Diwi – Kongreß 2009 19.11.2009

Komplexe Change Projekte – ein Erfahrungsbericht.

LISCHKE CONSULTING

ENABLING YOUR VISION

1.	Warum Change ein Thema ist.
2.	Einige Denkmodelle.
3.	Beispiele aus der Beraterpraxis.

Warum überhaupt Change?

Nach Darwin* überleben nicht die stärksten, die intelligentesten oder die schönsten Lebewesen, …

… sondern die, die sich am schnellsten anpassen.

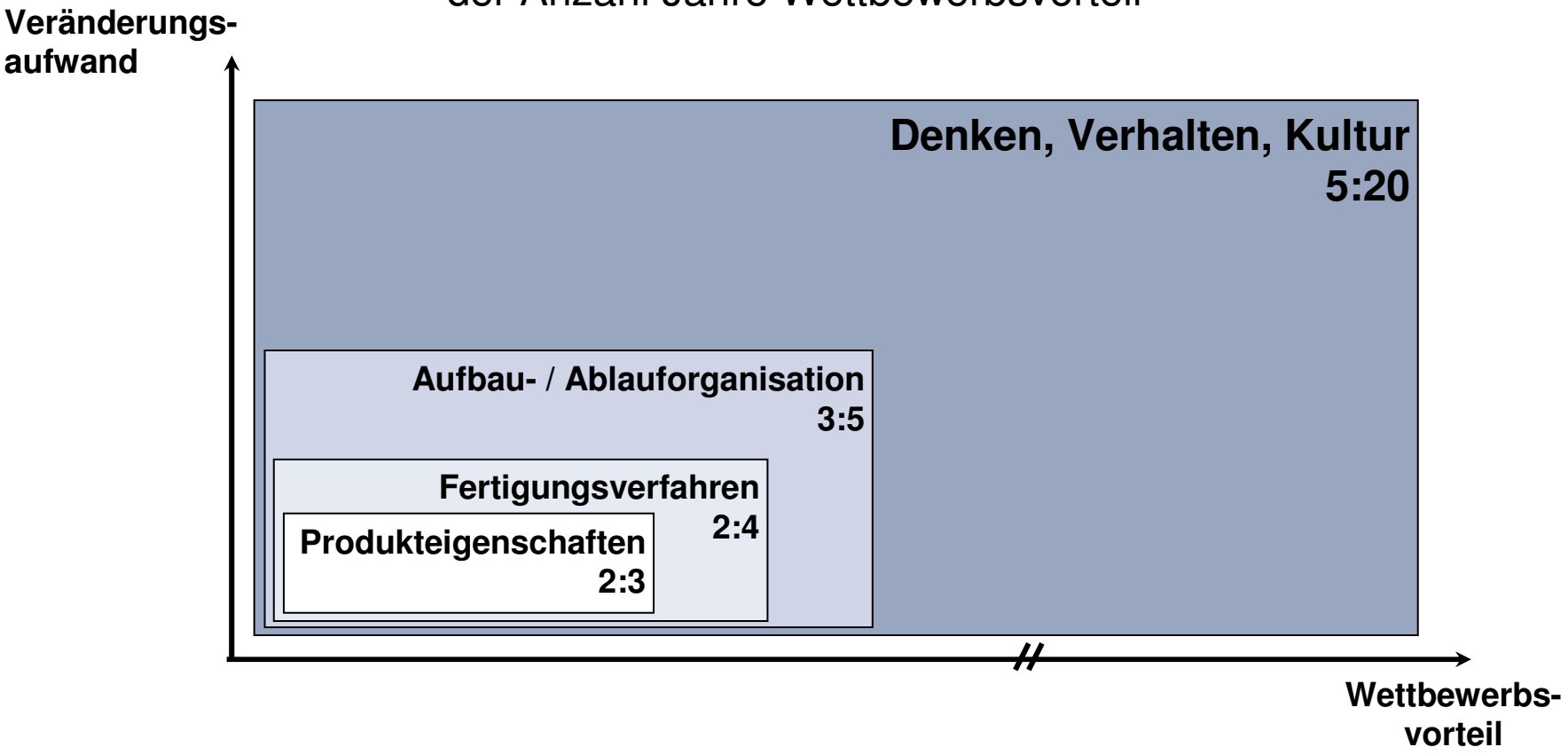
Das gilt genauso für Unternehmen!

Von den DAX Werten der ersten Stunde (1988) sind nur etwas mehr als die Hälfte heute noch darin vertreten.

