



# Herzlich willkommen!

## **Change-Prozesse im Bildungsgang begleiten**

30.08.2023, 9:00 – 16:00 Uhr

*Moderationsteam: Annette Hütten, Birgit Schmidt*



# Change-Prozesse im Bildungsgang



## AGENDA

- Was ist Change?
- Erfolgsfaktoren für Changemanagement-Prozesse
- Analyse und Diagnose
- Strategieentwicklung
- Änderungen und Innovationen managen





# Change-Prozesse im Bildungsgang

## Ziele

- Vorbereitung, Strukturierung und Begleitung des Veränderungsprozesses in meinem BG
- SOFT Analyse
- Entwicklung von SMARTEN Zielen und
- Vorbereitung des agilen Projektmanagements für den eigenen BG
- Bereitschaft zur Veränderung fördern
- Austausch und Vernetzung der TN



# Vergleich Entwicklung und Change

Entwicklung

natürlich # fast unbemerkt # aus eigener Kraft # vorhersehbar



# Vergleich Entwicklung und Change



# Change-Prozesse im Bildungsgang: Änderungen und Innovationen managen



## Austausch:

1. Reflektieren Sie einen Changeprozess (s. Taskcard).
2. Berichten Sie sich an Ihren Gruppentischen gegenseitig einen selbst erfahrenen/initiierten **Changeprozess**.
3. Überlegen Sie gemeinsam in Ihrer Gruppe die **Erfolgsfaktoren**, die in den dargestellten Beispielen zu einer erfolgreichen Änderung geführt haben und schreiben Sie diese auf Moderationskarten.
4. Vergleichen Sie Ihre Erfolgsfaktoren mit den **13 Tipps und Empfehlungen** des Change-Management-Prozesses.



# Change-Prozesse im Bildungsgang: Änderungen und Innovationen managen



Die Steuerung von Veränderungen trifft auf eine bereits vorhandene Kultur der Organisation, auf stabile Gegebenheiten und häufig auf Widerstand.

- Organisationen sind naturgemäß träge.
- Das implizit Gelernte ist sehr stabil.
- Veränderung ist für alle Beteiligten mit Anstrengung verbunden.





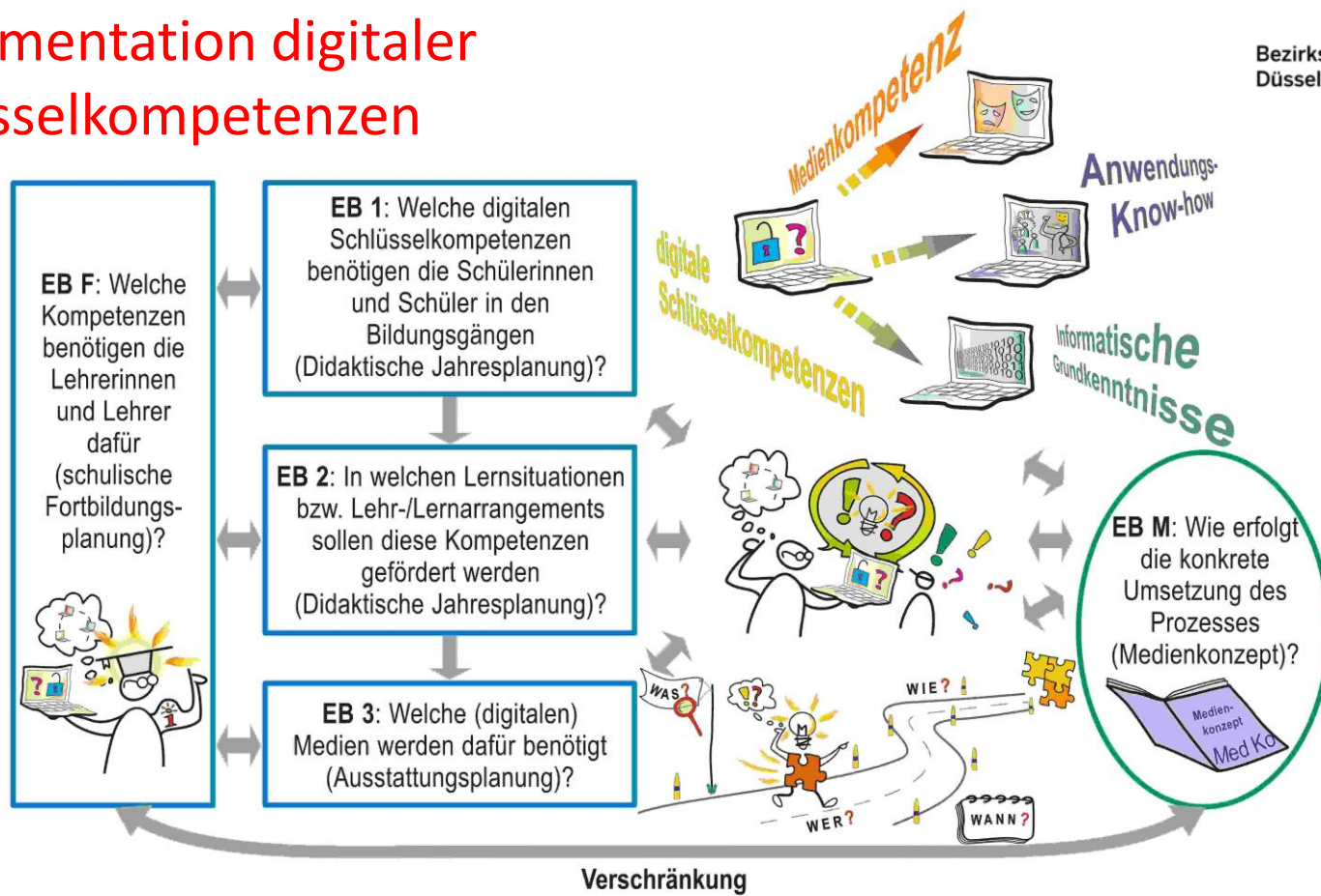
## „Implementation der digitalen Schlüsselkompetenzen in den Bildungsgängen und Dokumentation“

