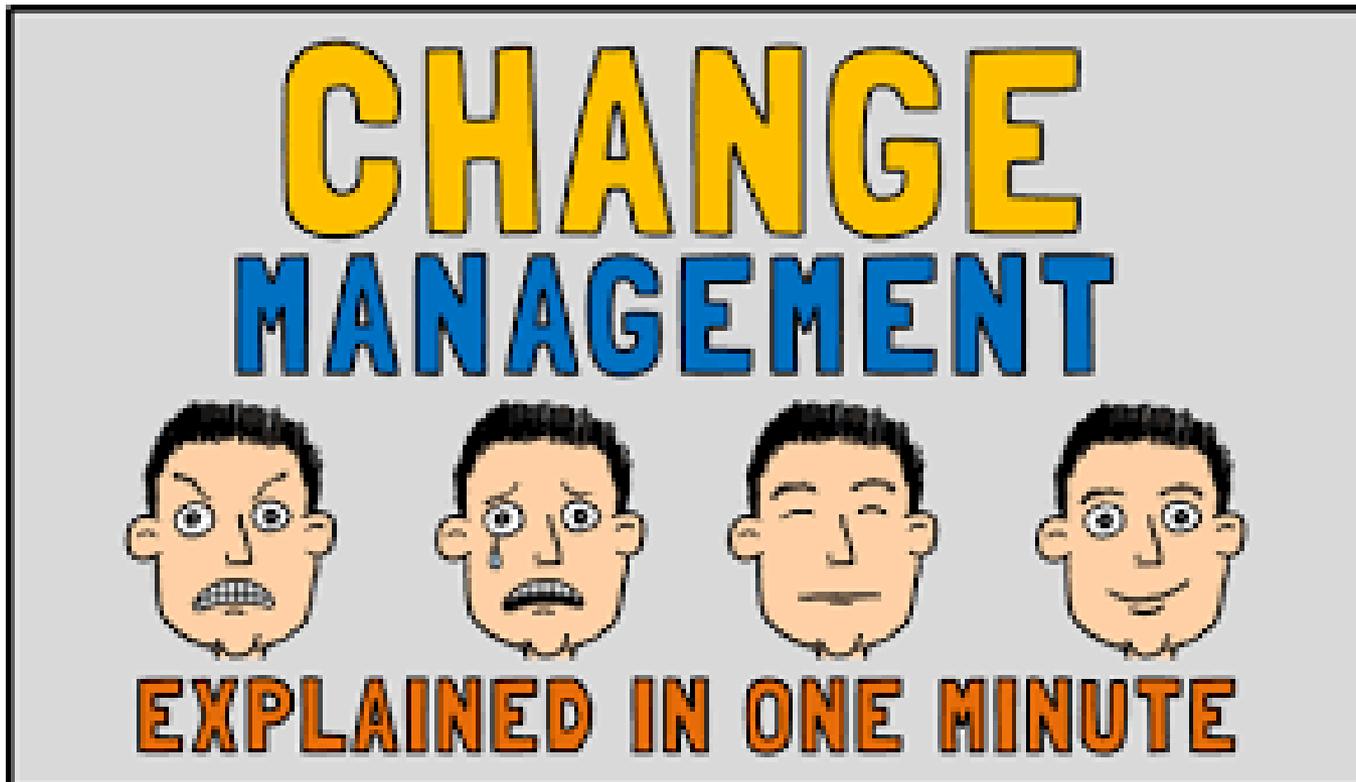


HERZLICH WILLKOMMEN!

zur Session 5:

Entwicklungen und Veränderungen gestalten:
Erfahrungen aus der Praxis zum Changemanagement in
Hochschulen



Entwicklungen und Veränderungen gestalten: Erfahrungen aus der Praxis zum Changemanagement in Hochschulen

Dr. Peter Altvater
Forum Gebäudemanagement 2017: Entwicklungen im Gebäudemanagement -
Menschen, Prozesse und Organisationen
07. März 2017

