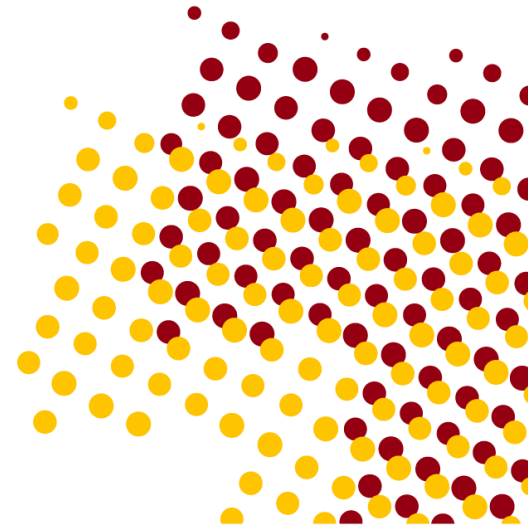


Change Management – in 5 Schritten Veränderungen im Verein erfolgreich umsetzen

25.01.2024 in Lauf an der Pegnitz

Susanne Saliger
Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland

1. Veränderungen - Vereine im Wandel
2. Change Management und Organisationsentwicklung
3. Frag immer erst: Warum?
4. Veränderungen aktiv gestalten: 5 Schritte
5. Gelingenskriterien



Veränderungen

-

Vereine im Wandel

Veränderungstreiber

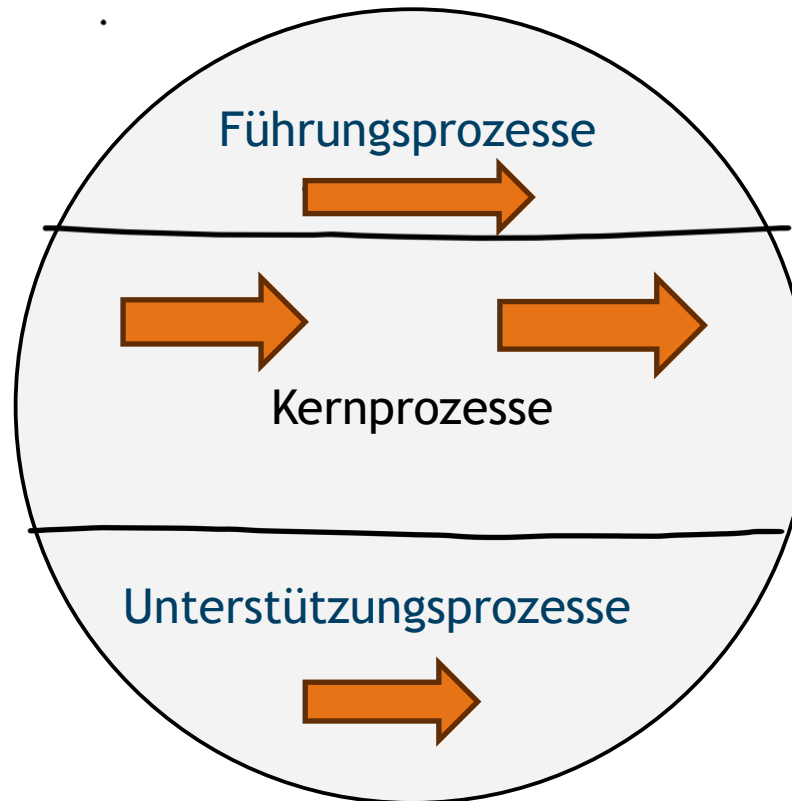
- Globalisierung
- Mobilität
- Wettbewerbsdruck, Ansprüche der Mitglieder
- Kostendruck, Ergebnisdruk
- Wertewandel
- Pandemie
- Einwanderungswellen
- Digitalisierung
- ...

Eine Organisation ist ein Problemlösungsmechanismus

Umwelt / Gesellschaft

Kunden / Adressaten / Zielgruppe

Problem / Auftrag



Lösung / Nutzen



Change Management und Organisationsentwicklung

Veränderungs-/ Change Management

Das Führen einer zielgerichteten Veränderung von Arbeitsweisen und Verhalten einer Organisation – von einem bestehenden zu einem neuen Zustand – ausgehend von der Idee zur Realisierung dieser Idee – und unter Beteiligung der Mitarbeitenden über den gesamten Veränderungsprozess.

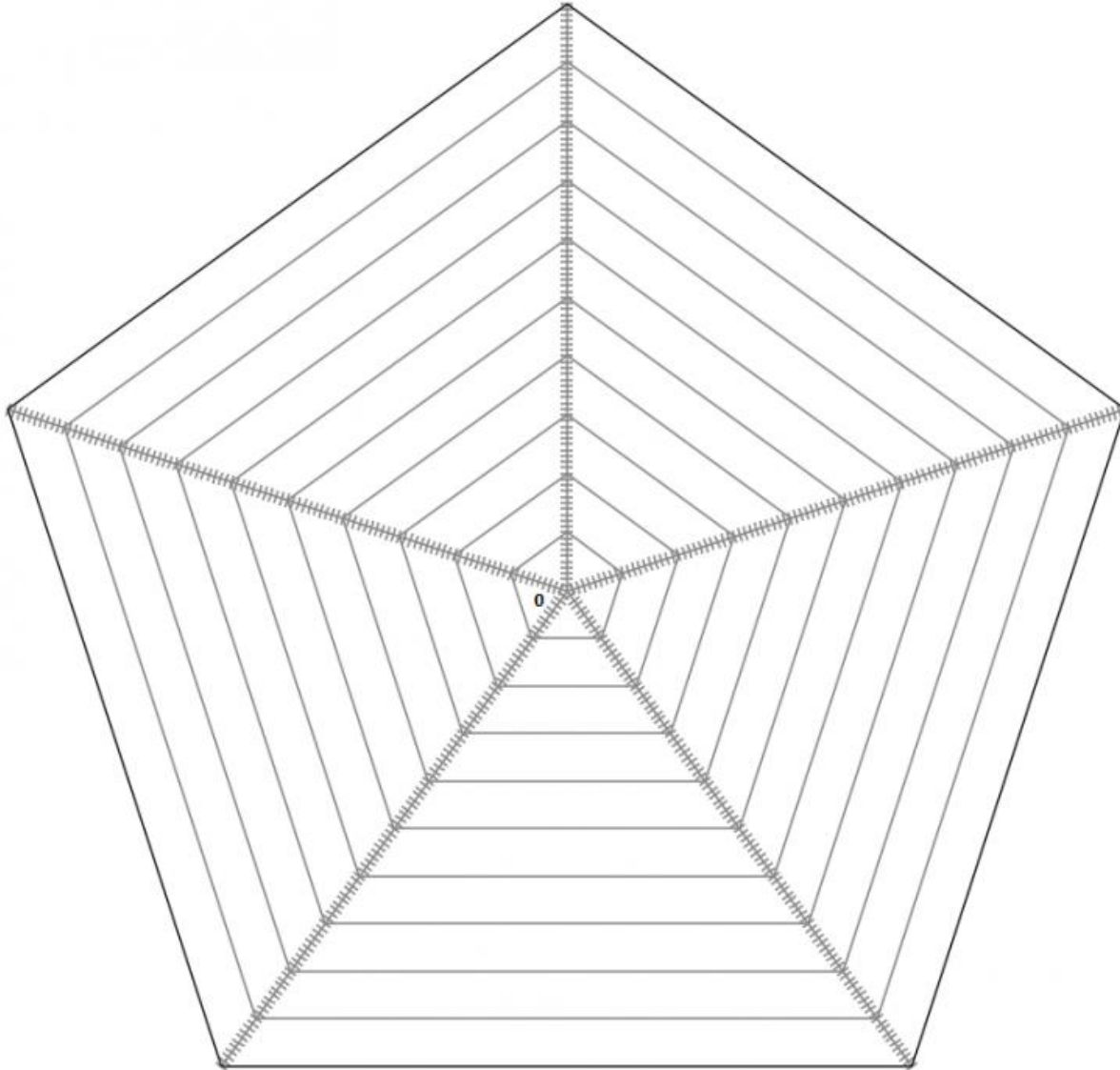
Veränderung und Organisationsentwicklung