- Was ist zur Implementation digitaler Schlüsselkompetenzen und der Dokumentation in den Bildungsgängen zu tun?
- Was bedeutet in dem Zusammenhang Bildungsgangsteuerung?
- Welche Steuerungsinstrumente gibt es und wie kann ich diese für die Bildungsgangarbeit nutzen?
- Wie kann ich die Kolleg\*innen in diesem Prozess mitnehmen/motivieren?





# Implementation digitaler Schlüsselkompetenzen



# Change-Prozesse im Bildungsgang: Änderungen und Innovationen managen

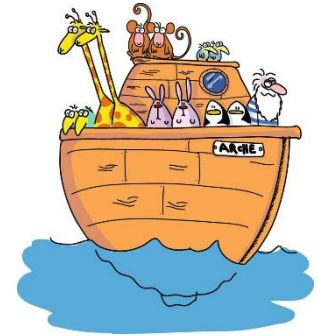


# 1. Analyse und Diagnose des Vorhabens



## Mögliche Fragestellungen:

- Was ist das Neue?
- Welche Erfahrungen liegen schon vor?
- Welche Vorteile gibt es?
- Welche Ängste/Bedrohungen gibt es?
- In welcher Weise muss anders gearbeitet werden?
- Welche Einstellungs- und Verhaltensänderungen sind notwendig?



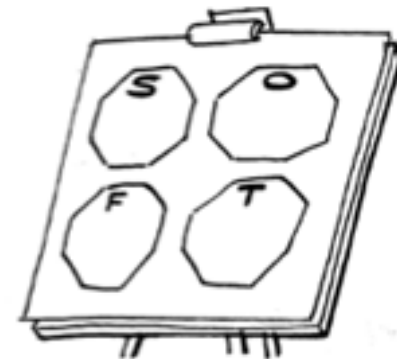
# 1. Analyse und Diagnose des Vorhabens

## eine SOFT-Analyse durchführen

Die **SOFT-Analyse** ist ein Instrument, welches dabei helfen kann

- herauszufinden, was bereits gut gelingt, wo Verbesserungsbedarf besteht und
- Visionen zu entwickeln.

**SOFT** steht dabei für die Untersuchung eines Bereichs in Hinblick auf Positives (**Satisfactions**) und sich daraus ergebender Chancen (**Opportunities**) sowie in Hinblick auf Negatives (**Faults**) und daraus in der Zukunft möglicherweise resultierender Schwierigkeiten (**Threats**).



