



# BTHG – Ein Change, der Begleitung braucht

Birgitta Neumann Gesamt- und  
Teilhabeplanverfahren nach dem BTHG –  
Schwerpunkt Organisationsentwicklung



contec

Die Unternehmens- und  
Personalberatung der  
Gesundheits- und Sozialwirtschaft

Bochum | Berlin | Hamburg | München



# 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

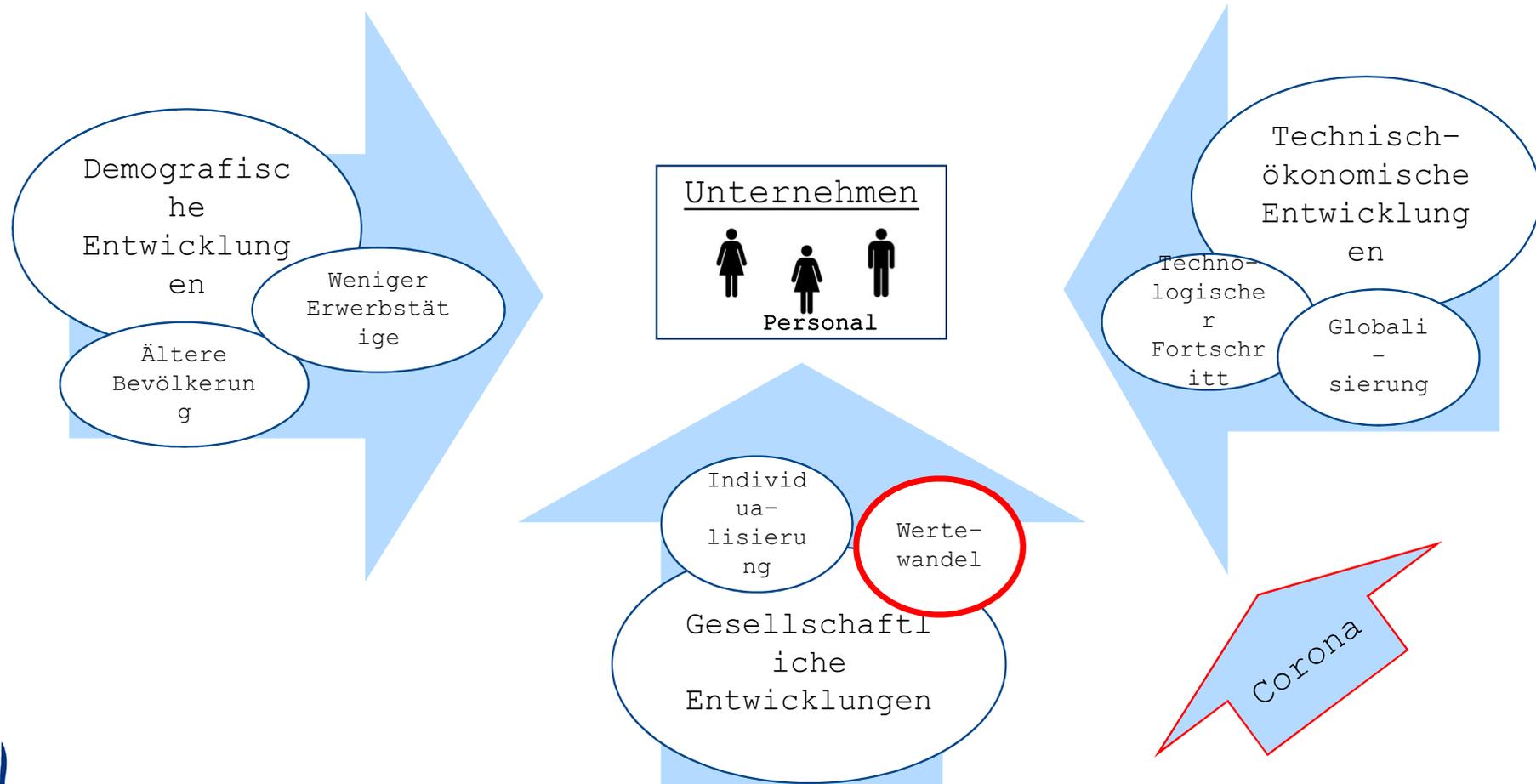
- Unter Veränderungsmanagement (englisch: change management) lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung -zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen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

(Quelle: wikipedia; Hervorhebungen durch den Autor)



