

Change Management Transformation des Unternehmens zum Future Workplace

Dipl. Psych. Carolin Wolf





Agenda

- I. Unternehmenskultur und Changeability –
Änderungsfähigkeit und Änderungsbereitschaft
- II. Einbeziehung der wesentlichen Akteure
Mitarbeiter und Betriebsräte mit ins Boot nehmen
– Change Agenten und Promotoren
- III. Umgang mit möglichen Reaktanzen
- IV. Erfolgsfaktoren zur Vermeidung von Praxisfallen
- V. Exemplarische Evaluationsergebnisse
- VI. Fazit



I. Unternehmenskultur und Changeability

Veränderung = Das Salz des Vergnügens

- *Friedrich von Schiller, 1759 - 1805*

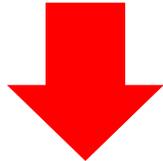
I. Unternehmenskultur und Changeability

Angestrebte Effekte beim Umstieg auf flexible office



1. Betriebswirtschaftliche Effizienz

2. Innovationsfähigkeit



deutliche
Flächeneinsparungen

- innovationsfördernde Arbeitsumgebungen schaffen
- Kommunikationsimpulse geben

deutliche Erhöhung
des Büroaus-
stattungsstandards

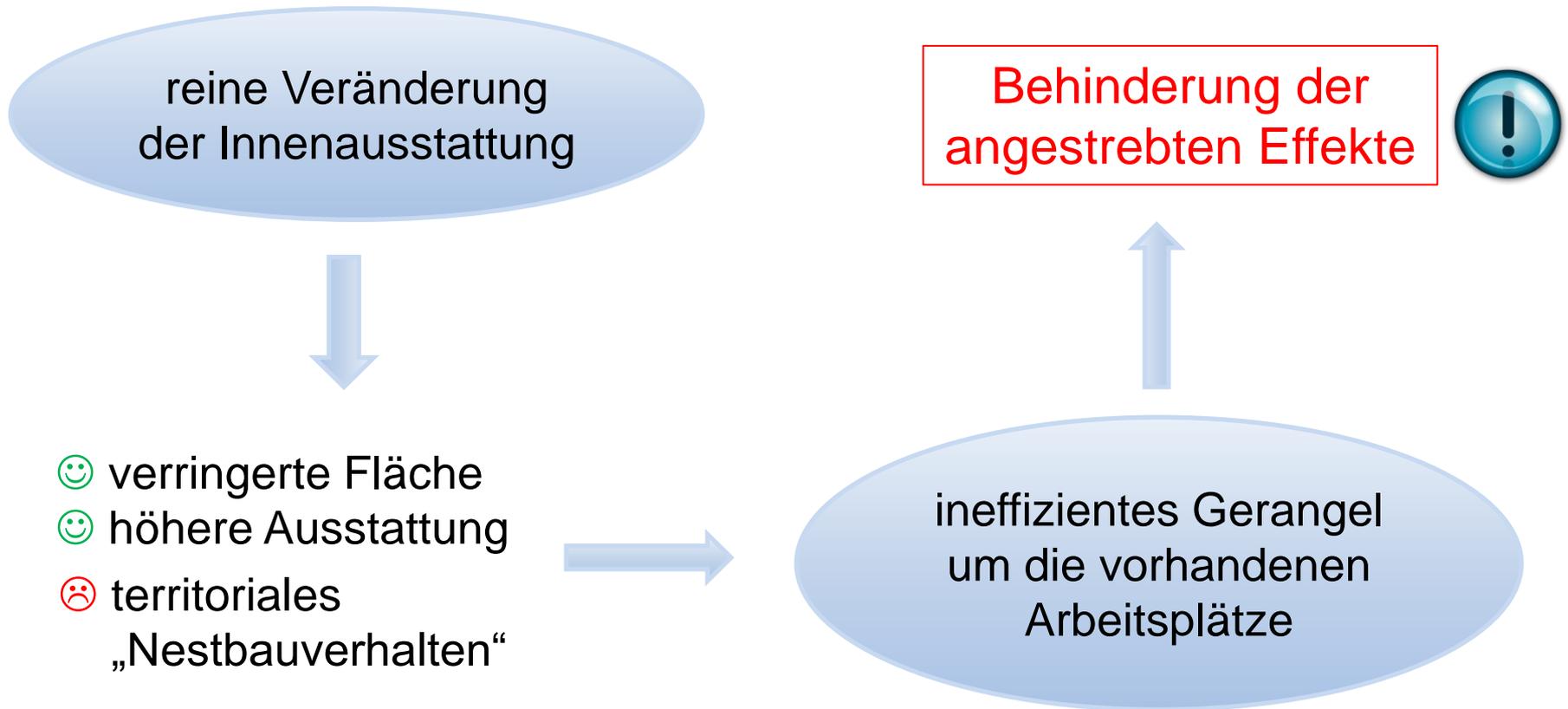


Innovationsfähigkeit benötigt
Kommunikation



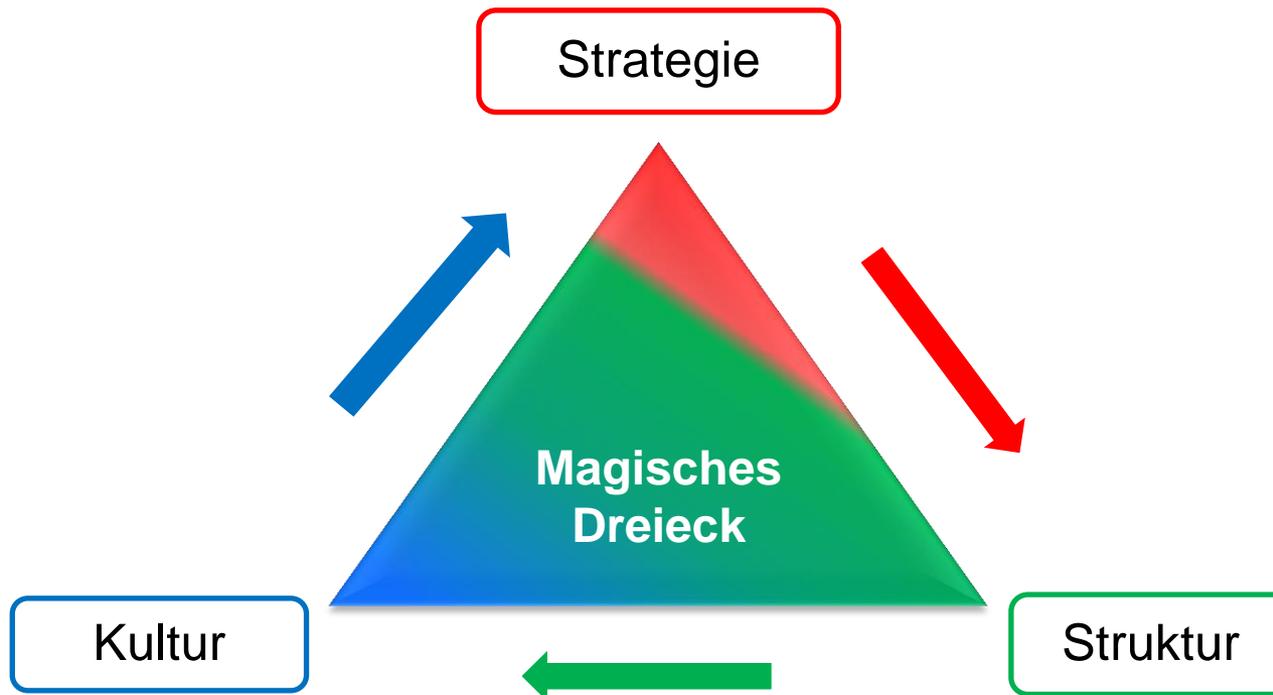
I. Unternehmenskultur und Changeability

Vorgehen in vielen Workplace - Projekten:



I. Unternehmenskultur und Changeability

Erfolgreiche Workplace - Projekte brauchen eine angemessene Berücksichtigung der Strategie, der Strukturen sowie der Kultur des Unternehmens.



I. Unternehmenskultur und Changeability

Erfolgreiche Workplace - Projekte durch **interdisziplinäres Vorgehen**

