



BTHG - Ein Change, der Begleitung braucht

Birgitta Neumann

Webinar: Gesamt- und Teilhabeplanverfahren nach dem BTHG -
Schwerpunkt Organisationsentwicklung



Die Unternehmens- und Personalberatung der
Gesundheits- und Sozialwirtschaft

contec

Bochum | Berlin | Hamburg | München | Stuttgart



Veränderung - Change

Change ist ein alles umfassender, kontinuierlicher, permanenter und wertneutraler Wandel und Veränderungsprozess, der als Chance für die Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens genutzt werden sollte.





Arbeitsdefinition Change-Management

- Unter Veränderungsmanagement (englisch: change management) lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung –zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen – in einer Organisation bewirken sollen.

(Quelle: wikipedia; Hervorhebungen durch den Autor)



Klassische Auslöser von Veränderungsprozessen in Verwaltung

Gesetzliche Veränderung

Neue / Veränderte Bedarfe

Politik/Gesellschaft

Personelle Probleme

Alterung der Institution

Digitalisierung / Neue
Technologien

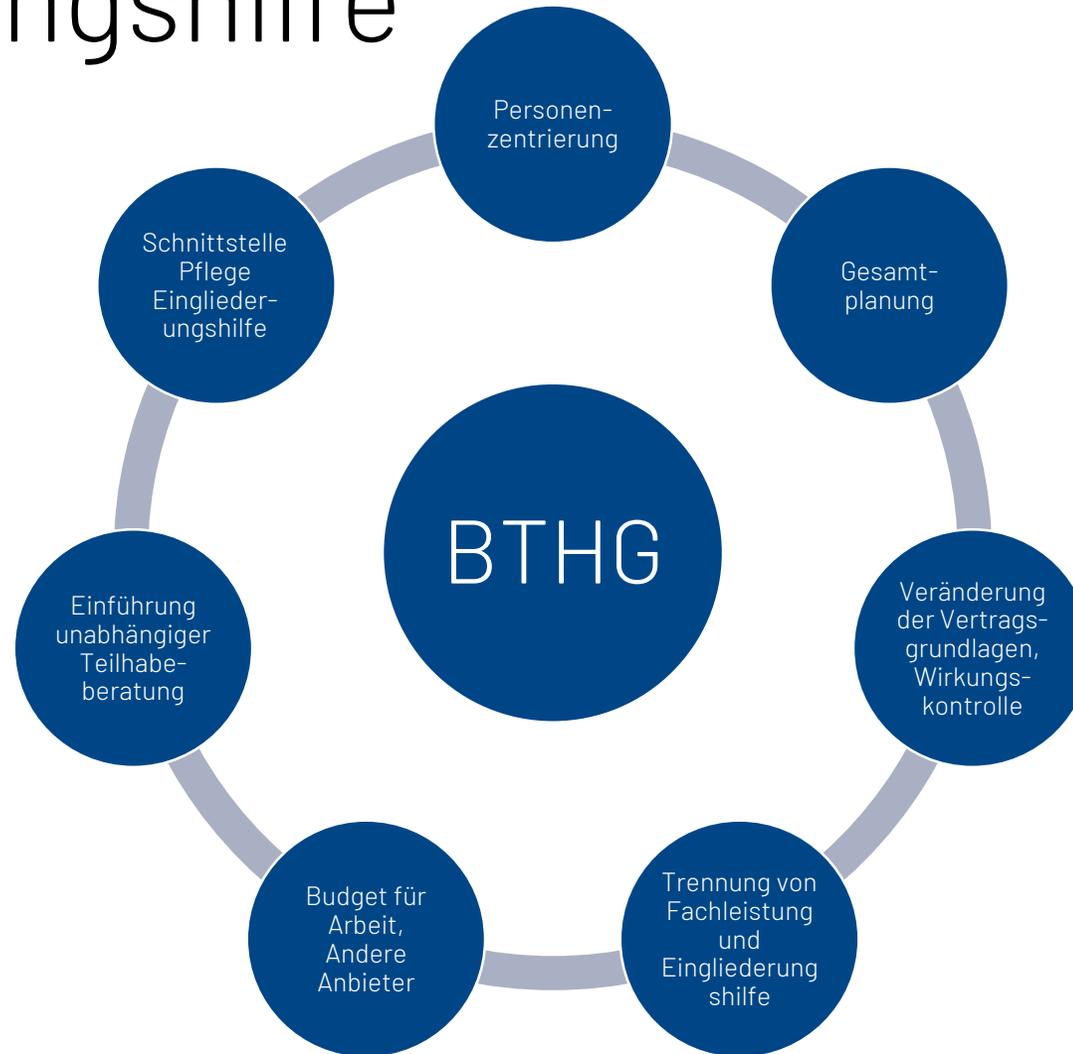
Wirtschaftliche Vorgaben

Änderung der Finanzierung





Grundlegende Veränderungen - Eingliederungshilfe





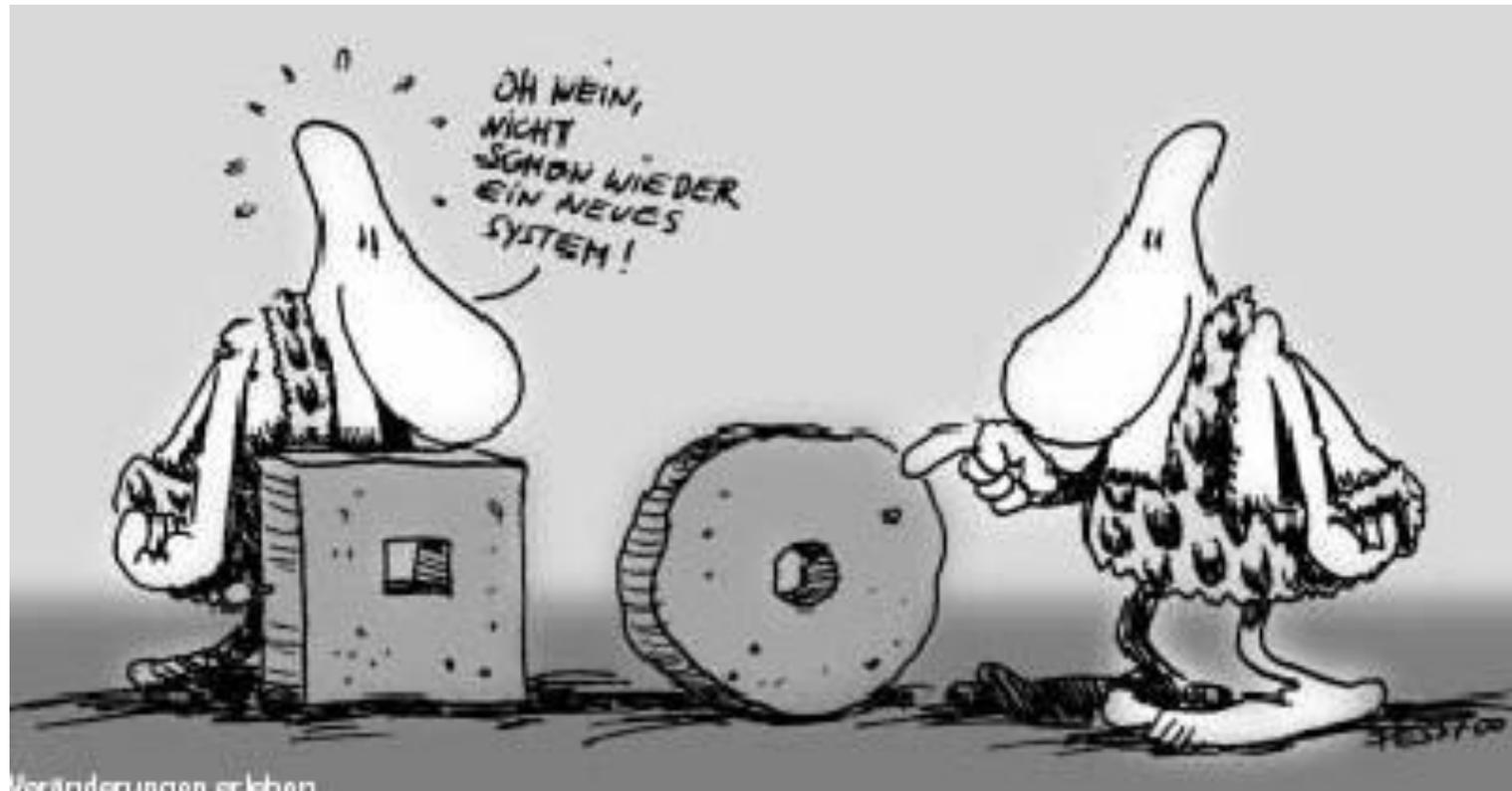
Das BTHG löst eine Wertediskussion aus

- Spannungsfeld
 - Öffentliche Diskussion vs. erlebte Praxis: Inklusion – Exklusion
 - Politik – Verwaltung – Handlungsspielraum
 - Personenzentrierung – Kosteneinsparpotenziale
- Die Sicherung der fachlichen Unterstützung und Weiterbildung der Mitarbeitenden ist eine Kernaufgabe der Führungskräfte und sind hier von großer Wichtigkeit.

Nehmen Sie Ihre Mitarbeitenden mit auf diesen Kulturwandel.



Neue Systeme verlangen Veränderungen in der Haltung!





Offen für neue Wege sein



<http://bilder.4ever.eu/zeichentrick/digital-art/strasse-167240>





Die 4 größten Sorgen von Mitarbeitern bei Veränderungsprozessen:

Statusverlust (63%)

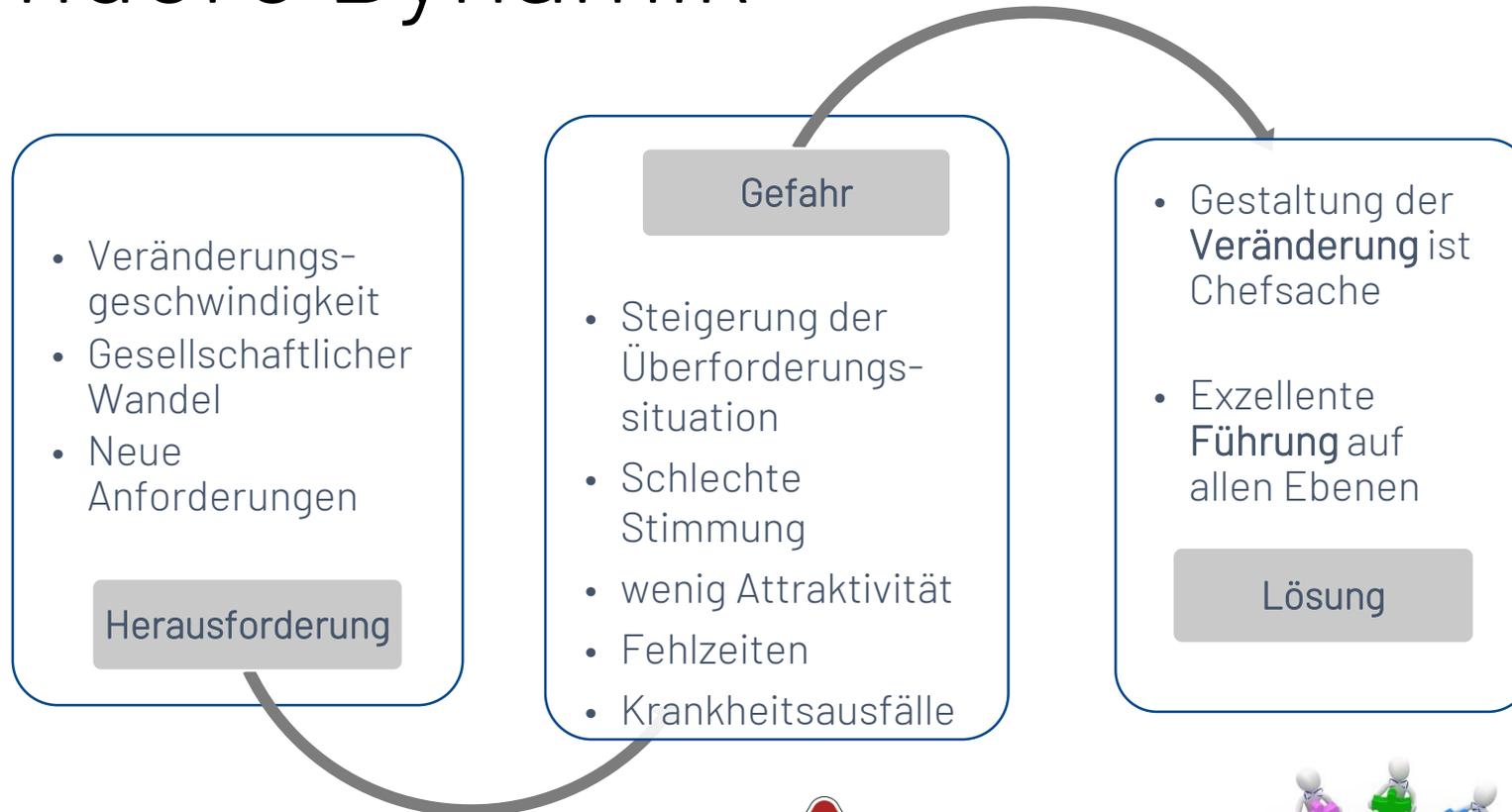
Jobverlust (62%)

Mehr Arbeit (56%)

Höhere Anforderungen (43%)

