



Hochschule Neubrandenburg  
University of Applied Sciences

Petra Künkel & Alina Grün  
(Collective Leadership Institute gGmbH)

# **Modul: Change-Management**

Studienbrief

**Master-Studiengang  
Digitalisierung und Sozialstrukturwandel**

Stand: Sommersemester 2018

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	III
Tabellenverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	V
Einleitung .....	1
Kapitel 1 .....	2
<b>1 Der Kontext für Change Management im Sozialstrukturwandel der Berufsfelder Sozial-, Gesundheits- und Planungswesen.....</b>	<b>2</b>
1.1 Lernziele .....	2
1.2 Definitionen und Grundbegriffe .....	3
1.2.1 Change Management .....	3
1.2.2 Change Management in Organisationen .....	3
1.2.3 Change Management in gesellschaftlichen Prozessen .....	3
1.2.4 Komplexe gesellschaftliche Veränderungsprozesse und lernende Gesellschaften...4	
1.2.5 Der globale Kontext: wie Nachhaltigkeit und die Globalen Entwicklungsziele einen Paradigmenwechsel schaffen .....	5
1.2.6 Der deutsche Kontext: gesellschaftliche Veränderungen in Deutschland geprägt durch den globalen Kontext .....	8
1.3 Warum ist Change Management wichtig? .....	10
1.3.1 Change Management verstehen im Kontext gesellschaftlicher Veränderungen .....	10
1.3.2 Führung in Change Management Prozessen im Kontext von Digitalisierung und Sozialstrukturwandel – was verändert sich? .....	11
1.4 Change Management als Weg in die gesellschaftliche Zukunftsgestaltung .....	13
1.4.1 Einführung: Potentiale für Veränderung mobilisieren .....	13
1.4.2 Von Krisen zu neuen Möglichkeiten: Strategisch visionäres Denken in Zeiten schnellen Wandels und Umgang mit Hindernissen .....	15
1.4.3 Rollen im Change Management: Initiatoren von Veränderung als Change Agents, Katalysatoren und Moderatoren.....	17
1.4.4 Kooperationsprozesse als Grundlage für Change Management: die Struktur des Wandels – Zusammenhänge zwischen interinstitutionellen Kontexten .....	18
1.4.5 Sektor- und institutionenübergreifende Zusammenarbeit: Herausforderungen und Potentiale .....	19
1.4.6 Strukturen in kooperativen Veränderungsprozessen.....	26
1.5 Zusammenfassung .....	29
1.6 Lernkontrollaufgaben .....	30
1.7 weiterführende Literatur .....	30

<b>Kapitel 2</b> .....	<b>31</b>
<b>2 Ansätze im Change Management</b> .....	<b>31</b>
2.1 Lernziele .....	31
2.2 Konzeptionelle Grundlagen von Change Management Ansätzen .....	31
2.2.1 Organisationales Lernen.....	31
2.2.2 Transformationsansätze .....	33
2.2.3 Mustertheorie: menschliche Kompetenzen freisetzen .....	34
2.3 Ausgewählte Change Management Ansätze verstehen .....	36
2.3.1 Kernelemente des Veränderungsmanagements .....	36
2.3.2 Großgruppenworkshops: Zukunftskonferenzen, Open Space und World Cafés .....	38
2.3.3 Design Thinking .....	40
2.3.4 Innovation Labs und Living Labs .....	41
2.3.5 Theorie U nach O. C. Scharmer (2015).....	42
2.3.6 Kooperatives Change Management als Prozess: dialogische und kooperative Veränderung als Prozess .....	44
2.4 Zusammenfassung .....	46
2.5 Lernkontrollaufgaben .....	47
2.6 weiterführende Literatur .....	47
<b>Kapitel 3</b> .....	<b>48</b>
<b>3 Change Management umsetzen in gesellschaftlichen Veränderungsprozessen</b> .....	<b>48</b>
3.1 Lernziele .....	48
3.2 Mit dem „dialogischen Veränderungsmodell“ Veränderung gestalten .....	49
3.2.1 Die Umsetzung von Change Management in Kooperationsprozessen .....	49
3.2.2 Die Phasen der Kooperationsgestaltung – das „dialogische Veränderungsmodell“ .....	50
3.2.3 Kommunikation optimal managen: Konsensprozesse .....	65
3.2.4 Schlüsselfaktoren und Qualitätsaspekte im kooperativen Change Management .....	70
3.2.5 Fortschritte messen .....	73
3.2.6 Prozessdesigns und Stakeholder Commitment .....	79
3.2.7 Unterschiede verstehen: Stakeholder Management als Integration von Verschiedenheit .....	83
3.3 Zusammenfassung .....	86
3.4 Lernkontrollaufgaben .....	88
3.5 weiterführende Literatur .....	89
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>92</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Die globalen nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen aus dem Jahr 2015 .....	6
Abbildung 2:	Formen von Multi-Akteurs-Partnerschaften .....	26
Abbildung 3:	Strukturen für strategische und operative Steuerung .....	27
Abbildung 4:	Modell des organisationalen Lernens nach Argyris & Schön (1978) .....	32
Abbildung 5:	Konvergenz und Divergenz .....	38
Abbildung 6:	Presencing als Soziale Technik: Sieben Kernfähigkeiten .....	43
Abbildung 7:	Einführung in das „dialogische Veränderungsmodell“ .....	45
Abbildung 8:	Das „dialogische Veränderungsmodell“ .....	50
Abbildung 9:	Kommunikationsebenen in einem idealtypischen Kooperationssystem .....	67
Abbildung 10:	Prozessmonitoring-Werkzeug für Change Management Prozesse .....	77
Abbildung 11:	Kerngruppen Aufbau I .....	79
Abbildung 12:	Kerngruppen Aufbau II .....	80
Abbildung 13:	Kerngruppen Aufbau III .....	80
Abbildung 14:	Kerngruppen Aufbau IV .....	81
Abbildung 15:	Kerngruppe Aufbau V .....	81
Abbildung 16:	Beispiel für das Mapping eines Stakeholder-Systems .....	85

