

Qualifizierungstag 3 für Führungskräfte

aus den Einrichtungen der sechs Projektstandorte

im Projekt „Innovation im Sozialraum: Menschen führen –
Organisationskultur gestalten“

„Führen in Veränderungsprozessen“

Dienstag, 16. Mai 2017

9.00 – 17.00 Uhr

Caritasverband für die Diözese Hildesheim e. V.

Referent: Gerhard Wolf, Organisationsberater, Beratergruppe Hohenzollern SIEBEN

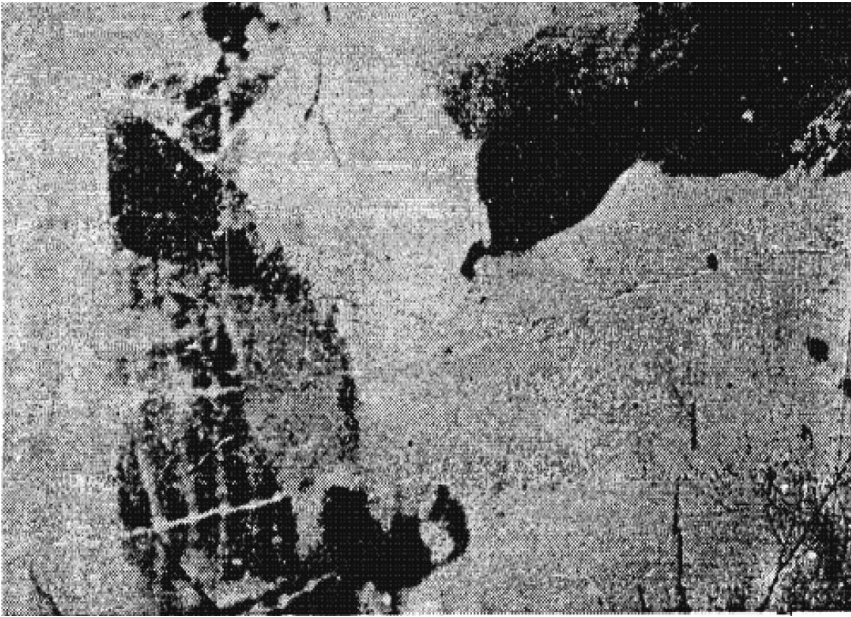
Anwesend:

- 26 Führungskräfte aus den Projektstandorten Bremerhaven, Peine, Celle, Verden, Neustadt/Wunstorf und Duderstadt
- Peter Nagel (Projektleiter *rückenwind⁺*), Anna Low (Projektmitarbeiterin *rückenwind⁺*),

Nach einer Begrüßung durch Anna Low und Peter Nagel erläuterte Gerhard Wolf den Tagesablauf und führte die Teilnehmenden an das Thema „Veränderung“ heran. Hierfür bat er die einzelnen Teilnehmenden, sich im Raum zu sortieren nach:

- viele Veränderungen im Berufsleben (+)
- wenige Veränderungen im Berufsleben (-)





Danach ging es um Wahrnehmung und Kommunikation. Gerhard Wolf zeigte den Führungskräften ein unscharfes Bild. Einige meinten etwas darauf erkennen zu können (z. B. Fußstapfen, Ausschnitt aus Turiner Grabtuch, geflecktes Tier). Nach dem Hinweis, dass auf dem Bild der Kopf einer Kuh zu sehen ist, konnten die meisten diesen eindeutig

erkennen. Wenn man nun wiederholt das Bild anschaute, konnte man immer den Kuhkopf sofort sehen. Dieser Effekt entsteht, da man nun „mit Erfahrung“ sieht. Dies lässt sich auf die Sach- und Beziehungsebene in Organisationen übertragen, die sich gegenseitig ergänzen. Gerade für das Führen in Veränderungsprozessen ist das Verständnis dieser zwei Ebenen wichtig.

