

Change-Management und Vereinsentwicklung

Veränderungsprozesse im Vereinsvorstand

Der konstruktive Umgang mit Veränderungen

- **Veränderungen bringen
Unruhe**

- Veränderungen werfen Fragen auf
- Was soll der Quatsch?

Change-Management und Vereinsentwicklung

- Manche haben keine Lust und machen nicht mit!!!??

Change-Management und Vereinsentwicklung

Aber...

- Veränderungen ermöglichen andere Blickwinkel und neue Perspektiven und Kontakte

Change-Management und Vereinsentwicklung

- „Die Menschen wollen sich nicht ändern. Den meisten ist das „vertraute Elend“ lieber als das ungewisse Neue!“

Change-Management und Vereinsentwicklung

- Ohne Anreiz gibt es kaum eine Veränderung
- Zwei grundlegende Anreize sind „Lust“ und „Druck“

Change-Management und Vereinsentwicklung

- Also entweder habe ich Freude, Spaß und spüre eine gewisse emotionale Energie bei Veränderungen, freue mich auf das Neue, liebe auch einen Teil von Ungewissheit und Risiko und beziehe eine persönliche, ambitionierte Spannung aus dem Ungewissen....

Change-Management und Vereinsentwicklung

- ...oder aber ich merke (als Person oder als Verein): „Wenn Du jetzt nicht etwas änderst, bist Du weg vom Fenster!“ Ich empfinde also einen intensiven, externen Existenzdruck. Dann geht's ums „Überleben“.

Change-Management und Vereinsentwicklung

- Wir können die Probleme nicht mit dem gleichen Bewusstsein lösen, mit dem sie entstanden sind.

(Albert Einstein)

Change-Management und Vereinsentwicklung

- Wenn ich Veränderungen plane, geht es sicherlich um Analysen, Ziele, Strategien und Maßnahmepläne. Das ist die konzeptionelle Basis. (Das WAS)
- Es geht aber auch um das WIE, also die **Umsetzung**. Und darum, dass ich die Gesetzmäßigkeiten und (geheimen) Spielregeln von Veränderungsprozessen kenne. (Die Projekt-Unterwelt)

Veränderungstreiber

- Globalisierung
- Wettbewerbsdruck, Ansprüche der Mitglieder
- Kostendruck, Ergebnisdruck
- Wertewandel, 4 Generationen in einem Verein
- Innovation / Internet
- Die Jagd nach den klugen Köpfen

Change-Management und Vereinsentwicklung

- Um das WIE kümmert sich die **Organisationsentwicklung** (hier Vereinsentwicklung), die neben der Betrachtung der Inhalte einen spezifischen Blick auf den Prozess, also die Vorgehensweise, die Umsetzung wirft.
- Die zentrale Frage lautet: “Wie muss ich vorgehen, um erfolgreich zu sein?”

Change-Management und Vereinsentwicklung

- Was ist Organisationsentwicklung (OE)
- Nach Comelli ist Organisationsentwicklung ein systematischer, koordinierter und gesteuerter Prozess zur Veränderung der Kulturen, der Systeme, und der Verhaltensweisen einer Organisation

1. Prinzip: Von außen nach innen denken

- Der Verein richtet sich auf die sich veränderten Rahmenbedingungen des „Ehrenamts-Marktes“ und der Bedürfnisse der Menschen hin aus z. B:
 - Weshalb engagieren sich Menschen?
 - Was sind deren Bedürfnisse, Vorstellungen und Wünsche?
 - Wie lange wollen sie sich binden?
 - Welche Erwartungen haben die Menschen an einen (zeitgemäßen) Verein?
 - Welche Aufgaben möchten sie gerne übernehmen?

