eigenen Position

Wahrnehmen unterstützender Angebote

Kontrolle durch die Umwelt

Nutzen hilfreicher Beziehungen

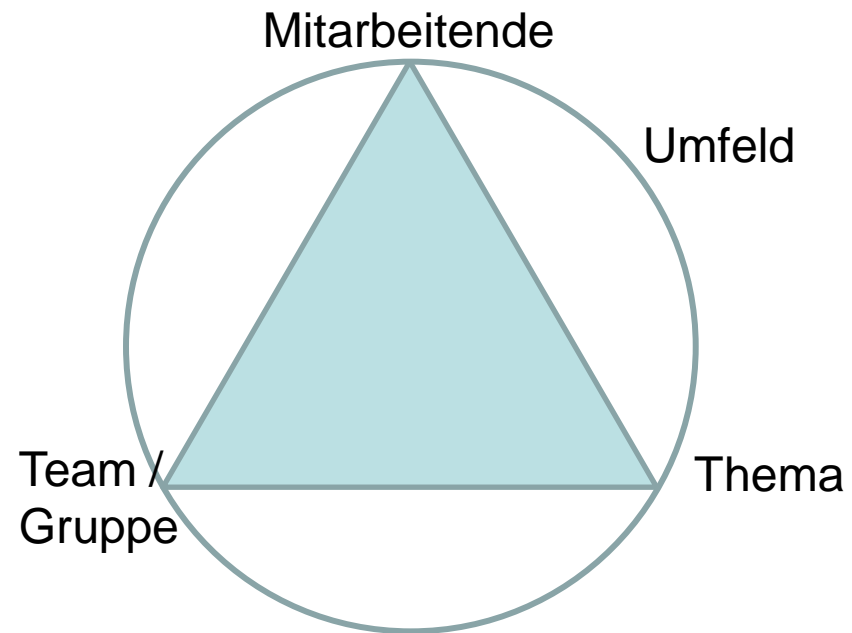
Selbststärkung

Selbstverpflichtung

Ganzheitliches Veränderungs- setting

(Basis: TZI nach Ruth Cohn)

Veränderungsprozesse sind vielfach auch Gruppenprozesse.



Solche finden immer in einem beeinflussenden Umfeld statt und sollten ein Gleichgewicht zwischen dem Einzelnen, dem Team und dem zu bearbeitenden Thema aufweisen.



Umfeld

Das Umfeld ist sehr vielfältig, je nach Situation können dies die Bevölkerung, der Gemeinderat, Kommissionen, andere Abteilungen oder Teams usw. sein.

Das Umfeld wirkt mit Erwartungen, Werten, Normen auf den Prozess ein.

Aus dem Umfeld können aber auch konkrete Ansprüche oder Aufträge formuliert werden.

Ggf. muss die Gruppe nach dem Prozess in Richtung Umfeld kommunizieren.



Mitarbeitende

Die Mitarbeitenden werden in diesem Modell als Individuen betrachtet.

Sie bringen sich einzeln mit ihrer aktuellen Tagesform, mit ihren Kompetenzen, Vorbehalten und Grenzen in den Gruppenprozess ein.

Entsprechend müssen die Mitarbeitenden auch individuell im Gruppenprozess gehört und berücksichtigt werden.

Sie haben eine Teilverantwortung für den Gruppenprozess, sind aber auch gleichzeitig Teil der Gruppe.



Team

Die Gruppenmitglieder bilden mit ihren Persönlichkeiten das Team.

Im Team gibt es informelle und formelle Regeln, eine Kultur, offizielle und inoffizielle Hierarchien.

Versteckte oder inoffizielle Themen der Gruppe müssen sichtbar gemacht werden.



Thema

Der formelle Arbeits- resp. Projektauftrag

Ist der Grund für die Arbeit in der Gruppe und sollte eine Energiequelle für die Mitarbeitenden sein.

Muss eingeführt werden, alle Mitarbeitende müssen einen persönlichen Bezug zum Thema herstellen und sich zum Thema bekennen können.

Darf nicht abstrakt, akademisch diskutiert werden, sondern muss sich konkret und lösungsgerichtet an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientieren.



Aufgaben der Moderations- person

Die Moderationsperson muss

- sich mit dem Umfeld vertraut machen und die Rahmenbedingungen des Prozesses kennen.
- das Gleichgewicht zwischen individuellen Bedürfnissen, Gruppenthemen und dem Arbeitsauftrag aufrecht erhalten.
- Störungen wahrnehmen, ansprechen und zielführend in der Gruppe bearbeiten.
- sowohl die methodisch-fachliche Kompetenz wie auch die notwendige Empathie besitzen, den Prozess gut zu steuern.



**Was bedeutet
diese Theorie nun
für die Praxis?**

Der Prozess muss bewusst und ganzheitlich gesteuert werden.

Die Themen, mit denen die Mitarbeitenden konfrontiert werden, müssen abgestimmt sein auf das individuelle Stadium ihrer Veränderungsbereitschaft.



Alle Verantwortliche kommunizieren gleich und klar

Rollen und Aufgaben im Veränderungsprozess müssen klar sein:

- Das Ziel ist vorgegeben und wird nicht diskutiert.
- Die Teilnahme am Prozess ist freiwillig. Eine Nicht-Teilnahme führt jedoch mit hoher Wahrscheinlichkeit zur Trennung.
- Die Mitarbeitenden erhalten die notwendige Unterstützung im Prozess: Das Ziel kann erreicht werden und der Arbeitgeber möchte, dass alle das Ziel erreichen.



**Verantwortung
spürbar
übernehmen**

Rollen und Aufgaben im V
müssen klar sein:

- Das Ziel ist ... zu diskutieren.