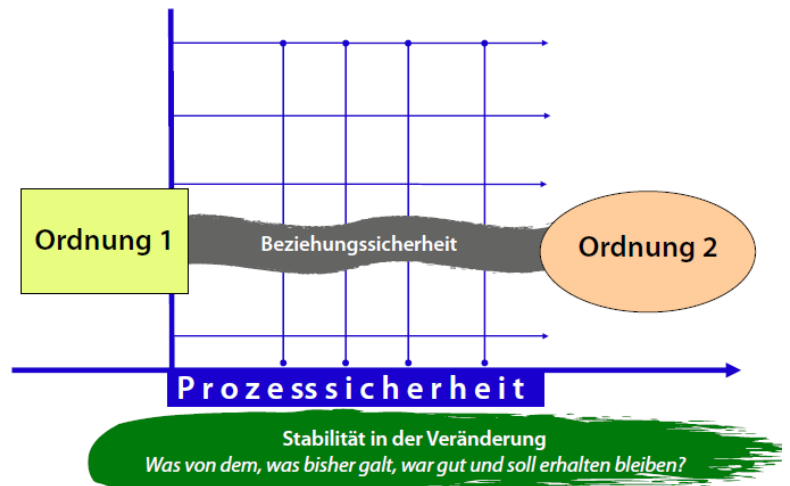
Optimierung oder Musterwechsel?

Gerhard Wolf erläuterte zwei voneinander zu unterscheidende Arten der Veränderung. Bei der Optimierung geht es darum, Bestehendes zu verbessern. Sie ist im laufenden Betrieb einer Organisation möglich. Ein Musterwechsel ist dagegen eine grundlegende Veränderung, wobei es auch erst einmal zu einer Verschlechterung führen kann, da Strukturen in einer Organisation komplett neu gedacht werden müssen. Als Beispiel für einen Musterwechsel führte der Referent die komplett neu entwickelte Technik des „Fosbury-Flop“ im Hochsprung an, wo die Leichtathleten statt vorwärts rückwärts springen und sich ganz neue Bewegungsabläufe aneignen mussten.

In einem Gruppengespräch tauschten sich die Teilnehmenden aus, ob aus ihrer Sicht an ihrem Projektstandort eine Optimierung oder ein Musterwechsel im rückenwind-Projekt stattfindet/geplant ist. Dabei wurde deutlich, dass diese beiden Arten von Veränderung sich auch gegenseitig ergänzen und sich nicht ausschließen müssen.

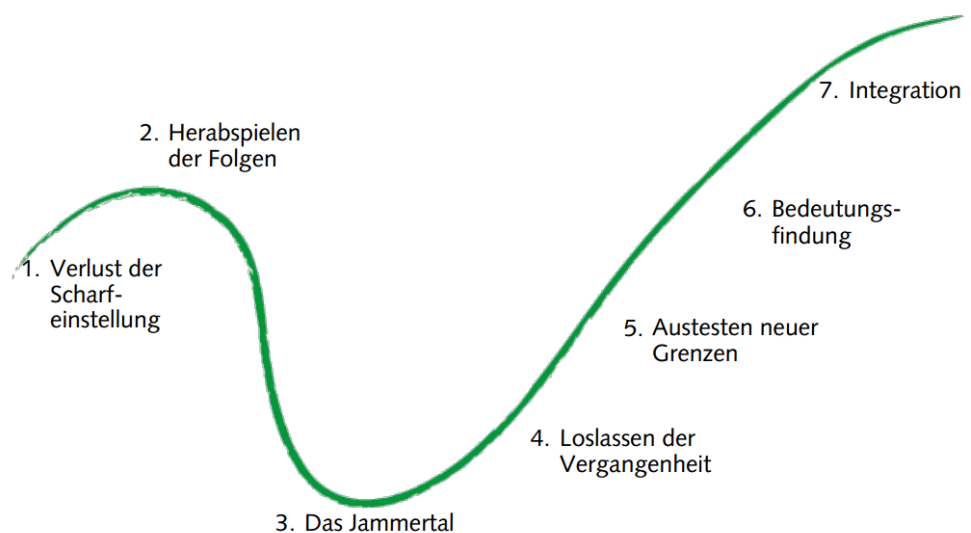
Phasen beim Musterwechsel

Anschließend sprach Gerhard Wolf über den Phasenübergang bei einem Musterwechsel. Zwischen der „Ordnung 1“ und der „Ordnung 2“ gibt es die Phase des Übergangs (Transition). Diese Zeit der Veränderung hat eine eigene Struktur und ist stark von Verunsicherung auf Seiten der Mitarbeitenden geprägt, weshalb eine gute Kommunikation von Seiten der Führungskraft wichtig ist. Es kommt zu Instabilität; wobei es aber auch eine Stabilität in der Veränderung gibt, da einige Strukturen, die bisher gut waren, erhalten bleiben.