*** Charles Robert Darwin veröffentlichte schon 1859 sein Hauptwerk „On the Origin of Species“.**

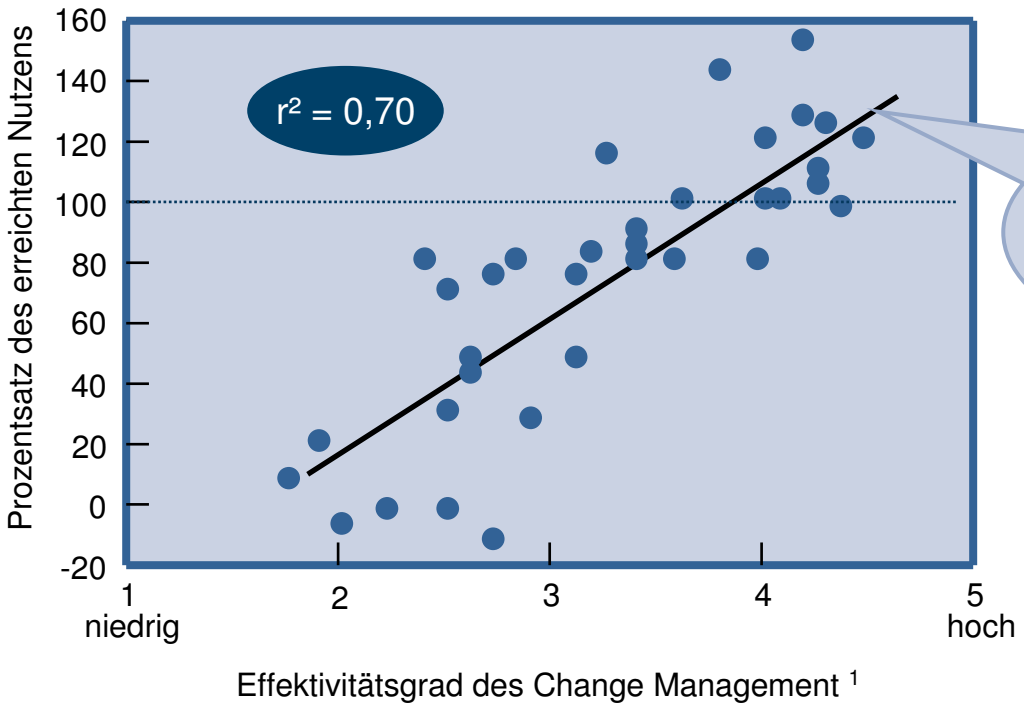
Die Unternehmenskultur ist der entscheidende und auch schwierigste Hebel für einen dauerhaften Erfolg.

Dauer der Umsetzung in Jahren im Verhältnis zu der Anzahl Jahre Wettbewerbsvorteil



Quelle: Expertenkreis „Zukunftsstrategien“ des BmBF und der Frauenhofergesellschaft

Studien beweisen, dass rund 60% aller Projekte nicht die gesteckten Ziele erreichen.



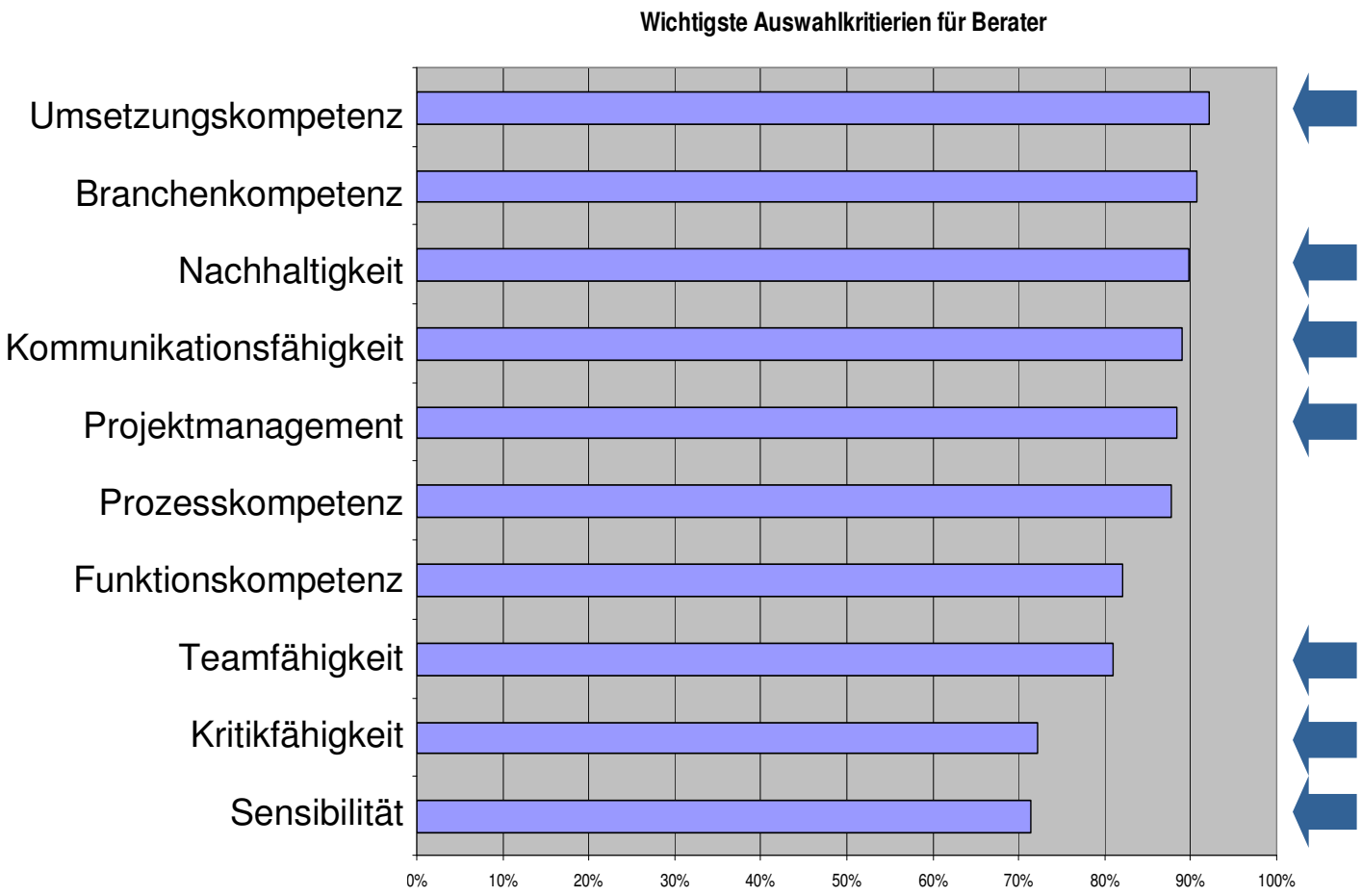
Es gibt eine starke Korrelation zwischen Projekterfolg und Change-Kompetenz