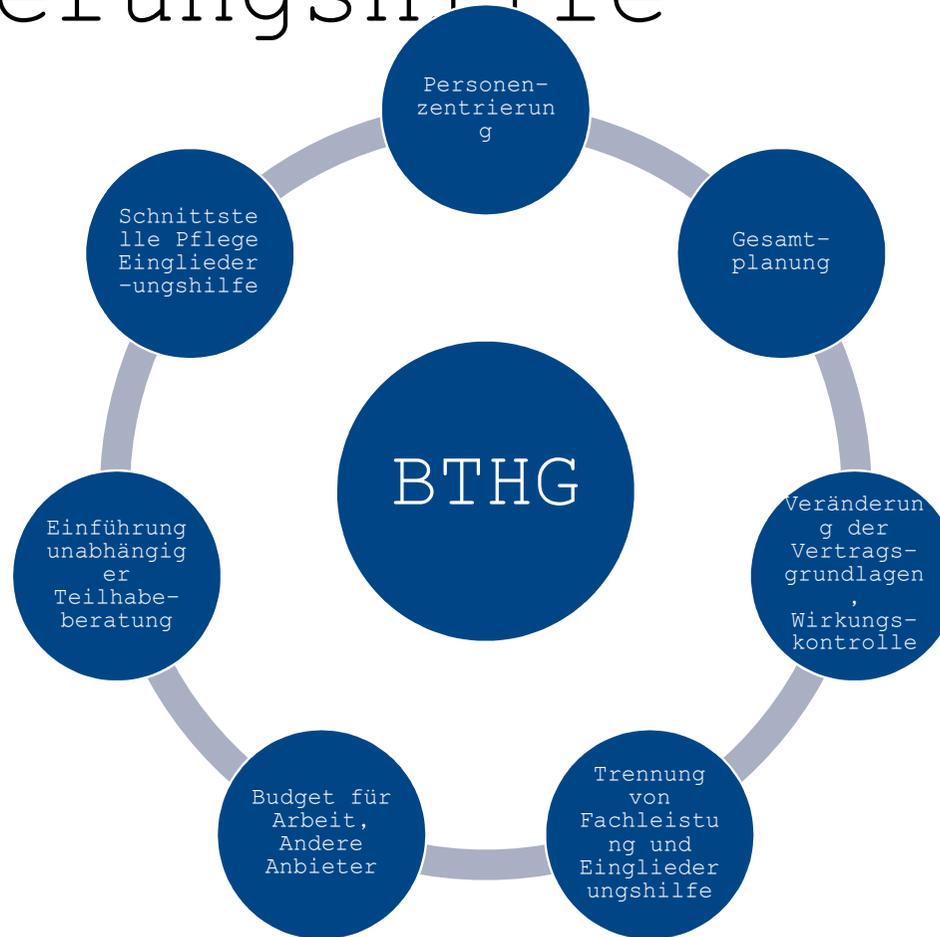


# Megatrends mit Auswirkung auf die Arbeitswelt



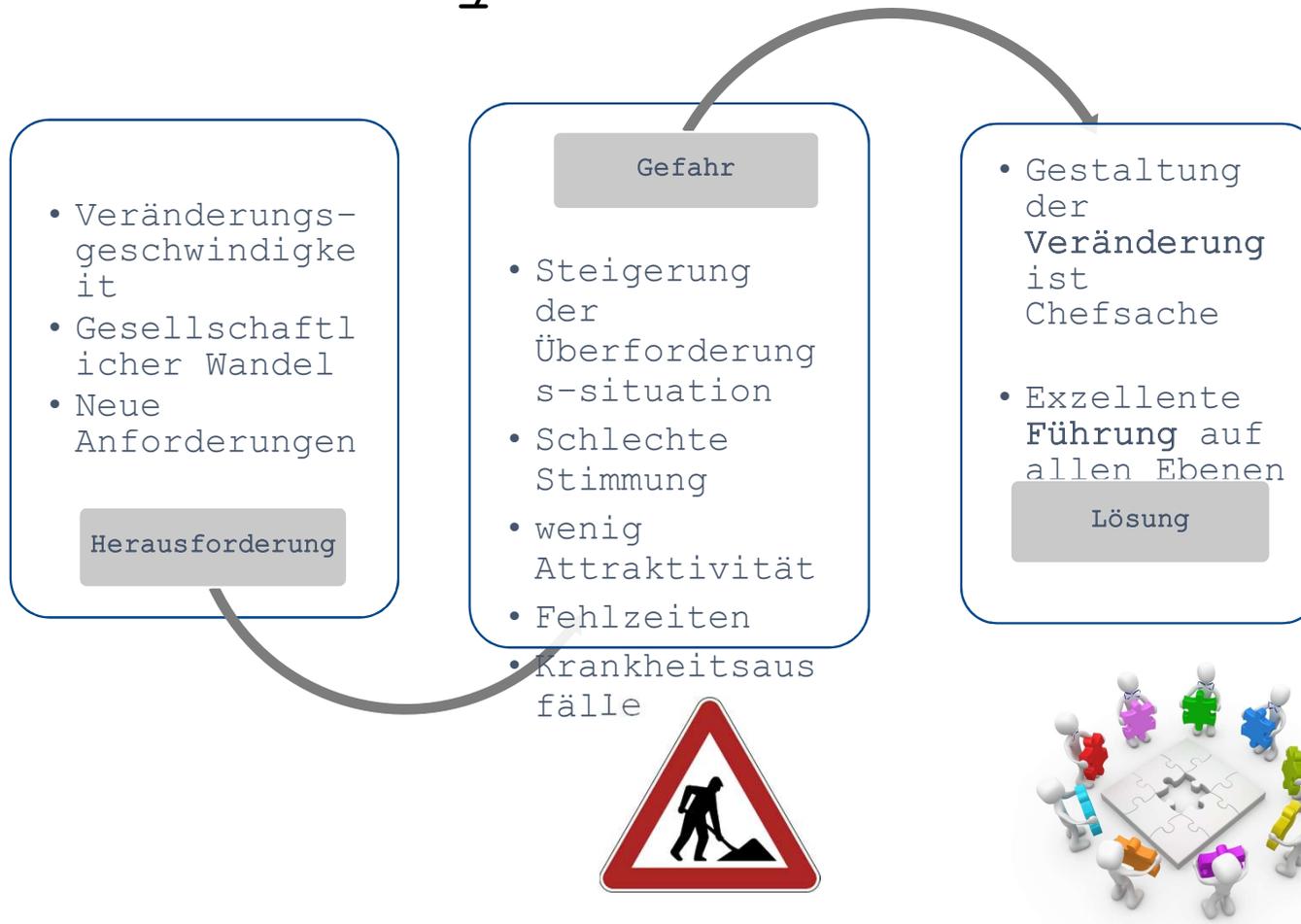


# Grundlegende Veränderungen – Eingliederungshilfe





# Besondere Dynamik





# Bedeutung der Generationen für eine Organisation

- Warum ist die Betrachtung nach Generationen wichtig?
  - Generationen bilden Stereotype gewisser Jahrgangskohorten, denen aufgrund ihrer Sozialisation verschiedene Wertekonzepte, Einstellungen und Haltungen zugeschrieben werden
  - Jede Generation hat unterschiedliche Haltungen, Einstellungen, Werte, Fähigkeiten und Präferenzen in Bezug auf ihre Arbeit
  - Präferenzen und Einstellungen beeinflussen die Wahrnehmung und die Bewertung von Unternehmenskultur und Veränderungsbereitschaft
  - Dies sollten Sie nutzen





# Wer ist in Ihrem Unternehmen an Bord?

Jahrgang/We r	1945-1955	1956-1964	1965-1980	1981-1995	nach 1996
Generatione n- Bezeichnung	Nach- kriegsze it	Baby Boomer	Generati on X	Generation Y	Generatio n Z
Phase im Arbeitslebe n	Vorbereit ung auf den Ruhestand	Letztes Drittel des Berufsleb ens	Beruflich e Halbzeit	Im Berufsleben angekommen	Berufseins tieg
Merkmale	Leben, um zu arbeiten		Arbeiten, um zu	Arbeiten und leben	Arbeiten ist nur ein Teil des Lebens