Veränderung der Innenausstattung
- verringerte Fläche
- höhere Innenausstattung



Architekten
IT, Büromöbelhersteller

+

+

Veränderung der Organisation



Personal- und
Organisationsentwicklung



- Erfolgreiche Bearbeitung des Changes
- Erzielen der angestrebten Effekte



II. Einbeziehung der wesentlichen Akteure

- „Go“ der obersten Leitung
- Führungskräfte
- Mitarbeitende
- Interessensvertreter der Mitarbeitenden (BR)
- betriebliche Akteure für Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Facility Management
- IT- Abteilung
- Einkauf
-?

müssen frühzeitig einbezogen werden.

Im Falle der Nichteinbeziehung sind Verzögerungen und Mehraufwand vorprogrammiert.



II. Einbeziehung der wesentlichen Akteure

Mitarbeiterbeteiligung:

Beteiligung verlangt eine eindeutige und transparente Klarheit darüber, was vorgegeben ist und was in den Entscheidungsspielraum der Mitarbeitenden gelegt wird.

Beispiel für Mitarbeiterbeteiligung:

Die Gruppe / das Team

- verständigt sich auf ein gemeinsam getragenes Regelwerk („golden rules“) für den Arbeitsalltag, z.B. mit folgenden Themen:
 - Umgang mit Papier
 - Individualisierung der Büroeinrichtung klären
 - Umsetzung des Clean Desk Prinzips in der nonterritorialen Bürowelt

 **Kulturarbeit**

  **Identifikation ermöglichen**



II. Einbeziehung der wesentlichen Akteure

Mitarbeiterbeteiligung:

Zentral sind die Diskussion vor Ort und der Meinungsbildungsprozess in der Gruppe.

