

Curriculum

**Führungskräfte-Programm Change-Management in
Wirtschaft und Verwaltung**

Wandel als Herausforderung

Ein Lehr-/Lerngang zur Unterstützung und Förderung
von Führungskräften in Prozessen des Wandels
im Vergleich Wirtschaft und Verwaltung

Ausgangsüberlegung:

Die Auflösung traditioneller Organisationsstrukturen stellt völlig neue Anforderungen an Führungskräfte und Entscheidungsträger. Wirtschaftsunternehmen agieren heute auf komplexen Märkten, die sich in einem ständigen Wandel befinden. Die Fähigkeit, neue und unbekanntere Situationen effizient zu bewältigen, ist daher eine Voraussetzung für zeitgemäßes ökonomisches Handeln. Ähnliches, aber doch Unterschiedliches gilt für Verwaltungsinstitutionen. Der Vergleich kann ein Lernen an den Unterschieden aktivieren und fördern und somit für beide Seiten einen Nutzen stiften.

Klassische Steuerungsinstrumente erweisen sich als ungeeignet, Wandlungs- und Veränderungsprozesse nachhaltig zu fördern. Sie sind eher auf Stabilität und Dauerhaftigkeit von Prozessen und Anforderungen ausgerichtet. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, Unternehmen wie Institutionen zu „lernenden Organisationen“ umzugestalten. Dabei kommt der Führungskraft eine besondere Aufgabe zu. Der Kern des Erfolges ist das Verständnis für die sozialen, sachlichen und kulturellen Veränderungen und deren Steuerung (Change-Management).

Zielgruppe:

Führungskräfte aus Wirtschaft und Verwaltung die ihre Kompetenz im Steuern von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen weiter professionalisieren wollen und die auch bereit sind, in Ergänzung und Vertiefung der Lehrgangsseminare ein (Veränderungs-)Projekt begleitend abzuwickeln und als zusätzliche Lernchance im Laufe des Lehr-/Lernganges zu evaluieren.

Angestrebte TeilnehmerInnenzahl: 18 Personen

Zielsetzung / Nutzen:

Unterstützung und Kompetenzförderung von Führungskräfte in Veränderungsprozessen durch aktive Auseinandersetzung mit modernen Konzepten, Methoden und Praktiken des Change-Management. Insbesondere werden Fähigkeiten und Kompetenzen entwickelt / gefördert um Veränderungsprozesse optimal zu managen und zu unterstützen und zwar auf

- personaler Ebene (professionelle Rollengestaltung, Empowerment),
- psychosozialer Ebene (Interaktions- und Vernetzungsgestaltung),
- methodischer Ebene (Interventionsgestaltung, Entwicklungspraktiken),
- organisationaler Ebene (Prozess- und Systemdynamik) und
- überbetrieblicher Ebene (Wahrnehmung von Trends, Gefahren und Chancen im Feld usw.).

Dieser Lernweg bietet einen Kontext, in dem

- eine unterstützend-förderliche Lern-Atmosphäre geschaffen wird,
- neue Impulse gesetzt werden,
- ein aktiver Austausch an Know-how im Sinne von Best-Practice-Erfahrungen stattfindet,
- eine intensive Reflexion der eigenen Veränderungsprojekte und -prozesse und der eigenen Rollengestaltung in diesem Zusammenhang erfolgt,
- ein Netzwerk von Lernpartnerschaften aufgebaut wird.

Inhalte:

Inhalte im Überblick:

- Wesen und Dynamik des Wandels in der postmodernen Gesellschaft, Trendfokussierung;
- Herausforderung Kunde, Markt und Wettbewerb;
- Grundlagen und Basiskonzepte des Change-Managements und Veränderungslehrens von Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung - Möglichkeiten und Grenzen im Vergleich;
- Modernes Strategie- und Entwicklungsmanagement als „Balanced Transformation“;
- Architekturen und Designs zur Gestaltung von Veränderungsprozessen und deren kontextuelle Angemessenheit;
- Gestaltung der Führungsrolle als aktiv Innovierende/r, Orientierung an leistbaren Aufträgen und zielführenden Arbeitsweisen;
- Erfolgs- und Misserfolgskriterien und deren Beeinflussung durch Intervention;