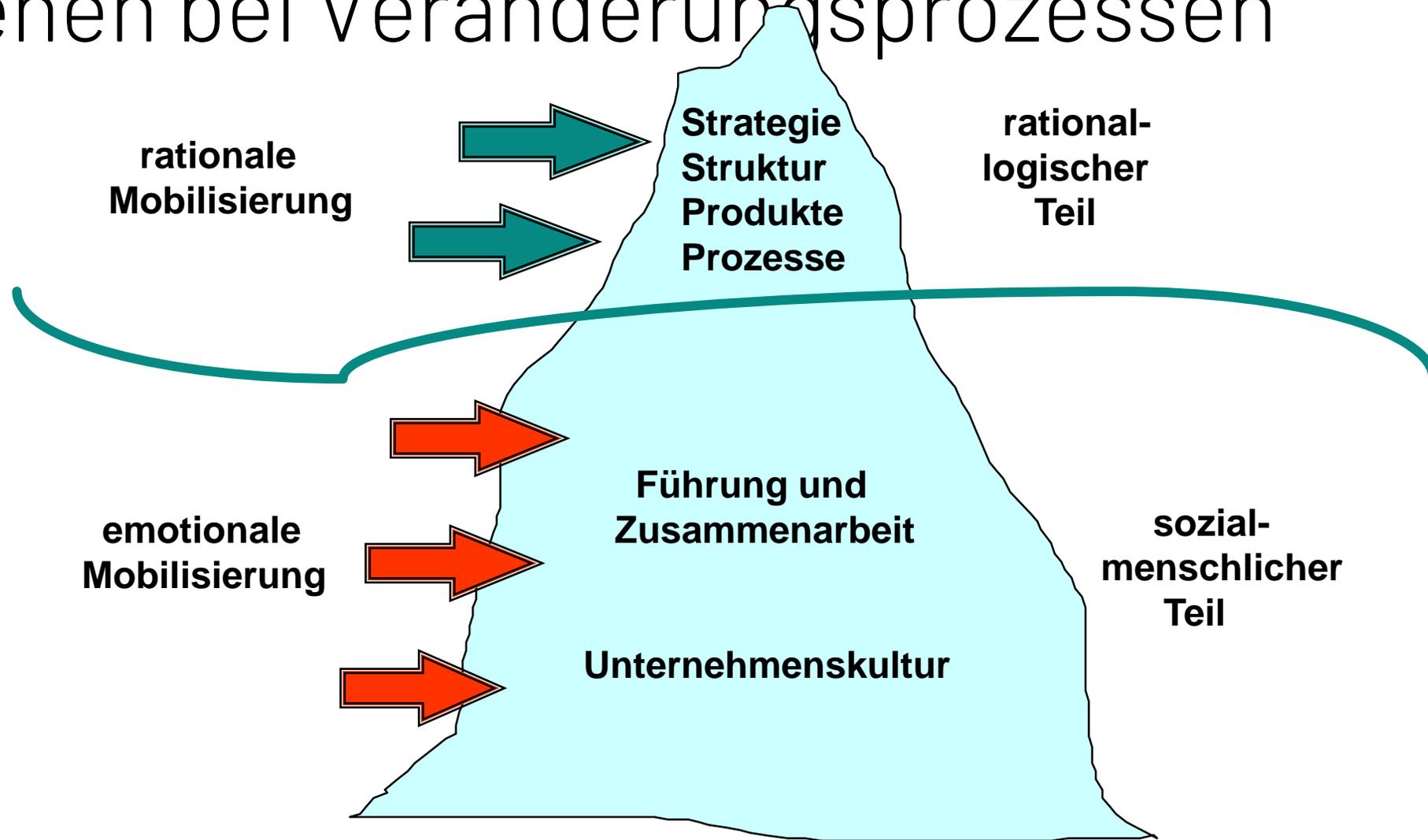


Besondere Dynamik



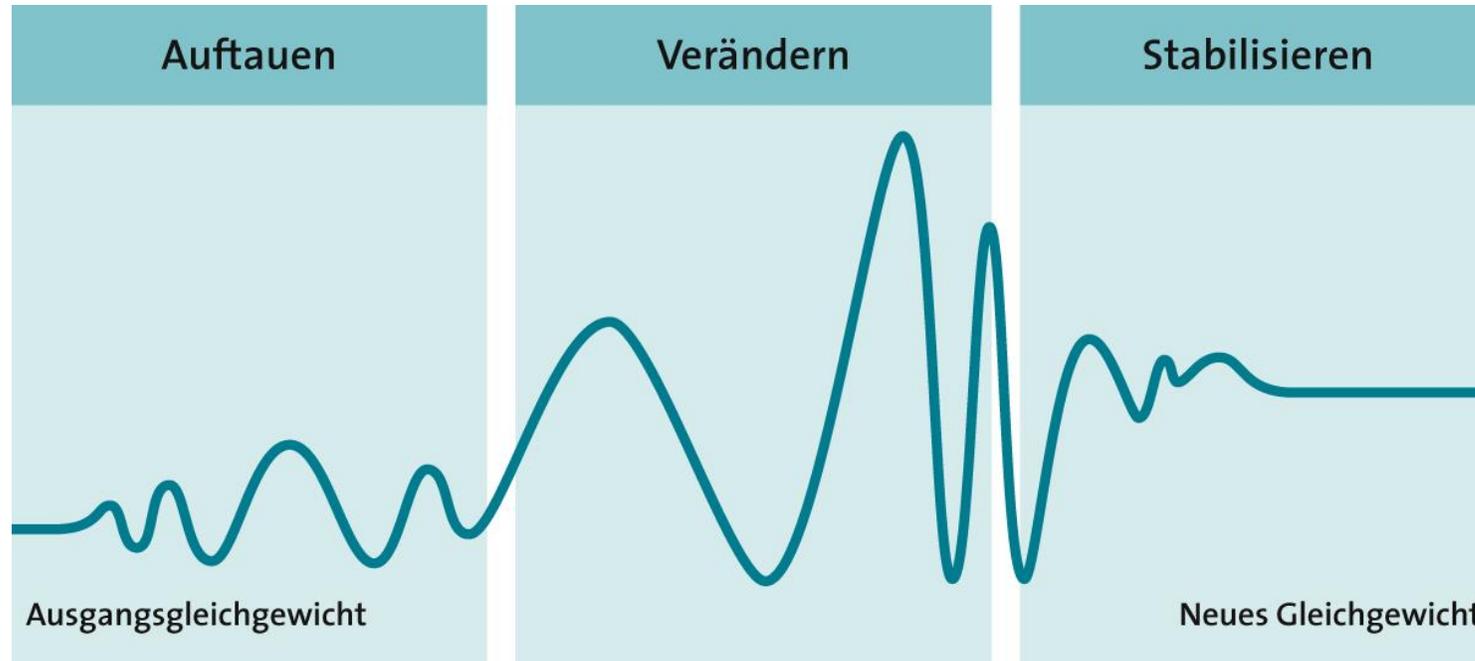


Ebenen bei Veränderungsprozessen





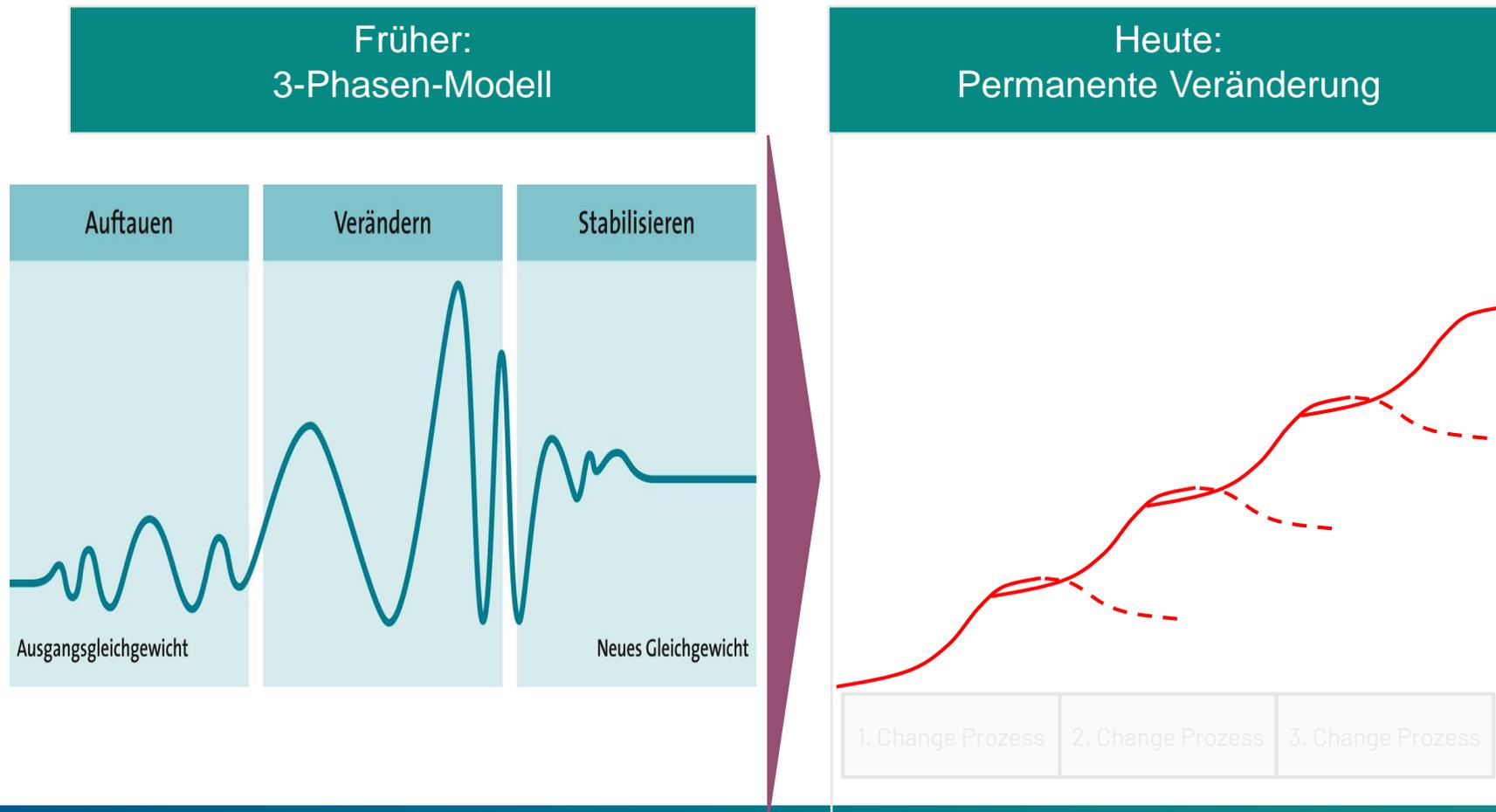
Organisatorisches Änderungsgesetz nach Lewin



Vgl. Lewin zitiert nach Schreyögg (2003), S. 507.



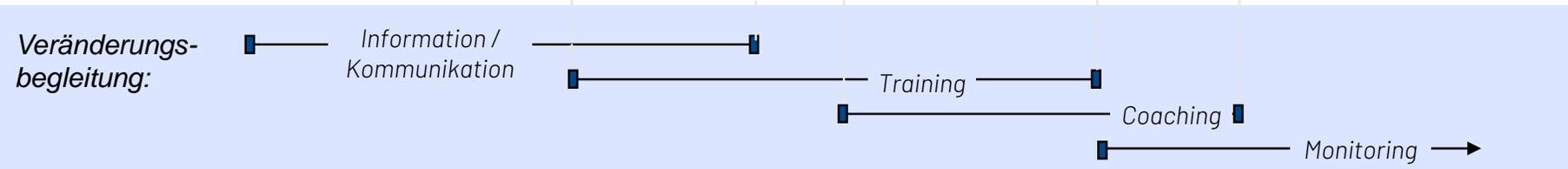
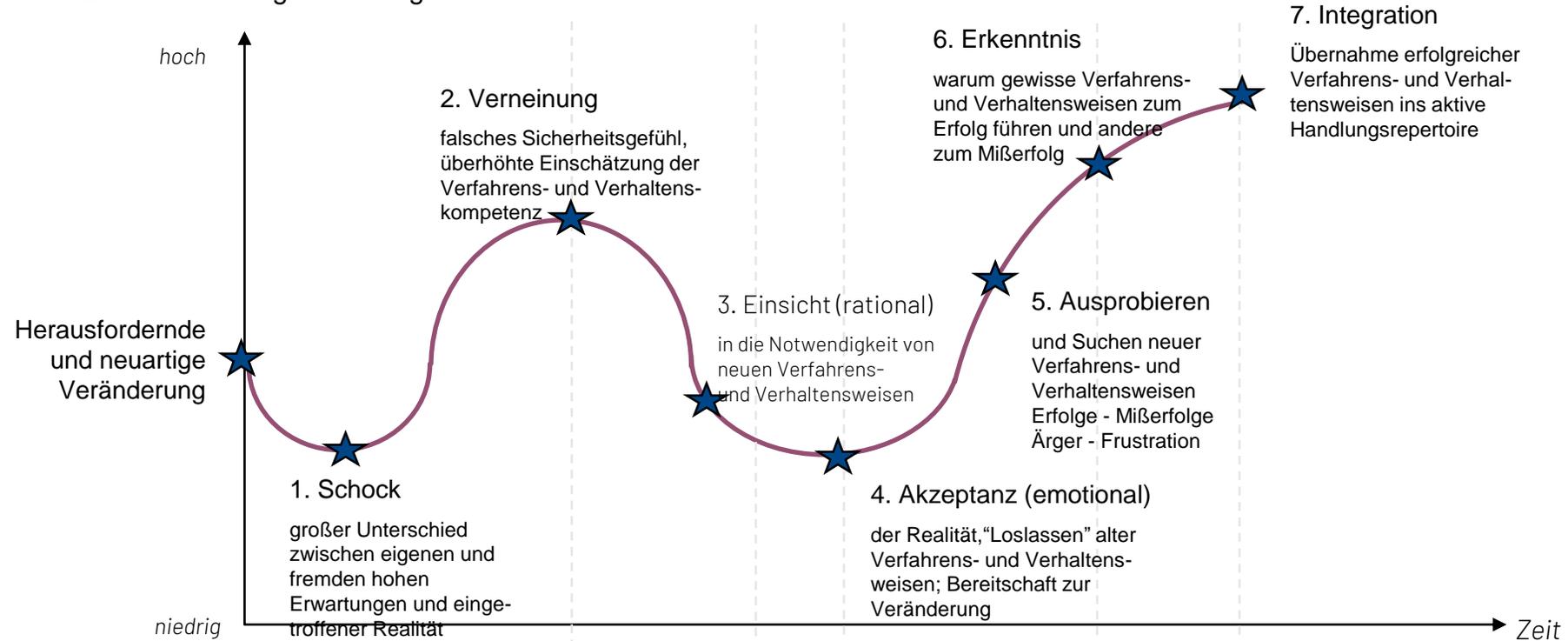
Zunahme der Veränderungsgeschwindigkeit von Change Prozessen in Unternehmen





Verlauf der Change Kurve bei Veränderungsprozessen

Wahrgenommene persönliche Kompetenz zur Veränderungssteuerung



Vgl. Kübler-Ross (2001)





Was motiviert zur Veränderung?

- Eine Kultur, die Veränderung erlaubt
 - Positive Gefühle, Einsicht, Gemeinsamkeit
- Der notwendige Support ist gegeben
- Die vertraute Umgebung wird langweilig/ die individuelle Entwicklung ist nicht möglich ist
- Extremereignisse



Was ist, wenn Menschen keine Notwendigkeit zur Veränderung sehen?

... dann müssen wir mehr Überzeugungsarbeit leisten und die Veränderung sorgfältiger unterstützen!

Grundsätzlich gilt:

Wer stehen bleibt, fällt zurück!

Unsere gesamte Evolution ist auf Weiterentwicklung angelegt.