Vier Generationen als Zielgruppe

- Die **Wirtschaftswundergeneration** umfasst die Geburtsjahrgänge von 1945 bis 1955 und befindet sich heute im fortgeschrittenen Erwerbsalter.
- Häufig bekleidet sie Führungspositionen und steht im Zenit ihres Berufslebens. Sie wurde beeinflusst durch Ereignisse wie den Wirtschaftsaufschwung und den damit verbundenen Wohlstand
- Lebensmotto: Leben, um zu arbeiten.

Vier Generationen als Zielgruppe

- Dieser Generation folgen die **Babyboomer**, also die Jahrgänge 1956 bis 1965. Sie stellen das Rückgrat der Erwerbsbevölkerung dar.
- Im Gegensatz zur Vorgängergeneration erfuhren Babyboomer Unsicherheiten für die persönliche und berufliche Zukunft.
- Da diese geburtenstarke Generation früh mit Konkurrenzsituationen (etwa in der Schule, Universität oder am Arbeitsplatz) in Kontakt kam, hat sie gelernt, zu kooperieren. „Es war immer voll.“
- Sie ist die Generation mit den meisten Kindern und hat als „Scharniergeneration“ häufig Kinder und ältere Angehörige gleichzeitig zu betreuen. Babyboomer kennen Konkurrenzsituationen und sind an Konflikte beruflicher Art gewöhnt.
- Lebensmotto: Leben, um zu arbeiten

Vier Generationen als Zielgruppe

- **Generation X** umfasst die Jahrgänge 1966 bis 1985. Mit ihr ist der Begriff der „Work Life Balance“ verbunden.
- Am Arbeitsplatz wurde immer häufiger der Computer verwendet, und die Halbwertszeit des Wissens nahm rapide ab. Daher ist eine positive Einstellung zum kontinuierlichen Lernen vorhanden.
- Für Generation X ist das Streben nach Wohlstand und materiellen Werten bedeutend. Sie ist ehrgeizig und karriereorientiert und nimmt zum Fortkommen auch lange Arbeitszeiten in Kauf.
- Da diese Generation nicht so stark konsensorientiert ist wie ihre Vorgängergenerationen, ist für sie eine klare Kommunikation von Erwartungen und Zielen wichtig.
- Lebensmotto: Arbeiten, um zu leben.

Vier Generationen als Zielgruppe

- Von allen vorangegangenen Generationen unterscheiden sich die nach 1985 Geborenen, die als **Generation Y** bezeichnet werden.
- Sie ist geprägt durch das Internetzeitalter, die Verbreitung der Smartphones und sozialen Netzwerke.
- Die Angehörigen dieser Generation sind aufgeschlossen, kontaktfreudig und optimistisch. Sie kommunizieren intensivst über elektronische Medien und nehmen diesen Lebensstil auch mit an den Arbeitsplatz. An das Verschwimmen der Grenzen von Arbeitsplatz und Privatleben haben sie sich gewöhnt.
- Lebensmotto: Leben beim Arbeiten

Marketing

- Wir müssen für diese 4 verschiedenen Zielgruppen jeweils eine individuelle Ansprache finden.
- Dabei ist es weniger wichtig, wie wir als Repräsentanten des Vereins die Welt sehen.
- „Der Köder muss dem Fisch schmecken, und nicht dem Angler!“

2. Prinzip: Immer den ganzen Verein im Blick haben



3. Prinzip: Auftauen

- Gibt es so etwas wie Leidensdruck?
- Empfinden die Betroffenen die Situation, um die es geht, überhaupt als Problem?

4. Prinzip: Klarheit der Ziele Konsens über die Ziele

- Ist allen klar, was erreicht werden soll?
- Sind die Ziele allen bekannt?
- Sind alle maßgeblichen Entscheidungsträger mit den Zielen einverstanden und setzen sich für ihre Erreichung ein?

5.Prinzip: „Keine Maßnahme ohne Diagnose“

- Bevor ich frage, was ist zu tun, muss ich fragen: Was ist los?