Mögliche Methoden:

- World Café von Juanita Brown,
- Open Space Elemente nach Harrison Owen
- Dynamic Facilitation nach Jim Rough



III. Umgang mit möglichen Reaktanzen

1. Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand

Das Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung, nicht das Auftreten

2. Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft

Oft liegen diese Botschaften im emotionalen Bereich, z.B. Ängste / Befürchtungen

3. Die Nichtbeachtung von Widerständen führt zu Blockaden

„Druck führt zu Gegendruck“

4. Mit dem Widerstand gehen, nicht gegen ihn arbeiten

Druck wegnehmen (dem Widerstand Raum geben)

Antennen ausfahren (in Dialog treten, Ursachenforschung)

Gemeinsame Absprachen (Vorgehen neu festlegen)

5. Betroffene zu Beteiligten machen

Betroffene Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einbinden, eigenverantwortliche Mitgestaltung

6. Informieren, informieren und noch mal informieren

Möglichst schnell und gründlich Mitarbeiter bei Veränderungen informieren

modifiziert nach Doppler und Lauterburg, 2002



III. Umgang mit möglichen Reaktanzen

Stellschraube Kommunikation

- **Abstimmung mit der Personalentwicklung**
- **Einfachheit der Sprache, zielgruppenspezifische Kommunikation**
- **Verzahnung der verschiedenen Medien**
- **Metaphern, Bilder, story telling, Analogien und Beispiele**
- **Foren als Multiplikatoren (Großgruppenmethoden wie world café, open space oder auch die Methode dynamic facilitation etc.)**
- **Wiederholung**
- **Führung durch Vorbildcharakter**
- **Erklärung scheinbarer Inkonsequenzen**
- **Geben und Nehmen:**
Eine Zwei-Wege-Kommunikation ist immer wirkungsvoller als die Einweg-Kommunikation.

III. Umgang mit möglichen Reaktanzen

Stellschraube Kommunikation

**jeder Change Prozess
benötigt eine passgenaue
Kommunikationsarchitektur**



= beschreibt exakt für die gesamte Projektlaufzeit, wer wann wie über was von wem informiert wird.

Geben von Informationen an MA

- durchgängig und transparent
- Auftakt: Besichtigungen erfolgreicher Workplace-Projekte
- gute Verzahnung von Mitarbeiterversammlung, Intranet Informationen, Workshops
- Erweiterung der Regelbesprechungen mit dem Tagesordnungspunkt Workplace - Projekt

Erhalten von Informationen von MA

- Interviews
- gezielte Tätigkeitsanalysen (Besprechungen, Telefonate, PC Arbeit, Kundengespräche etc.)

III. Umgang mit möglichen Reaktanzen

Stellschraube Projektmanagement

Erfolgreiche Workplace - Projekte satteln auf bereits vorhandene Strukturen und Rahmenbedingungen für Veränderungsprozesse.