- **Organisationsentwicklung:**
Langfristige Betrachtung von Organisationen
- **Veränderung / Change Management:**
Konkretes Veränderungsvorhaben/-projekt

Veränderungsfelder

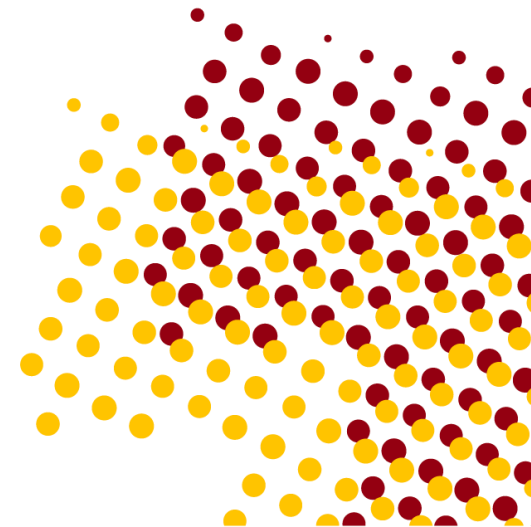


Veränderungsfelder



Veränderungsfelder

- Mithilfe der Spinnennetz-Methode den aktuellen Stand analysieren
- Schwachstellen identifizieren
- Ansatzpunkte für konkrete Veränderungsmaßnahmen priorisieren
- Kann auch mit dem Team oder ehrenamtlichen Gremien durchgeführt werden



Veränderungen aktiv gestalten: 5 Schritte

<https://www.die-verantwortlichen-digital.de/>

Leitfaden

Toolbox

DIE VER
ANTWORT
LICHEN
#DIGITAL



Der Wissensspeicher für
Organisationen in Veränderungsprozessen
im digitalen Wandel

Einsteigen



Arbeiten



Vertiefen



Printversion
Kostenfreie
Bestellung:
[hier](#)

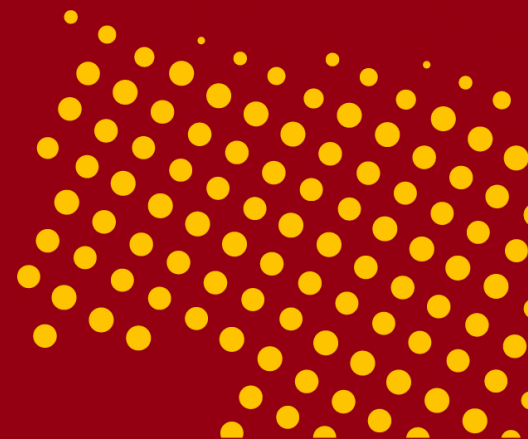
Download



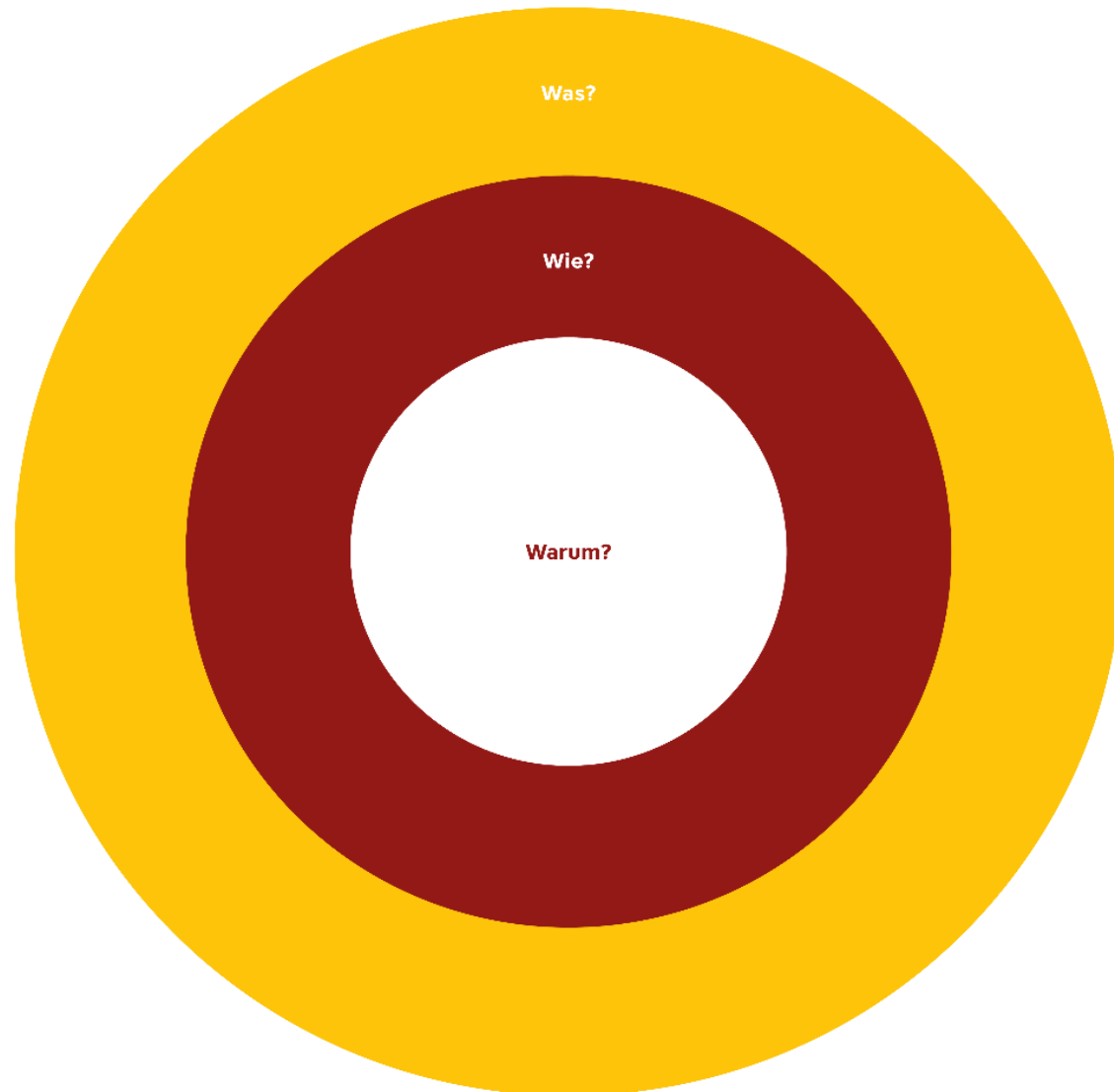
Digitalversion (mit Download)



Frag immer erst: Warum?



Frag immer erst: Warum?



