



Checklisten

Liste 19

Veränderungsmanagement

von

Claudia Cornelsen

Herausgegeben von der Kommission für One-Person Librarians des Berufsverbands
Information Bibliothek BIB.

Erscheint als PDF-Dokument zum Herunterladen aus dem Netz in der 1. Auflage 2007.

Zitiervorschlag: Veränderungsmanagement / Claudia Cornelsen. Hrsg. Berufsverband Information
Bibliothek / Kommission für One-Person Librarians. – 1. Aufl. – 2007. (Checklisten ; 19)

<<http://www.bib-info.de/komm/opl/pub/check19.pdf>>

Was ist eigentlich eine Veränderung?

Was Veränderung nötig macht

- Muda (Verschwendung, siehe die 7 Verschwendungsarten)
- Muri (Überlastung der Mitarbeiter und Maschinen)
- Mura (Unregelmäßigkeit der Prozesse)

7+1 Verschwendungsarten

- Fehler (muss man sich erst mal leisten können...)
- Zu hohe Bestände (auf Vorrat arbeiten)
- Überproduktion (für den Papierkorb arbeiten)
- Wartezeiten (gestörter „Workflow“)
- Weite Wege, Transport
- Aufwändige Prozesse („Warum einfach, wenn’s auch kompliziert geht?“)
- Unnötige Bewegung („Das haben wir schon immer so gemacht“)
- Ungenutztes Potential (Unterforderung der Mitarbeiter)

Veränderung heißt Lernen I

- **Veränderte Ziele**
 - Neue Aufgaben,
 - Neue Werte, neue Wertigkeiten
 - Neue Techniken, neue Instrumente

- **Veränderte Personen**
 - Neue Namen, Funktionen, Titel
 - Neue Beziehungen, Hierarchien, Dynamiken
 - Neue Gefühle, Sympathien, Antipathien
 - Neue Rolle, Selbsterklärung, neuer Selbstwert

Veränderung heißt Lernen II

- **Veränderter Raum**
 - Neue Orientierung, neue Sichtweisen
 - Neue Wege, neue Bewegungen
 - Neue Selbst-, neue Körpererfahrung

- **Veränderte Zeit**
 - Neue Abläufe, neue Reihenfolgen
 - Neuer Rhythmus, neuer Takt
 - Neue Koordination von Ein- und Ausdrücken

Verschiedene Wissensformen

➤ **Know that**

- Vokabeln, Telefonnummern, Postleitzahlen, Namen, Verkehrsregeln, „Knigge“, Rechtschreibung, politische Programme

➤ **Know how**

- Fahrradfahren, Rollschuhlaufen, Schwimmen; „unbewusste“, automatisierte Handgriffe z.B. auf der Computertastatur, tägliche Arbeitswege, politische Überzeugungen

Wissen lernen

➤ ***Know that*** lernt man durch

- Pauken – Bewusste Beschäftigung mit der Materie
- Gedächtnishilfen, Bedienungsanleitung, „Post-its“, Knoten im Taschentuch
- Memorierungstechniken (Eselsbrücken, Bildassoziation, Storytelling)
- Abstrakte Herleitung (Ethymologie, Mathematik)

➤ ***Know how*** lernt man durch

- Üben durch stete Wiederholung
- Standardisieren von Abläufen
- „Fingerübungen“ – Reduktion auf standardisierte Teilschritte

Veränderung betrifft viele I

Veränderung der Arbeitsplatzgestaltung:

- o Erhöhung der Arbeitsproduktivität
(->Betrieb)
- o Verbesserung der Qualität (->Kunden)
- o Erzielung von Arbeitszufriedenheit
(->Mitarbeiter)
- o Erhöhung der Sicherheit bei der Arbeit
(->Mitarbeiter)
- o Verringerung von Personen- und
Sachschäden (->Betrieb)

Veränderung betrifft viele II

Umstellung von starren zu flexiblen Arbeitszeiten:

