

A large, thick, curved graphic element on the left side of the page. It starts as a solid black arc at the top left and transitions through a color gradient of dark red, red, and orange to a solid yellow arc at the bottom right.

VERÄNDERUNG GESTALTEN UND
INITIIEREN – KULTURWANDEL IN
SPORTORGANISATIONEN BEGLEITEN

Forum Safe Sport
Berlin, 16.11.2018

Formen von Veränderung

Wildwuchs



Experten-Ansatz



Macht-Ansatz

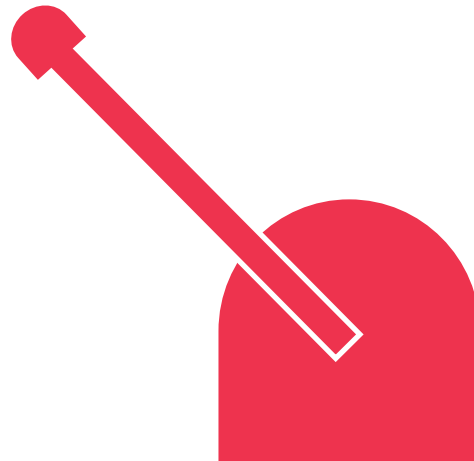


Entwicklungs-Ansatz



Hebel für Veränderung

- Zukunft (Strategie, Leitbild, Mission, Vision, ...)
- Menschen (Führungskräfte, Mitarbeitende, Ehrenamtliche, Freiwillige, ...)
- Kultur (Arbeitsweisen, Umgangsformen, Kommunikation, ...)
- Struktur und Prozesse (Organigramm, Abläufe, Rollen, Aufgaben, ...)



Veränderungen

VERÄNDERUNGEN

Was soll verändert werden?

- Inhalte stehen im Vordergrund
- Erstellung eines Konzeptes
- Einsatz von strategischem Management

Wie kommen wir zu Veränderungen ?

- Erfolgsfaktoren und Spielregeln von Veränderungen
- Blick auf den Prozess
- Organisationsentwicklung

Wie geht das nun?



Vergemeinschaftung des Problems

Vergemeinschaftung des Ziels

Vision

Begründete
Setzung

Kristallisation/Pflege

- Auswertung
- Lessons Learned
- Erfolge feiern
- Leben
- Veränderungskultur entwickeln

Veränderung/ Bewegung

- neue Rollen
- veränderte Aufgaben
- Pilotprojekte
- Experimente
- Qualifizierung
- Infrastruktur
- Struktur/Prozesse

Auftauphase

- Analyse/Diagnose
- Identifikation von Schlüsselpersonen (Unterstützer, Macht & Einfluss, Opposition...)
- Konzeptentwicklung
- Schritteplan
- Kommunikations- und Beteiligungsplan