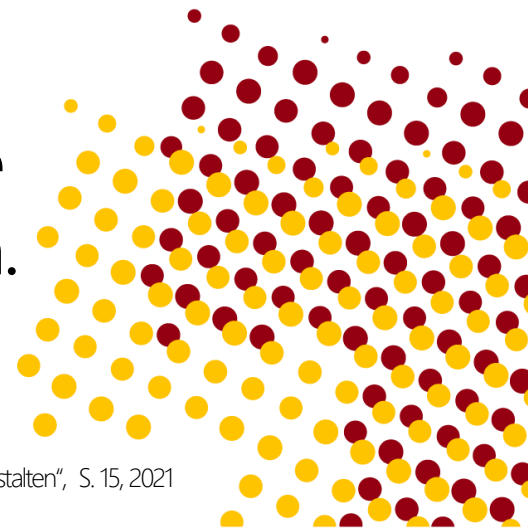
Warum: Das *Warum* gibt Aufschluss über Ihre Beweggründe.

Wie: Das *Wie* schildert, wie Sie Digitalisierung nutzen können, um Zielen, Mission oder Vision näherzukommen.

Was: Das *Was* erklärt, welche Leistungen Sie wem anbieten.

Konzept des Goldenen Kreises

Quelle: Bork/Tahmaz „Den digitalen Wandel in zivilgesellschaftlichen Organisationen aktiv gestalten“, S. 15, 2021