Die größten Sorgen von Mitarbeitern sind -abhängig vom Alter- bei Veränderungsprozessen:

Statusverlust (63%)

Jobverlust (62%)

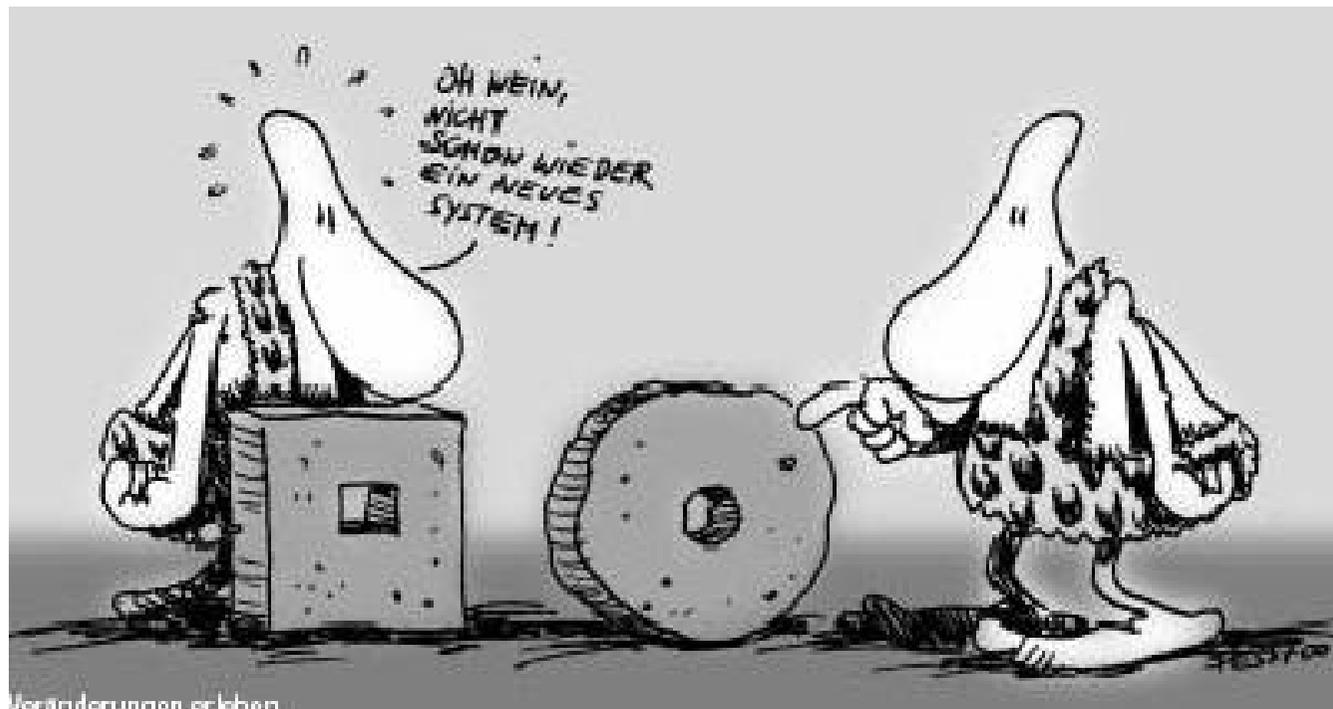
Mehr Arbeit (56%)

Höhere Anforderungen (43%)





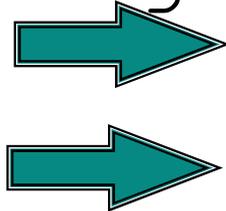
# Neue Systeme verlangen Veränderungen in der Haltung!