Veränderungsformel

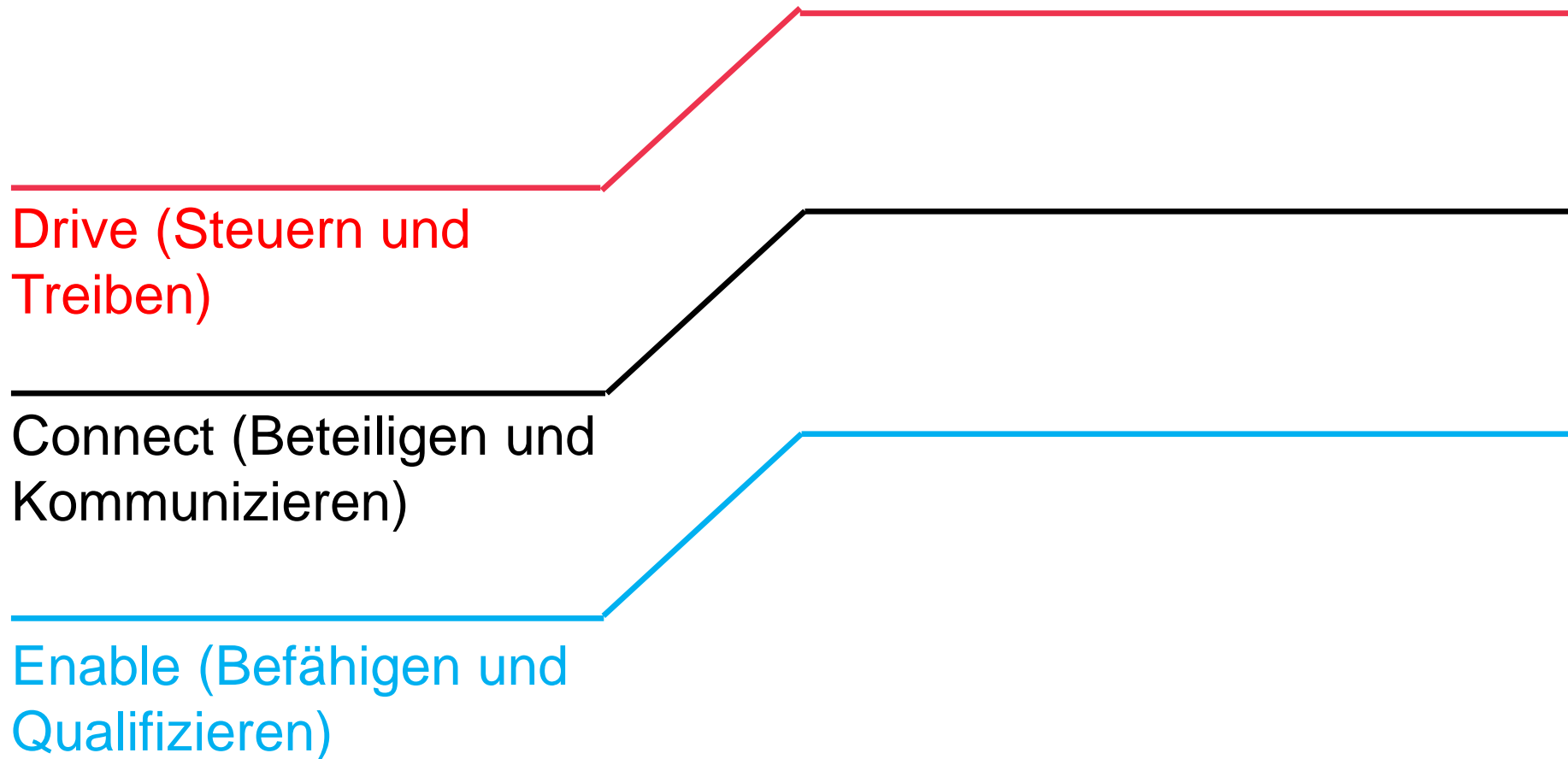
$$\underbrace{\text{Widerstand}}_{\text{Beharrende Kräfte}} < \underbrace{D \times F \times V}_{\text{Treibende Kräfte}}$$

D= Disatisfaction

F = First Steps

V = Vision

3 Basis-Ansätze für die Gestaltung von Veränderungsprozessen



Bedeutung der Führung

- Veränderung braucht Führungskräfte an der Spitze, die den Wandel wollen und ihn vorleben
- Entscheidend ist nicht das, was gesagt wird, sondern das, was getan wird
- Verhalten, Ausstrahlung, Glaubwürdigkeit und Authentizität der Führungskräfte haben entscheidende Bedeutung für den Erfolg von Veränderungsprozessen
- „Heitere Besessenheit“

Gestaltung der Veränderungsarchitektur

- **Architektur**

- Einrichten von Strukturelementen
 - Steuerungsgruppen bzw. Lenkungsreis
 - Projektgruppen bzw. Arbeitsgruppen
 - Sounding Board
- Wichtig dabei: Klare Aufgaben und abgegrenzte Rollen definieren. Hohe Relevanz für Akzeptanz und Entscheidungsfindung.

