

The Future is

# Change

Das Concept Paper für  
Change Management an Hochschulen

Ein Teilprojekt des digital university hub





In Kooperation mit unseren Partner\*innen der Technischen Universität  
Graz, Universität Wien und der Universität Graz.



Gefördert von:

 **Bundesministerium**  
Bildung, Wissenschaft  
und Forschung

# IMPRESSUM

## **Medieninhaber\*in & Hersteller\*in**

DUH – digital university hub

Umsatzsteuer-Identifikations-Nummer (UID) - ATU 574 77 929

**Für den Inhalt und die Redaktion auf der Serviceplattform „digital university hub“ gemeinsam verantwortlich:**

## **Technische Universität Graz**

Vizekanzleramt für Digitalisierung und Change Management

Rechbauerstraße 12 - 8010 Graz, Österreich

## **Universität Wien**

Vizekanzleramt für Digitalisierung und Wissensmanagement

Universitätsring 1 - 1010 Wien

Umsatzsteuer-Identifikations-Nummer (UID) – ATU 37586901

## **Universität Graz**

Vizekanzleramt für Personal und Digitalisierung

Universitätsplatz 3 - 8010 Graz

Umsatzsteuer-Identifikations-Nummer (UID) – ATU 57511277

## **Layout und Design**

Natascha Eibl MA MBA, Vividfox - Creative Collective for Visual Communication

## **Haftung**

Alle Angaben in dieser Publikation erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr. Eine Haftung der Herausgeber\*innen oder Autor\*innen ist ausgeschlossen. Rechtsausführungen stellen die unverbindliche Meinung der Autor\*innen dar und können der Rechtsprechung der unabhängigen Gerichte keinesfalls vorgreifen.

## **Zitiervorschlag**

Von der Linden, Claudia; Michel, Lina; Rieger, Elisabeth; Schwarz, Margit; Schöndorfer, Simone (2022): The Future is Change, Das Handbuch für Change Management an Hochschulen. digital university hub

## **Geschlechtersensible Sprache**

Zur verbesserten Interpretierbarkeit durch Vorlese-Anwendungen für Menschen mit Sehbehinderungen, zielen wir darauf ab, geschlechtsneutrale Formulierungen (z. B. „Mitarbeitende“) zu verwenden. Sofern nicht möglich, wird auf das Gender-Sternchen (z. B. „Stakeholder\*innen“) zurückgegriffen, um Menschen mit nicht-binären Geschlechtsidentitäten sichtbar einzuschließen. Bezeichnungen wie „Change Agent“ werden aus dem Englischen übernommen und sind damit inhärent geschlechtsneutral.

## **Grafik – Disclaimer**

Für alle Stufengrafiken, die sich auf den Titelseiten der Phase 1, Phase 2, Phase 3 und Phase 4 befinden, gilt folgender Quellenhinweis: *4-Phasen-Modell. In Anlehnung an (Gareis & Gareis, 2018)*

## INHALTSVERZEICHNIS

<u>CHANGE ABSCHLIEßEN UND STABILISIEREN</u>	<u>7</u>
<u>NACHHALTIGE STABILISIERUNG DES CHANGE</u>	<u>8</u>
<u>FEEDBACK- VERSUS KRITIKGESPRÄCH</u>	<u>9</u>
<u>FEEDBACKGESPRÄCH</u>	<u>10</u>
<u>KRITIKGESPRÄCH</u>	<u>10</u>
<u>ABSCHLIEßENDE PERSPEKTIVE AUF DEN CHANGE</u>	<u>10</u>



Dieses Concept Paper behandelt die vierte Phase des Change Vorhabens. Diese letzte Phase verfolgt das Ziel der Wissenssicherung ebenso wie eine nachhaltige Verankerung des Change. An dieser Stelle gilt es, gemachte Erfahrungen zu reflektieren und alle Ergebnisse systematisch zu sichern, um