# 1. Analyse und Diagnose des Vorhabens

## eine SOFT-Analyse durchführen



### Arbeitsauftrag:

- Nehmen Sie Ihren Bildungsgang in den Blick und führen Sie eine SOFT-Analyse in Hinblick auf die „Implementation der digitalen Schlüsselkompetenzen und Dokumentation“ durch.
- Tauschen Sie sich über die Ergebnisse Ihrer SOFT-Analysen aus.

*Das entsprechende Formular finden Sie in der Taskcard:*



# 1. Analyse und Diagnose des Vorhabens

## ein Ziel SMART formulieren



Ziele motivieren, aber sie geraten auch ganz schnell in Vergessenheit. Schuld daran sind schwammige Formulierungen ohne messbare Ergebnisse.

Bei unpräzise formulierten Zielen bilden sich unterschiedliche Vorstellungen davon, wie und wann die Vorgaben erreicht sind. Mit der SMART-Formel führt die Zielsetzung zum Erfolg.



# 1. Analyse und Diagnose des Vorhabens

## ein Ziel SMART formulieren



**Anlass:** Es ist schwierig, ein einheitliches Vorgehen im Bildungsgang zu ermöglichen, sowie neue Kolleg\*innen in die Prozesse des Bildungsgangs einzuarbeiten.

**SMART-Ziel:** Die Prozesse im Bildungsgang sind vereinheitlicht, transparent und effizient. Das erleichtert die Arbeit der Kolleg\*innen im Bildungsgang und verkürzt die Einarbeitung neuer Kolleg\*innen.

Zur Vereinheitlichung der Prozesse im Bildungsgang wird ein Prozesshandbuch geführt, das Auskunft über die Vorgehensweisen gibt.

Die Prozesse werden bis zu den Osterferien von den Mitgliedern des Bildungsgangs (je Kollege/Kollegin ein Prozess) verschriftlicht.

3. akzeptabel

1. spezifisch

2. messbar

4. realistisch

5. terminiert



# 1. Analyse und Diagnose des Vorhabens

## ein Ziel SMART formulieren



### 1. spezifisch

Es gibt ein Prozesshandbuch, in dem die Prozesse des Bildungsgangs beschrieben werden.

### 2. messbar

Die Prozesse sind verschriftlicht und stehen als Datei zur Verfügung.

### 3. akzeptabel

Die Prozessbeschreibungen vereinfachen Arbeitsabläufe und schaffen Transparenz für neue Kolleg\*innen.

### 4. realistisch

Die Arbeitsbelastung wird durch Aufteilen der Prozessbeschreibungen auf die Kolleg\*innen minimiert.

### 5. terminiert

Alle Prozessbeschreibungen sollen bis zu den Osterferien vorliegen.





# 1. Analyse und Diagnose des Vorhabens

## ein Ziel SMART formulieren



### Arbeitsauftrag:

- Legen Sie vor dem Hintergrund Ihrer SOFT-Analyse ein Entwicklungsvorhaben für das Projekt „Implementation der digitalen Schlüsselkompetenzen und Dokumentation“ in Ihrem Bildungsgang fest. Formulieren Sie Ihr Ziel „SMART“.
- Tauschen Sie sich über die Ziele aus.



# Exkurs: Digitale Schlüsselkompetenzen



## Medienkompetenz

die eine kritische Urteilsfähigkeit sowie Analyse und Einordnung von vermittelten Inhalten in soziale Zusammenhänge ermöglicht und damit dazu beiträgt, alle Chancen einer digitalisierten Welt nutzen und gleichzeitig mögliche Risiken erkennen und abwenden zu können.

→ Wie wirkt etwas?

## Anwendungs-Know-how

das für einen selbstständigen und sicheren Umgang mit digitalen Medien und Werkzeugen notwendig ist. Hierzu gehört auch die Kenntnis über technische Gefahren und Risiken, über wirksame Schutzmaßnahmen sowie über Grundlagen der Verschlüsselung.

→ Wie nutze ich etwas?

## Informatische Grundkenntnisse

die für ein basales Verständnis von Algorithmen und deren digitaler Form sowie die Erstellung digitaler Angebote erforderlich sind.

→ Wie funktioniert das?



# Exkurs: Digitale Schlüsselkompetenzen



In der Taskcard finden Sie

- den Einleger **„Förderung digitaler Schlüsselkompetenzen“**  
als Ergänzung der Handreichung „Didaktische Jahresplanung: Pragmatische Handreichung für die Fachklassen des dualen Systems“,
- die **„Handreichung zur Integration digitaler Schlüsselkompetenzen in die Berufliche Bildung“**,
- die **„Checkliste zur Erstellung und Reflexion von Lernsituationen“**.