1869 Eisenbahnstrecke USA Atlantik-Pazifik

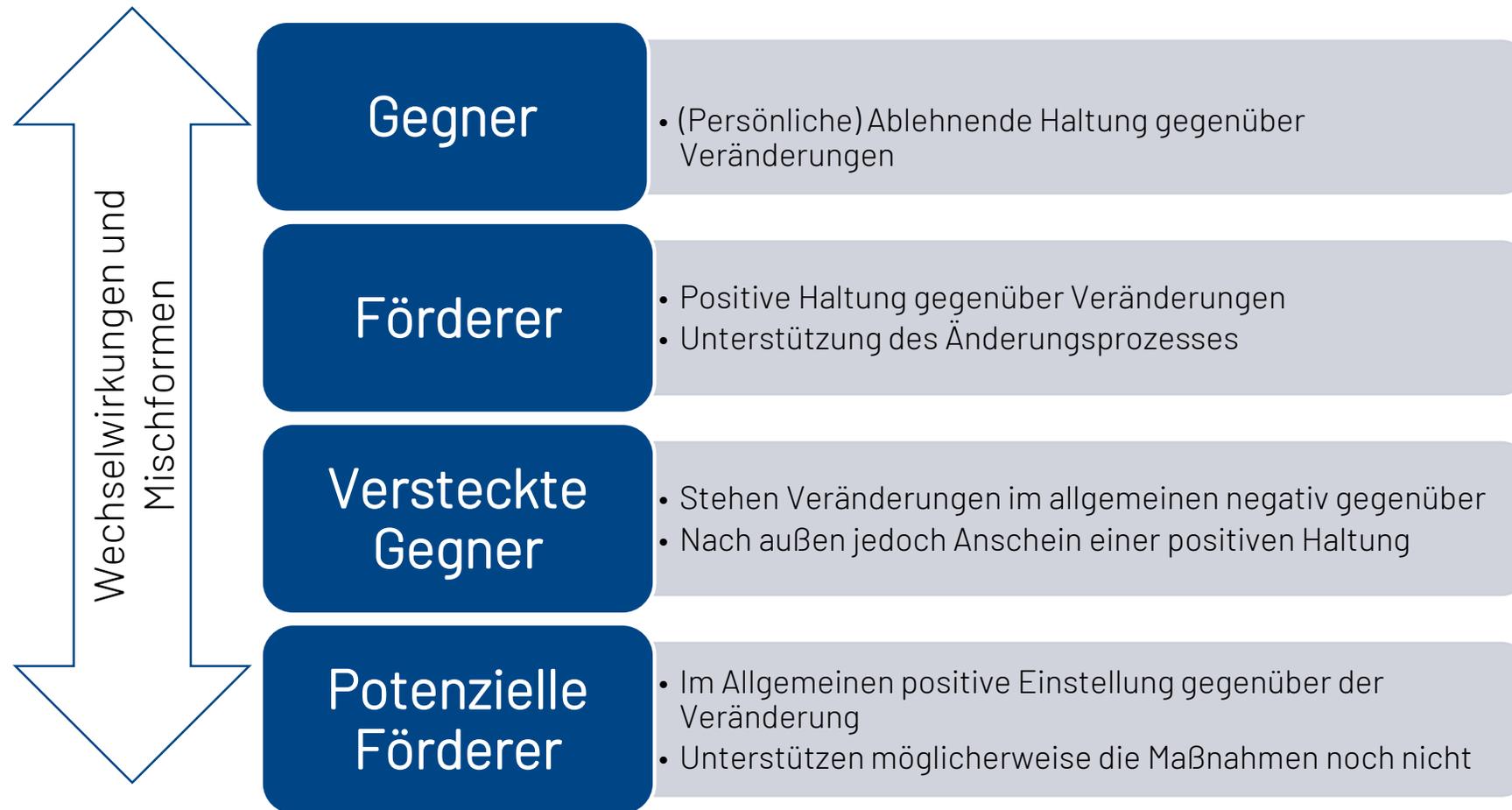


Menschen stellen Fragen ...

- Was habe ich davon?
- Was bezweckt das Management mit dieser Entscheidung tatsächlich?
- Wie sehen die einzelnen Schritte aus?
- Welche Konsequenzen hat das für mich/ Welche Risiken birgt das?
- Bin ich bereit, das Risiko einzugehen/ den Weg mitzugehen?
- Was halten die Kollegen davon?

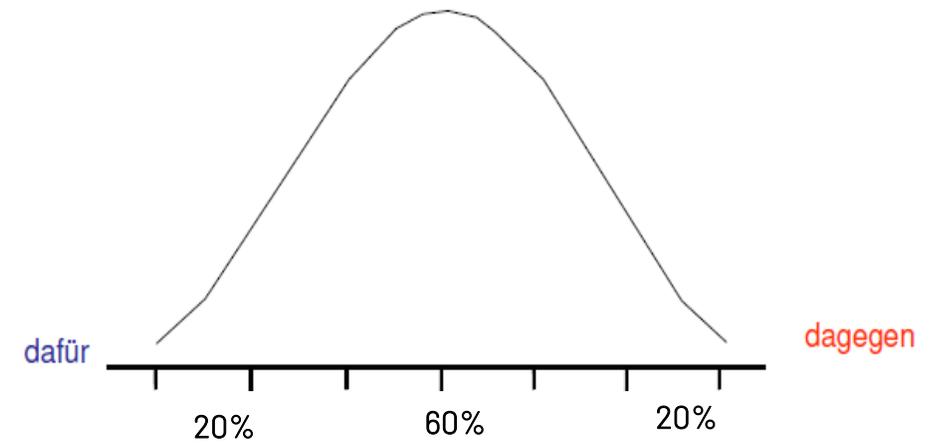
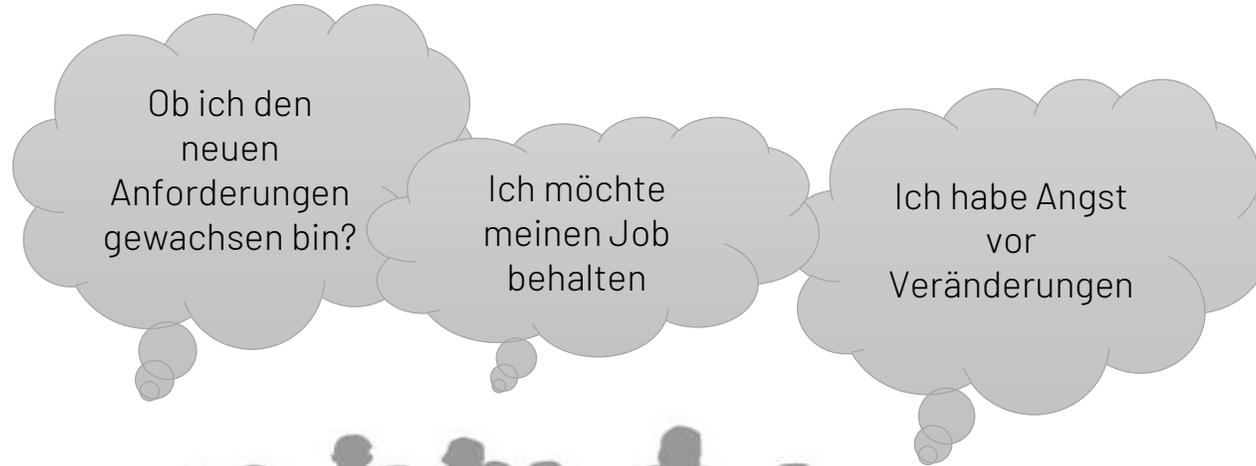