r^2 = Bestimmtheitsmaß, Qualitätsmaß der Regression

[1] bewertet anhand von 12 Change-Management-Faktoren auf einer Skala von 1 (niedrig) bis 5 (hoch).

Quelle: McK

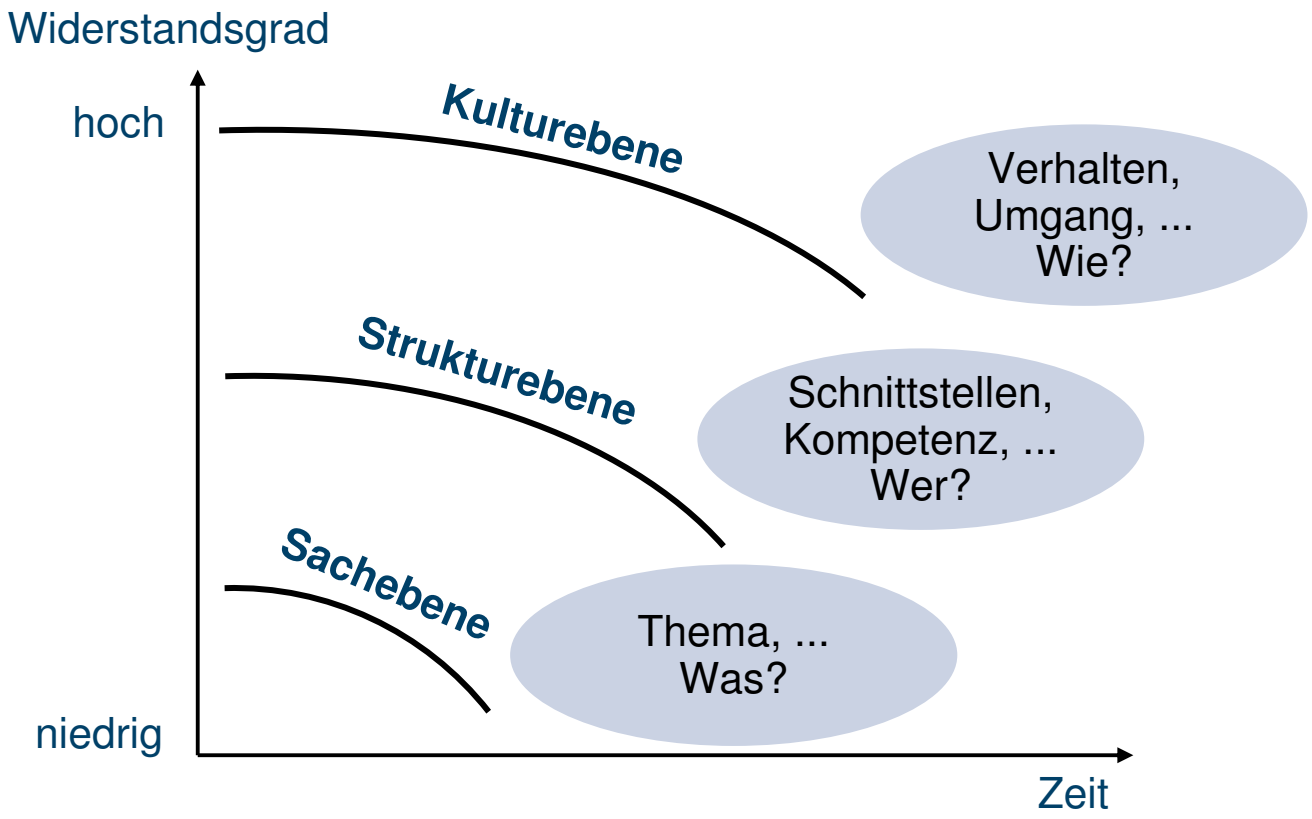
Die Bedeutung des Change Management zeigt sich auch daran wonach Unternehmen Berater beurteilen.