6. Prinzip: **Betroffene beteiligen**

- Frag ‘ die Menschen, die die Arbeit machen!
- Wenn der Verein wüsste, was der Verein weiß!!

7. Prinzip: **Glaubwürdigkeit**

- Nimmt man den Initiatoren ab, dass es ihnen wirklich um die Sache geht, oder unterstellt man ihnen persönliche Interessen und das Ganze ist ein „Schaulaufen“.

8. Prinzip: **Tabus ansprechen**

- Gremien, die unantastbar sind, Repräsentanten, denen nie jemand widerspricht, Rituale, die nie hinterfragt werden, Gruppen, die sich nicht ausstehen können, aber so tun, als sei alles in Ordnung, Beziehungen, die nie richtig geklärt sind, aber die ganze Arbeit belasten, eben Tabus, über die man nicht spricht, zumindest nicht öffentlich. Wenn ich verändern will, gehören auch Tabus auf den Tisch.

9. Prinzip: **Positives Verständnis von Widerstand**

- Widerstand ist der siamesische Zwilling von Veränderung
- Nicht das Auftreten von Widerstand ist ein Anlass zur Beunruhigung, sondern dessen Ausbleiben.
- Wenn Menschen sich gegen irgendetwas sinnvoll oder sogar notwendig Erscheinendes sträuben, haben sie irgendwelche Befürchtungen, Bedenken oder Ängste.
- Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden
- Mit dem Widerstand gehen, nicht gegen ihn!

Umgang mit Widerstand

- Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand.
- Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft.
- Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden.
- Mit dem Widerstand gehen – nicht gegen ihn.

Umgang mit Widerstand

- Widerstand ist (oft) eine verschlüsselte Botschaft
- Die Menschen haben irgendwelche Bedenken, Befürchtungen oder Angst.
- Wir haben es dann nicht mit sachlichen Überlegungen, sondern mit Emotionen zu tun.
- Diese Emotionen werden in der Regel nicht offen kommuniziert.
- Als Veränderer/in muss ich die geheime Botschaft entschlüsseln, also hinter den Widerstand schauen.

Umgang mit Widerstand

Die Menschen stellen sich folgende Fragen:

- Wozu das Ganze? Was ist das Ziel?
- Kann ich das? Bin ich dem gewachsen?
- Will ich das? Was bringt es mir? Welches Risiko habe ich?

Umgang mit Widerstand

Wie entsteht Widerstand

- Den Betroffenen fehlen die Informationen über die geplante Veränderung (*nicht wissen*)
- Die Betroffenen haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive einer Maßnahme nicht verstanden. (*nicht verstehen*)

Umgang mit Widerstand

- Die Betroffenen haben verstanden, worum es geht, aber sie glauben nicht, was man ihnen sagt. (*nicht glauben*)
- Die Betroffenen versprechen sich von den vorgesehenen Maßnahmen keine Konsequenzen. (*keine Vorteile*)
- Sie trauen sich das, was da auf sie zukommt, nicht zu. Sie befürchten, den neuen Anforderungen nicht gewachsen zu sein. (*nicht können*)

10. Prinzip:

Die Kraftfelder beachten, ernst nehmen und bearbeiten

- Wer ist für eine Veränderung und mit wie viel Energie wird er sich dafür einsetzen?
- Wer ist gegen eine Veränderung und mit welchen Blockade- und Verhinderungsstrategien wird er vermutlich arbeiten?
- Wer hält sich im Moment noch raus, könnte aber ggfs. Befürworter oder Gegner werden?

11. Prinzip:

Für offenen Dialog und Kommunikation sorgen

- Alles, was nicht kommuniziert wird, wird durch Spekulation ersetzt.
- Man kann nicht nicht kommunizieren!
- Dialog: „Ich weiß erst, was sich gesagt habe, wenn ich die Antwort darauf gehört habe!“

**12. Prinzip:
Die zentrale Rolle von Führung**

- „Die Treppe kehrt man immer von oben!“
- Sie, meine Damen und Herren, sind von zentraler Bedeutung!