[1] Organisation Hochschule

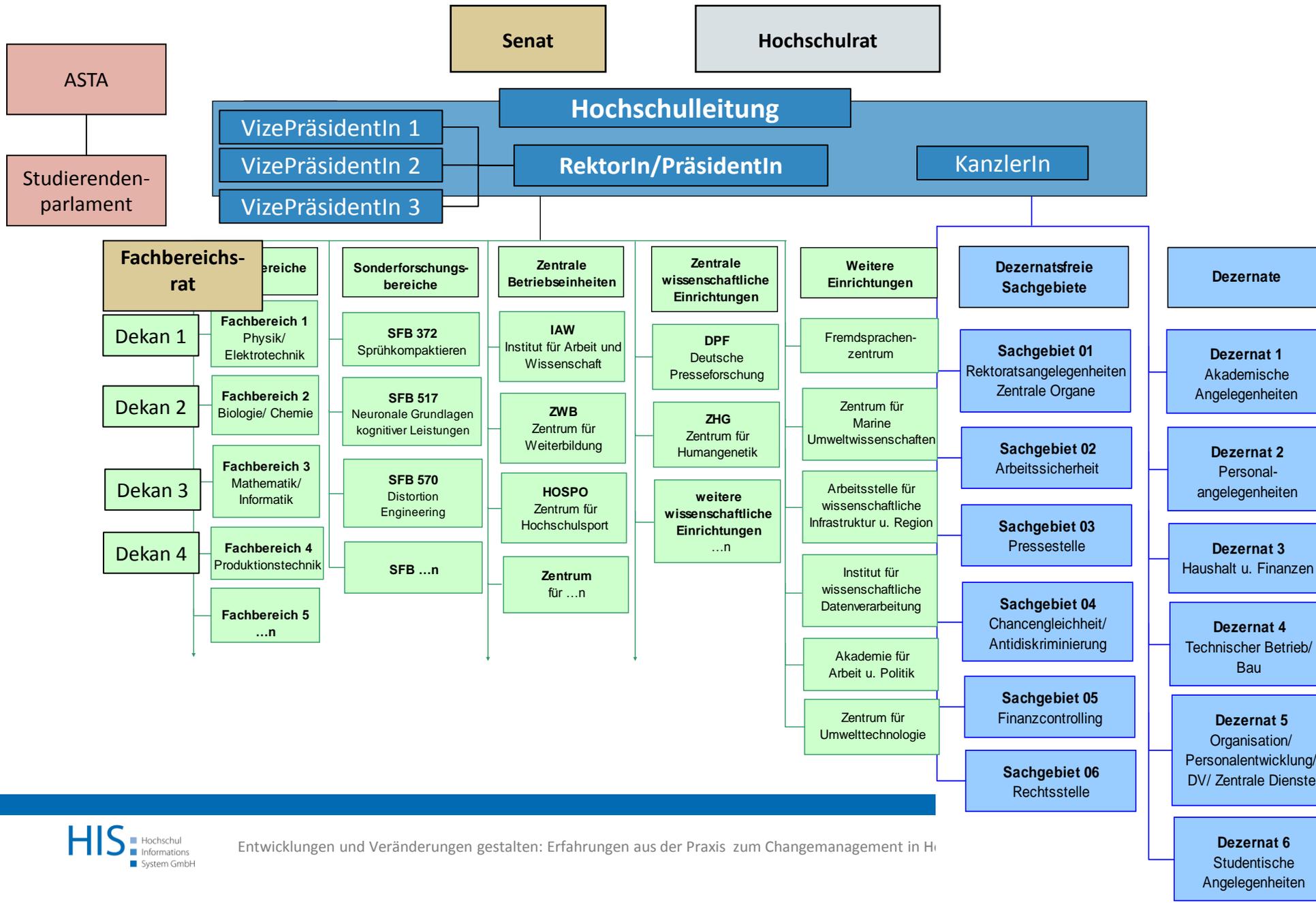
[2] Anlässe und Perspektiven

[3] Wie setze ich einen Veränderungsprozess auf und führe ihn zum Erfolg?