# Die unbedingte Beachtung der Ebenen bei Veränderungsprozessen

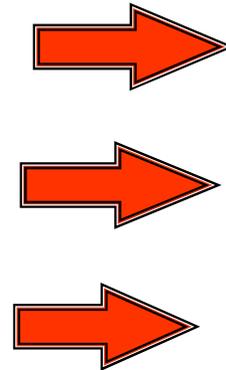
**rationale  
Mobilisierung**



Strategie  
Struktur  
Produkte  
Prozesse

**rational-  
logischer  
Teil**

**emotionale  
Mobilisierung**



Führung und  
Zusammenarbeit

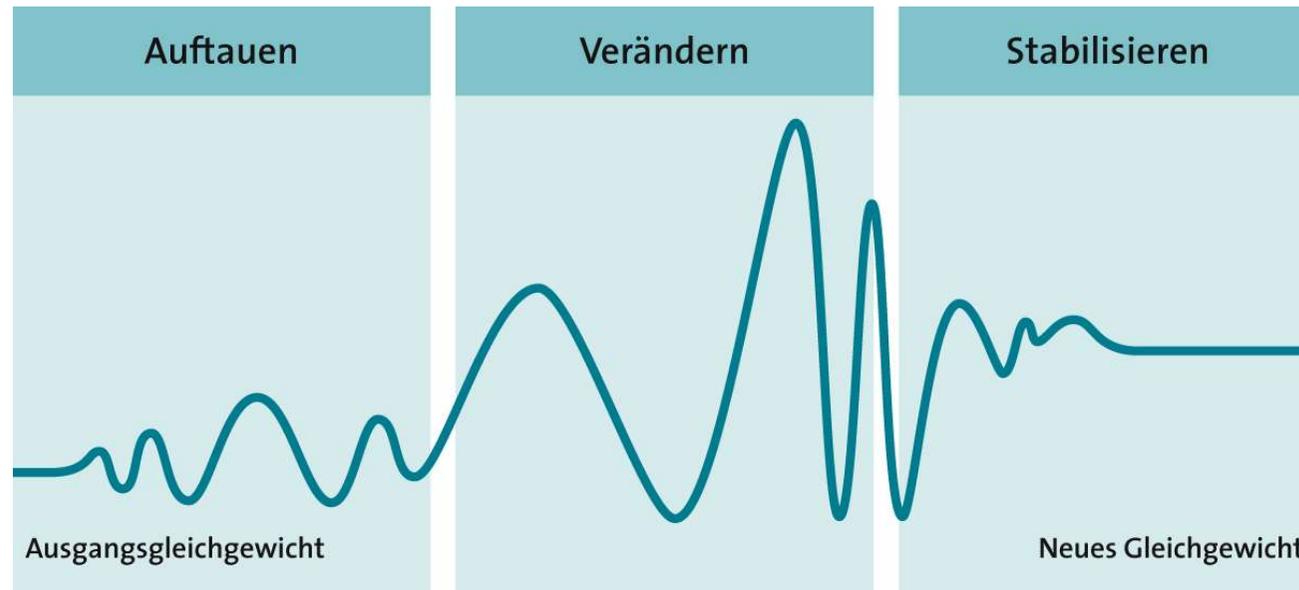
Unternehmenskultur

**sozial-  
menschlicher  
Teil**





# Organisatorisches Änderungsgesetz nach Lewin



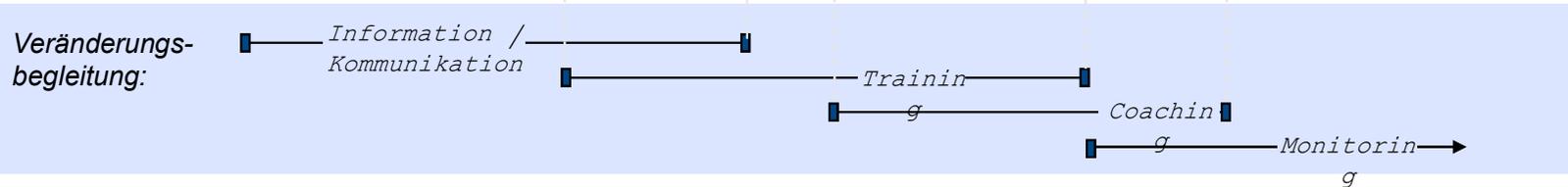
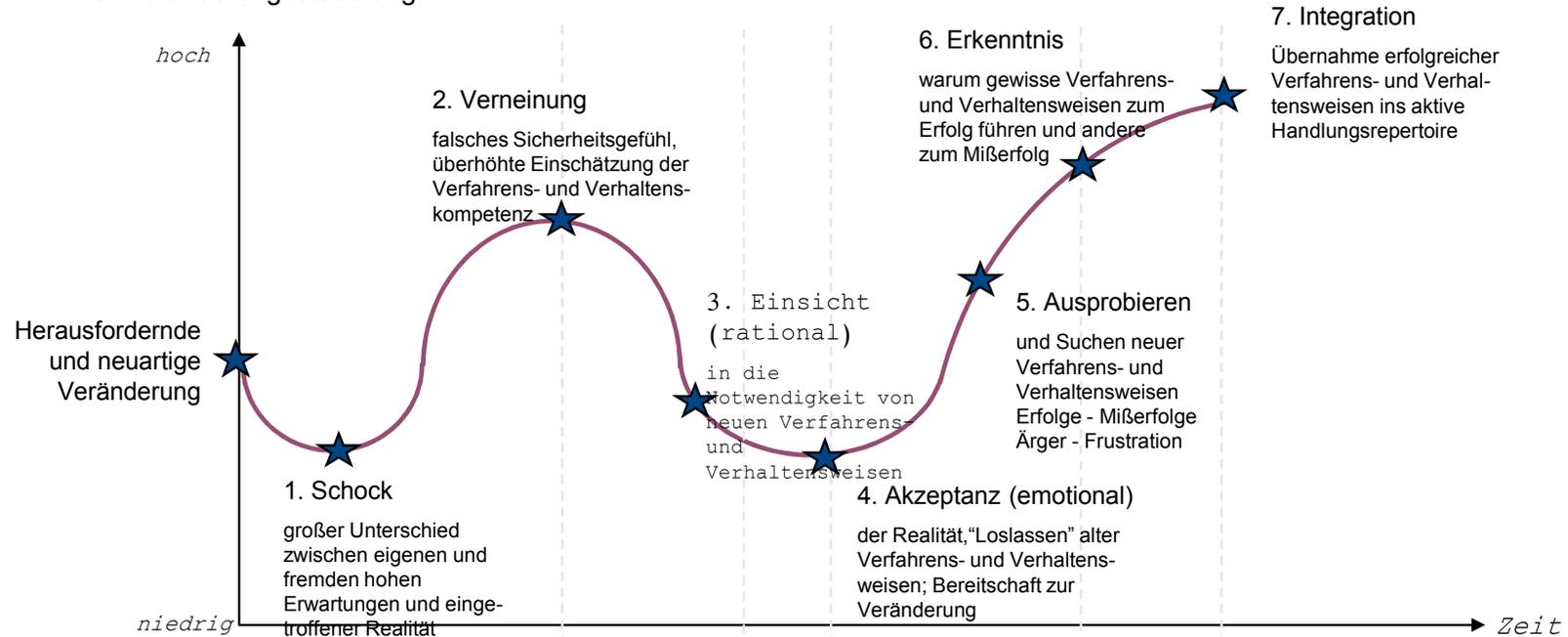
Vgl. Lewin zitiert nach Schreyögg (2003), S. 507.