Projektmanagement
als Vehikel

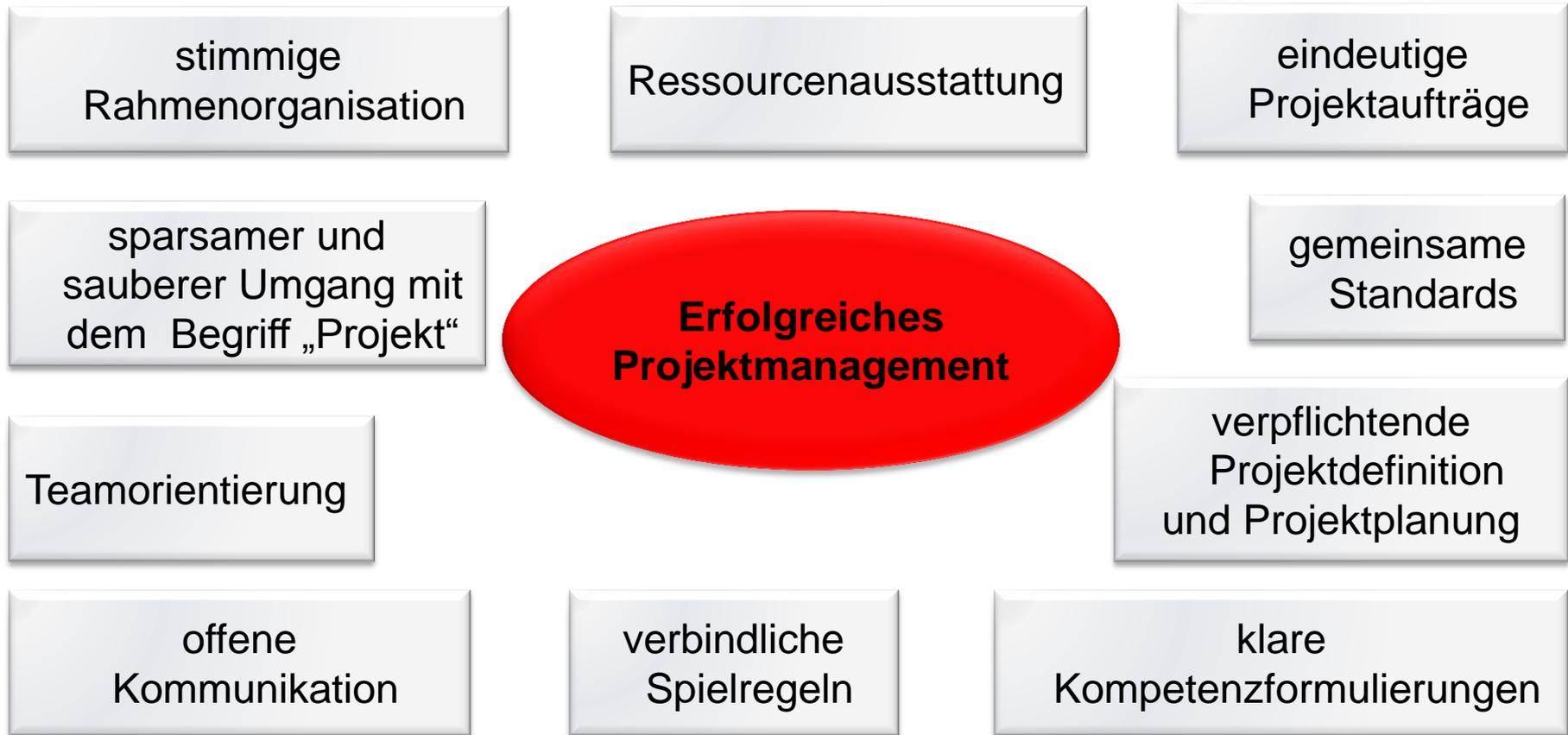


Ein gut funktionierendes Projektmanagement beinhaltet:

- festgelegte Steuerungsgruppe (Entscheidungsebene)
- zuarbeitende Projektgruppen
- qualifizierte und konfliktfähige interne Projektleiter
- Unterstützung der internen Projektleiter (z.B. durch Coaching)

III. Umgang mit möglichen Reaktanzen

Stellschraube Projektmanagement





IV. Erfolgsfaktoren zur Vermeidung von Praxisfällen

- **Transparenz** schaffen
- **Vertrauen durch offene Kommunikation**
klare Informationskanäle (vertikal und horizontal)
zielgruppenspezifische Kommunikation
- **Moderationsmethoden** immer in der Projektgruppe nutzen und immer dann, wenn Partizipation gewollt und möglich ist
- gezielte Auswahl von **Schlüsselpersonen**
- realistische **Zeitplanung**



IV. Erfolgsfaktoren zur Vermeidung von Praxisfallen

■ **Nutzendarstellung**

Nutzen größer als Aufwand und Kosten

■ **Unterstützung**

Bedenken, Sorgen und Ängste sowie Erfahrungen und bisherige Erfolge der Beteiligten ernst nehmen

■ **Konfliktbereitschaft**

sich den Widerständen stellen - „open door“,
Widerstände würdigen / Perspektive der Mitarbeitenden einnehmen

■ **Feedback**

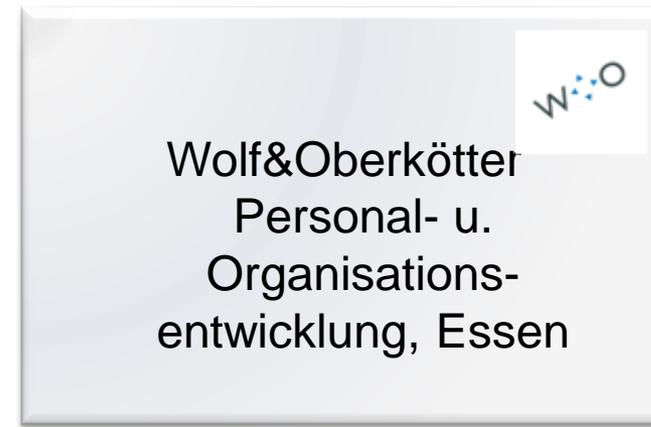
fachlichen und sozialen Austausch sowie häufige Rückmeldung fordern und fördern