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Managementforschung, Prof. Dr. Dietmar Fink

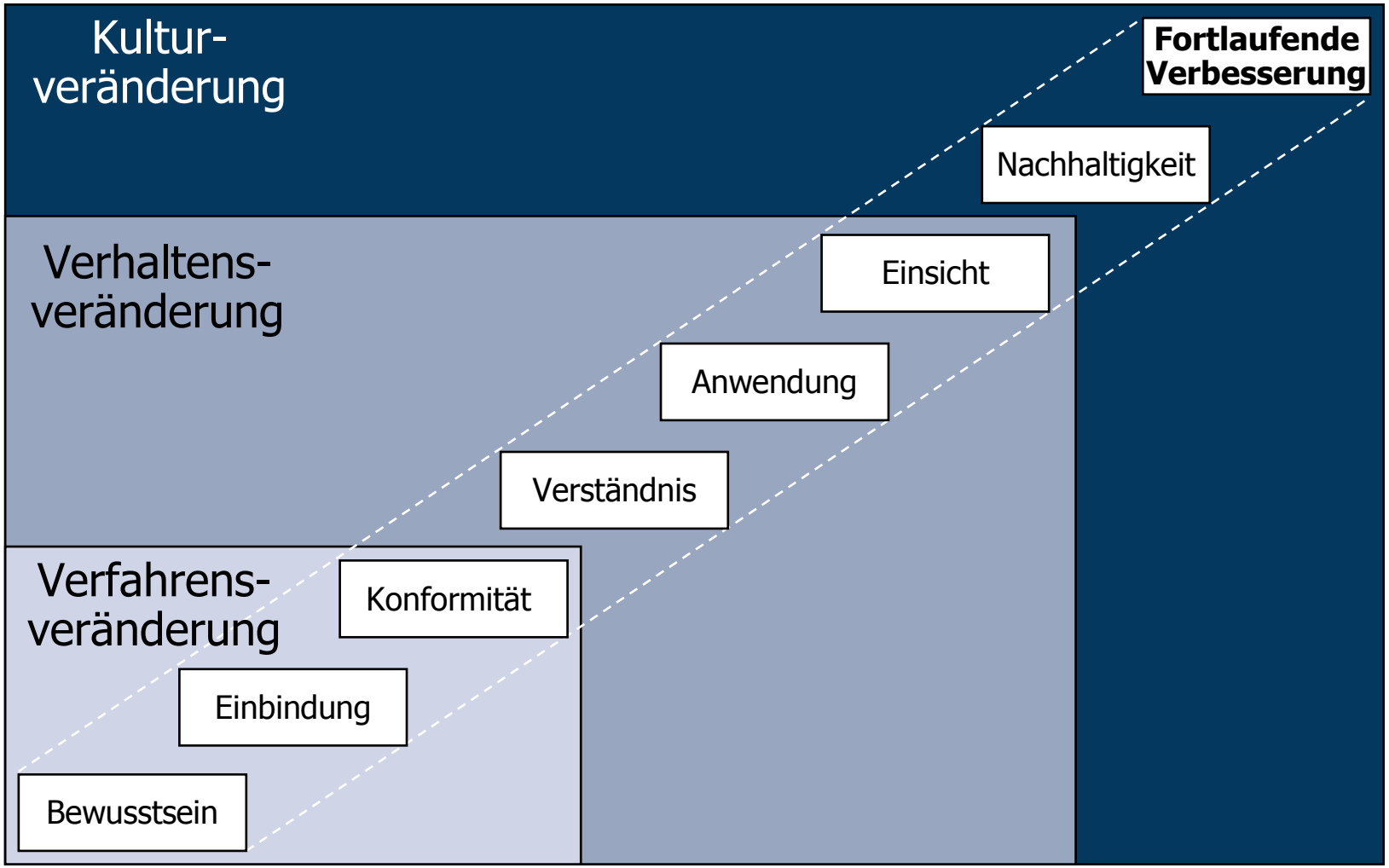
1.	Warum Change ein Thema ist.
2.	Einige Denkmodelle.
3.	Beispiele aus der Beraterpraxis.