Anhand einer Kurve stellte der Referent die „7 Phasen der Reaktion auf einschneidende Veränderungen“

vor. Im darauf folgenden Praxisteil überlegten die einzelnen Projektstandorte gemeinsam, welche Phasen Sie im Projekt bereits durchlaufen haben, welche Energie dahinter steckt und welche konkrete „Aufgabe“ jede Phase hat.



Verändert nach Spencer/Adams und Haibach

Projektmanagement vs. Expedition

Im Anschluss ging es um den Unterschied zwischen „klassischem Projektmanagement“ und der Herangehensweise an ein Projekt als „Expedition“. Im klassischen Projektmanagement gibt es eine Projektidee, die durch die Projektdurchführung zu einem vorher definierten Ergebnis führt. Dabei stehen nicht die Personen im Vordergrund, sondern ausschließlich ihre Leistungen; sie sind also austauschbar. Im Gegensatz dazu steht die „Expedition“, wo der Weg das Ziel ist, wie z. B.



bei einer Bergbesteigung. Auf dem Weg zum Ziel müssen einzelne Etappen zurückgelegt werden, auf denen auch unterschiedliche unvorhergesehene Schwierigkeiten gemeistert werden müssen. Das Eingehen auf Änderungen und die Individuen und Interaktionen haben bei diesem Prinzip also Vorrang vor strikter Planverfolgung, es ist sehr prozessorientiert.

In einem Gruppengespräch gingen die Teilnehmenden der Frage nach, ob an Ihrem Standort eher „klassisches Projektmanagement“ oder die „Expedition“ das Projekt bestimmen. In Bezug auf das gesamt rückenwind-Projekt man sagen, dass hier beide Ansätze kombiniert werden: Die Vorgaben des Bundesverwaltungsamts (BVA) hinsichtlich Teilnehmenden-Zahlen, Meilensteinen und Budget sind „klassisches Projektmanagement“, wobei die Einrichtungen vor Ort als Standort die Projektthemen innerhalb eines Schwerpunkts im Bereich Personalentwicklung frei wählen konnten. Sie können vor Ort ihre inhaltlichen Themen als „Expedition“ bearbeiten und müssen sich nicht strikt an einen genauen Plan halten.

Zum Schluss verwies Gerhard Wolf auf die Möglichkeit, ein „Szenario“ oder auch „Erfolgsszenario“ über die Projektziele zu bilden. Dabei werden die Ziele, die ja eigentlich in der Zukunft liegen, so beschrieben, als seien sie bereits Realität (im Präsens, „jetzt ist es so“). Dadurch entsteht ein konkretes und kraftvolles Bild des zukünftigen Zustandes, das stark von Emotionalität geprägt ist. Herr Wolf regte an, an den Projektstandorten ein „Szenario“ über die Ziele im rückenwind-Projekt durchzuspielen.



Abschluss und Organisatorisches

Anna Low dankte Gerhard Wolf für die Vorbereitung und Durchführung des Qualifizierungstages. Peter Nagel informierte die Teilnehmenden über die kommenden Projektabläufe vor Ort bis Sommer 2018, wobei er genauer auf die Arbeitsgruppen und Personalentwicklungsgespräche in den einzelnen Einrichtungen einging (s. ausgeteilte Powerpoint-Präsentation).

In den Feedbackbögen wurde die Atmosphäre des Tages überwiegend als angenehm und gut bewertet. Der Wechsel zwischen Vorträgen und Gruppenarbeit wurde gelobt und das Thema inhaltlich als unterstützend im Prozess des rückenwind-Projekts bezeichnet, besonders für die eigene Führungsrolle. Einige kritische Anmerkungen bezogen sich auf den etwas lang gezogenen Nachmittagsteil und die Verpflegung; außerdem wären positive Beispiele aus Projekten in sozialen Einrichtungen wünschenswert gewesen.



Der nächste Qualifizierungstag zum Thema „Vielfalt“ findet am 2. November 2017 statt.