■ **Kreativität**

Szenarien entwickeln, gemeinsame Ideenfindung initiieren

V. Exemplarische Evaluationsergebnisse

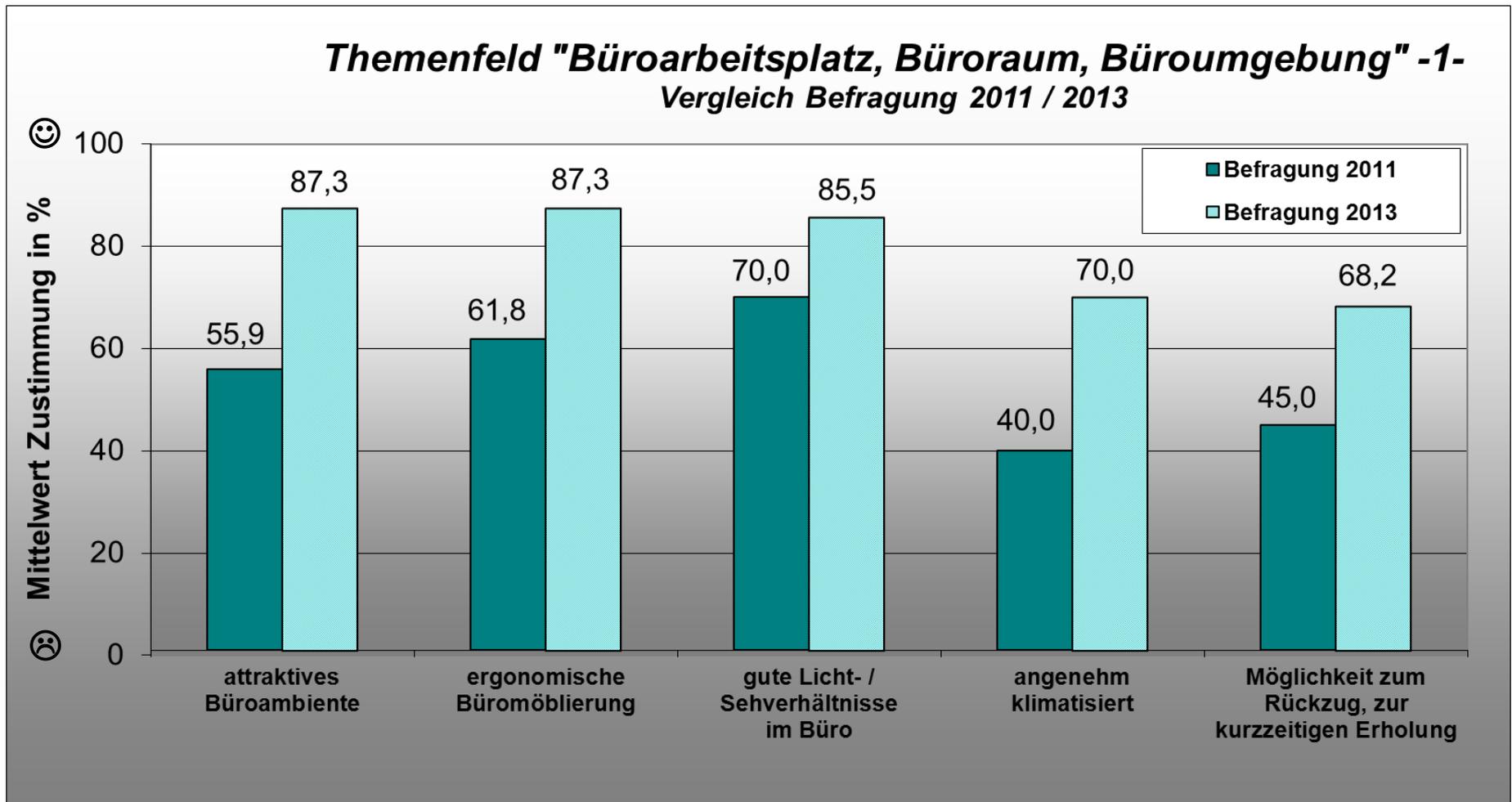
➔ Interdisziplinäre Durchführung des Projekts



- Erhebungszeitraum für die Vorher - Befragung: November 2011
- Umstellung von Einzelbüros auf flexible office: Oktober 2012
- Erhebungszeitraum für die Nachher - Befragung: Mai 2013