- **Projektorganisation**

- Verständnis des Veränderungsvorhabens als ein Projekt
- Aktive Anwendung von Instrumenten aus dem Projektmanagement (Arbeitspakete, Zeitschiene, Meilensteine, Controlling)

Formate für die Gestaltung

Analyse

Interviews, Befragungen, Beobachtungen, Dokumentenanalyse

Beteiligungsformen

Kick-off-Veranstaltung, Workshops, Regionalkonferenzen, Mitarbeiterversammlungen, Großgruppenverfahren, Gremiensitzungen, Arbeitsgruppen

Qualifizierung:

Schulung von Multiplikatoren, Seminare, kollegiale Beratung, Coaching

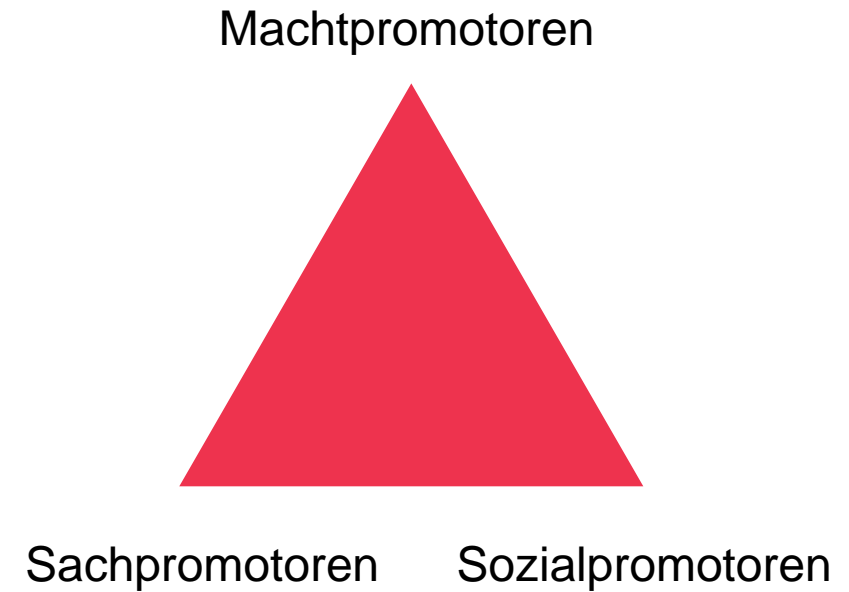
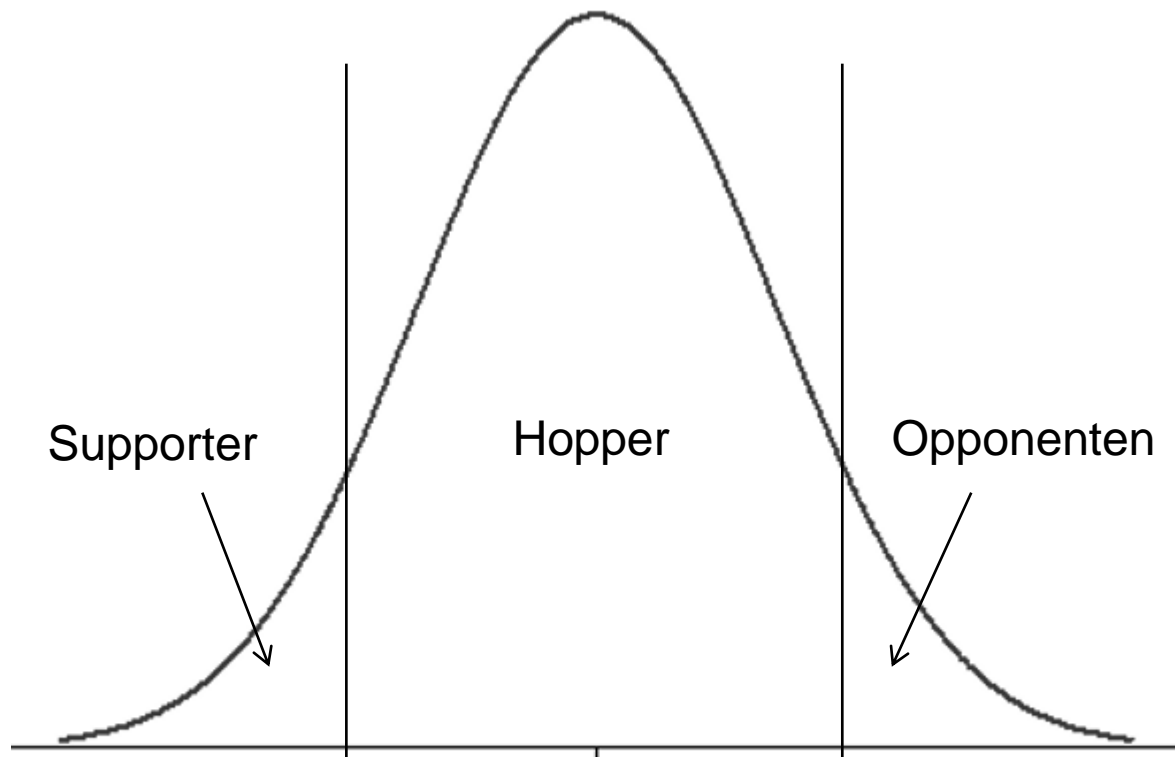
Kommunikation