Komplexe Veränderungen sind nur dann erfolgreich, wenn sich die Mitarbeiter „nachher“ anders verhalten als „vorher“.



Veränderungen können nicht verordnet werden, sie müssen erlebbar sein.

Der Veränderungsprozess ist ein stufenweiser Prozess, der verschiedene Reifegrade durchläuft.



Die bekanntesten Denkschulen zum Change Management: Das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin.

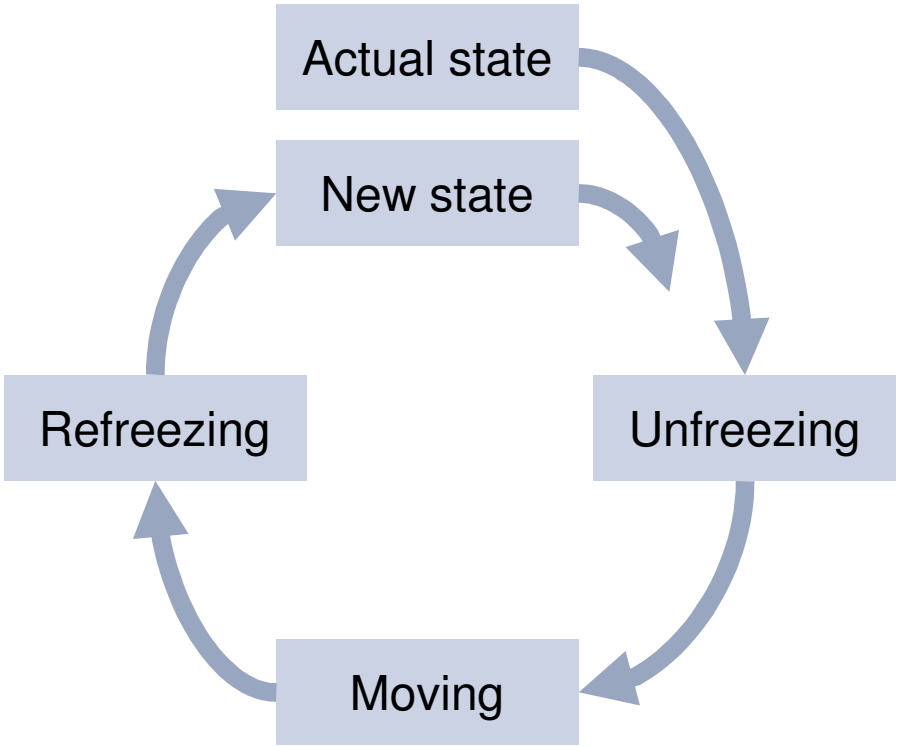
Phasen

1. Unfreezing (Auftauphase):
   Die Einsicht in die Veränderungs-notwendigkeit, In-Frage-stellen des alten Verhaltens und Bereitschaft erzeugen den Gleichgewichtszustand zu verlassen.

2. Moving (Bewegungsphase):
   Lösungen entwickeln, neue Verhaltensweisen ausprobieren. Den Status quo verlassen zu einem neuen Gleichgewicht.

3. Refreezing (Einfrierphase):
   Implementierung der gefunden Lösung; den neuen Zustand stabilisieren, einüben und zur Routine werden lassen.

Kurt Lewin, Resolving social conflicts, 1948



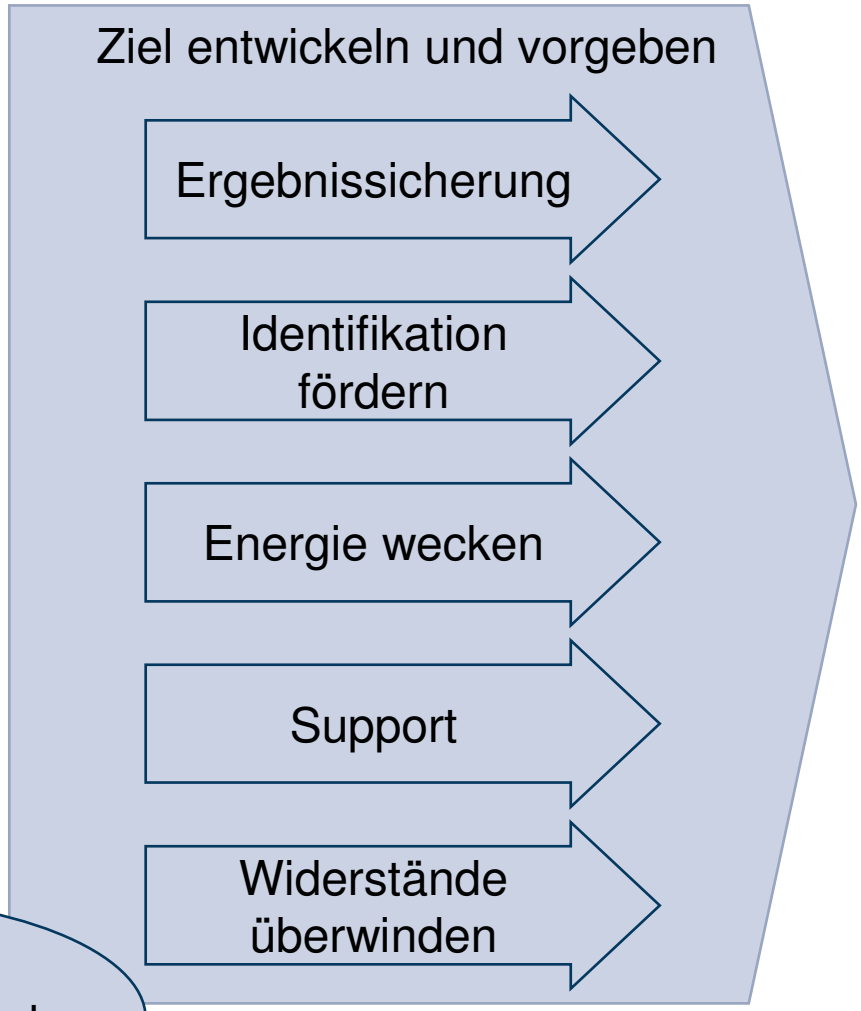
Die bekanntesten Denkschulen zum Change Management: Die 8 Stufen erfolgreicher Veränderung von John Kotter.