- Ausdehnung der Betriebszeiten, (=> Kunden)
- Größere Flexibilität des Personaleinsatzes (=> Organisation)
- Vergrößerung der Zeitsouveränität (=> Mitarbeiter)
- Individualisierung der Arbeitszeit (=> Mitarbeiter)
- Anpassung an Bio-Rhythmus (=> Mitarbeiter, Kunde, Betrieb)

Ziele müssen „smart“ sein

- | | |
|-------------------|--|
| Specific | Ziele müssen konkret angeben, was zu tun, zu verbessern ist. |
| Measurable | Ziele müssen beobachtbar und messbar sein. |
| Attainable | Ziele müssen erreichbar sein (Motivation). |
| Relevant | Ziele müssen bedeutungsvoll sein und tätigkeitsbezogen vereinbart werden; ohne Relevanz keine Akzeptanz. |
| Trackable | Ziele müssen lenkbar und beeinflussbar sein. Gute Zielerreichung wird durch das Setzen und Beurteilen von Zwischenzielen erreicht. |

Veränderung aktiv steuern

- o *Was* – ist zu tun?
- o *Wer* – macht es?
- o *Warum* – macht er es?
- o *Wie* – wird es gemacht?
- o *Wann* – wird es gemacht?
- o *Wo* – soll es getan werden?

- o *Wieso* – wird es nicht anders gemacht?

Ablauf eines Veränderungs-Prozesses

- Was soll sich ändern? Thema festlegen inkl. Abgrenzung
- Wie ist es jetzt? Wie soll es sein? Ist-/Soll-Zustand
- Wo ist das Problem? Beschreiben (Häufigkeit, Ablauf...)
- Wie relevant ist das Problem? (Zeit, Geld, Energie, Stress...)
- Was genau ist das Problem? (Ursachen, Zusammenhänge, Schnittstellen, Nebenwirkungen)
- Was gäbe es für Lösungen? (Brainstorming)
- Welches sind brauchbare Lösungen? (zielführend, praktikabel)
- Was ist zu tun? Maßnahmen, Aufwand und Ertrag
- Wer macht was bis wann? Maßnahmenkatalog
- Reichen die Ressourcen? (Puffer definieren, Notfallpläne)
- Maßnahmen umsetzen
- Erfolg prüfen – und feiern!

Die 6 S im *Kaizen*

- o Seiri (Strukturieren, Aussortieren)
- o Seiton (Systematisierung, Ordnung)
- o Seisô (Reinigung, Sauberkeit)
- o Seiketsu (Standardisierung)
- o Shitsuke (Selbstdisziplin)
- o Shukan (Gewöhnung)

Phasen einer Veränderung

- Vorahnung, Sorge, Hoffnung
=> erhöhte Aufmerksamkeit weckt drei
Strategien: Angriff | Flucht | Tot stellen
- Schock, Schreck
- Abwehr, Ärger
- Rationale Akzeptanz, Frust
- Emotionale Akzeptanz, Trauer
- Öffnung, Neugier, Enthusiasmus
- Integration, Selbstvertrauen

Vor der Veränderung

- Fördern Sie die Bereitschaft zur Veränderung, indem Sie ein Gefühl der Dringlichkeit wecken.
- Betrachten Sie Veränderungen nicht nur technisch: Emotionen entscheiden über den Erfolg und Misserfolg einer Veränderung.
- Präsentieren Sie Ihre Zielvorstellung und Ihre Strategie für die Veränderung – klar, visionär und begeistert/begeisternd.
- Schaffen Sie Verständnis für das Vorgehen, sichern Sie Akzeptanz durch aktives Zuhören ohne „einzuknicken“.
- Schaffen Sie Handlungsfreiräume für die Zeit der Veränderung, indem Sie die Fehlertoleranz für sich und andere erhöhen.