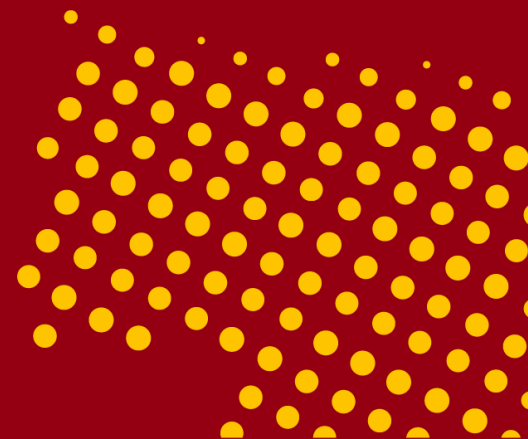
Murmelgruppen

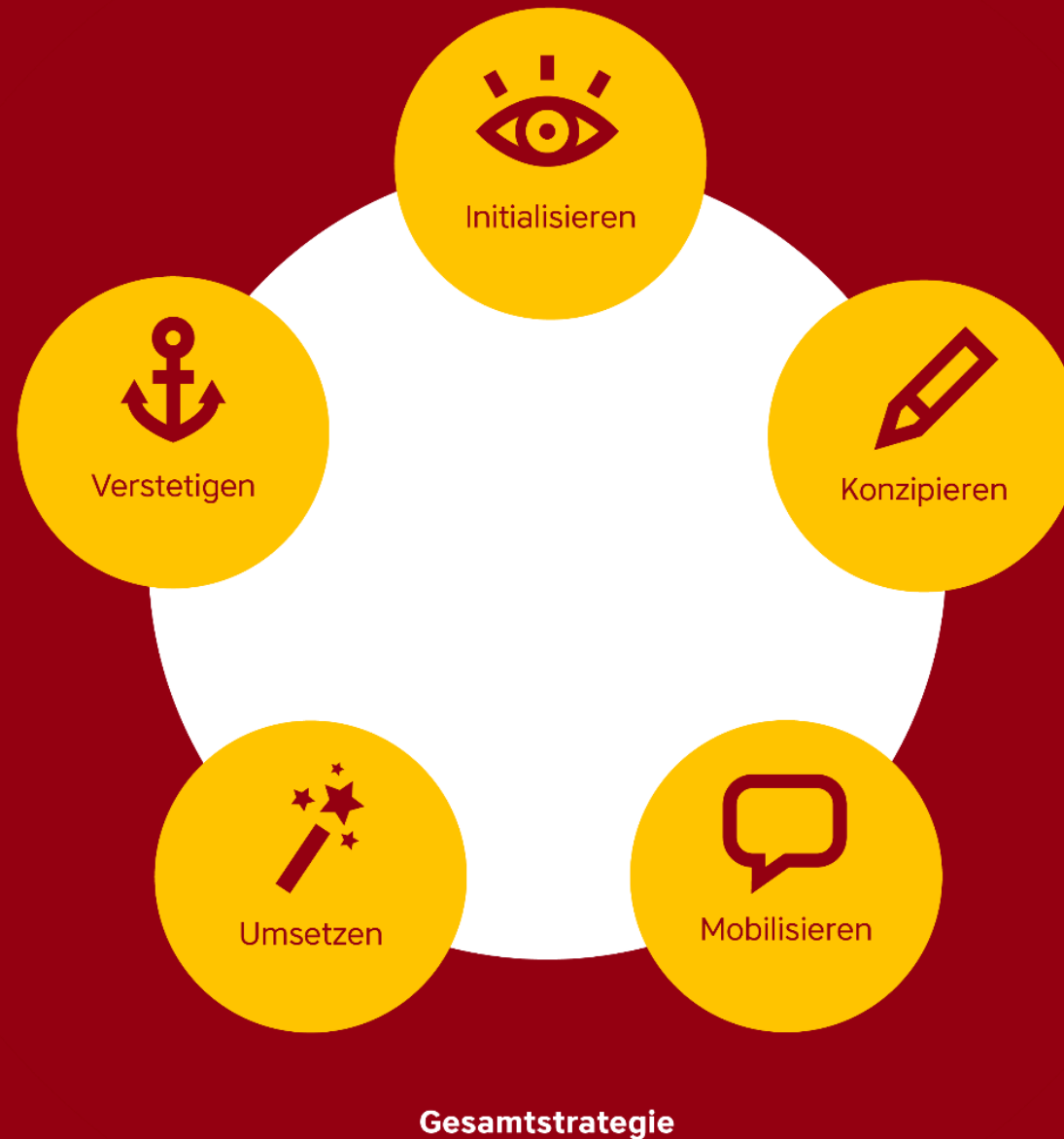


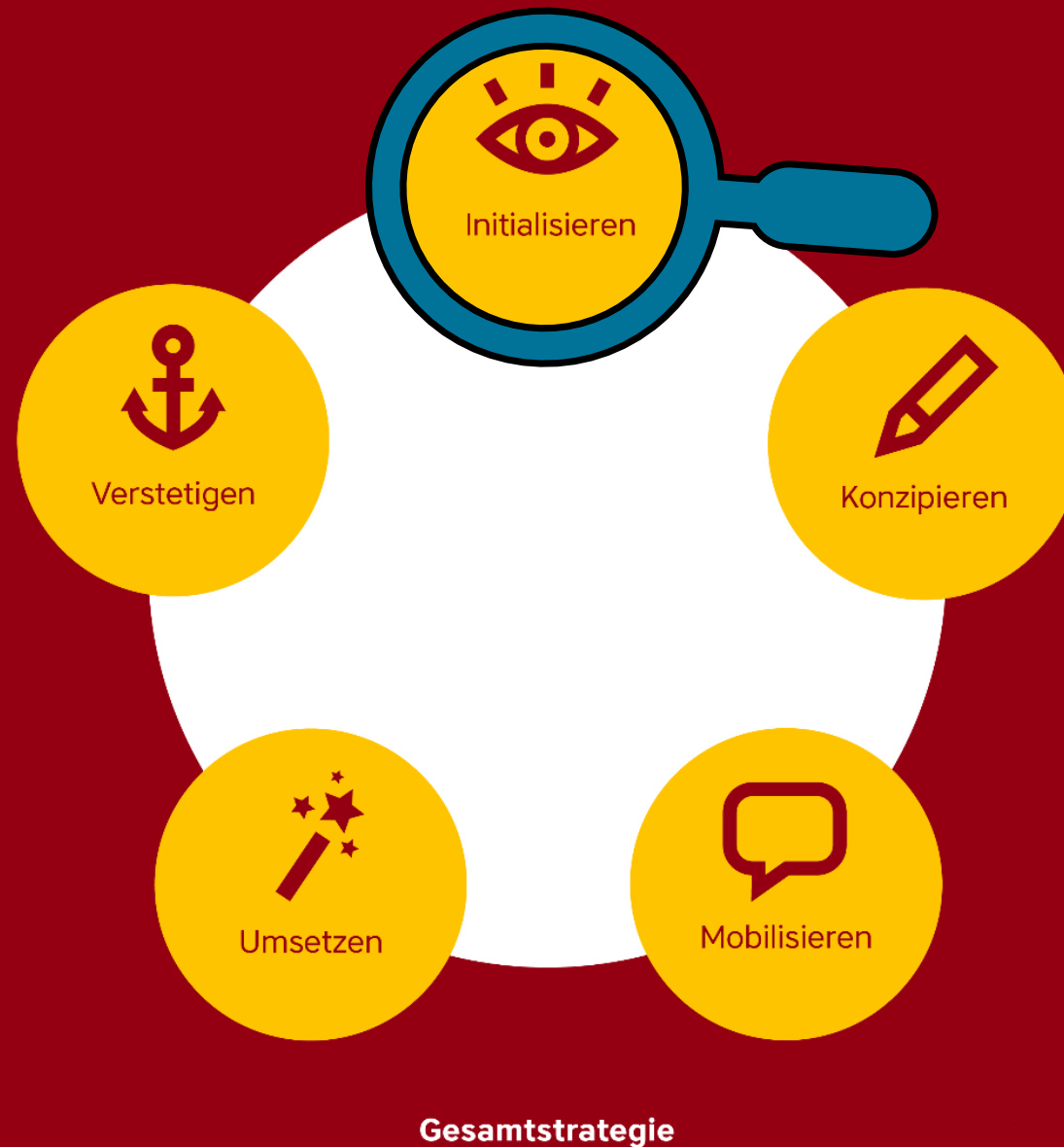
Warum möchtet Ihr etwas verändern?
Welche Beweggründe stecken dahinter?

10 Minuten: zu dritt/viert

In 5 Schritten Veränderungen gestalten

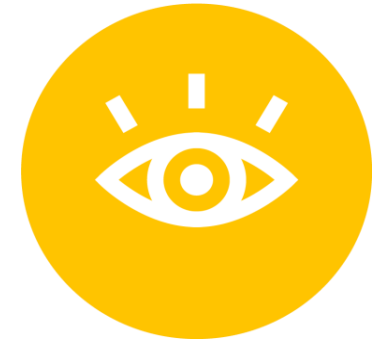




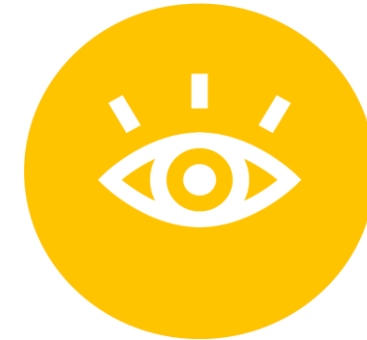


Den Veränderungsbedarf
erfassen und eine
Bestandsaufnahme machen.

1 - Initialisieren



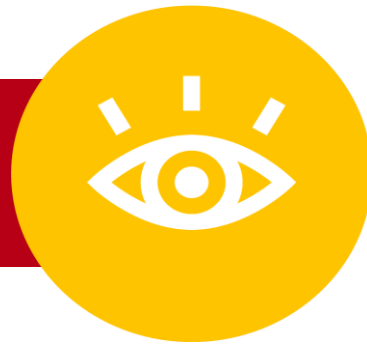
1 - Initialisieren



- Welche Vision der eigenen Zukunft liegt dem Vorgehen zugrunde?
- Was sind sinnvolle Handlungsfelder?
- Welche Organisationskultur herrscht vor?
- Wer befürwortet den digitalen Veränderungsprozesses?
- Wie sind Prozesse in der Organisation ausgestaltet?
- Welche technische Infrastruktur ist vorhanden?
- Welche Spannungsfelder oder Widerstände könnte es geben?
- Wer muss mitentscheiden/mitgenommen werden?

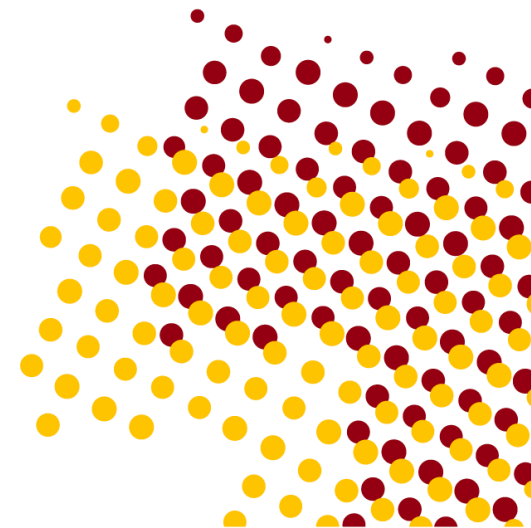
Den Veränderungsbedarf erfassen und eine Bestandsaufnahme machen.

1 – Initialisieren

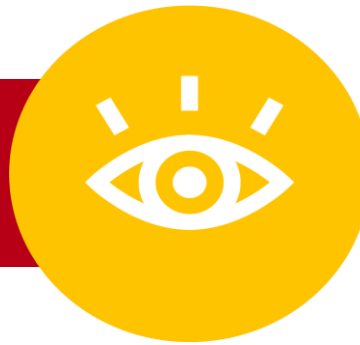


CHECKLISTE

- Relevante Stakeholder identifizieren
- Bewusstsein für notwendige Veränderungen bei relevanten Stakeholdern schaffen
- Unterstützung relevanter Stakeholder einholen
- Wandlungsbündnis bilden
- Veränderungsbedarf festlegen und priorisieren (Auswahl treffen, Themen setzen)
- Chancen und Risiken des Transformationsprozesses analysieren
- Lösungsansätze für Widerstände entwickeln
- Spannungsfelder und potenzielle Konflikte erkennen