# Verlauf der Change Kurve bei Veränderungsprozessen

Wahrgenommene persönliche Kompetenz zur Veränderungssteuerung

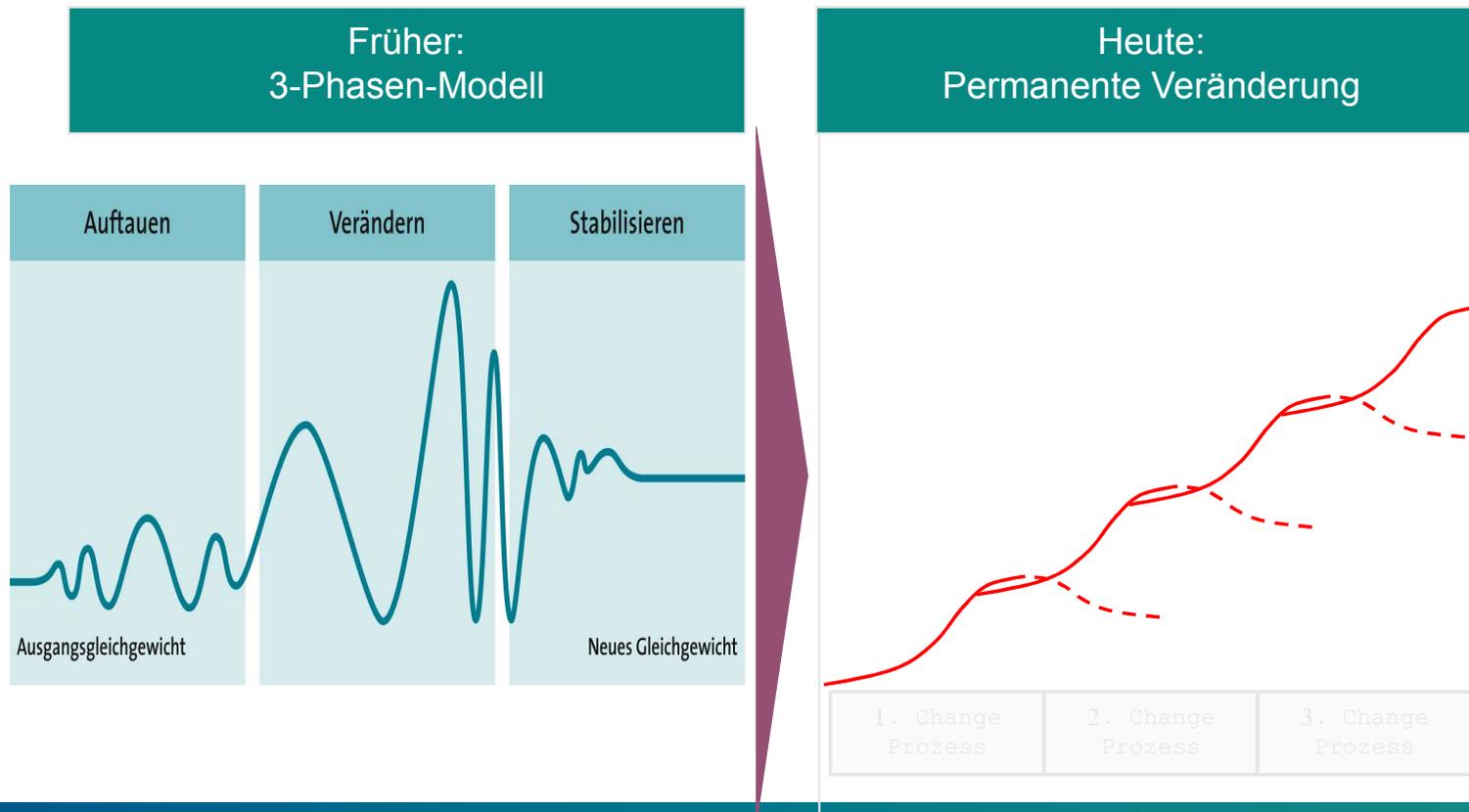


Vgl. Kübler-Ross (2001)





# Zunahme der Veränderungsgeschwindigkeit von Change Prozessen in Unternehmen





# 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





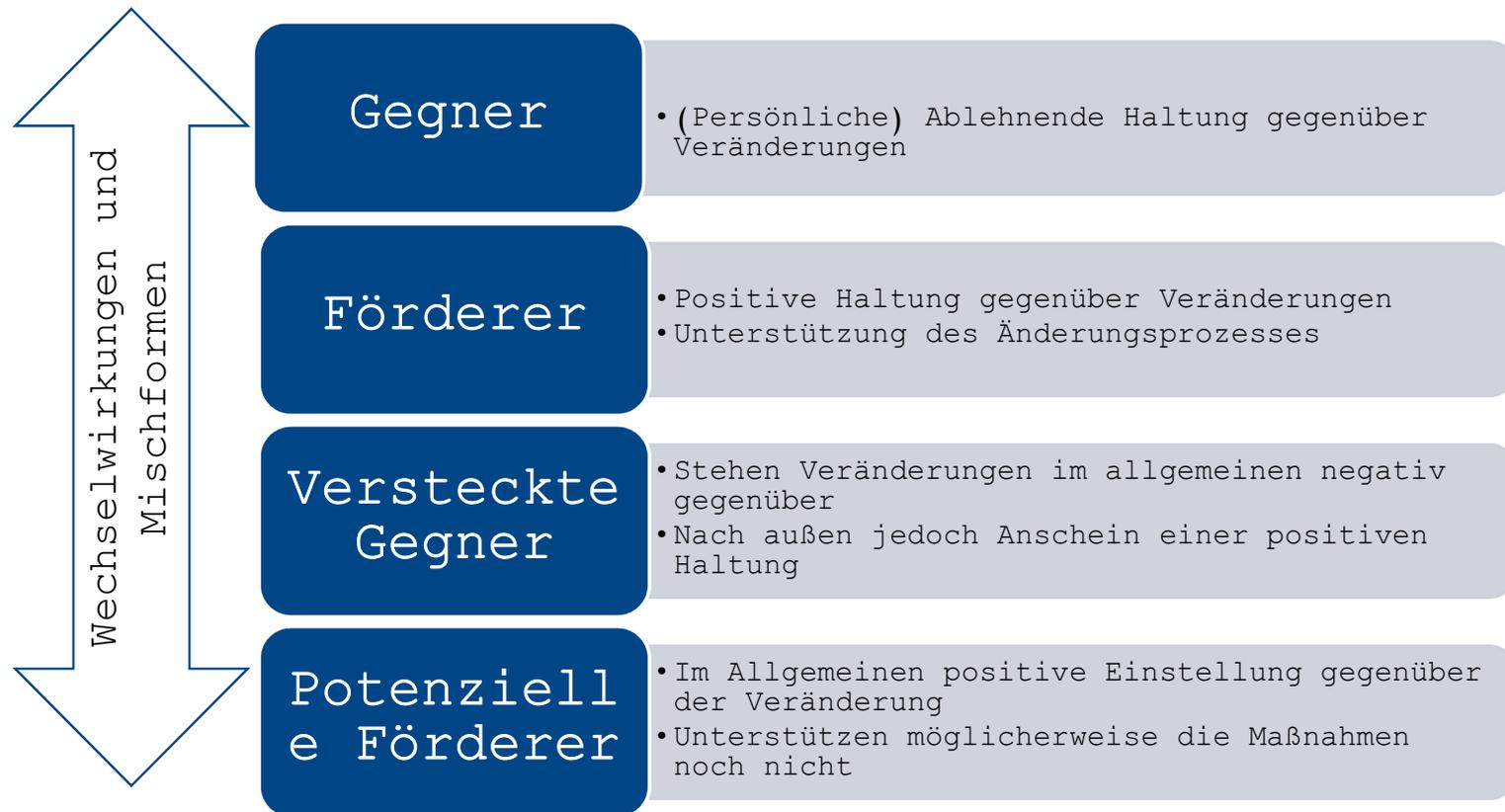
# Menschen stellen Fragen ...