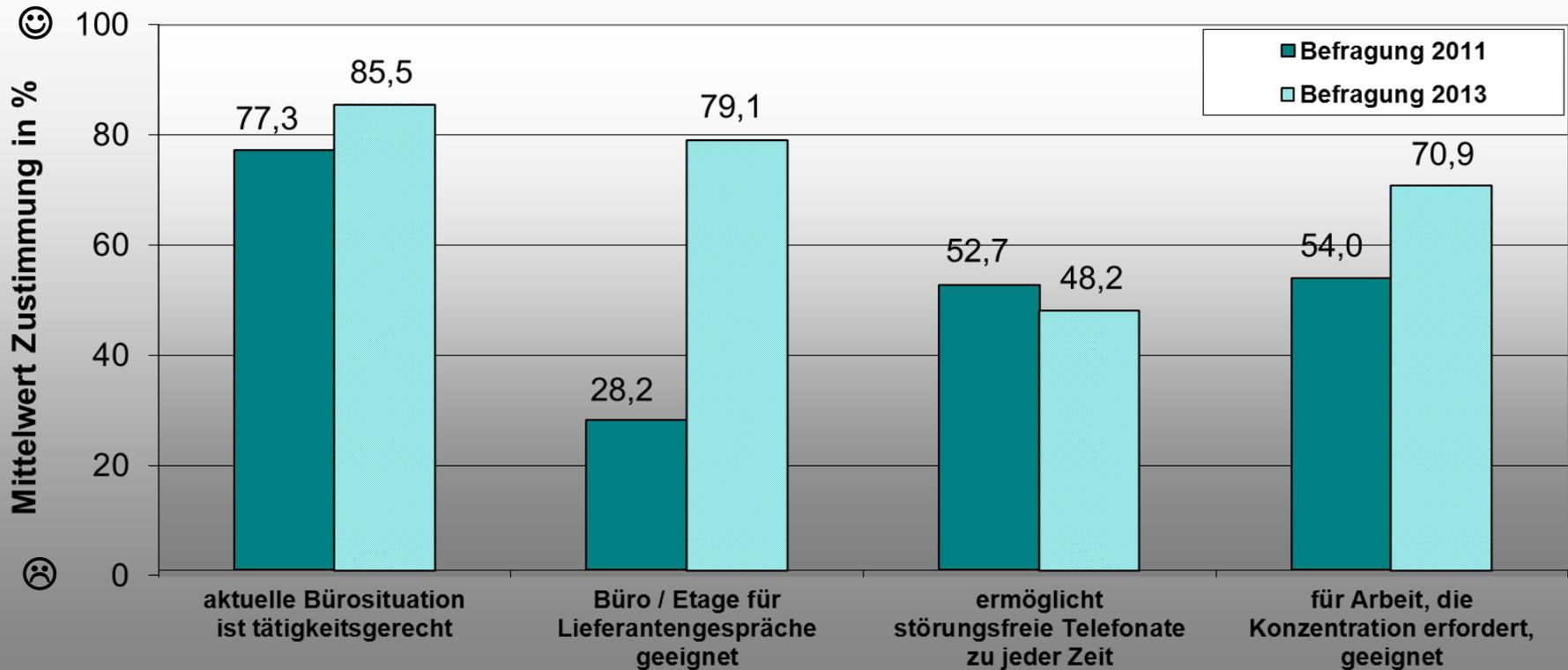
V. Exemplarische Evaluationsergebnisse

**Themenfeld "Büroarbeitsplatz, Büroraum, Büroumgebung" -1-
Vergleich Befragung 2011 / 2013**

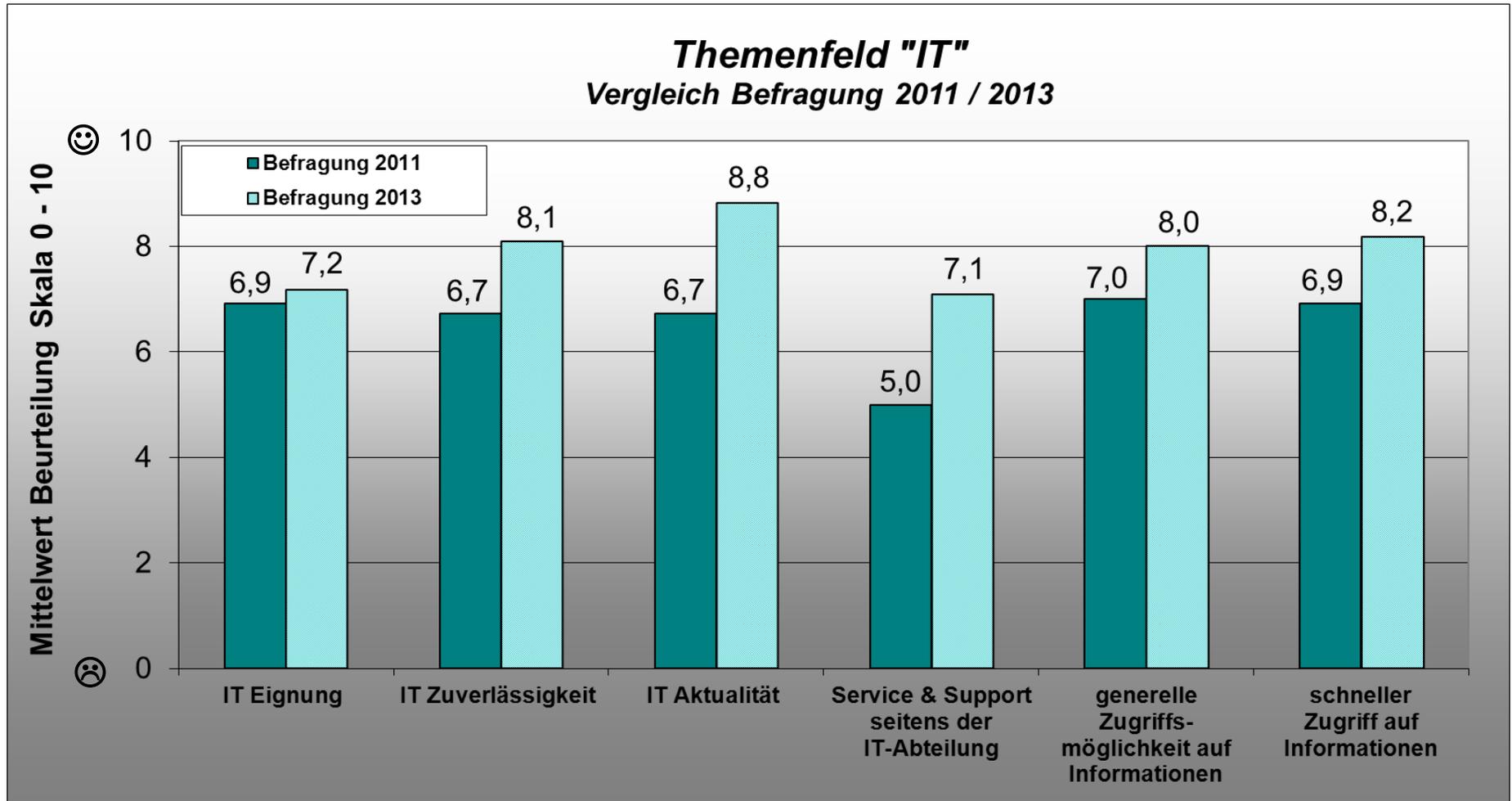