8. Neue Ansätze in der Kultur verankern.
7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten.
6. Kurzfristige und sichtbare Erfolge einplanen und belohnen.
5. Unorthodoxes Verhalten verstärken und Hindernisse beseitigen.
4. Vision des Wandels kommunizieren.
3. Vision und Strategie entwickeln.
2. Eine Führungskoalition aufbauen.
1. Dringlichkeit für den Wandel erzeugen.

Quelle: John P. Kotter, Leading Change, 1996

Erfolgreiches Change Management erfordert parallele, strukturierte Prozesse.

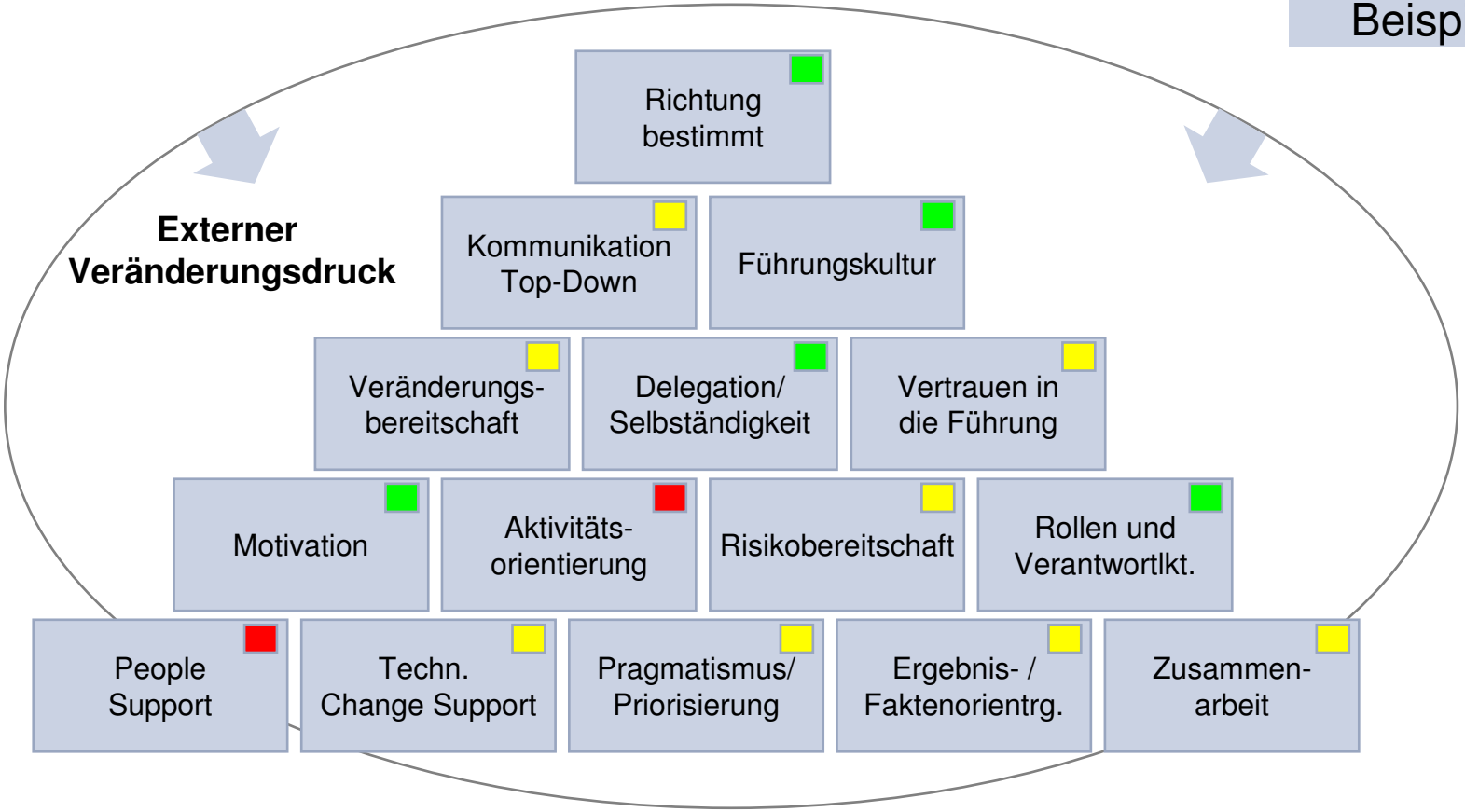
- **Ziel entwickeln und vorgeben:**
  Vision entwickeln und Information an die Mitarbeiter, im Prozess nachsteuern.
- **Ergebnissicherung:**
  Ursachenanalyse, Lösungen entwickeln, hartes Projektmanagement und Controlling.
- **Identifikation fördern:**
  Vertrauen schaffen, Leadership, Wahrheiten aussprechen, Kommunikation (2-seitig!), Anreize geben, „bei der Ehre packen".
- **Energie wecken:**
  Dringlichkeit schaffen, Engagement fördern, frühe Erfolge einbauen, Fortschritte feiern, Ausdauer sichern, Ehrgeiz entwickeln.
- **Support:**
  Methoden, Qualifizierungen, Coaching (on the job), Katalysatoren (Berater, interne Teams) einsetzen.
- **Widerstände überwinden:**
  Ursachen verstehen und adressieren, echte / vorgeschobene Konflikte lösen, Gefolgschaft einfordern.