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Konvergenz und Divergenz im Change Management .....	37
Tabelle 2: Checkliste Schlüsselfaktoren und leitende Fragestellungen .....	78
Tabelle 3: Prinzipien eines guten Prozessdesigns .....	82

## Abkürzungsverzeichnis

BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit
CM	Change Management
EEG	Erneuerbare-energien-Gesetz
EITI	Extractive Industries Transparency Initiative
HS-NB	Hochschule Neubrandenburg
INQA	Initiative Neue Qualität der Arbeit
KAZA	Kavang-Zambezi
MDG	Millennium Development Goals
NGO	Non-governmental Organisation
OECD	Organisation für Economic Co-Operation and Development
SdA	Stimme der Angst
SDG	Sustainable Development Goals
SdU	Stimme des Urteilens
SdZ	Stimme des Zynismus
TFCA	Transfrontier Conservation
TN	Teilnehmer
USA	United States of America
VoJ	Voice of Judgement
VUCADD	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, Diversity, Dynamics
WWF	World Wide Fund for Nature
ZC	Zukunftscharta

## Einleitung

Soziale, wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit lässt sich nur erreichen, wenn sich die menschliche Denkweise ändert. Ebenso braucht es Innovationen und Ideenreichtum, sowie Menschen, die nicht nur vom Nachhaltigkeitspotenzial inspiriert, sondern auch gewillt sind, die entsprechenden Veränderungen auf allen Ebenen der globalen Gesellschaft umzusetzen.

Vor den Herausforderungen der Nachhaltigkeit steht die gesamte globalisierte Welt. Unser Erfolg – oder Misserfolg – auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Lebensweise auf diesem Planeten betrifft alle: Die globale Interdependenz ist spürbar, wenn es um Nachhaltigkeit geht.

Wir müssen also besser darin werden, gemeinsam Lösungen für diese Herausforderungen zu finden – über Sektoren, Institutionen, Gesellschaften und Kulturen hinweg. Derzeit arbeiten Akteure oft isoliert voneinander und manchmal sogar im Wettstreit. Zu wenige Führungskräfte von Unternehmen und Organisationen, zu wenige Politiker handeln mit einem globalen Gemeinwohl im Sinn. Das Bewusstsein für die globalen Zusammenhänge und die Notwendigkeit kollektiven Handelns ist noch nicht sehr ausgeprägt. Dies begrenzt unser Potenzial, zu langfristigen und nachhaltigen Lösungen für die Herausforderungen der Menschheit zu gelangen.

Um individuell und gemeinsam Verantwortung zu übernehmen, müssen wir unsere menschlichen Fähigkeiten zur Kooperation aktivieren und uns mit Engagement und Begeisterung bewusster für das lokale und globale Gemeinwohl einsetzen. Dazu müssen wir uns eine neue Kompetenz aneignen: die Fähigkeit, Veränderungen für mehr Nachhaltigkeit gemeinsam und breitenwirksam herbeizuführen.

Dialog und Kooperation rücken damit in den Vordergrund. Problemlösungen sind oft erst möglich, wenn der öffentliche Sektor, die Privatwirtschaft und die Zivilgesellschaft ergebnisorientiert zusammenarbeiten. Dies erfordert neue Kompetenzen für global und lokal verantwortliche Führungskräfte, insbesondere in ländlichen und strukturschwachen Regionen: Sie müssen Initiativen zur Nachhaltigkeit entwickeln, die von allen Beteiligten unterstützt werden, und Lösungen anstreben, die unterschiedlichste Erfahrungen und Expertisen einbeziehen.

Wir brauchen Innovationen für Nachhaltigkeit, basierend auf der menschlichen Fähigkeit, gemeinsam zu denken, institutionenübergreifend zu kooperieren sowie gegenseitig Unterschiede zu respektieren. Der konstruktive und ergebnisorientierte Dialog sowie die wertorientierte Zusammenarbeit ist die Grundlage dafür, Herausforderungen wie Klimawandel, Armut, wirtschaftliche Gerechtigkeit, Sicherheit der Energieversorgung, Ressourcenmanagement, Frieden und Bevölkerungswachstum zu meistern.