- 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?



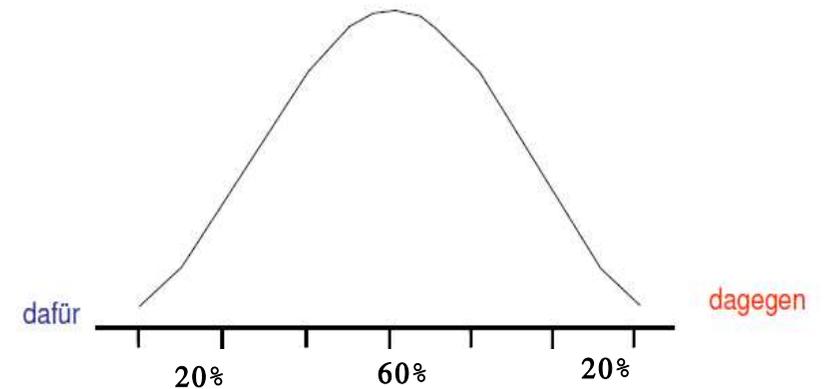
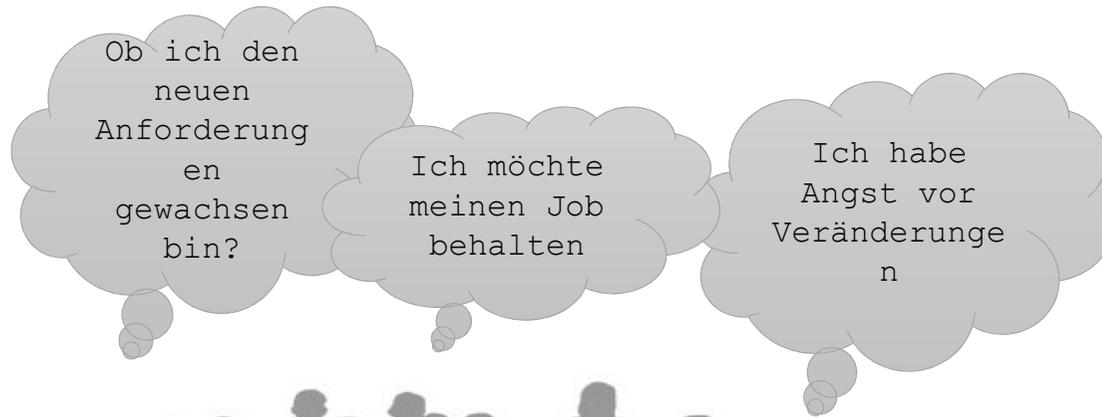


# Betroffene im Veränderungsprozess





# Mögliche Sorgen und Bedenken



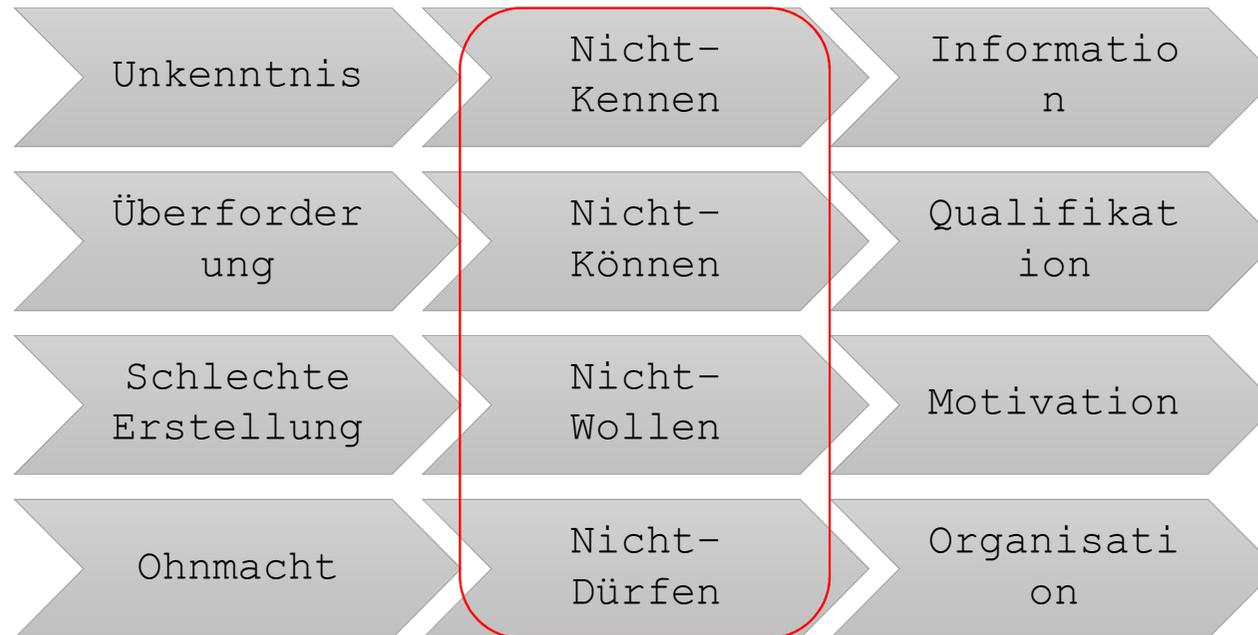


# Das BTHG löst Unruhe und Sorge auf allen Ebenen aus





# Hürden bei Veränderungsprozessen



Die größte Herausforderung ist  
→ Verhalten und Einstellungen zu verändern!!!





# 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!





Es gibt nicht den einen  
Mitarbeitenden!