- Systemische Zugänge zu Veränderung, Struktur- und Organisationsaufstellungen;
- Aktivierung von Wissens- und Lernressourcen im institutionellen und ausserinstitutionellen Kontext, entwicklungsfördernde Netzwerkgestaltung;
- Prozesslenkung und Förderung von (Selbst-)Steuerungsfähigkeiten von (Sub-)Systemen;
- Systemischer Umgang mit Komplexität, Widerstand, Hierarchie, Macht, Autorität und Gender-Thematik;
- Logik und Wirkungsweise von emotionalen Dynamiken in Veränderungsprozessen;
- Konflikte als Signalgeber, Konfliktbehandlung im Rahmen von Veränderungsprozessen;
- Nutzung von Problemen, Konflikten, Gegensätzen und Widersprüchen als Lern- und Entwicklungschance;
- Modernes Qualitätsmanagement in Wirtschaft und Verwaltung im Vergleich;
- Gestaltungshilfen zur Stressbewältigung und Burnout-Prophylaxe;
- Interventionen auf Mikro-, Meso- und Makroebene (Person-Team-Organisation-Umfeld);
- Lösungs-, ressourcen- und kompetenzfokussierte Kommunikationsgestaltung;
- Bezug zu den Aufgabenstellungen und Kontexten der TeilnehmerInnen.

Im Lerngang werden wir uns mit diesen und bei Bedarf mit weiteren Themen und den damit verbunden Fragen und Herausforderungen differenziert auseinandersetzen, entsprechend Strategien, Methoden und Maßnahmen betrachten bzw. erarbeiten und den Bezug zum jeweiligen Kontext der TeilnehmerInnen herstellen.

Struktur und Zeitrahmen:

Das Curriculum umfasst sechs Veranstaltungselemente:

1. Kick-off-Veranstaltung: 2 Tage
2. Modul 1: Vergleich Veränderungsmgt. in Wirtschaft und Verwaltung: 2,5 Tage
3. Modul 2: Vergleich Veränderungsmgt. in Wirtschaft und Verwaltung: 2,5 Tage
4. Modul 3: Vergleich Veränderungsmgt. in Wirtschaft und Verwaltung: 2,5 Tage
5. Projektcoaching: 3 x 1 Tag
6. Präsentation der Projekte: 1 Tag

Nach einer Kick-off-Veranstaltung (2-tägig) gibt es drei Basismodule (Seminare) zu je 2,5 Tagen Dauer im Abstand von jeweils ca. drei Monaten. Grundbestandteil des Lernganges sind auch drei geleitete Praxistage (Projektcoaching) die zwischen den Seminarblöcken und dem Abschlussstag stattfinden. Weiters besteht zwischen den Seminaren bzw. auch nach dem Lerngang, die Möglichkeit von Lernpartner-

schaften (unterstützende Kleingruppen), die selbstorganisiert an den Projekten arbeiten. Der Lerngang schließt mit einer eintägigen Projektpräsentation und Evaluation.

Umfang der Maßnahme: 13,5 Veranstaltungstage + selbstorganisierte Projektgruppen. Gesamtdauer: ca. ein Jahr.

Voraussichtlicher Start:

Voraussichtliches Ende:

Beschreibung der einzelnen Module:

Ad 1. Kick-off-Veranstaltung

Ziel: Überprüfung der Teilnahme-Motivation und -Entscheidung
 Kennen von Basic-Skills der FK in Change-Prozessen
 Konstituierung der Lerngruppe(n) und Projektmaßnahmen

Inhalte: Die Rolle der Führungskraft im Spannungsfeld vielfältiger Interessen
 Basic-Skills: Rollen und Aufgaben der FK in Change-Prozessen
 Konstituierung der Projektgruppen und Lernpartnerschaften
 Methodische Unterstützung: Der Projektmanagement-, ReTeaming- und Action-Learning-Ansatz

Dauer: 2 Tage

Termin:

Leitung: Mag. Karl Wimmer
 N.N.

Ad 2. Modul 1: Vergleich Veränderungsmanagement in Wirtschaft und Verwaltung: Lernende Organisation und Balanced Transformation

Ziel: Treiber der Veränderungsdynamiken (Trends) in Wirtschaft und Verwaltung - Notwendigkeit, Sinn und Ziel von Veränderungsmaßnahmen kennen
 Kennen von Konzepten und Bausteinen zur Veränderung von Organisationen
 Prämissen, Möglichkeiten und Grenzen der Nutzung in Wirtschaft und Verwaltung - Vergleichsbeispiele

Inhalte: Voraussetzungen für erfolgreiche Veränderungen
 Typologien von Change-Maßnahmen
 Bausteine und Architektur einer „Lernenden Organisation“
 Balance Scorecard und Balanced Transformation
 Grundlagen und Möglichkeiten der Realisierung in Wirtschaft und
 Verwaltung im Vergleich
 Spezielle Beiträge und Aufgaben der FK im Einsatz dieser Methoden

Dauer: 2,5 Tage

Termin:

Leitung: N.N.