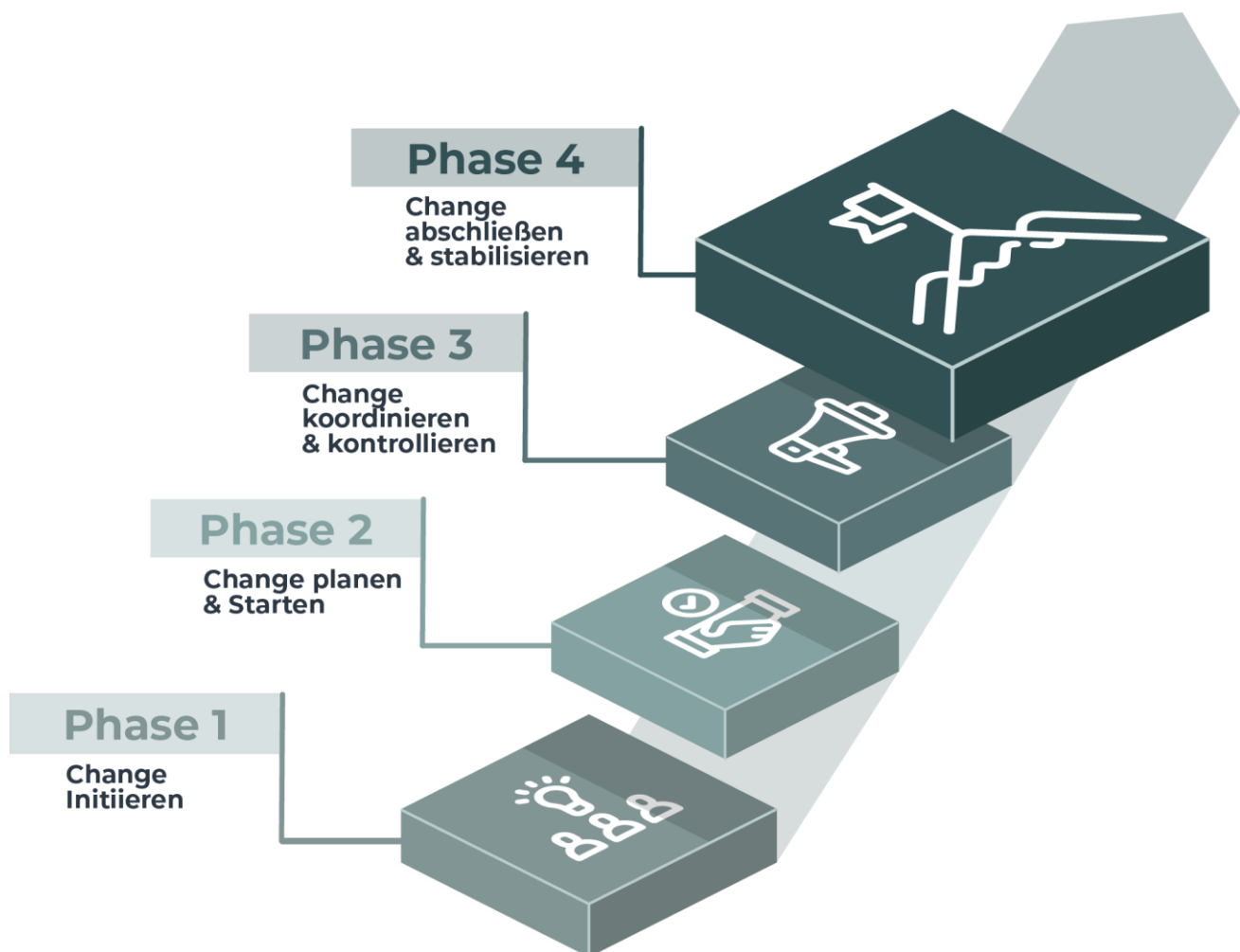
**Die Zukunft beginnt bei  
dir, sei Teil des**

**Change!**

# Phase 4: CHANGE ABSCHLIEßEN UND STABILISIEREN

Vom achtsamen Umgang mit umgesetzten  
Veränderungen:

Ergebnisse sichern und Erfahrungen reflektieren



## CHANGE ABSCHLIEßEN UND STABILISIEREN

In der letzten und vierten Phase des Change Vorhabens geht es darum, den Change zu einem formalen Abschluss zu bringen und die Wirkung der Veränderung nachhaltig in der Organisation zu verankern.

### DER FORMALE ABSCHLUSS (CHANGE ABSCHLIEßEN)

Der formale Abschluss hat die Erfahrungssicherung und ein dokumentiertes Projekt- und Wissensmanagement zum Ziel.