Schwerpunkte und Methodeneinsatz aussteuern!

Wieviel Aktivierungsenergie für den Change Prozess notwendig ist, hängt von der Veränderungsbereitschaft ab.

Beispiel



Legende:

„Bausteine“ der Change Readiness und ihre Kriterien-erfüllung.

Kriterienerfüllung

- **>80%**
- **40-80%**
- **<40%**

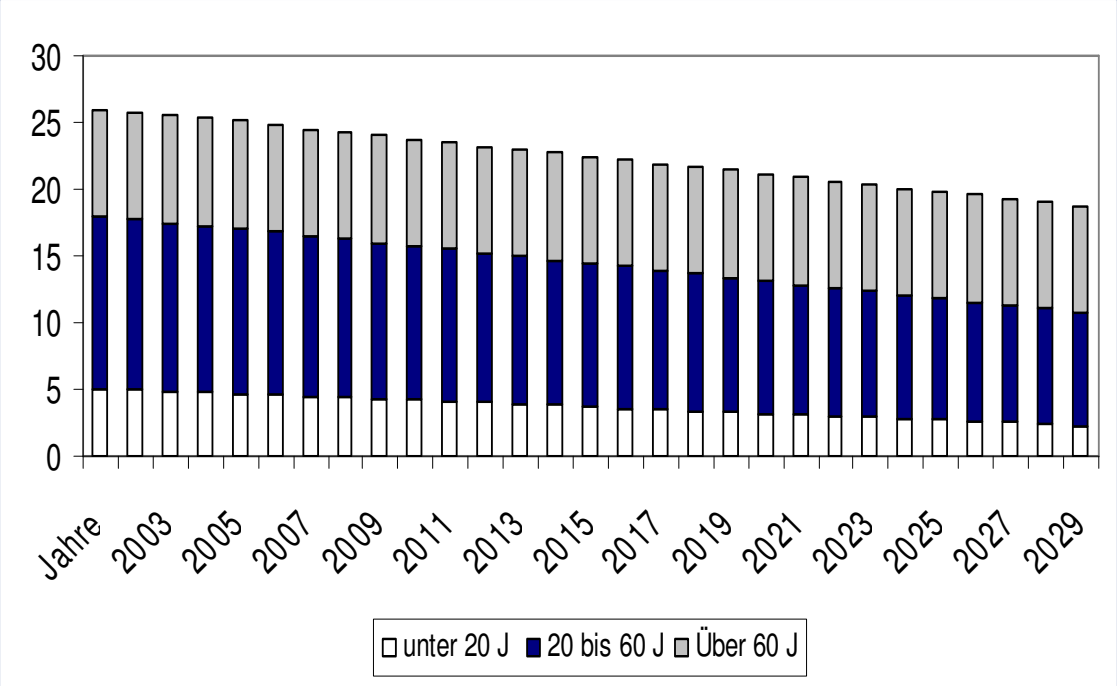
Inhalt.