1 - Initialisieren



Methoden

Initialisieren

SWOT

Die Position der Organisation strategisch bestimmen

PDF herunterladen | 122.8 KB



Denkhüte

Die Perspektiven erweitern

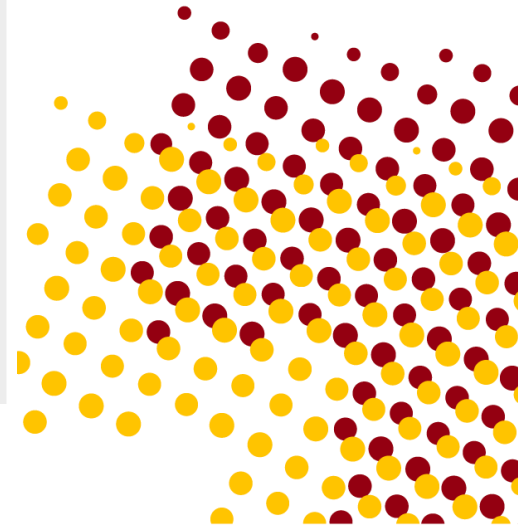
PDF herunterladen | 121.95 KB

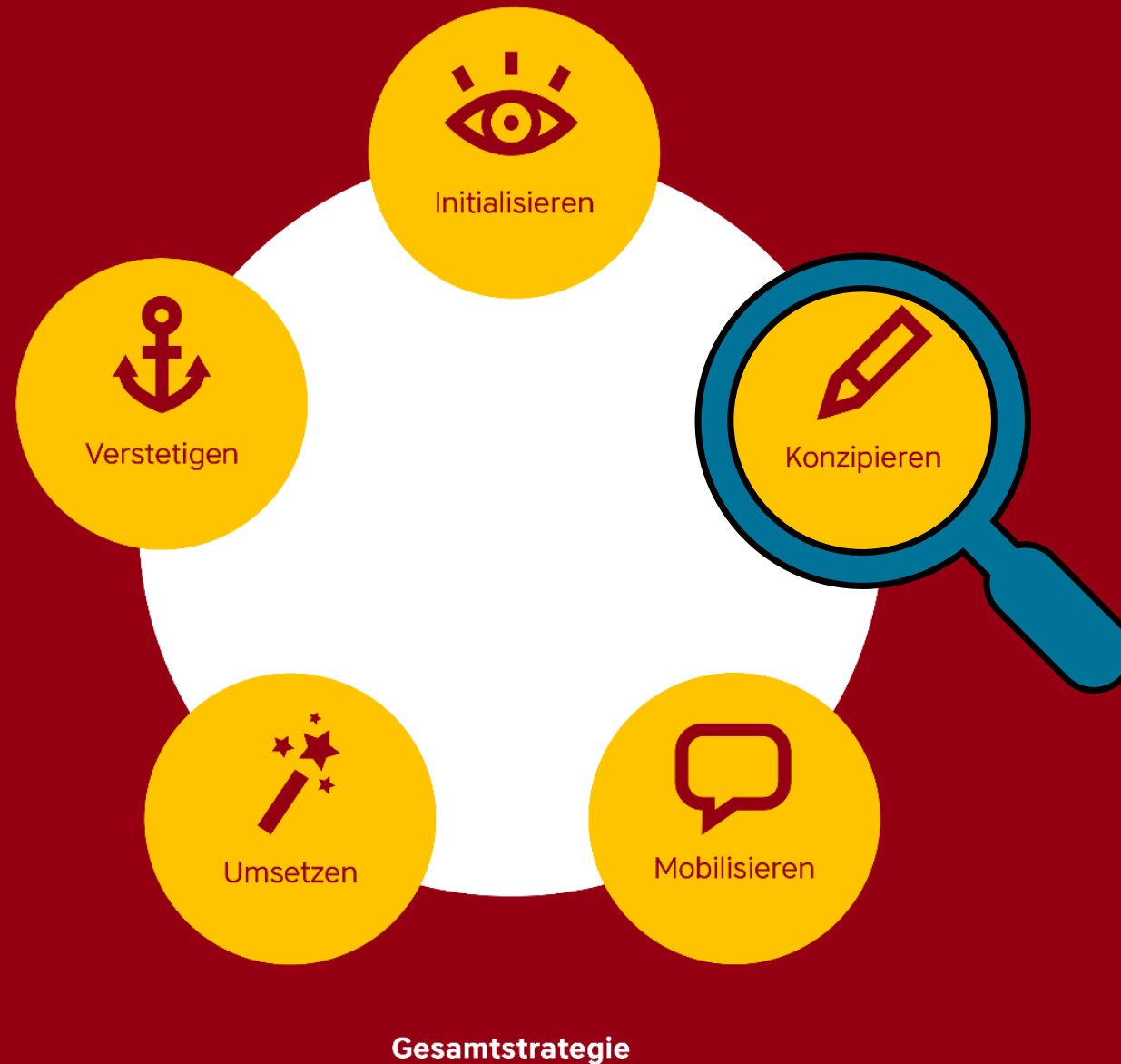


Beteiligtenkreise

Relevanz von anderen Beteiligten für das Projekt erkennen

PDF herunterladen | 123.55 KB





Ziele definieren
und schriftlich festhalten.
Maßnahmenumsetzung
konzipieren.

2 - Konzipieren



2 - Konzipieren



- Welche Ziele sollen mit dem Prozess der Digitalisierung verfolgt werden?
- Welche Maßnahmen müssen getroffen werden?
- Welche Zielgruppen müssen mitgedacht werden?
- Welche technischen Mittel werden konkret benötigt?
- Welche Folgekosten entstehen?
- Wird es Schulungsbedarf geben?
- Wer soll die Digitalisierung umsetzen und vorantreiben?
- Wie sieht ein realistischer Zeitrahmen aus?

Ziele definieren und schriftlich festhalten.

Murmelgruppen

2 - KONZIPIEREN



Was sind Eure (Veränderungs-)Ziele?

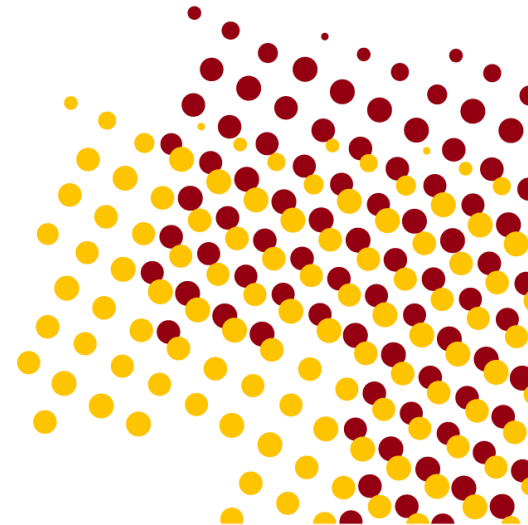
10 Minuten: zu dritt/viert

2 – Konzipieren



CHECKLISTE

- (realistische) Ziele formulieren und ggf. Teilziele ableiten
- Rahmenbedingungen beachten
- In den Austausch mit anderen Organisationen gehen (das Rad nicht neu erfinden)
- Kongruenz von Organisationswerten und digitalen Produkten überprüfen
- Maßnahmen abwägen
- Qualifizierungsbedarfe identifizieren
- Kosten abschätzen
- Prioritäten bestimmen
- Konzept der Maßnahmenumsetzung entwickeln (Wer, Was, Wann, Wie?)



2 – Konzipieren



Methoden

Konzipieren

Smart Pure Clear

Das richtige Ziel verfolgen

PDF herunterladen | 130.94 KB



Punktlandung

Digitalisierungsvorhabenb erfolgreich in Worte fassen

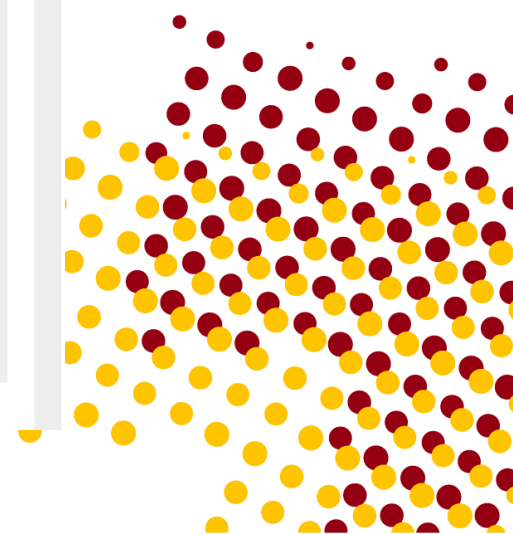
PDF herunterladen | 123.27 KB



Kopfstand- Brainstorming

Durch Umkehren von Gedanken auf neue Ideen kommen

PDF herunterladen | 117.37 KB





3 - Mobilisieren



Zielgruppen einbinden
und Befürworter*innen
in Konzeptionsphase
einbeziehen.