## 2. Strategieentwicklung

### Ideen und Arbeitsschritte sammeln



### Arbeitsauftrag:

Sammeln Sie Ideen/Arbeitsschritte zur Umsetzung Ihres formulierten Zieles.

Aktionsplan für Bildungsgang/Abteilung:							
Folgendes Leitziel (ideales Ziel) wollen wir erreichen:							
Nr.	Kurzfristige Ziele Realistische, durchsetzbare Ziele beschreiben.	Indikatoren Wie sieht ein konkretes Ergebnis der Zielerreichung aus? Woran machen Sie Ihren Erfolg fest?	Aktionen/ Maßnahmen Wie sollen die o.g. Ziele erreicht werden?	Wer? Wer ist für die Umsetzung verantwortlich?	Bis wann? Bis wann soll welche Maßnahme erfolgt sein?	Sonstiges • z. B.: Was muss organisatorisch beachtet werden? • Welche zusätzliche Unterstützung brauchen wir? • Wer muss noch mit ins „Boot“?	Wer überprüft die Durchführung der Maßnahmen und bis wann?
1.a							
1.b							
1.c							



## 2. Strategieentwicklung für überschaubare Einzelschritte sorgen



### Arbeitsauftrag:

- Sichten Sie die in dem Board gesammelten Ideen/Arbeitsschritte. Wo sehen Sie Einzelschritte, die Sie in Ihrem Bildungsgang umsetzen wollen?
- In welchem Zeitraum sollen diese abgeschlossen sein?
- Wer soll für die einzelnen Schritte verantwortlich sein?

*Eine mögliche Vorlage, um diese Entscheidungen in einem Aktionsplan festzuhalten, steht in der Taskcard zur Verfügung.*



## 2. Strategieentwicklung

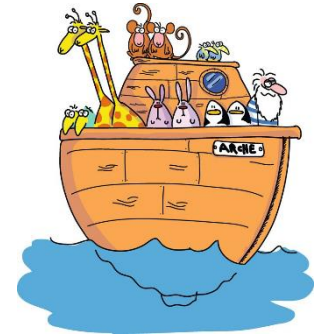
### Änderungen und Innovationen managen



Wie erreichen wir, dass die Vorüberlegungen von den betroffenen Kolleg\*innen angenommen und umgesetzt werden?

- für überschaubare Einzelschritte sorgen
- Schaffung von Transparenz
- Interessen und Wünsche der Kolleg\*innen möglichst einbeziehen
- Schulungen anbieten
- Wir-Gefühl erzeugen (z.B. in einer Kick-Off-Konferenz)
- zeitliche Belastung vertretbar halten
- Erfolge feiern