Neben der Sicherung von Change relevanten Dokumente, Unterlagen und Mitschriften für Folgeprojekte, ist die Verankerung von Ergebnissen in bestehende organisationale Linienregelwerke (Policies, Richtlinien, Entwicklungsplänen, Leistungsvereinbarungen, Funktionen, Zielvereinbarungen, u.v.m.) relevant und damit die Überführung in die Linie gesichert. Es ist darauf zu achten, dass es zu keiner voreiligen Auflösung des Change (Projekt) Teams kommt, denn dieses ist in den Prozess der Erfahrungssicherung mit einzubinden (Kirschten, 2020). An diesem Punkt sind neue Vorhaben oft große „Versuchung“, da sie interessanter sind als den Outcome bestehender Vorhaben zu dokumentieren. Allerdings können erst nach einem korrekt durchgeführten Abschluss eines Change Vorhaben, auch weitere Vorhaben von gemachten Erfahrungen und gesammelten Wissen profitieren.

## LESSONS LEARNED WORKSHOP

Eine oft verwendete und wirksame Methode, über ein Change Vorhaben, welches zum Abschluss gebracht wird, zu reflektieren und diskutieren, stellt der Lessons Learned Workshop dar (Rank, 2010).

Neben der Tatsache, dass diese Methode auch zu den für Phase 3 empfohlenen Methoden der Retrospektive zählt, macht ein Lessons Learned Workshop vor allem im Rahmen des Abschlusses eines Change Vorhabens Sinn (Bechtel & Squires, 2001; Rank, 2010).

Es betitelt eine klassische Vorgehensweise in der Wissenssicherung und im Wissensmanagement. Dementsprechend können Ziele des Workshops sein: erworbene Erfahrungen und Erkenntnisse systematisch zu sammeln, zu verdichten, zu dokumentieren und Mitarbeitenden sowie Stakeholder\*innen bei ähnlich gelagerten Herausforderungen zugänglich zu machen (Bechtel & Squires, 2001; von Rosenstiel et al., n.d.). Zukünftige Change (Projekt)

Teams sollen von diesen Erfahrungen profitieren und schon einmal gemachte Fehler sollen vermieden werden.

#### BASIC TOOLKIT

⇒ [4.0. Lessons Learned Workshop](#)

Im Toolkit finden Sie eine detaillierte Beschreibung zum Ablauf eines Lessons Learned Workshops.



Weitere Möglichkeiten und Methoden, die ähnliche Ziele zum Abschluss des Change Vorhabens verfolgen, sind hier aufgelistet:

- **Diskutieren** Sie in einer offenen Runde mit den Beteiligten und Stakeholder\*innen darüber, **wie weit Change Vision, Werte und Ziele erreicht wurden** (geben Sie den erreichten Zustand möglichst quantitativ und qualitativ an). Dies kann in Form von Abschlussitzungen des Change Vorhabens stattfinden.
- **„Soundingboards“** durchführen und die derzeitige Wirkung und zukünftig noch zu erwartende Wirkung bzw. den Nutzen zu hinterfragen. Hierfür sind alle relevanten Stakeholder\*innen einzuladen und zu Offenheit und Transparenz zu ermutigen. Daraus können gegebenenfalls auch weitere Maßnahmen zur Stabilisierung umgesetzt werden.
- Den zu Beginn durchgeführten **„Walk of Change“** (siehe Phase 1 „Change initiieren“) nochmals „gehen“ und diesen um die gemachten Erfahrungen in spezifischen Change Vorhaben zu erweitern.
- Ähnlich wie in Phase 1 „Change initiieren“ können hier **Einzel- oder Gruppeninterviews** mit den

relevanten Stakeholder\*innen geführt werden. Zu beachten ist dabei: Je zielgerichteter Fragen gestellt werden, desto konkreter sind die Aussagen. Die Fragen für Interviews im Phase 4 können gemeinsam mit dem Change (Projekt) Team erarbeitet werden und sollten die technisch/inhaltliche Ebene sowie die soziale Ebene abdecken.

- Ebenso eignen sich **Großgruppenmethoden**, die bereits in Phase 3 vorgestellt wurden, zur abschließenden Reflexion des Change Vorhabens.

## NACHHALTIGE STABILISIERUNG DES CHANGE

Zur Stabilisierung des Change bedarf es der Erinnerung an den jeweils relevanten Nutzen des Change Vorhabens (Kirschten, 2020).

Dies liegt darin begründet, dass Veränderung – speziell Kulturveränderung – nur passieren, wenn Menschen tatsächlich anders handeln, de facto ihr „Tun“ ändern. Dabei unterscheidet sich oft die Dauer, die Menschen benötigen, um ihr Verhalten zu ändern. Während der Zeit der Verhaltensänderung ist es wichtig, sich immer wieder daran zu erinnern, anders zu handeln und dadurch das tägliche Denken und Handeln nachhaltig in die Abläufe zu integrieren (Höfler et al., 2014).