Betroffene im Veränderungsprozess





Mögliche Sorgen und Bedenken





Das BTHG löst Unruhe und Sorge auf allen Ebenen aus





Hürden bei Veränderungsprozessen

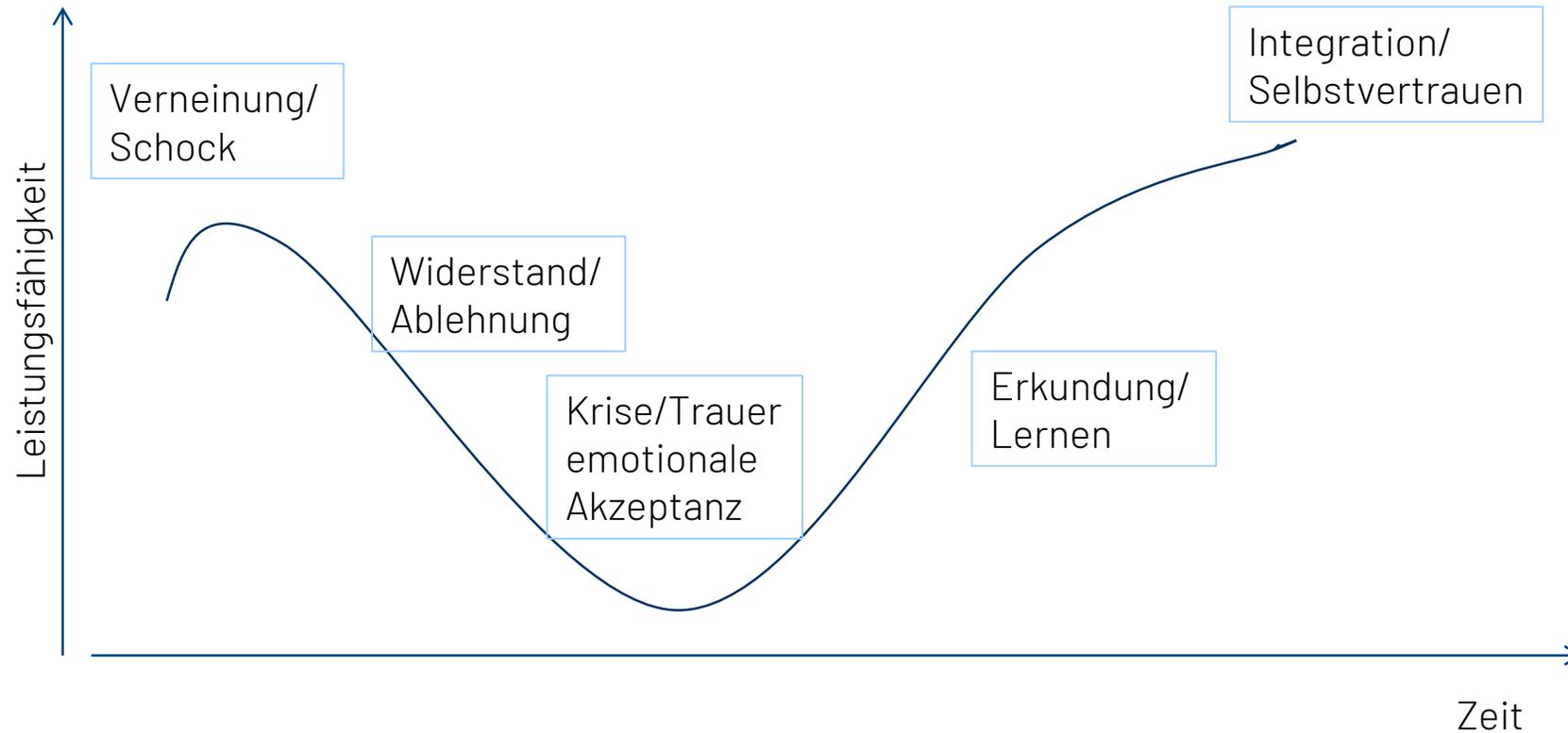


größte Herausforderung
→ Verhalten und Einstellungen zu verändern!!!



Berg und Talfahrt

Die Phasen der Veränderung





Reaktionen auf Veränderung

Je nach Persönlichkeit und Erfahrung wird eine Veränderungsnotwendigkeit von Menschen höchst unterschiedlich wahrgenommen.

Die Reaktionen sind entsprechend vielfältig:

- Angst
- Unsicherheit
- Protest
- Trauer/Wut
- Abwarten
- Ausprobieren
- Begeisterung

Die größte Ungleichbehandlung ist es, alle Personen gleich zu behandeln!



Widerstand: Vier Verhaltensmuster

	Passive Haltung	Aktive Haltung
Positive Einstellung gegenüber dem Projekt	Bereitwillige Passive	Treiber
	<ul style="list-style-type: none"> - Aus guter Distanz abwarten, zuschauen und applaudieren - Pflichtgemäßes Umsetzen der Projektinhalte - Sicherung der eigenen Position 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestaltung und Steuerung von Aktionen bzw. Teilen des Projektes - Werbung für das Projekt und die Notwendigkeit zur Veränderung - Ruck-Zuck Umsetzung - Schönwetterpolitik - Sicherung des eigenen Vorteils
Negative Einstellung gegenüber dem Projekt	Missmutig Abwartende	Verweigerer
	<ul style="list-style-type: none"> - „Schau ‘n mer mal“ - Abwartendes Nicht-Entscheiden - Vogel-Strauß-Politik - Ignorieren, dass die Veränderung durch das Projekt kommt - Hinter dem Rücken Kritik üben - Beibehalten alter Verhaltensregeln 	<ul style="list-style-type: none"> - Gegenrede - Gegenfraktion bilden - Lähmung oder Verzögerung des Projekts oder von Meilensteinen - Bewusstes Unterdrücken von Informationen und Wissen - Bewusstes Fehlverhalten (Sabotage)