V. Exemplarische Evaluationsergebnisse

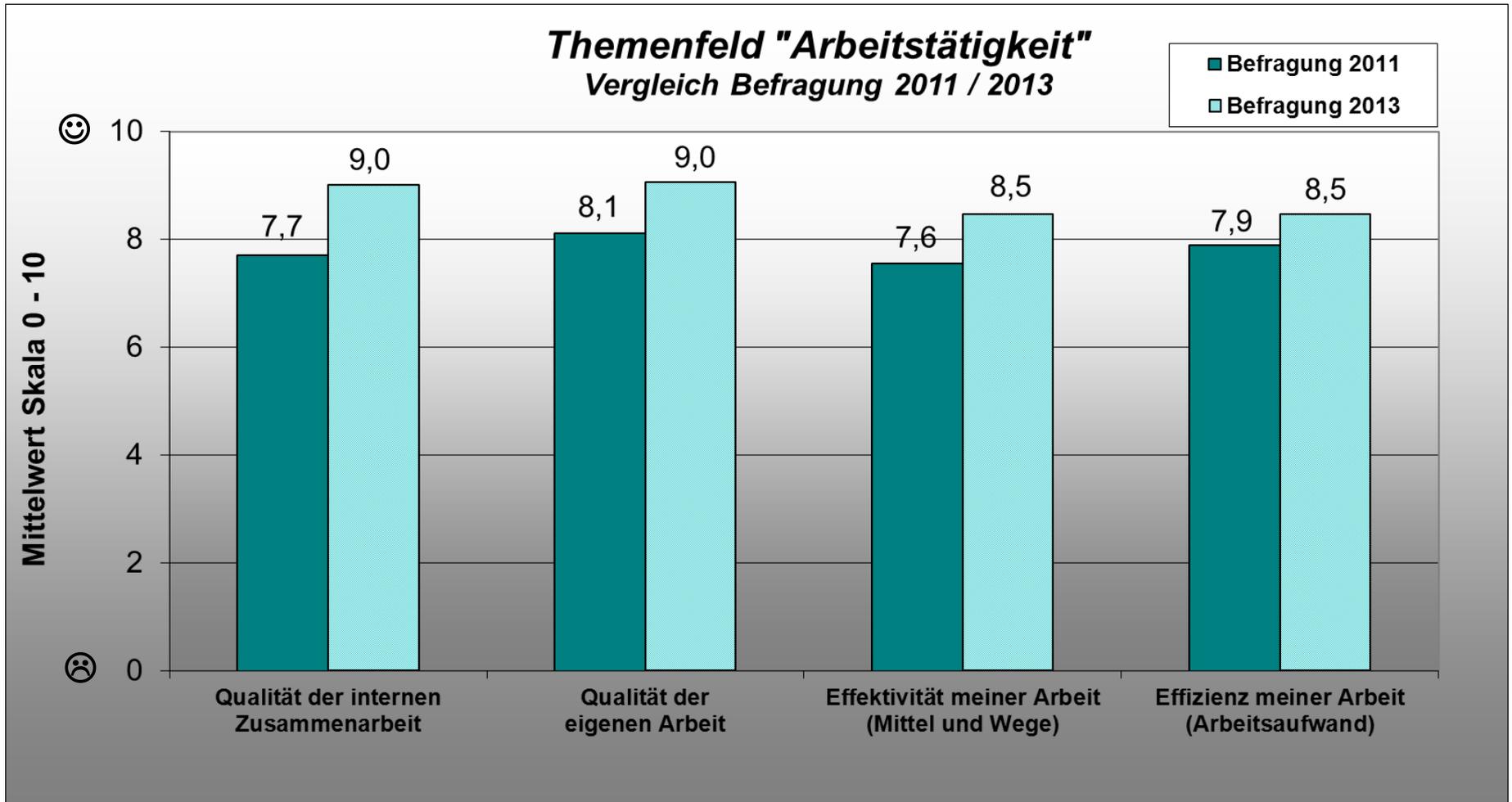
**Themenfeld "Büroarbeitsplatz, Büroraum, Büroumgebung" -2-
Vergleich Befragung 2011 / 2013**