©www.ClipartsFree.de





# Widerstand hat seinen Sinn

1. Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand
2. Widerstand ist ein Signal
3. Nicht beachteter Widerstand führt zu Verweigerung

Nutzen Sie den Widerstand, gehen Sie nicht dagegen





# Widerstand: Vier Verhaltensmuster

	Passive Haltung	Aktive Haltung
<b>Positive Einstellung gegenüber dem Projekt</b>	<b>Bereitwillige</b>	<b>Treiber</b>
	<b>Passive</b> - Aus guter Distanz abwarten, zuschauen und applaudieren - Pflichtgemäßes Umsetzen der Projektinhalte - Sicherung der eigenen Position	- 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
<b>Negative Einstellung gegenüber dem Projekt</b>	<b>Misstrauisch</b>	<b>Verweigerer</b>
	<b>Abwartende</b> - „Schau nimmer mal“ - Abwartendes Nicht-Entscheiden - Vogel-Strauß-Politik - Ignorieren, dass die Veränderung durch das Projekt kommt - Hinter dem Rücken Kritik üben - Beibehalten alter Verhaltensregeln	- 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:  
*Reden*

nonverbal:  
*Verhalten*

aktiv:  
*Angriff*

<p><b>Widerspruch</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gegenargumentation</li> <li>• Vorwürfe</li> <li>• Drohungen</li> <li>• Polemik</li> <li>• Sturer Formalismus</li> </ul>	<p><b>Aufregung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unruhe</li> <li>• Streit</li> <li>• Intrigen</li> <li>• Gerüchte</li> <li>• Cliquenbildung</li> </ul>
<p><b>Ausweichen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schweigen</li> <li>• Bagatellisieren</li> <li>• Blödeln</li> <li>• ins Lächerliche ziehen</li> <li>• Unwichtiges bereden</li> </ul>	<p><b>Lustlosigkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unaufmerksamkeit</li> <li>• Müdigkeit</li> <li>• Fernbleiben</li> <li>• innere Emigration</li> <li>• Krankheit</li> </ul>

passiv:  
*Flucht*

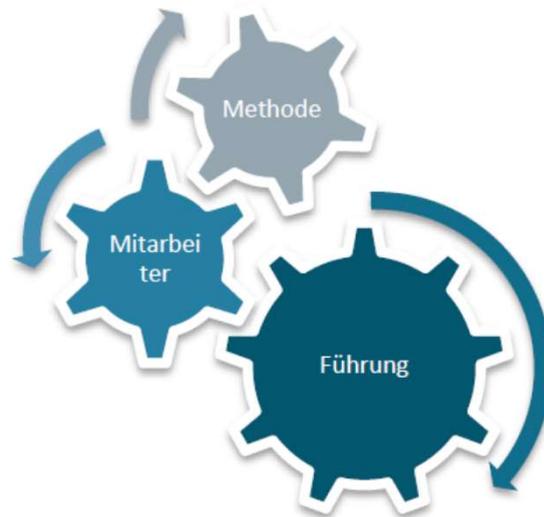
Vgl. Doppler, Lauterburg (2008)





# Erfolgsvoraussetzung für Veränderungsprojekte

- Zusammenspiel von Führungskräften und Mitarbeitern
- Unterstützender Methoden-Mix der die Veränderungsvor...





# Ohne die Führungskraft geht es kaum...

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

... für den Veränderungsprozess

Ein grundlegender Veränderungsprozess erfordert die Beteiligung der obersten Führungsebene



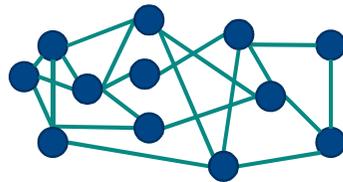
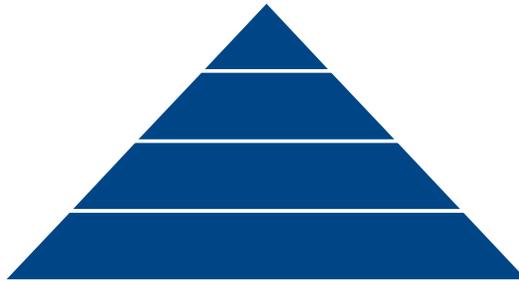


# Hierarchie und Komplexität

Niedrige  
Komplexität



Hohe  
Komplexität



- Die Pyramidenstruktur kann in einer Umgebung mit niedriger Komplexität gut funktionieren.
- Je höher die Komplexität ist, desto weniger funktionsfähig ist die Pyramidenstruktur. Die wenigen Führungskräfte haben nicht mehr die Kapazität, diese Komplexität zu erfassen und damit umzugehen

Nach Laloux  
2016





Agilität als  
Grundvoraussetzung  
Agilität ist eine wichtige  
Voraussetzung für die Anpassung  
an eine sich verändernde Umwelt  
und sichert das Überleben von  
Organisationen.

Das Gegenteil von Agilität ist  
die Trägheit eines  
Unternehmens.





# Von Sorge und Kontrolle zu Vertrauen und geteilter Verantwortung

- Heutige Unternehmensstrukturen bauen häufig noch auf Hierarchie auf – Führungskräfte haben das Selbstverständnis, ihre Mitarbeitenden kontrollieren und Anweisungen geben zu müssen.
- Neue Organisationsformen verfolgen das Ziel einer intelligenten Vernetzung und die Verteilung von Verantwortung auf viele Schultern.