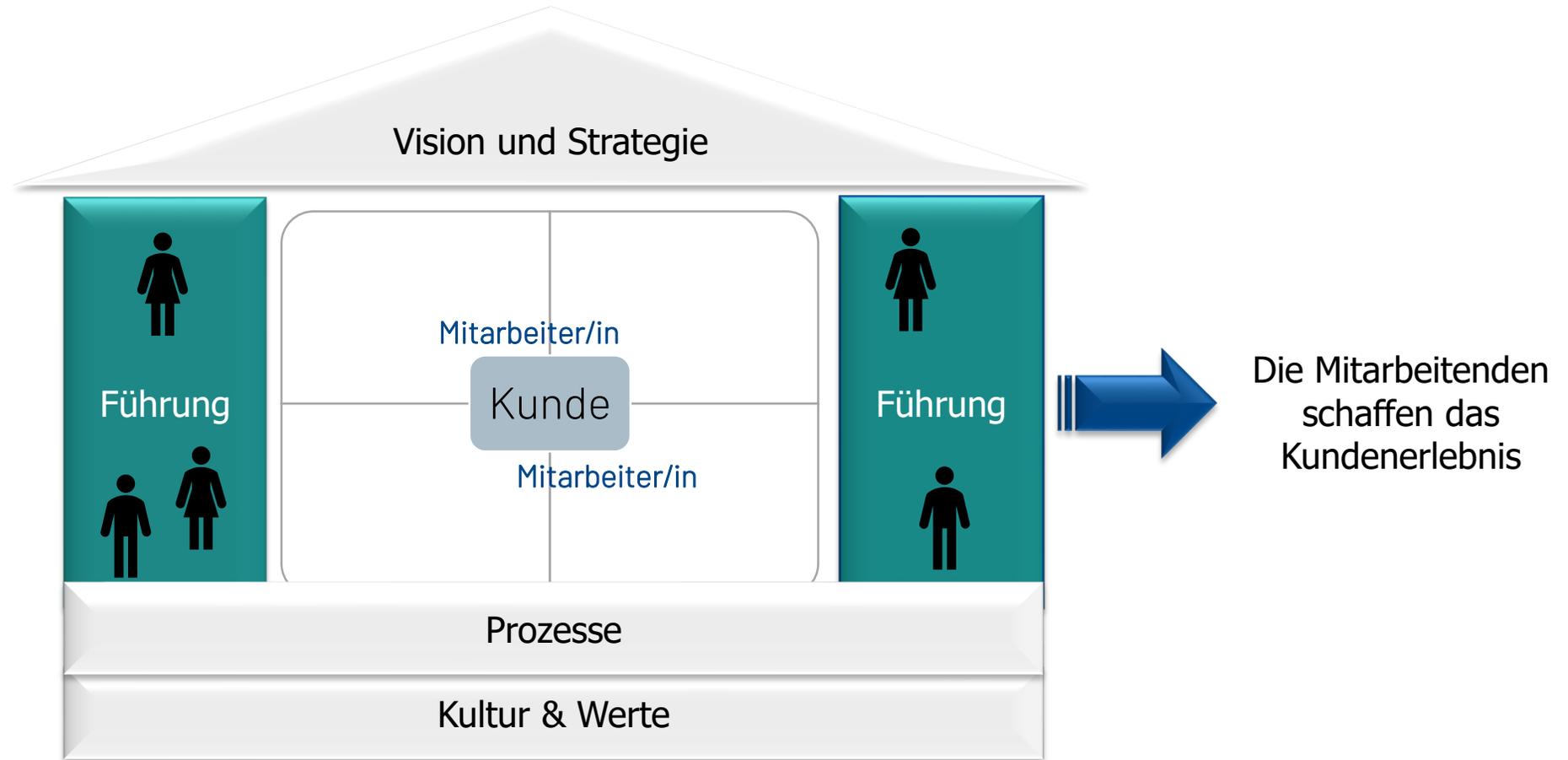
Die Symptome für Widerstand zeigen sich in verschiedenen Verhaltensweisen

	verbal: <i>Reden</i>	nonverbal: <i>Verhalten</i>
aktiv: <i>Angriff</i>	<p>Widerspruch</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gegenargumentation • Vorwürfe • Drohungen • Polemik • Sturer Formalismus 	<p>Aufregung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unruhe • Streit • Intrigen • Gerüchte • Cliquenbildung
passiv: <i>Flucht</i>	<p>Ausweichen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schweigen • Bagatellisieren • Blödeln • ins Lächerliche ziehen • Unwichtiges bereden 	<p>Lustlosigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unaufmerksamkeit • Müdigkeit • Fernbleiben • innere Emigration • Krankheit

Vgl. Doppler, Lauterburg (2008)



Geleitet von der Vision haben erfolgreiche Dienstleister ein tragfähiges Wertefundament, sind klar in der **Führung** und sehen den **Kunden** im Mittelpunkt





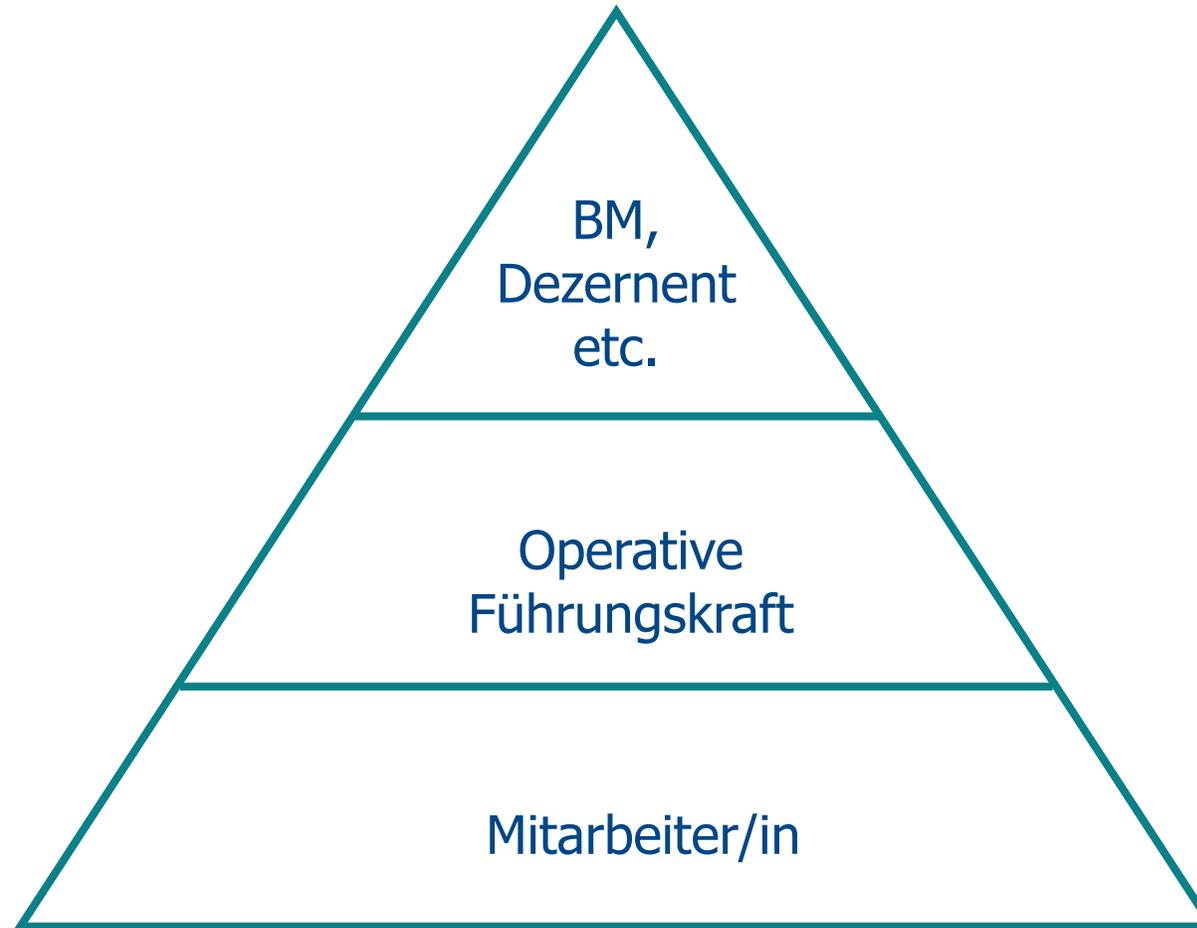
Diskussion

Gibt es eine gemeinsame Vision oder ein Leitbild in Ihrer Organisation?