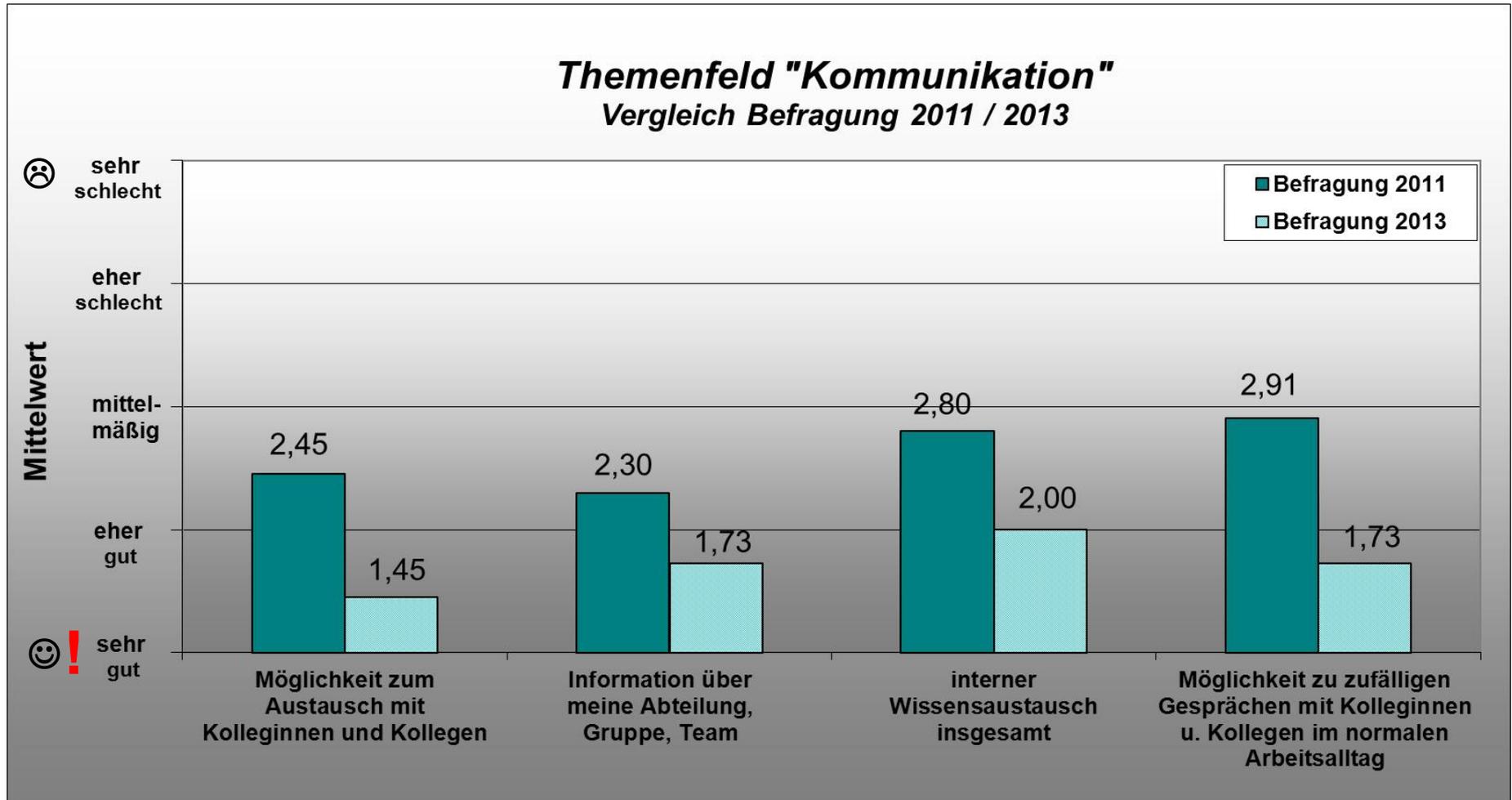
V. Exemplarische Evaluationsergebnisse



V. Exemplarische Evaluationsergebnisse



V. Exemplarische Evaluationsergebnisse





VI. Fazit

Erfolgreiche Workplace – Projekte brauchen

- Berücksichtigung der Strategie, der Strukturen sowie der Kultur des Unternehmens
- Interdisziplinäres Vorgehen
- Frühzeitiges Einbeziehen der wesentlichen Akteure
- Angemessenen Umgang mit möglichen Reaktanzen
- Passgenaue Kommunikationsarchitektur
- Gut funktionierendes Projektmanagement



Wolf&Oberkötter

Personal- und Organisationsentwicklung

Stubertal 28

45149 Essen

www.wolf-oberkoetter.de

Carolin Wolf

Mobil: 01 73 - 260 32 01

Tel: 02 01 - 76 24 04

Fax: 02 01 - 87 89 85 64

c.wolf@wolf-oberkoetter.de



Tomás Saraceno, In Orbit, 2013

Solo exhibition at Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen, K21 Ständehaus, Düsseldorf, Germany. Curated by Marion Ackermann and Susanne Meyer-Büser.

Courtesy the artist; Tanya Bonakdar Gallery, New York; Andersen's Contemporary, Copenhagen; Pinksummer contemporary art, Genoa; Esther Schipper, Berlin.

© Photography by Studio Tomás Saraceno, 2013