

# **Change Management**

## **Herausforderungen für Politik und Verwaltung**

**Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer**

# Vom Wissen zum Handeln

But the sentiments are the difference between a great strategy and a strategy that gets implemented.

People act when the story makes not only business sense but emotional sense.

Bill Jensen, Simplicity, 2000

## Die Illusion der Modernisierer

Modernisierer = Macher

Mensch = Produktionsfaktor

## Die Angst der Modernisierten

Modernisierung = Muss,  
Bedrohung,  
Zwang

⇒ Modernisierung als kooperative Entwicklungsstrategie

# Schlüsselfragen bei Veränderungsprozessen

- Wie klar ist den Betroffenen, was mit dieser Veränderung konkret bezweckt wird?
- Empfinden die Betroffenen die Situation, um die es geht, überhaupt als Problem?
- Wie sehr nimmt man den Initiatoren ab, daß es ihnen tatsächlich um die Sache geht, die sie vorbringen?
- Welche Vor- und Nachteile haben die Betroffenen von der neuen Entwicklung?
- Wie können ihre Interessen mit denen der Führung/Organisation in Einklang gebracht werden?

# Reformklima

## Führung

- Rückenwind
- Fehlertoleranz
- Einheit von Reden und Handeln
- Faire, verursachungsgerechte Erfolgzurechnung
- Coaching

## Balance

- Erfolge feiern/  
Enttäuschungen  
offenlegen
- Konsens suchen/  
Konflikte austragen
- Anreize/Druck

# Einrichtung dauerhafter Lernstrukturen

## Nach innen

- St. Aufgabenkritik
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Selbstbewertung/  
Prozeßbilanzen
- Mitarbeiterbefragungen
- Vorschlagswesen/  
Ideenmanagement

## Nach außen

- externe Beratung
- Kunden-/Bürgerbefragungen
- Leistungsvergleiche/  
Wettbewerbe
- Innovationsringe/Netzwerke
- Kongresse, Publikationen,  
Datenbanken
- Kooperationspartner/Aufsicht

# Nachhaltiger Modernisierungserfolg durch Nutzen von Lernerfahrungen

- Welche Ziele wollten wir erreichen?
- Welche Maßnahmen haben wir wie durchgeführt?
- Welche Erfolge/Enttäuschungen haben wir bei der Umsetzung erfahren?  
Was waren die Gründe?
- Wie haben wir die Ergebnisse der Maßnahmen gemessen?  
Inwieweit haben wir Erfolge/Mißerfolge erzielt?
- Inwieweit ist ein Nachsteuern erforderlich?  
Welche weiteren Ziele wollen wir uns setzen?

# Messen von Veränderung/Modernisierungserfolgen

- Modelle, Kästchen bestätigen nur die Erfahrungen der Vergangenheit und messen die Qualität des Bestehenden
- Vorgegebene Schemata/zu erfüllende Kriterien führen nur zum Abhaken und zum Ausmalen der Bilder

Erforderlich:

Offenheit für Innovationen  
zwischen/jenseits der Kästchen

Deshalb:

Bewertungs-Instrumente,  
die Kreativität freisetzen  
und Handlungsspielräume erweitern