Newsletter, Berichte, öffentliche Protokolle, Veranstaltungen, Einzelgespräche, Sprechstunde, Schwarzes Brett

Evaluation

Ergebniskontrolle, Lessons-learned-Workshop, Dokumentation,

Betroffene von Veränderung und Unterstützer in Veränderungsprozessen



Umgang mit Emotionen



Haltung zu Widerstand

Ein positives Verständnis von Widerstand entwickeln

- Widerstand und Veränderung gehören zwingend zusammen
- Wenn kein Widerstand da ist, ist das Grund zur Beunruhigung
- Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden
- Widerstand aufgreifen und positiv verstehen
- Ursachen für Widerstand ermitteln
- Weiteres Vorgehen gemeinsam festlegen

Umgang mit Widerstand

Mit Widerstand konstruktiv umgehen

URSACHEN FÜR WIDERSTAND:

- nicht wissen
- nicht verstehen
- nicht glauben
- nicht können

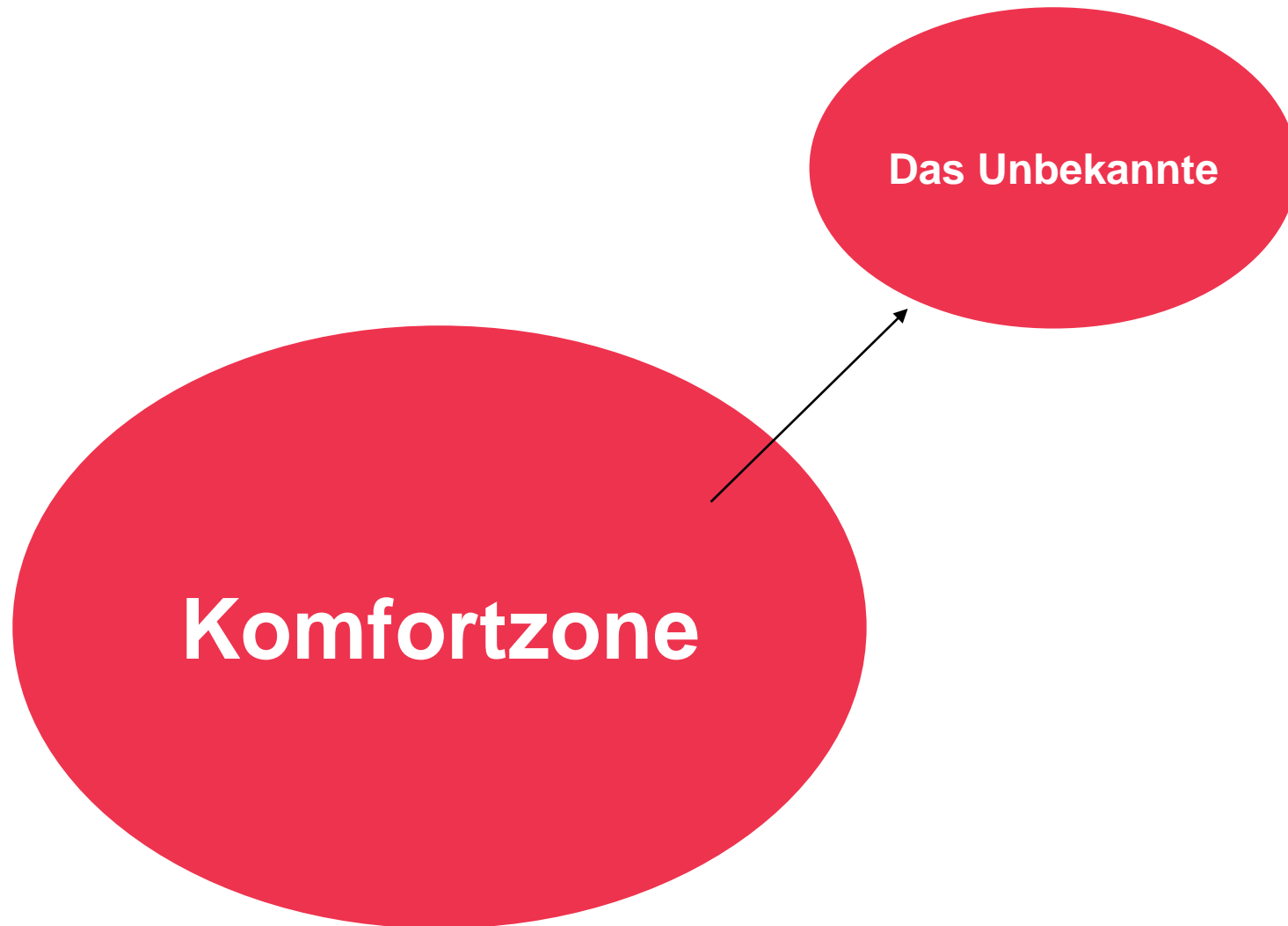
- nicht Wert geschätzt werden

UMGANG MIT WIDERSTAND:

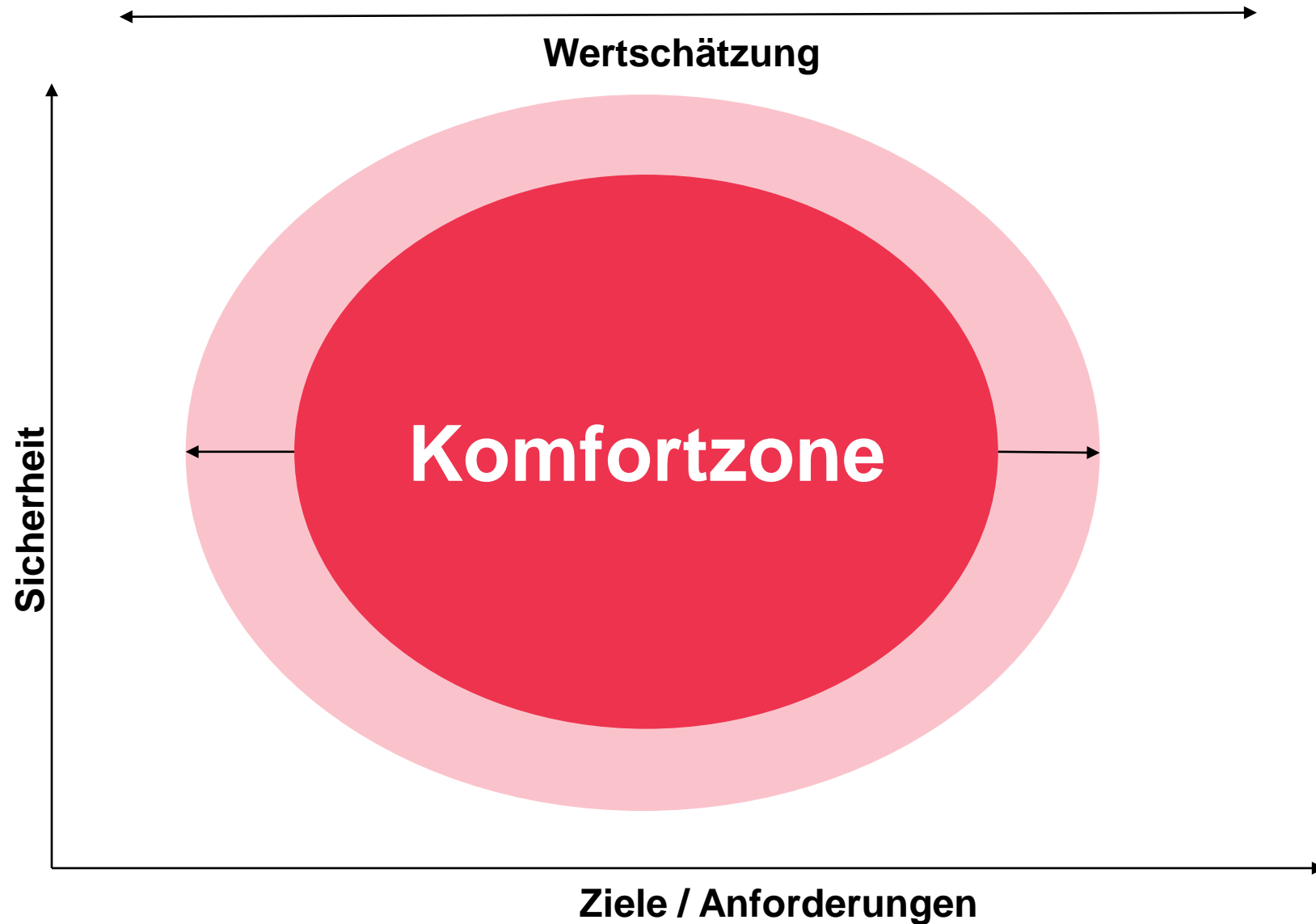
- informieren
- erläutern
- belegen, zuhören
- Hilfestellung, Wege aufzeigen, Qualifizierung

- bisherige Leistungen würdigen, „Gesicht wahren lassen“

Veränderung = Komfortzone verlassen?



Was ist der Beitrag der Organisation, Menschen darin zu unterstützen, neue Verhaltensweisen zu leben



Fazit – Take home points

- Prozessverständnis aufbauen – Komplexität zulassen, in Entwicklungsschritten denken, „Schleifen“ zur Reflektion einbauen, konstruktiver Umgang mit Unsicherheit
- Für klare Ziele sorgen und diese gut und nachvollziehbar kommunizieren
- Bewusstes Gestalten der verschiedenen Phasen (Analyse – Konzept – Veränderung – Abschluss)
- Produktiv mit Widerstand umgehen
- Beteiligung gewährleisten und umfassend kommunizieren
- Hohe Aufmerksamkeit auf Führung und Führungskräfte – Unterstützendumfeld aufbauen
- Klare Strukturen für die Veränderung aufbauen und eine gute Projektorganisation gewährleisten