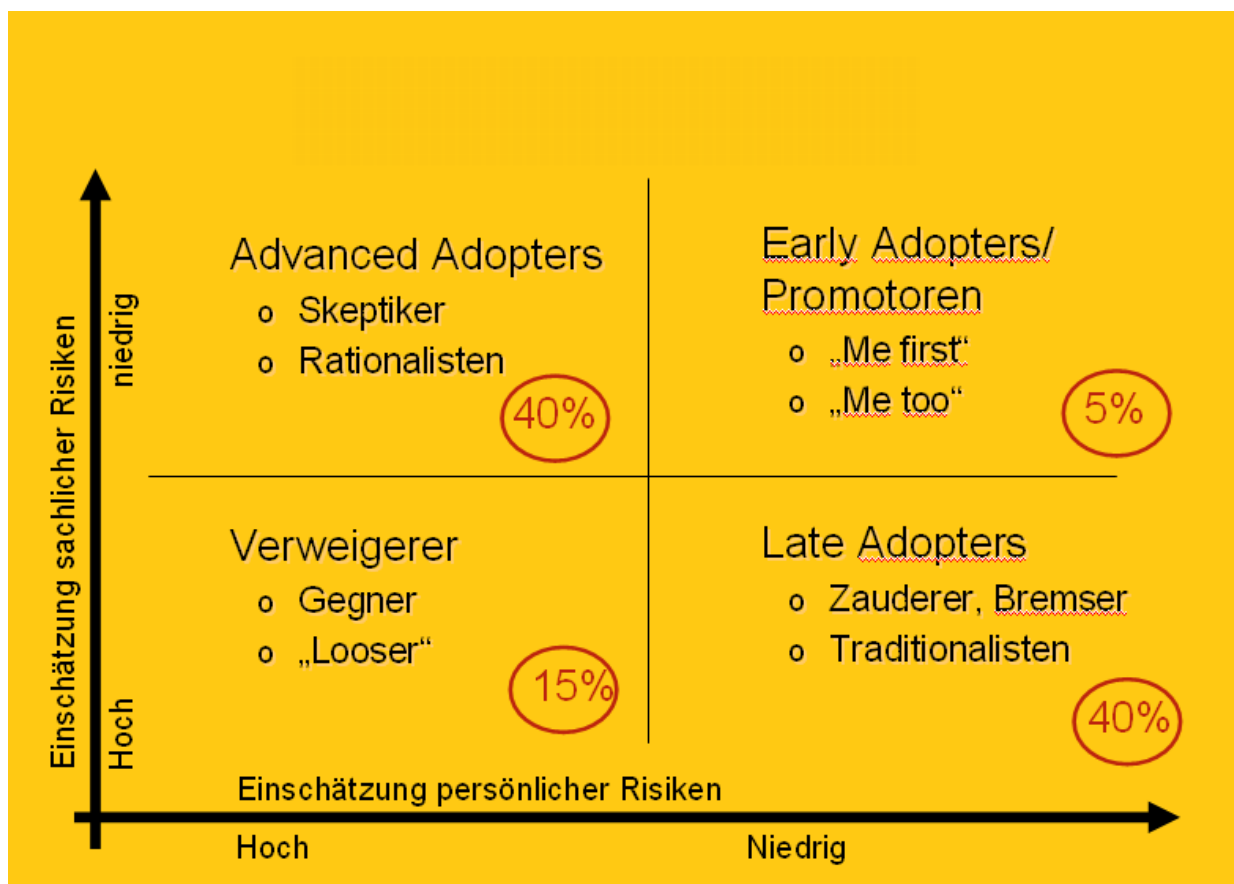
Während der Veränderung

- Beseitigen Sie Hindernisse möglichst im Vorfeld, in jedem Fall aber sobald Sie welche erkennen.
- Feiern Sie jeden noch so kleinen Erfolg, küren Sie Helden, aber erlauben Sie keine Pausen.
- Verfolgen Sie konsequent das Ziel, arrangieren Sie sich nicht mit Provisorien – auch nicht für kurze Zeit.
- Bloß nichts schleifen lassen: Erhöhen Sie mit der Zeit das Tempo und die Intensität der Veränderung.
- Sichern Sie die Nachhaltigkeit der Veränderung. Verwandeln Sie *Know that* in *Know how*. Schaffen Sie neue Traditionen („Einmal ist keinmal, zweimal ist immer“)