3 - Mobilisieren



- Wie können die Organisationsangehörigen vom Nutzen der Änderungen überzeugt werden?
- Welche Anreize zur Veränderung können geschaffen werden?

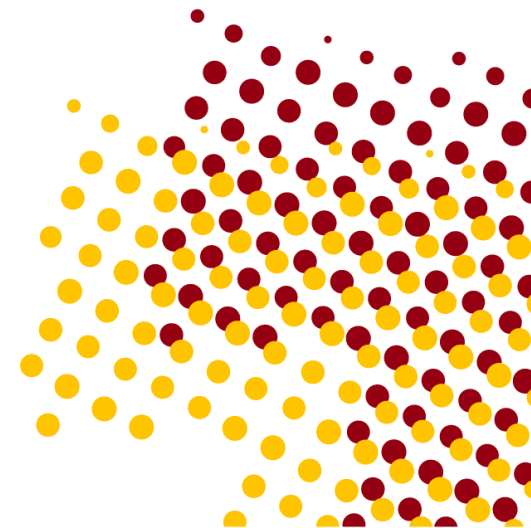
Zielgruppen einbinden und Befürworter*innen in Konzeptionsphase einbeziehen.

3 – Mobilisieren



CHECKLISTE

- Verantwortliche für Kommunikation des Veränderungsprozesses festlegen
- Inhalte und Form der Kommunikation festlegen
- Zeitpunkte und Reihenfolge der Informationen festlegen
- Schulungs- und Trainingsmaßnahmen/-bedarfe identifizieren
- Anreize für Projektbeteiligte schaffen
- Dokumentation der Projektergebnisse



3 – Mobilisieren



Methoden

Mobilisieren

Maslow Zylinder

Von der Selbstverwirklichung zur Teamkultur gelangen

PDF herunterladen | 122.75 KB



Charakterrollen

Mehrwert von unterschiedlichen Teamrollen erkennen

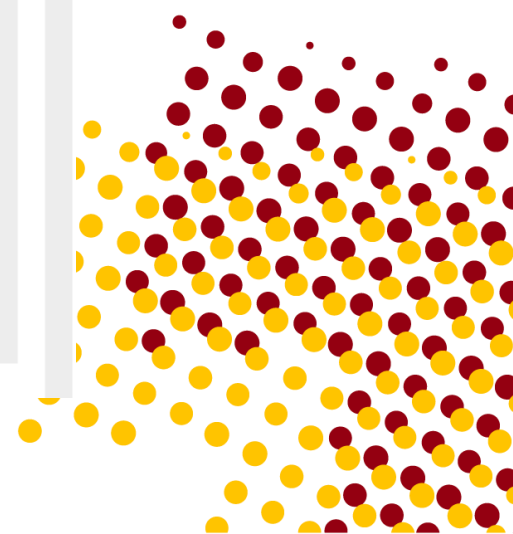
PDF herunterladen | 122.87 KB



Bedürfnisbatterien

Erkennen welche Bedürfnisse mehr und welche weniger erfüllt sind

PDF herunterladen | 143.69 KB





Veränderungen, die zuvor
geplant wurden, realisieren
und den Zielen und
Maßnahmen eine Priorität
zuordnen.

4 - Umsetzen



4 - Umsetzen



- Welche prioritären Aufgaben werden angegangen?
- Wie wird der Programmablauf überwacht und der Fortschritt kontrolliert?

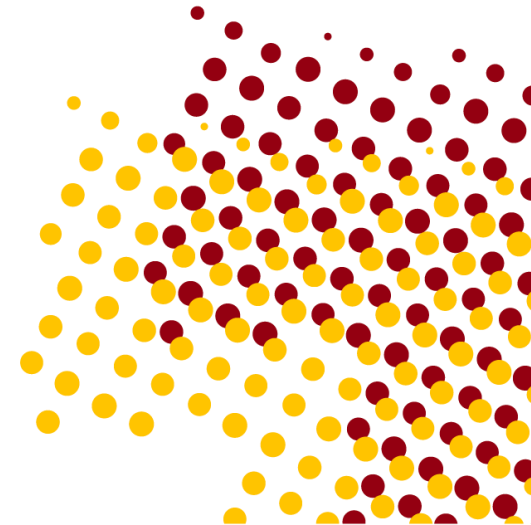
Veränderungen, die zuvor geplant wurden, realisieren und den Zielen und Maßnahmen eine Priorität zuordnen.

4 – Umsetzen



CHECKLISTE

- Geplante Veränderungen entsprechend ihren Prioritäten umsetzen
- Umsetzung überwachen und ggf. nachsteuern
- Ergebnisse reflektieren und Zielerreichung überprüfen
- Erste Erfolge kommunizieren
- Konsequenzen für die Zukunft ableiten
- Klären, wann das Vorhaben als Beendet gelten kann



4 – Umsetzen



Methoden

Umsetzen

Gummlbandmodell

Sich zwischen alternativen entscheiden

PDF herunterladen | 114.42 KB



Feedback Modell

Umgang mit Komplimenten und Kritik von anderen

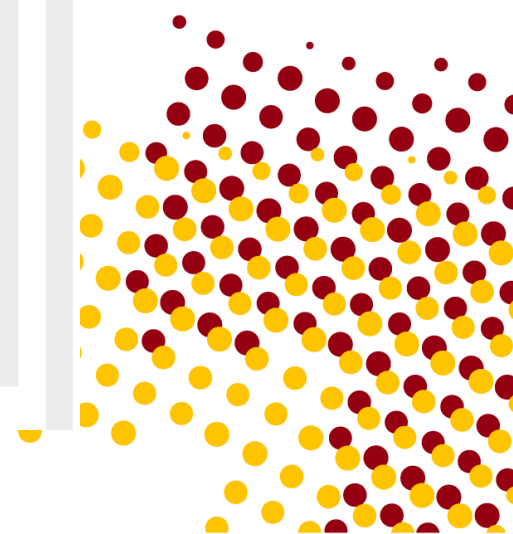
PDF herunterladen | 119.02 KB



Effizienter Arbeiten

Wichtiges von Dringendem unterscheiden

PDF herunterladen | 116.01 KB





Die herbeigeführten
Veränderungen erfolgreich
festigen und die neuen
Instrumente zu einem festen
Bestandteil der
Arbeitsprozesse machen.

5 - Verstetigen



5 - Verstetigen



- Wie werden Ergebnisse überprüft?
- Wie kann man Wandlungsbereitschaft und -kompetenz sichern?

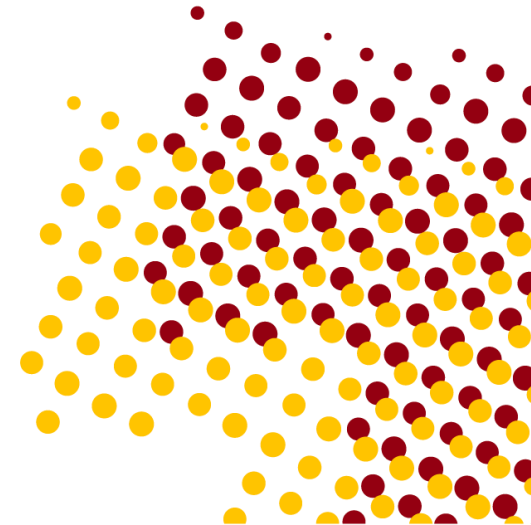
Die herbeigeführten Veränderungen erfolgreich festigen und die neuen Instrumente zu einem festen Bestandteil der Arbeitsprozesse machen.