- ... freiwillig. Eine ... jedoch mit hoher ... zur Trennung.

...eitenden erhalten die notwendige ...
...stützung im Prozess: Das Ziel kann erreicht
werden und der Arbeitgeber möchte, dass alle
das Ziel erreichen.

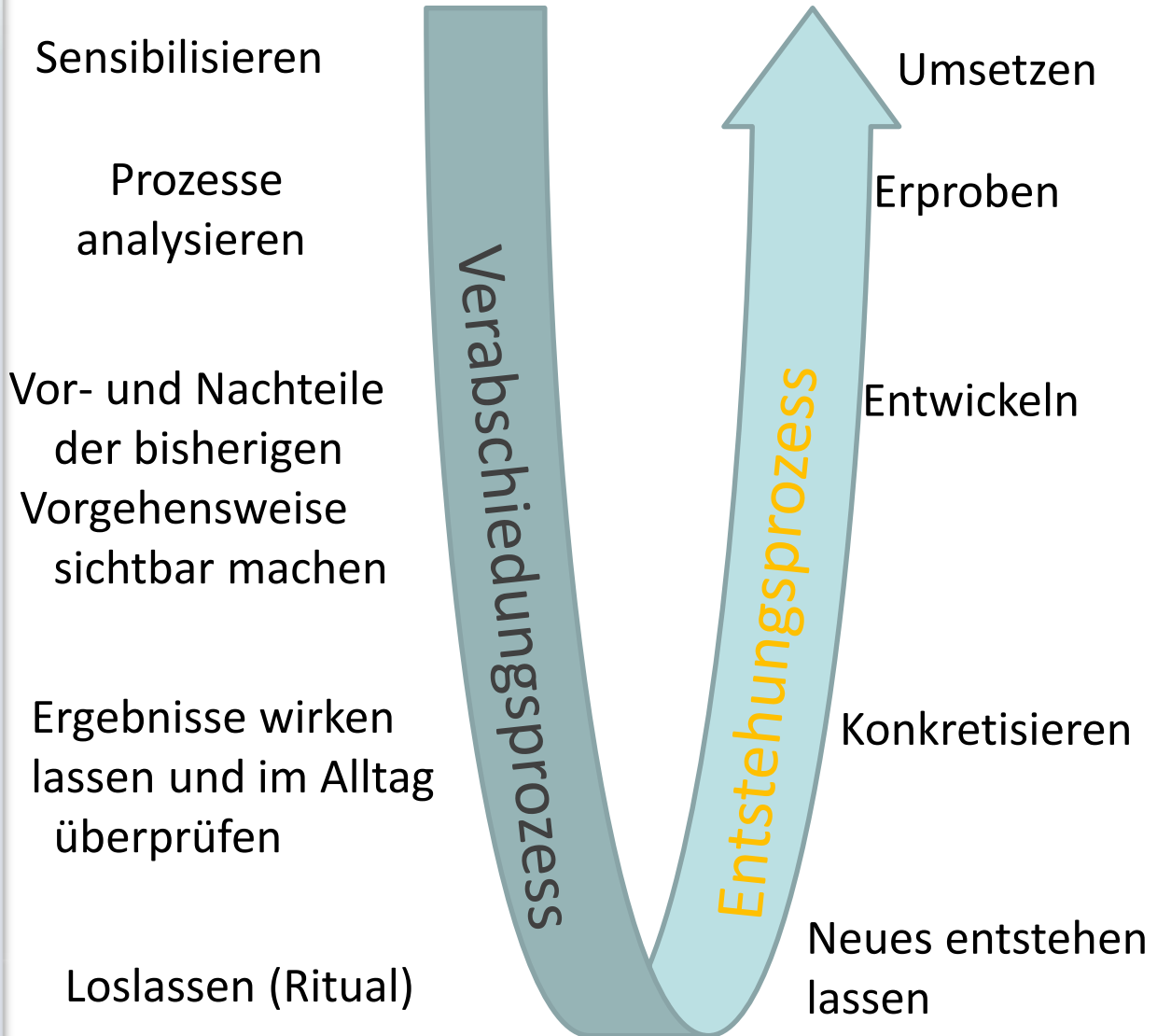
**Diese Firma gibt 40'000 Franken pro
Mitarbeiter aus**

Der Werkzeugbauer Fraisa steckt im digitalen Wandel. Damit auch ungelernzte Angestellte das nötige Wissen erlangen, können sie eine Berufsbildung nachholen.



Die Ver- änderungskurve

(Basis: Theorie U von Scharmer)





**Die einzelnen
Abschiedsschritte
bewusst planen
und gestalten**

Sensibilisierung und Prozesse analysieren

⇒ Smart Aargau
Schulungen, individuelle Prozessanalysen

Vor- und Nachteile sichtbar machen

Im Team, Ergebnisse unter Anleitung diskutieren,
Erkenntnisse wachsen lassen

Ergebnisse wirken lassen

Ggf. angeleitet mit regelmässigen
Reflexionsmomenten



Den Übergang von Abschied zu Entstehung zelebrieren

Die Entstehung in den Vordergrund setzen

Den Abschied als Start eines formalen Kick-Offs planen.

Emotionales einplanen, bewusst die Gefühlsebene mit einbeziehen.

Nach dem Abschied nicht mehr zurück blicken, auf das Neue fokussieren.

Ziel(e) klar und lustvoll beschreiben, Motivation für die Entwicklung wecken.



Fazit

Veränderungen können gelingen, dafür braucht es

- Klarheit (Kommunikation und Planung)
- Offenheit (von allen Beteiligten)
- Sicherheit (für alle Beteiligten)
- Vertrauen (in alle Beteiligten)
- Ressourcen
- Durchhaltevermögen und Beharrlichkeit