Nach der Veränderung

- Sichern Sie die Nachhaltigkeit der Veränderung. Ignorieren Sie altes Verhalten, verbieten Sie es ggf. autoritär.
- Schaffen Sie Traditionen durch konsequente Wiederholung („Einmal ist keinmal, zweimal ist immer“). Verwandeln Sie *Know that* in *Know how*.
- Zelebrieren Sie keine Trauer! Festigen Sie stattdessen das vermeintlich Neue als das Eigentliche, Echte, Richtige. Vermeiden Sie Vergleiche zwischen Gestern und Heute. Denken Sie nach vorne.
- Beseitigen Sie alles, was an „früher“ erinnert. Keine Nostagie! Ermutigen Sie stattdessen immer wieder zu Neuerungen.

Akzeptanzmatrix



Veränderung ändert mehr I

z.B. Job Rotation (wechselnde Aufgaben)

Vorteile:

- Verringerung von Monotonie und einseitiger Belastung
- Abbau sozialer Isolation
- Höhere Anpassungsfähigkeit
- Bessere Kenntnis der Arbeitszusammenhänge

Nachteile:

- Erhöhter Einübungs- und Planungsaufwand
- Verzögerungen/Stockungen in den Arbeitsabläufen
- Oft Ablehnung von Kollegen + Vorgesetzten

Veränderung ändert mehr II

z.B. Job Enlargement (mehr Aufgaben)

Vorteile:

- Vergrößerung der Arbeitsinhalte
- Vermeidung einseitiger Belastung/Monotonie
- Höhere Arbeitszufriedenheit
- Senkung des Spezialisierungsgrades

Nachteile:

- Notwendigkeit vermehrter Fortbildung
- Unfähigkeit zum Wachsen an der Aufgabe
- Widerstände gegen Veränderungen

Veränderung ändert mehr III

z.B. Job Enrichment (Mehr Verantwortung)

Vorteile:

- Höhere Arbeitszufriedenheit
- Verminderung Monotonie
- Senkung des Spezialisierungsgrades
- Interessantere Aufgaben
- Weiterentwicklung persönlicher Reife

Nachteile:

- Notwendigkeit vermehrter Fortbildung
- Unzufriedenheit bei Überforderung

Keine Veränderungen

- Allmählicher Verlust der Anpassungs- und Umstellungsfähigkeiten
- Einschränkung der beruflichen Flexibilität
- Stärkere Ermüdungserscheinungen
- Höherer Bedarf an Erholung
- Gesundheitliche Schäden
- Verkümmern der geistigen Fähigkeiten
- Monotonie und Verlust des Sinnzusammenhangs der Arbeit
- Entfremdung und mangelnde Identifikation mit der Arbeit



Aufnahmeantrag

Bitte ausdrucken, ausfüllen und unterschrieben an die Geschäftsstelle senden.

Frau Herr

Name: _____

Vorname(n): _____

Straße: _____

PLZ/Ort: _____

E-Mail: _____

Geburtsdatum: _____

Examen (Art): _____

Examen (Ort/Jahr): _____

Beschäftigungsort: _____

Arbeitsstelle: _____

Beschäftigt als: _____

Einstufung: _____

Abteilung: _____

ganztags halbtags Ausbildung nicht (mehr) berufstätig

Examen
voraussichtlich: _____

Mit der Speicherung meiner Adresse und der Verwendung für die satzungsgemäßen Zwecke des Vereins sowie den Vorstand der Zeitschrift BuB bin ich einverstanden.

Ort und Datum: _____

Unterschrift: _____

Ich bevollmächtige der Berufsverband Information Bibliothek e.V. bis auf Widerruf, den jährlichen Mitgliedsbeitrag in der von der Mitgliederversammlung festgesetzten Höhe ab 20 ____ abzubuchen.

Name: _____

Adresse: _____

Konto-Nr.: _____

Bankleitzahl: _____

Name der Bank, Ort: _____

Ort und Datum: _____

Unterschrift: _____