Der\*die Change Manager\*in nimmt hier weiterhin eine unterstützende Rolle ein, in dem er\*sie die Menschen in dieser Zeit begleitet, damit kein „Rückfall“ in „altes“ Verhalten stattfindet.

Es kann an dieser Stelle ratsam sein, weiterhin mit der in Phase 3 vorgestellten **Systemischen Schleife** zu arbeiten. Nachfolgende Punkte können die Stabilisierungsphase substantziell unterstützen.

- Nach wie vor aktives Einbinden des Change (Projekt) Teams und Arbeiten mit dem Führungsteam
- Bewusstes gestalten der Führungsrolle: Veränderung funktioniert nur mit Führungskräften, die Ihren Mitarbeitenden die Veränderung vorleben und die Change Ziele sowie ein anderes Werteverständnis einfordern
- Falls notwendig, erneute oder laufende Planung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen und Maßnahmen zur Verankerung in die Linie (Videos, Policies, Zielvereinbarungen, Mitarbeiterbefragungen, Anreizsysteme, uvm.) und Ermittlung der dazu nötigen Ressourcen (Ressourcenplan) (siehe Phase 2)
- Erstellung eines Kommunikationsplan für die Stabilisierungsphase (siehe Phase 2)
- Einzel- und Teamcoaching (siehe Phase 3)

Hinweis: Für die Stabilisierung des Change ist es relevant, nicht so viele neue Methoden wie möglich zu verwenden, sondern jene, mit denen im Change Vorhaben bereits gute Erfahrungen gemacht wurden.

## FEEDBACK- VERSUS KRITIKGESPRÄCH

Zum Abschluss des Change Vorhabens finden in der Regel unterschiedliche Gespräche zwischen und mit Beteiligten und Betroffenen (Nutzer\*innen und Stakeholder\*innen) statt, um die Veränderung zu erfassen, zu bewerten und nachhaltig zu stabilisieren.

In der Rolle des\*der Change Manager\*in empfehlen sich für diese Phase ganz besonders neben quantitativen und qualitativen Evaluierungsmethoden zwei spezifisch unterstützende Gesprächsformen – das **Feedbackgespräch** und das **Kritikgespräch** - die im Folgenden kurz vorgestellt werden sollen (Fieger & Fieger, 2018):

## FEEDBACKGESPRÄCH

**Ziel von Feedback** ist es, dass der\*die Feedback- Geber\*in eine zusätzliche Sichtweise oder Perspektive anbietet, die den\*die Feedback- Nehmer\*in motiviert sein\*ihre Verhalten zu ändern.

Ein Feedbackgespräch soll Menschen anregen und motivieren, sich selbst weiterzuentwickeln. Zudem ist es oft ein „freiwilliges“ Gespräch, was ausdrücken soll, dass man auch die Möglichkeit hat „Nein“ zum Gespräch zu sagen.

Feedback wird in so einem Gespräch auch in Form von Wünschen an den\*die andere Person geäußert. Ob der\*die Feedback-Nehmer\*in überhaupt Änderungen durchläuft und welche das sein können, kann nicht aktiv beeinflusst werden.

Die Gesprächskette für ein Feedback lässt sich in folgende Schritte gliedern:

- Ich nehme wahr
- das hat die Wirkung (auf mich/andere)
- Ich würde mir wünschen.../ Du könntest doch...

## KRITIKGESPRÄCH

**Ziel des Kritikgesprächs** ist es, als Führungskraft oder auch als Change Manager\*in in der lateralen Führungsrolle eine Verhaltensänderung der Mitarbeitenden zu bewirken. Oft ist der Trigger für ein solches Gespräch ein Verhalten seitens des\*r

Mitarbeitenden, das im Kontext des Change Vorhabens als nicht korrekt und/oder unangemessen wahrgenommen wird.

Folgende Fragen können hier unterstützen:

- Ich nehme wahr
- Was macht das mit mir?
- Das hat folgende Wirkung... (auf das Change Projektteam/auf die Change Ziele)
- Ich würde mir wünschen... (Höflichkeitsform für „Ich erwarte“)
- Was ist Ihre Meinung dazu? (evt. folgt eine Aushandlung)
- Wann treffen wir uns wieder, um über die Veränderung zu sprechen?