→ Rollenverständnis: Begleiter\*in – Themenhüter\*in – Entwickler\*in



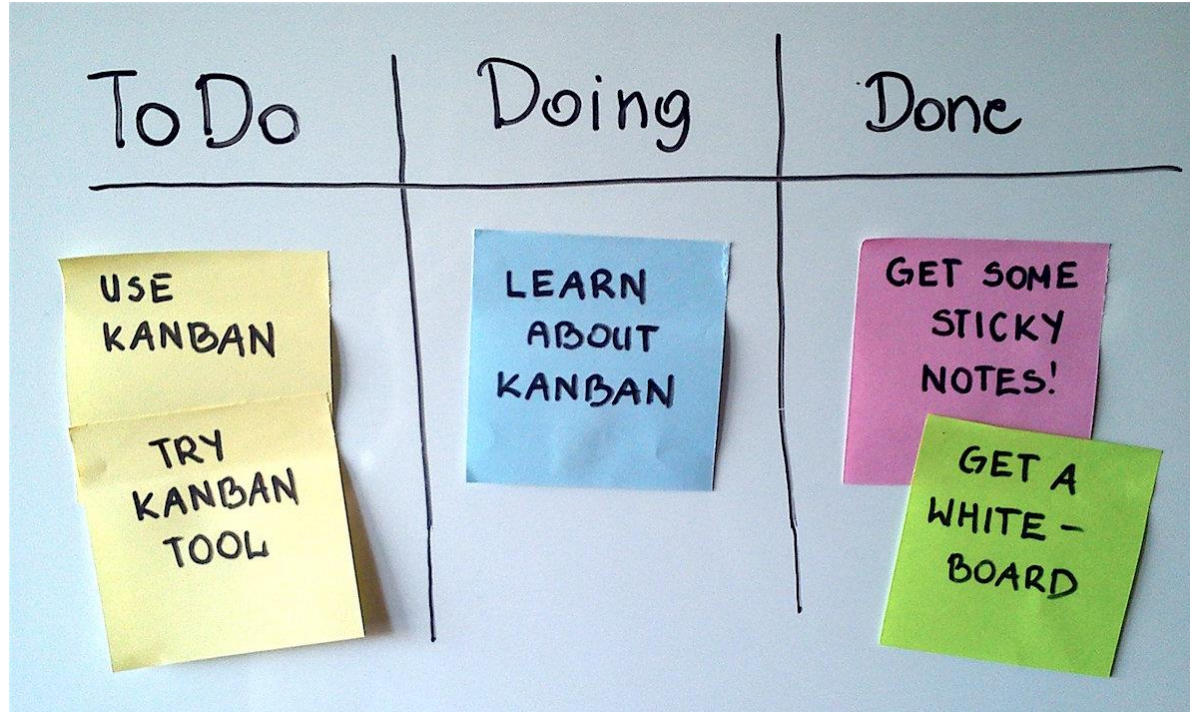
# Mittagspause





### 3. Umsetzung des Veränderungsprozesses

#### Projektplanung und -steuerung mit dem Kanban-Board



© "Simple personal Kanban board" von kanban\_tool





# 3. Umsetzung des Veränderungsprozesses

## Projektplanung und –steuerung: Project-Canvas



### PROJECT CANVAS

TITEL DES PROJEKTS:				ERSTELLT VON: _____	
				WO/ WANN: _____	
<b>ZWECK</b> 					
<b>BUDGET</b> 	<b>TEAM</b> 	<b>UMFELD</b> 	<b>ETAPPENZIELE</b> 	<b>QUALITÄT</b> 	
					
<b>RESSOURCEN</b> 		<b>RISIKEN + CHANCEN</b> 		<b>ERGEBNIS</b> 	<b>KUND:IN</b> 
					
<b>ZEIT</b> 					



Over the Fence overthefence.com/de  
(THE PROJECT CANVAS Version 4.0, Apr 2018)

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. View a copy of this license: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



# 3. Umsetzung des Veränderungsprozesses

## Projektplanung und –steuerung: Project-Canvas



### PROJECT CANVAS

TITEL DES PROJEKTS:

ERSTELLT VON: \_\_\_\_\_

WO/ WANN: \_\_\_\_\_

#### ZWECK

Was ist die Ursache des Projekts (auch: Motiv, Beweggrund)?  
Worum ist das Projekt wichtig und bedeutsam – und für wen?  
Inwiefern wird das Projekt die Zukunft verändern – und für wen?



#### BUDGET

Wie viel Geld ist verfügbar?  
Wie flexibel ist der Finanzrahmen?  
  
Wie viel Geld wird benötigt für  
... das TEAM (intern/extern)?  
... die notwendigen RESSOURCEN?



#### TEAM

Wer sollte dabei sein?  
  
Wer ist  
... im Kernteam?  
... im erweiterten Team?  
... externe(r) Partner(in)?  
... Projektleiter(in)?



#### UMFELD

Welche bekannten Kräfte  
(Ereignisse, Bedingungen, Menschen)  
wirken auf das Projekt  
... als Rückenwind?  
... als Gegenwind?



#### ETAPPENZIELE

Welche Etappenziele  
würden Anlässe zum Feiern?  
  
Gibt es Termine für  
... Teil- und Zwischenergebnisse?  
... sicht- und messbare Erfolge?  
... richtungweisende Entscheidungen?



#### QUALITÄT

Was macht die kundenspezifisch  
gütlich bezogen auf  
... das ERGEBNIS des Projekts?  
... die ERREICHUNG auf dem Weg dorthin?  
Wie wollen die kundenextern im Projekt  
mitarbeiten und informiert werden?



#### ERGEBNIS

Was genau soll am Ende des  
Projekts an die kundenextern geliefert werden?  
  
Was ist es am ehesten, ist es  
... ein neues Produkt?  
... ein neuer Service?  
... neues Wissen (Erkenntnisse)?