Mag. Karl Wimmer

Ad 3. Modul 2: Vergleich Veränderungsmanagement in Wirtschaft und Verwaltung: Komplexitätssteuerung und (inter-)kulturelles Lernen

Ziel: Möglichkeiten der Komplexitätssteuerung (Management by
 Complexity) kennen
 Ansätze des Wissensmanagements in globaler und lokaler Nutzung
 kennen
 Mit Grundlagen des Diversity- und (inter-)kulturellen Managements
 vertraut werden
 Möglichkeiten und Grenzen der Nutzung dieser Ansätze in Wirtschaft
 und Verwaltung - Vergleichsbeispiele

Inhalte: Commitment und Prozesssteuerung in Veränderungsprozessen
 Komplexitätsmanagement und die Rolle der FK
 Wissensmanagement und die Rolle der FK
 Diversity- und Interkulturelles Management
 Organisationskultur und Lerndynamik
 Analoges und Unterschiedliches in Wirtschaft und Verwaltung im
 Vergleich
 Spezielle Aufgaben der FK im Umgang mit diesen Themen

Dauer: 2,5 Tage

Termin:

Leitung: N.N.

Mag. Karl Wimmer

Ad 4. Modul 3: Vergleich Veränderungsmanagement in Wirtschaft und Verwaltung: interne und externe Coachinghilfen zur Förderung und Sicherung des Wandels

Ziel: Verschiedene Coachinghilfen im unternehmensinternen und externen Rahmen kennen und situativ nutzen können

Inhalte: Konfliktlösung und Kooperationsförderung durch internes und externes Coaching

Die FK als Coach: Möglichkeiten und Grenzen des internen Entwicklungs- und Veränderungscoachings

Der externe Coach: Wann, wen und welche Methoden wie einsetzen in Veränderungsprozessen?

Beispielhafte (externe) Coachingmethoden: die Systemische Organisationsaufstellung, Grossgruppenveranstaltungen, Supervision, Einzel- und Teamcoaching u.a.;

Möglichkeiten und Grenzen der Nutzung von verschiedenen Coachingmethoden in Wirtschaft und Verwaltung - Vergleichsbeispiele

Dauer: 2,5 Tage

Termin:

Leitung: N.N.

Mag. Karl Wimmer

Ad 5. Projektcoaching

Ziel: Unterstützung bei Projektarbeit und laufenden Veränderungsprozessen

Inhalte: Reflexion des jeweiligen Standes der Projektarbeiten und Veränderungsprozesse und situative Erarbeitung von angemessenen Unterstützungshilfen in den jeweiligen Lerngruppen

Dauer: 3 x 1 Tag

Termine:

Leitung: Mag. Karl Wimmer

N.N.

Ad 6. Präsentation der Projekte

Ziel: Evaluierung des Lernerfolgs und des Nutzens aus den Projekten

Inhalte: Präsentation der Projekte
Evaluierung des Lernerfolgs und des Nutzens der Projekte

Dauer: 1 Tag

Termin:

Leitung: Mag. Karl Wimmer
N.N.

Leitung des Lehrganges:

Mag. Karl Wimmer, Unternehmensberater und Systemischer Coach
und andere ExpertInnen

Jedes Modul wird von zwei TrainerInnen geleitet. Mag. Wimmer übernimmt die Gesamtbegleitung des Lehrganges und stellt damit eine „integrative Klammer“ über alle Module und damit eine (Prozess- und Lern-)Kontinuität sicher.

Alle TrainerInnen sind, mit unterschiedlichen Schwerpunkten, sowohl im (öffentlichen) Verwaltungs- wie im Wirtschaftsbereich langjährig etabliert, so dass sie - ganz im Sinne der Curriculumsidee - den Vergleich zwischen Change-Konzepten und deren Realisierungsmöglichkeiten in Wirtschaft und Verwaltung effektiv sicherstellen können.

Sämtliche TrainerInnen/BeraterInnen sind sowohl aktiv in verschiedenen Praxisfeldern tätig als auch mit den aktuellen Forschungs- und Wissenschaftsansätzen des modernen Change-Managements verbunden.

Anmerkung:

Bei diesem Curriculum handelt es sich um einen Erstentwurf. Es wird noch mit dem Trainerstaff vertiefend evaluiert und einerseits noch stärker an die Trainerkompetenzen und -erfahrungen angebunden, andererseits auch noch hinsichtlich einer ablaufmäßig aufbauenden und kontinuierlich vertiefenden Lernunterstützung für die TeilnehmerInnen optimiert.

Insgesamt soll der Lehr-/Lerngang „lebendig“ gestaltet werden und auf aktuelle Anforderungen und Bedarfe aus dem TeilnehmerInnenkreis situativ mit größtmöglicher Flexibilität geantwortet werden.

Die von Mag. Wimmer übernommene gesamthafte Projektverantwortung stellt eine integrative Abwicklung sowohl im TrainerInnenstaff als auch mit den Bedarfen der TeilnehmerInnen und des Auftraggebers sicher.