1. Warum Change ein Thema ist.
2. Einige Denkmodelle.
3. Beispiele aus der Beraterpraxis.

Bedingt durch den demografischen Wandel ist die Kirche von sinkenden Einnahmen und Mitgliedern bedroht.

Finanzielle Misere anhand der Kirchenmitgliederentwicklung von 2002 bis 2030.

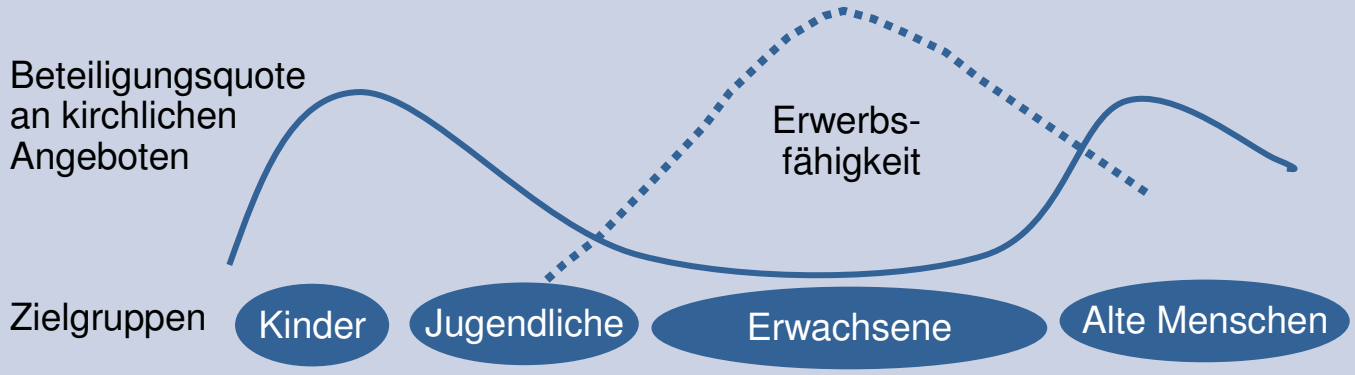
Kirchenmitglieder in Mio.



Die Zahl aller Mitglieder sinkt um 1/3, wobei sich die Kirchensteuer-zahler halbieren.

Die Kirche muss sich strukturell und inhaltlich grundlegend umstellen.

Zielgruppen und Einkommensstruktur passen nicht zusammen!



Zielgruppen	Kinder	Jugendliche	Erwachsene	Alte Menschen
Angebote	• Taufen • KITA • Musik	• Konfirmanden • Jugendgruppen • Freizeiten • Musik	• Hochzeiten • Taufen • Veranstaltungen • Projekte	• Wohnen / Altenheime • Betreuung

Gottesdienste, Mission, Seelsorge und Beratung

Die Herausforderung der Kirche ist es, ihre Grundstrukturen in Frage zu stellen.

Aktuelle Situation in der Summe

1. **Relevanzverlust** – Kirche verliert an Bedeutung
2. **Mitgliederverlust** – Kirche verliert an Größe
3. **Ressourcenverlust** – Kirche verliert Finanzen
4. **Identitätsverlust** – Kirche zieht sich zurück
5. **Symbolverlust** – Kirche verliert Gebäude
6. **Sinnverlust** – Kirche zieht Aufgaben zurück

Eingeleitete Maßnahmen

1. Fusionen von Landeskirchen, Kirchenkreisen und Kirchengemeinden.
2. „Marktorientierung“, Prioritätensetzung, Angebotslandkarten, Verlagerung u. Aufgaben.
3. Entwicklung neuartiger Finanzierungsmodelle (z.B. Fundraising, Kirchgeld, Facilitymgmt).
4. Vorschlag (Impuls) zu umfangreichen und nachhaltigen Reformen bis 2030 unterbreitet.

Strukturelle Veränderungen sollen durch die deutliche Reduzierung der Landeskirchen erfolgen.

Ausgangslage: Ev. Landeskirchenstruktur.

- Ausgangspunkt 23 ev. Landeskirchen.
- 25,6 Mio. ev. Kirchenmitglieder.
- 75.000 Gebäude (21.000 Kirchen)
- Einnahmen ´04 ca. € 10 Mrd.

Vorschlag EKD zur Struktur-anpassung bis 2030

- Reduzierung der Komplexität durch Verringerung der Landeskirchen auf 8 bis max. 12, in Anlehnung an die Bundesländergrenzen.

Dem Impulspapier vom Bischof Huber folgen bundesweite Reformdebatten und grundlegende Reformen und Fusionen in Landskirchen, Kirchenkreisen und -gemeinden.

Change Management vor 200 Jahren.

„Man muss Hindernisse wegnehmen, Begriffe aufklären, Beispiele geben und alle Teilhaber interessieren; das ist freilich beschwerlicher als befehlen, indessen die einzige Art zum Zweck zu gelangen und nicht nur verändern zu wollen, sondern auch wirklich verändern.“

Johann Wolfgang von Goethe