#### KUND:IN

Wer ist Kundin des Projekts,  
d.h. wer sind die Menschen, die  
... das Projekt starten & beenden?  
(Eigentümer:in)  
... Projektergebnisse erhalten?  
(Empfänger:in)  
... Projekt finanzieren?  
(Sponsor:in)  
Bei mehreren Personen:  
... Kontakte?



#### RESSOURCEN

Was wird benötigt an  
... Arbeitsmitteln (inkl. Software)?  
... Materialien?  
... Methoden und Modellen?  
... Projektarbeitsraum?  
... Besprechungsräumen (vor Ort/virtuell)?



#### RISIKEN + CHANCEN

Welche unsicheren Ereignisse würden im  
Falle ihres Eintretens, den Projekterfolg  
... gefährden?  
... beflügeln?  
  
Tipp: Sicher erntende und in  
als UMFELD-Bedingungen



#### ZEIT

Wann startet das Projekt tatsächlich? Was wird dafür benötigt (z.B. Vorbereitungen, Dokumente)?  
Wann ist das Projekt wirklich abgeschlossen? Was wird dafür benötigt (z.B. Dokumente, Freigaben)?  
Wie flexibel ist der Starttermin des Projekts? Wie flexibel ist der Endtermin des Projekts?



Over the fence overthefence.com.de  
(frei project canvas Version 4.0, Apr 2018)

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International  
License. View a copy of this license <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



# 3. Umsetzung des Veränderungsprozesses

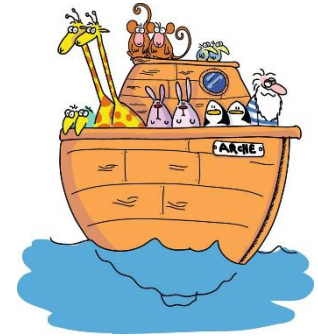
## Projektsteuerung durch agiles Projektmanagement



### Wichtige Aspekte:

- Transparenz: Aufgaben und Abläufe werden sichtbar
- Klare Ziele und Leitlinien
- Teams übernehmen selbstorganisiert Verantwortung
- Vertrauen statt Kontrolle
- Stetige Verbesserung und direkte Kommunikation
- Kontrollfunktion übernimmt das Team selbst

→ Methoden des agilen PMs



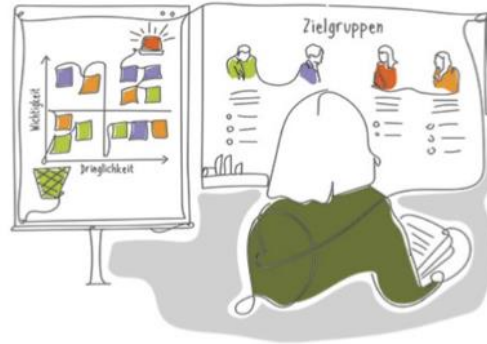


## Agile Rollen

### Begleiter\*in



### Themenhüter\*in



### Entwickler\*in





## Agile Rollen

- Lesen Sie dazu in der Taskcard die Charakterisierung der agilen Rollen.
- In welchen Rollen sehen Sie sich?





## Reflexion und Austausch

- Welche Wirkungen lösen Change-Prozesse in Institutionen wie Schule aus?

Welche Reaktionen haben Sie in Ihrem BG erlebt?