# 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."



# 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!





# Planen und nicht einfach loslegen



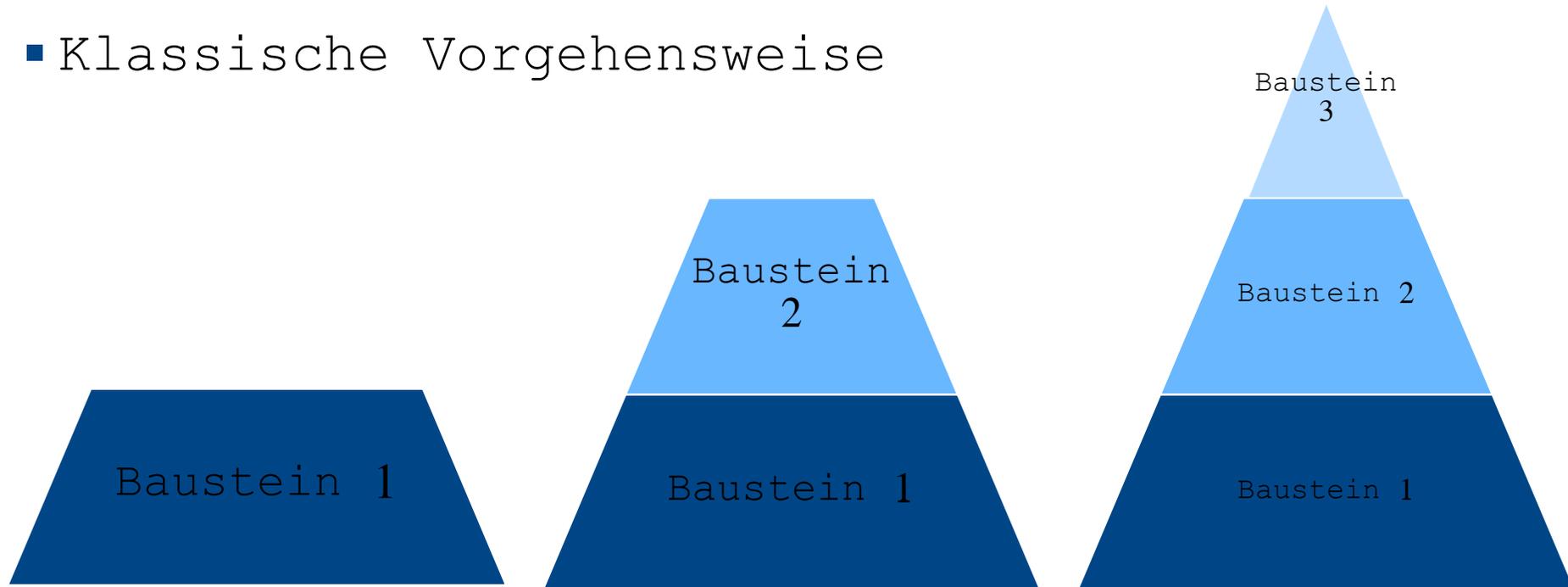
<https://www.flickr.com/photos/hiking>





# Die Projektplanung

- Klassische Vorgehensweise

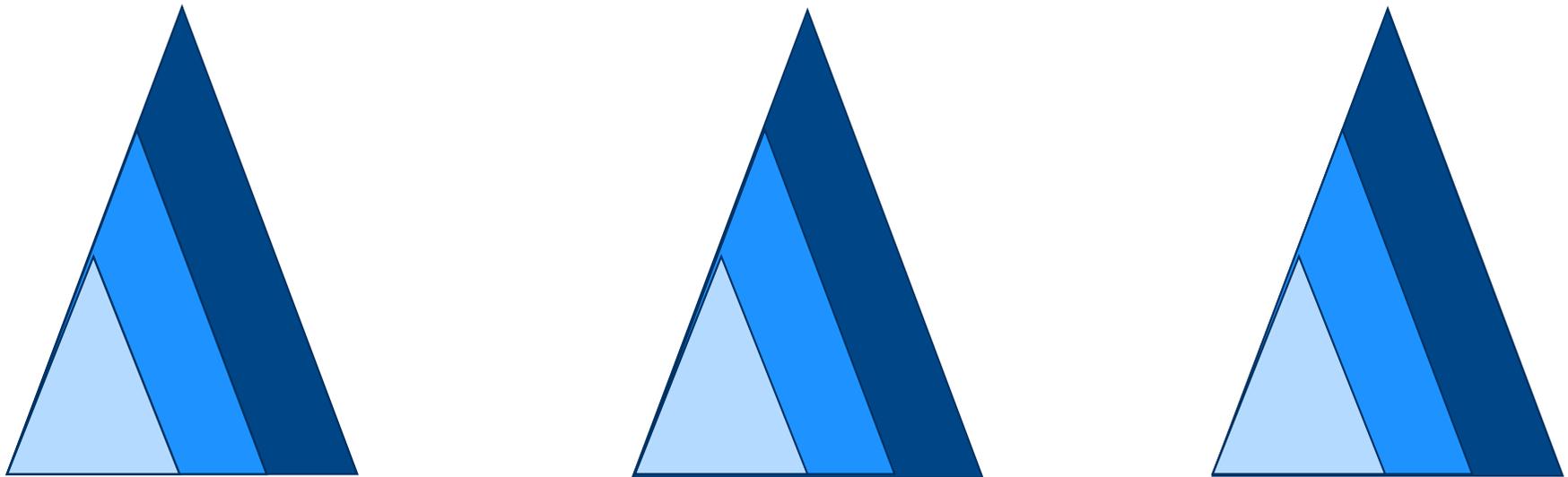


Gefahr: Ziel erscheint schwer erreichbar, Motivation sinkt, Projekt kann „hängenbleiben“





# Modulare Projektorganisation



Definierte Teilprojekte können nach Fertigstellung angewandt werden.  
Gefahr: „Ergebniszufriedenheit“ ist bereits mit Teilprojekten befriedigt





# Umfrage:

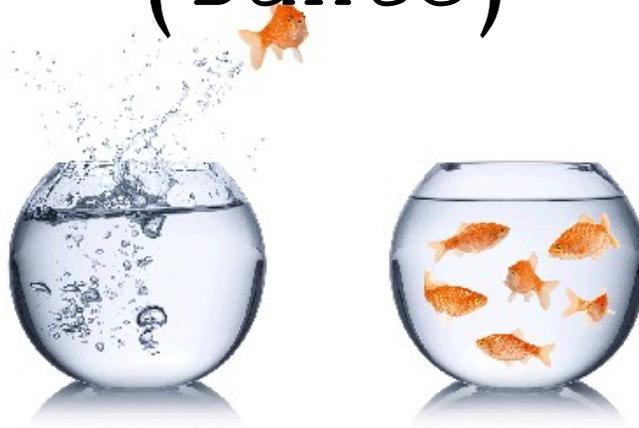
- Was sind die Voraussetzungen, damit Veränderungsprozesse erfolgreich verlaufen?
- Beteiligung der Mitarbeiter (ca. 70%)
- Professionelles Projektmanagement (68%)
- Motivationskraft der Führungskräfte (60%)
- Übernahme von Verantwortung durch die Linie (knapp 60%)
- Konfliktfähigkeit der Mitarbeiter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

Umfrage Unternehmensberatung Mutaree im Auftrag von  
Handelsblatt-Online





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](mailto: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](http://www.contec.de) | [conquaesso.de](http://conquaesso.de)

Bochum | Berlin | Hamburg | München | Stuttgart