## ABSCHLIEßENDE PERSPEKTIVE AUF DEN CHANGE

Nach Durchlaufen aller vier Phasen eines Change Vorhabens kann es vorkommen, dass gegen Ende immer noch einige Punkte offenbleiben oder nicht vollständig bearbeitet sind. Es ist ratsam, sich hier nicht an Kleinigkeiten festzuhalten, sondern den Prozess als Ganzes und die angestoßenen und umgesetzten Veränderungen als Erfolge anzuerkennen. Nur ein resilientes Mindset ist fähig, auch zukünftige Change Vorhaben zu unterstützen.

Es wurden einige Methoden angeregt und durchgeführt, die unüblich sind für den Hochschulraum. Es haben sich Widerstände aufgetan, die die bisher gelebte Kultur zum

Wanken gebracht haben. Es haben sich am Weg Visionär\*innen und Pionier\*innen entwickelt und gefunden, deren Potential ohne das Change Vorhaben unentdeckt geblieben wäre. All dies und weiteres können Ergebnisse des Change sein. Die inhaltlichen Veränderungen gehen an diesem Punkt in die Linie über und werden damit strukturell verankert.

Damit ist der Change formell und offiziell abgeschlossen.

Hinweis: Es ist abschließend sehr ratsam, den Abschluss des Change Vorhaben gemeinsam mit allen relevante Stakeholder\*innen und Beteiligten zu feiern, um den Zusammenhalt und die Motivation zu festigen, bevor die nächsten Veränderungen angegangen werden.



## LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

- Bechtel, R. L., & Squires, J. K. (2001). Tools and techniques to facilitate change. *Industrial and Commercial Training*, 33(7), 249–255.
- Fieger, J., & Fieger, K. T. (2018). Der Einsatz von Gesprächstechniken im Führungsalltag. In *Führung ist erlernbar* (pp. 101–118). Springer.
- Gareis, R., & Gareis, L. (2018). *Project. Program. Change*. Taylor & Francis.
- Höfler, M., Bodingbauer, D., & Dolleschall, H. (2014). Abenteuer Change Management. *Frankfurt a. M.*
- Kirschten, U. (2020). Integriertes nachhaltiges Change Management. In *Integrierte nachhaltige Unternehmensführung* (pp. 247–269). Springer.
- Rank, S. (2010). *Change-Management in der Praxis: Beispiele, Methoden, Instrumente*. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG.
- von Rosenstiel, L., Negele, R., Buchholz, U., Müller, K., Bungard, W., Straatmann, T., Hörning, U., Streicher, B., Frey, D., & Graupmann, V. (n.d.). Tools und begleitende Maßnahmen bei Veränderungsprozessen. *Change Management Praxisfälle*, 308.



digital  
university  
hub

# WIR LEBEN DIE HOCHSCHULE DER ZUKUNFT!

Der digital university hub ist eine Service- & Kooperationsplattform.

Als kollaborative Initiative bringt der DUH Hochschul-Akteur\*innen aus Forschung, Lehre, Service & Verwaltung sowie Third Mission an einen Tisch. Der freie Zugang zu Tools, Methoden und Erfahrungen aus den Bereichen der digitalen und sozialen Transformation rüstet Österreichs Hochschulen für zukünftige Herausforderungen und schafft einen Resonanzraum für eine wachsende interuniversitäre Community.

## Mitmachen und Netzwerken



Werden Sie Teil des Netzwerks! Unter dem Motto SAY HI! – SAY WHY! – Veränderung verbindet! laden wir Veränderungsbeauftragte aller österreichischen Hochschulen ein, sich bei regelmäßigen Treffen zu vernetzen und auszutauschen!



Entdecken und teilen Sie auf unserer Plattform digitale Initiativen aus den Bereichen Forschung, Lehre, Service & Verwaltung sowie Third Mission



Erhalten Sie professionelle Begleitung und effektive Impulse für Ihre eigenen Veränderungsvorhaben. Wir stellen praxiserprobte Change Management Methoden & Tools speziell für Hochschulen zur Verfügung. Schlüpfen Sie in die Gestaltungsrolle für ein serviceorientiertes Hochschulmanagement!



Besuchen Sie unsere Entwicklungsstraße! Hier erhalten Sie freien Zugang zu Open Source Softwarelösungen & Support bei der Abwicklung und dem Betrieb von Softwareprojekten. Nutzen Sie Open Source als Katalysator für Kooperation!

BLEIBEN SIE GUT INFORMIERT. ERHALTEN SIE AKTUELLE NEWS DURCH  
ABONNIEREN UNSERES DUH NEWSLETTERS.



[www.digitaluniversityhub.eu](http://www.digitaluniversityhub.eu)

<http://www.digitaluniversityhub.eu>