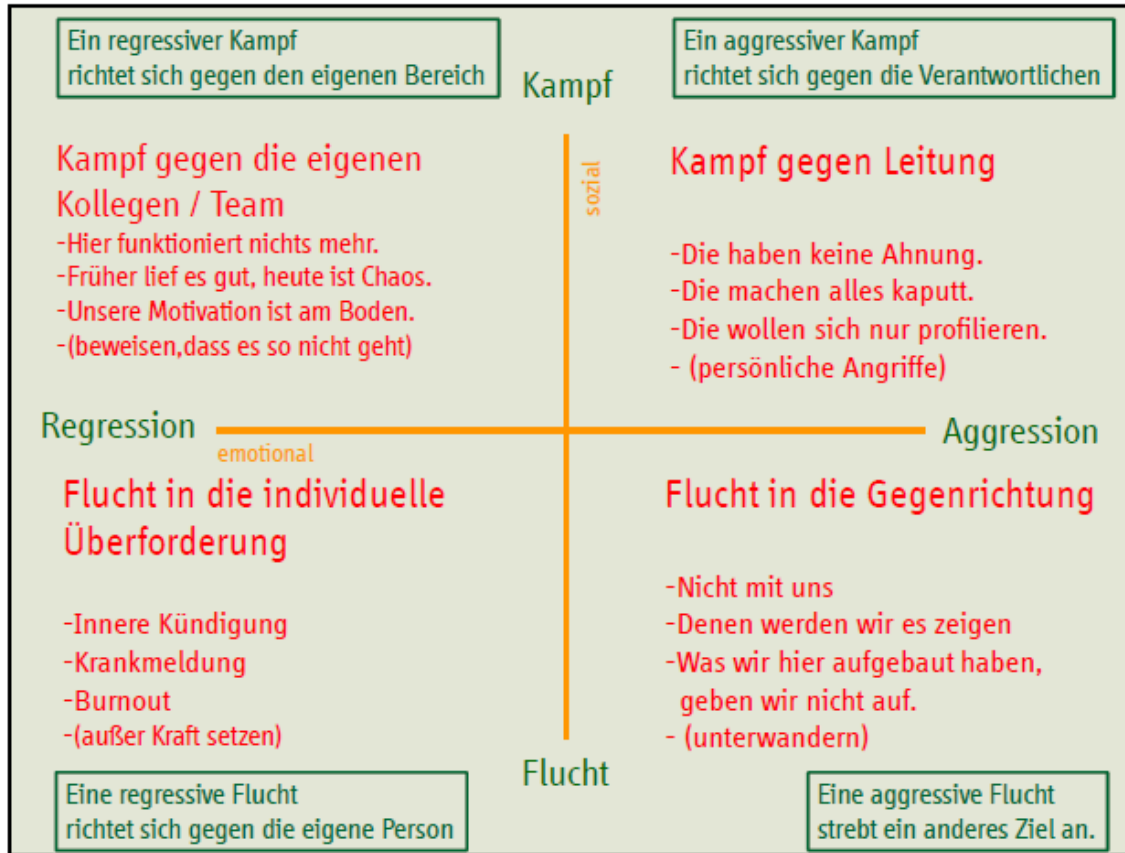


**Verunsicherung wird bedrohlich erlebt! Oft  
reagieren Menschen darauf mit Widerstand.**

Kampf – Flucht

Aggression – Regression







## Widerstände, als Reaktion auf Verunsicherung, werden verstärkt, wenn ...

1. ... das Ziel nicht klar ist.  
Wie sieht der neue Zustand aus?
2. ... der Weg nicht genau beschrieben ist.  
Wie kommen wir dahin?
3. ... der Leitungskraft kein Vertrauen  
entgegengebracht wird.  
Wer bringt mich dahin?

PROGRESSIO Consulting GmbH | Seite 23

Quelle: <https://progressio-consulting.de/>,  
Vortrag Dr. Nowotka 2016,  
Duisburg





# Umgang mit Widerstand - 4 Grundsätze

- Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand!
- Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft!
- Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!
- Mit dem Widerstand gehen, nicht gegen ihn gehen!





# Umgang mit Widerständen

## Anregungen aus der Gewaltfreien Kommunikation

1. Mit dem Widerstand gehen, nicht gegen ihn gehen!
2. Botschaften „lesen“!
3. Gefühle und Interessen ausdrücken lassen
4. Akute Bedrohungen wegnehmen / ggf. „Widerständler“ vor kollegialem Druck schützen / „Gentlemans Agreement“ suchen
5. Zeit geben bzw. nehmen / späteren „Seiteneinstieg“ ohne Gesichtsverlust offen halten
6. Zuversicht schaffen: Selbstwert und Kompetenzen stärken (Skeptiker/innen ernst nehmen, Verantwortung geben, Ressourcen sichern, Kommunikationskultur im Team entwickeln)





## Fazit:

Sie erhöhen die Motivation, wenn Sie genau an diesen Fragen arbeiten:

- Wie sieht der genaue Zielzustand aus?
- Was sind die nächsten Schritte / Meilensteine?
- Wie denke und empfinde ich als BGL (Change-Talk)?





# Fazit:

Zentrale Herausforderung im Change-Prozess

ist die Reduktion von Komplexität!



## 4. Ergebnisevaluation SOFORT.NRW



# Feierabend





# Quellennachweis:

Folien: 4, 5, 31, 32, 33

Aus Vortrag Dr. Nowotka 2016,  
Duisburg

Hierzu: <https://progressio-consulting.de/>