12. Prinzip:
Die zentrale Rolle von Führung

- Der Wandel braucht Führungskräfte an der Spitze, die den Wandel wollen und ihn vorleben.
- Das äußert sich vor allem darin, dass ich das auch tue, was ich sage. Wahr ist nicht das, was gesagt, sondern was getan wird. („walk the talk“)
- Das persönliche Verhalten, die Ausstrahlung, die Glaubwürdigkeit und die Authentizität von Vorständen hat eine zentrale Bedeutung für den Erfolg von Veränderungsprozessen in Vereinen.

13. Prinzip : Ownership und heitere Besessenheit“

- Als Veränderer/in brauche eine spezifische Haltung, ein klares inneres Konzept und einen realistischen Blick auf die Realitäten in meinem Verein und die dort handelnden Personen.
- Ich muss an den Erfolg des Prozesses glauben und dies auch ausstrahlen. Ich brauche sozusagen eine „heitere Besessenheit“ .

14. Prinzip
Die Dosis macht das Gift
(Paracelsus)

- Zu viel auf einmal ist schädlich. Achten Sie darauf, was Ihr Verein leisten kann!!

Meine Haltung

Als Veränderer/in bin ich ein
Whynotter (warum nicht)

- Ich weiß dass die Dinge nicht leicht sein werden, aber das kriegen wir schon hin!

Meine Haltung

...und kein
„Yesbutter“ (ja, aber...)

- ...wie soll das denn gehen?
- Was soll ich denn noch alles machen?
- Das haben wir ja noch nie gemacht.

Organisationsentwicklung und Vereinsentwicklung als Haltung

- Vereinsentwicklung / OE ist viel mehr als ein Instrument. Es ist eine Haltung, eine Philosophie. Sicher, ich muss das Handwerkszeug beherrschen. Die Basis für den Erfolg aber ist meine Einstellung, meine Art die Dinge zu sehen:

- Ich begreife die „Vereins-Welt“ als ein Wirkungsgefüge, in dem die Dinge sich beeinflussen und beeinflusst werden. Sie ist nicht linear und mir ist klar, dass das Erstellen eines Konzeptes oder einer Vorlage noch nichts mit seiner Umsetzung zu tun hat.

- Ich habe ein positives Menschenbild und weiß, dass die Menschen in der Regel positive Motive haben. (Kein Mensch handelt nach seinen eigenen Auffassungen unvernünftig).

- Mir ist aber auch klar, dass Veränderungen für viele eine Bedrohung (ihres Status und ihrer derzeitigen Situation) sind. Und dass sie dann auch entsprechend reagieren.
- Skeptiker und Opponenten dämonisiere ich nicht, sondern versuche die Energie, die sie aufwenden, um etwas zu verhindern, in Gestaltungsenergie umzuwandeln.

- Andererseits setze ich mich auch durch und glaube daran, dass der Prozess erfolgreich sein wird.
- „Wer seiner Zeit voraus ist, muss in ziemlich ungemütlichen Unterkünften auf sie warten!“
 - (Stanislaw Lec)

- Ich beteilige die Mitglieder meines Vereines, respektiere sie, nehme sie ernst und nutze ihr Wissen, aber ich entscheide auch und weiß, dass ich es nicht allen recht machen kann.

- Ich bin geduldig und weiß, dass Prozesse ihre Zeit brauchen, weil es sich nicht um eine oberflächliche, sondern um eine nachhaltige Veränderung handeln soll.

Viel Erfolg

- Ich wünsche Ihnen viel Spaß und Erfolg beim Verändern ihres Vereines.
- ..und eine gute Balance zwischen Bewahren und Verändern.
- ...und Geduld, denn...
- „Das Gras wächst auch nicht schneller, wenn man dran zieht!“

Alles Gute

Alles Gute und toi, toi toi