5 – Verstetigen



CHECKLISTE

- Erreichte Verbesserung weiter ausbauen
- Veränderungsprozess mit neuen Themen, Projekten und Impulsen in Gang halten



5 – Verstetigen



Methoden

Verstetigen

Johari-Fenster

Von anderen mehr über sich selbst erfahren

PDF herunterladen | 119.55 KB



Projektzwischenbetrachtung

Anpassungsmöglichkeiten in laufenden Projekten erkennen

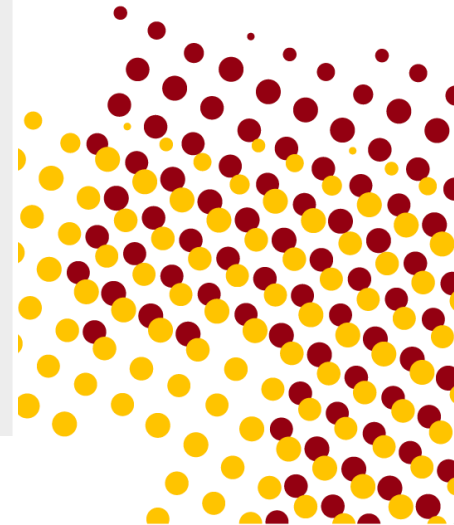
PDF herunterladen | 121.11 KB



Zukunftsfundament

Zukunft durch Vergangenheitsbetrachtung einschätzen

PDF herunterladen | 115.11 KB



Toolbox – Methoden für alle Phasen

Methoden – für alle Phasen

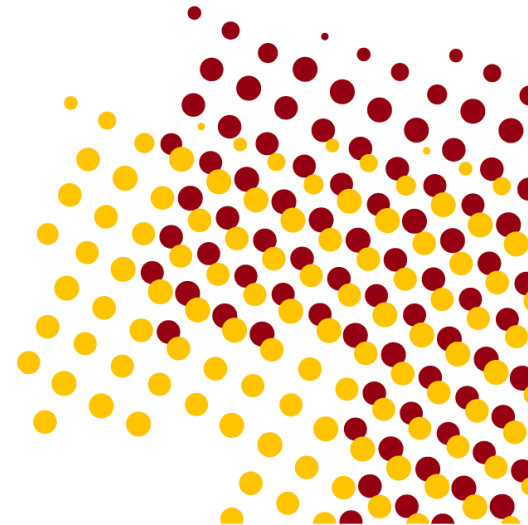


ÜBERGREIFEND

KANBAN

CHECK IN &
CHECK OUT

RETRO



INITIALISIEREN	KONZIPIEREN	MOBILISIEREN	UMSETZEN	VERSTETIGEN	ÜBERGREIFEND
Beteiligtenkreise	Smart Pure Clear	Charakterrollen	Gummibandmodell	Johari-Fenster	Retro
Relevanz von anderen Beteiligten für das Projekt erkennen	Das richtige Ziel verfolgen	Mehrwert von unterschiedlichen Teamrollen erkennen	Sich zwischen alternativen entscheiden	Von anderen mehr über sich selbst erfahren	Projekt und Team regelmäßig Revue passieren lassen
Denkhüte	Kopfstand-Brainstorming	Maslow Zylinder	Feedback Modell	Zukunftsfundament	Check In & Check Out
Die Perspektiven erweitern	Durch Umkehren von Gedanken auf neue Ideen kommen	Von der Selbstverwirklichung zur Teamkultur gelangen	Umgang mit Komplimenten und Kritik von anderen	Zukunft durch Vergangenheitsbetrachtung einschätzen	Den richtigen Ein- und Ausstieg aus Meetings finden
SWOT	Punktlandung	Bedürfnisbatterien	Effizienter Arbeiten	Projektzwischenbetrachtung	Kanban
Die Position der Organisation strategisch bestimmen	Digitalisierungsvorhaben erfolgreich in Worte fassen	Erkennen welche Bedürfnisse mehr und welche weniger erfüllt sind	Wichtiges von Dringendem unterscheiden	Anpassungsmöglichkeiten in laufenden Projekten erkennen	Orientierung im Projektteam behalten

10 Gelingenskriterien

10 Gelingenskriterien in Veränderungsprozessen



Nutzen deutlich
machen



Bestehende
Erfahrungen



Change Team



Fehler machen



Ressourcen
bereitstellen
(Zeit, Personal,
Geld)

10 Gelingenskriterien



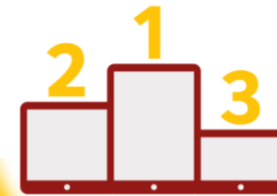
Inspiration



Neugier &
Offenheit



Personen
beteiligen



Prioritäten
setzen



Prozess des
Handelns

Vielen Dank!

Quellen

BMFSFJ (Hrsg.) „Dritter Engagementbericht. Zukunft Zivilgesellschaft: Junges Engagement im digitalen Zeitalter“, 2020

Bork/Tahmaz „Den digitalen Wandel in zivilgesellschaftlichen Organisationen aktiv gestalten. Ein Leitfaden“, 2021

Diskussionspapier der Digitize Non-Profits Initiative „Lernen. Verstehen. Vernetzen. Perspektiven des digitalen Wandels in etablierten sozialen Organisationen“, 2019

Dufft/Kreutter/Peters/Olfe „Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen: Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel“, 2017

Haus des Stiftens (Hrsg.) „Digital-Report 2020“, <https://www.digital-report.org/report> (15.02.2021)

Hoff/Kuhn/Tahmaz „Den digitalen Wandel in zivilgesellschaftlichen Organisationen aktiv gestalten. Toolbox“, https://www.die-verantwortlichen-digital.de/Praxistipps/355_Tooluebersicht.htm (29.03.2022)

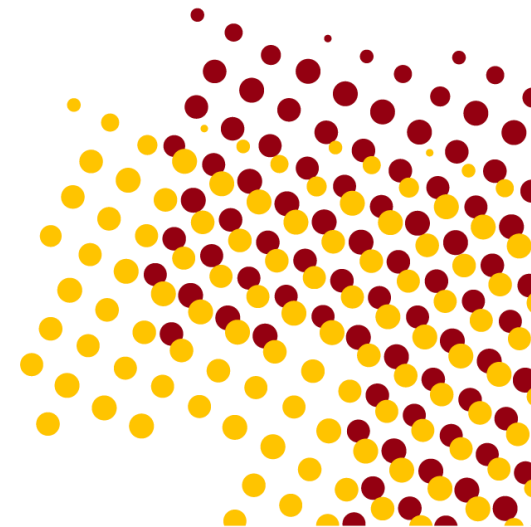
Stiftung Bürgernut (Hrsg.) „Digitalisierung – vom Buzzword zur zivilgesellschaftlichen Praxis“, 2019

Stiftung Neue Verantwortung, PHINEO, Bertelsmann Stiftung, Robert Bosch Stiftung „Digitalisierung braucht Zivilgesellschaft. Summary“, 2019

Wagner/Käfer „PQM-Prozessorientiertes Qualitätsmanagement“, 2010

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/strategie-43591> (30.08.2021)

ZiviZ gGmbH (Hrsg.) „Denkanstöße zur Digitalisierung der Zivilgesellschaft. Ein Mutmacherpapier“, 2018



Susanne Saliger



- Leitung Organisationsentwicklung & Digitalisierung
- Trainerin & Beraterin
- Dipl. Sozialpädagogin, Beratungswissenschaftlerin
- Autorisierte INQA-Coach
- Beraterin im DSEE-Förderprogramm 100xDigital
- Zertifizierte Beraterin im Programm „OE im Verein“ der Ehrenamtsstiftung M-V



 saliger@ehrenamt.de  030 52543604

 www.ehrenamt.de  

Meine Themen:

- Digitale Transformation
- Organisations- und Teamentwicklung
- Wissensmanagement
- Moderation
- Qualitätsmanagement
- Freiwilligenmanagement





Förderprogramm des BMAS und der EU (Europ. Sozialfond Plus)

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) ist ein Förderprogramm, das vor allem kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) und gemeinnützige Organisationen unterstützt. Bis zu **80% der Beratungskosten** werden übernommen, um Arbeitsbedingungen zu verbessern, die Führungskultur zu stärken, digitale Transformation voranzutreiben und die Zusammenarbeit nachhaltig zu gestalten.