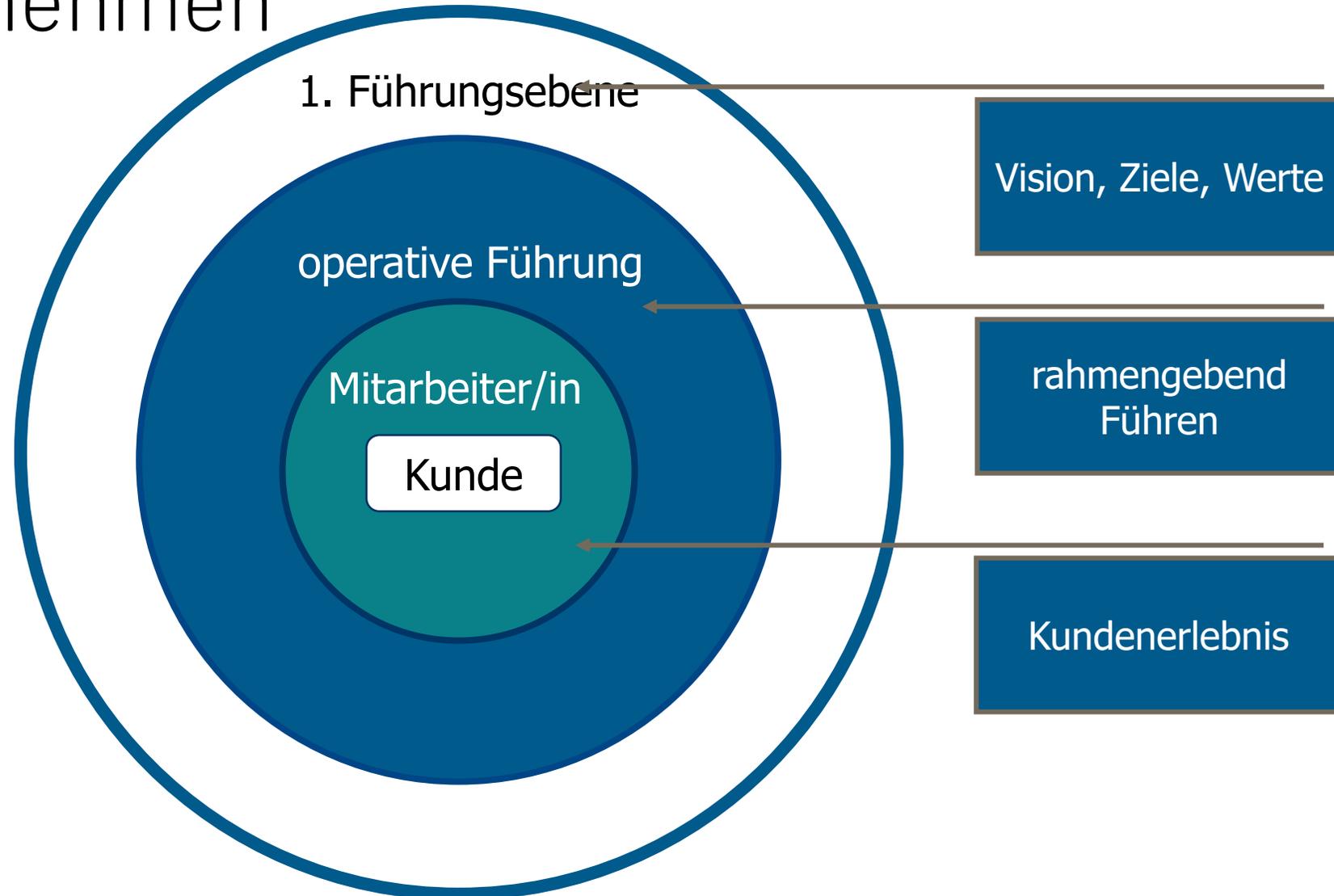


Klassisches Führungsmodell in Verwaltung





Rollenmodell Führung in kundenzentrierten Unternehmen





Führung im kundenzentrierten Rollenmodell

- Die Führungskraft als
 - Kommunikator
 - Übersetzer der Strategien und Ziele
 - Überzeuger
 - Richtungs- und Rahmengerber
 - Gestalter und Entwickler von Prozessen

.... für den Veränderungsprozess

Welche Akzente können wir auf Verwaltung übertragen?



Aufgaben wirksamer Führung

Kernaufgabe: gemeinsam mit den Mitarbeitenden Ziele erreichen und Ergebnisse/Dienstleistungen erbringen.

- Aufgaben wirksamer Führung:
 - für Ziele sorgen
 - organisieren
 - entscheiden
 - kontrollieren
 - Menschen entwickeln und fördern

(Fredmund Malik, St. Gallen)



Die Institutions-/Unternehmenskultur als Grundlage für die Veränderungsfähigkeit

- Eine starke Unternehmenskultur stellt eine Instanz dar, die Identität vermitteln kann.
- Das entstehende Wir-Gefühl in einer Organisation ist eine handlungsfördernde Kraft, deren Motivationswirkung nicht hoch genug einzuschätzen ist.
- Die Kultur eines Unternehmens ist eine sehr sensible, zuweilen unfassbare "Wolke", deren Existenz sich zwar tagtäglich machtvoll äußert, die aber auch dazu neigt, sich jeder aufgezwungenen Kontrolle und Manipulation zu entziehen.
- "Man kann nicht anordnen, dass sich Kultur verändert."



Kultur – die drei Ebenen

3 Ebenen der Kultur nach Edgar Schein:

1. Ebene: Sichtbare Verhaltensweisen

Wie gehen wir miteinander um? -Was pflegen wir?

2. Ebene: Gemeinsame Werte

Gefühl für das Richtige, Ehrlichkeit, Vertrauen

3. Ebene: tief verwurzelte Grundannahmen

Selbstverständlichkeiten; z.B. Menschen sind einzigartig von Grund auf gut und bestrebt, sich weiter zu entwickeln





Die Kultur – Daran erkennt man sie!

- Ziele und Selbstverständnis der Organisation
- Lernbereitschaft und Lernfähigkeit
- Anpassungsfähigkeit/Innovationsfähigkeit
- Nutzen der Potenziale der Mitarbeiter
- Partnerschaftliche Führung
- Offene Kommunikation
- Balancierte Stakeholder-Orientierung



Motivierende Kommunikation

- Vor allem durch Kommunikation wird die Kultur im Alltag für die Mitarbeitenden spürbar
- Im Veränderungsprozess benötigen Menschen eine individuelle Ansprache
 - Zuhören
 - Wertschätzend
 - Nutzen darstellen
 - Konkreten Schritt aufzeigen
 - Vorbilder aufzeigen
 - Zuversicht äußern, dass der/die Mitarbeiter/in das schaffen wird!



Umfrage:

- Was sind die Voraussetzungen, damit Veränderungsprozesse erfolgreich verlaufen?
- Beteiligung der Mitarbeiter (ca. 70%)
- Professionelles Projektmanagement (68%)
- Motivationskraft der Führungskräfte (60%)
- Übernahme von Verantwortung durch die Linie (knapp 60%)
- Konfliktfähigkeit der Mitarbeiter (knapp 50%)

Umfrage Unternehmensberatung Mutaree im Auftrag von Handelsblatt-Online



In diesem Sinne.....





Der eine wartet, dass die Zeit sich wandelt, der andere packt sie kräftig an und handelt. (Dante)



Nutzen Sie die Zeit, um Ihre Mitarbeiter und die Verwaltungseinheit auf die Veränderung vorzubereiten



Sprechen Sie uns an – wir sind gerne Ihr Partner!

Ihre/e Ansprechpartner/in



Birgitta Neumann

Marktfeldleiterin Eingliederungshilfe
sowie Kinder- und Jugendhilfe

 b.neumann@contec.de

 0234 - 452730



Die Unternehmens- und Personalberatung
Seit 30 Jahren Ihr Partner für innovative Beratungsleistungen
in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft

www.contec.de | conquaesso.de

Bochum | Berlin | Hamburg | München | Stuttgart