Weitere Infos:



Interessiert? Oder Fragen zum Förderprogramm und den Ablauf?

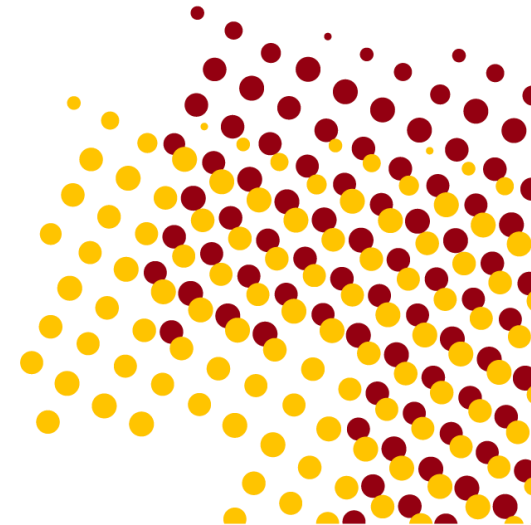
Kontaktieren Sie uns gerne:

Susanne Saliger
autorisierte INQA-Coach
saliger@ehrenamt.de
030 52543604



Wir freuen uns,
Sie auf Ihrem Weg zu unterstützen.

- seit 30 Jahren bundesweit tätiges Kompetenzzentrum für Engagementförderung
- setzen uns für attraktive Rahmenbedingungen für das freiwillige Engagement ein
- Qualifizierung, Beratung und Prozessbegleitung von gemeinnützigen Einrichtungen und Kommunen
- Träger mehrerer Projekte, u.a. House of Resources, Projektschmiede, Interkulturelle Engagementberatung



Weitere Seminare & Veranstaltungen



 [Link](#) zum Seminarangebot

Engagement-
förderung

Engagement-
beratung

Rechtliche
Aspekte

Digitalisierung

Organisations-
beratung

Nachwuchs-
förderung

Vorstands-
beratung

Strategie-
beratung

...



akademie für
ehrenamtlichkeit
deutschland



Kontakt



Susanne Saliger
Akademie für Ehrenamtlichkeit
im fjs e.V.



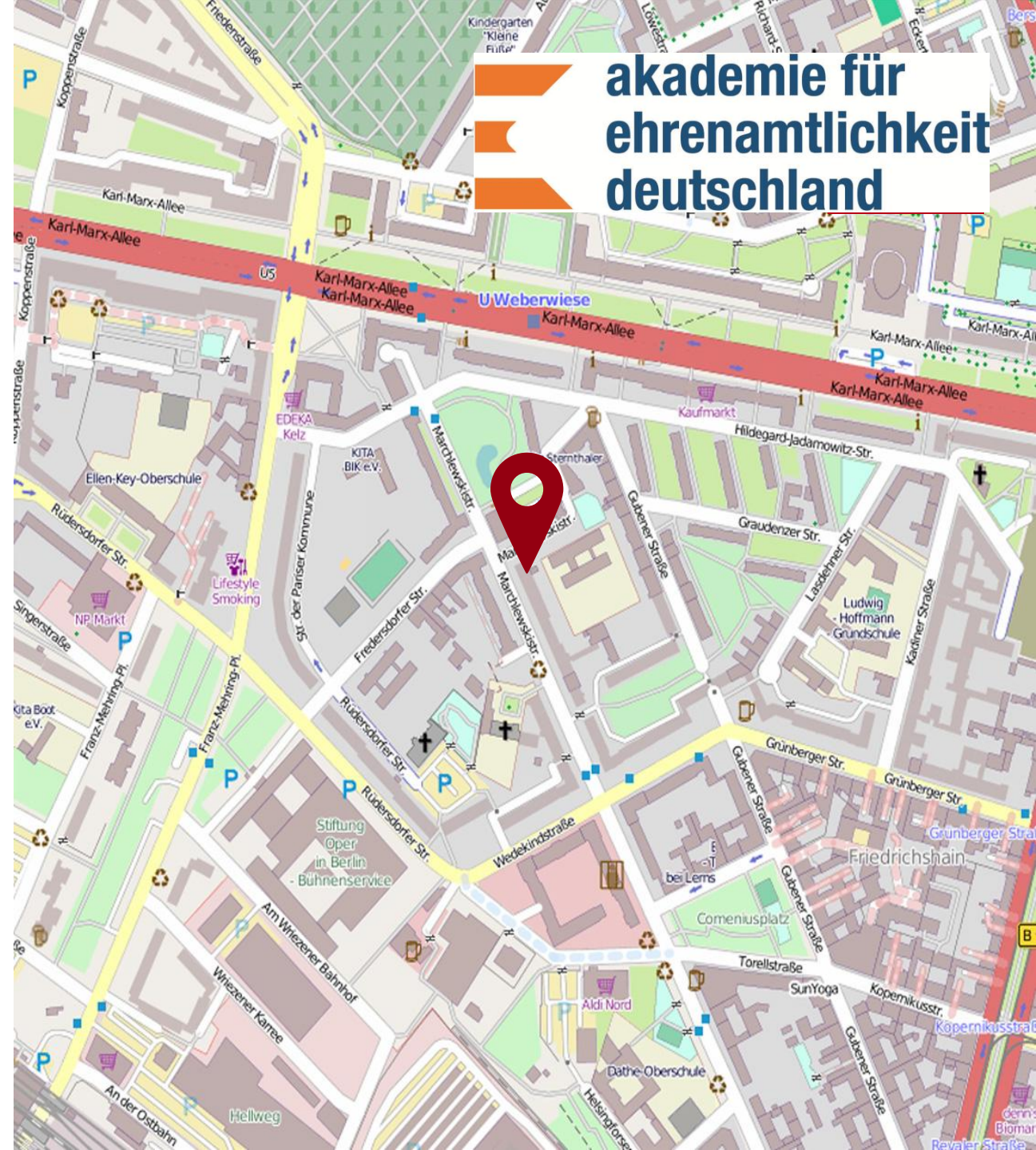
saliger@ehrenamt.de



+49 30 52543604



Marchlewskistr. 27, 10243 Berlin



**akademie für
ehrenamtlichkeit
deutschland**

Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland
im Förderverein für Jugend
und Sozialarbeit e.V.
Marchlewskistr. 27
10243 Berlin

Telefon: (030) 275 49 38
Telefax: (030) 279 01 26

E-Mail: akademie@ehrenamt.de
Homepage: www.ehrenamt.de