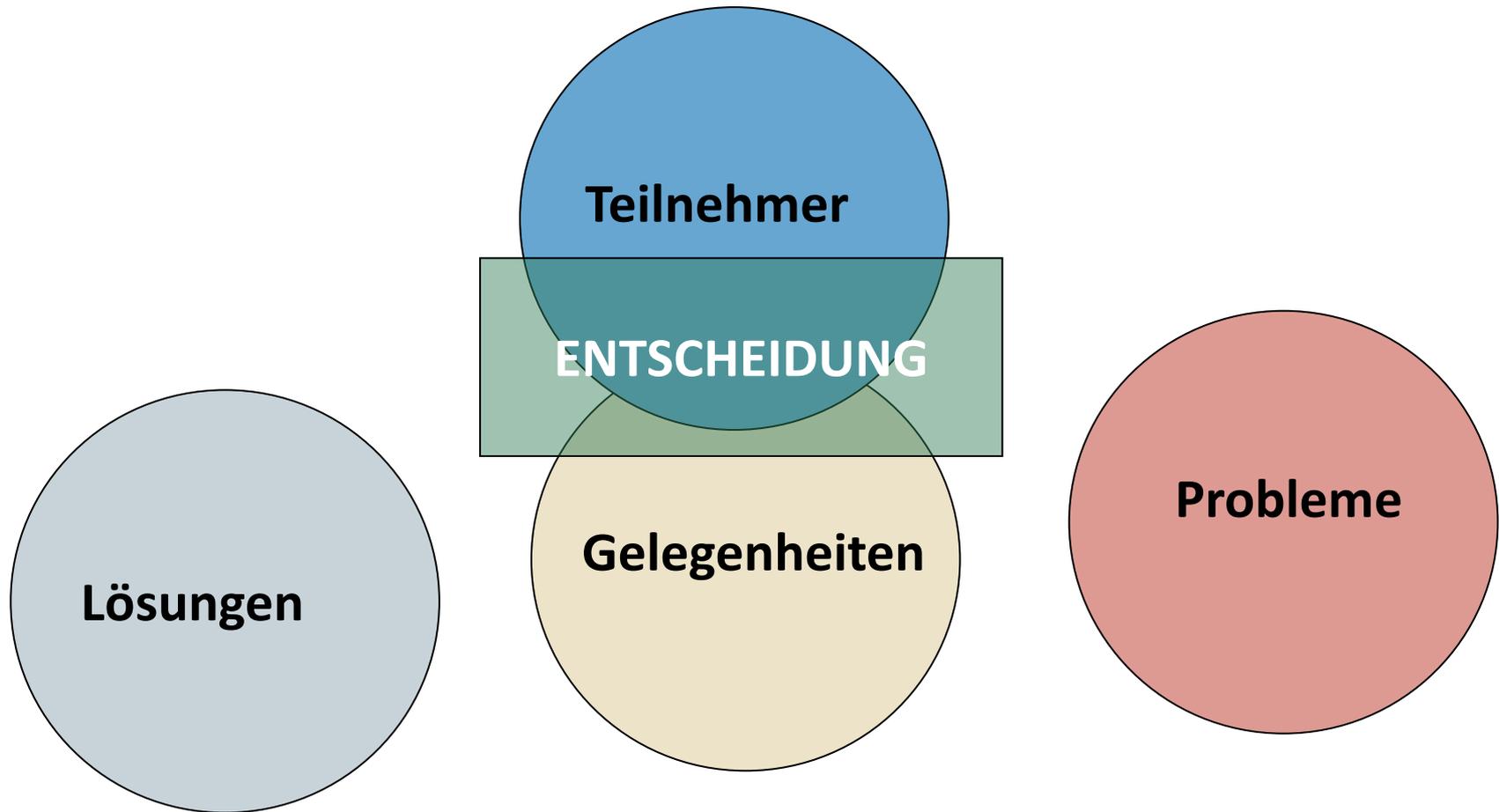
- weitreichende Autonomien für die Experten
- geringe Identifikation der Experten mit der Gesamtorganisation, stattdessen zielt diese auf die wissenschaftliche Community
- Organisation garantiert die Ressourcen - Reputation der Organisation durch die Experten
- Struktureller Konflikt Experten – Organisation



Hochschule als „lose gekoppeltes System“



Hochschule als „organisierte Anarchie“



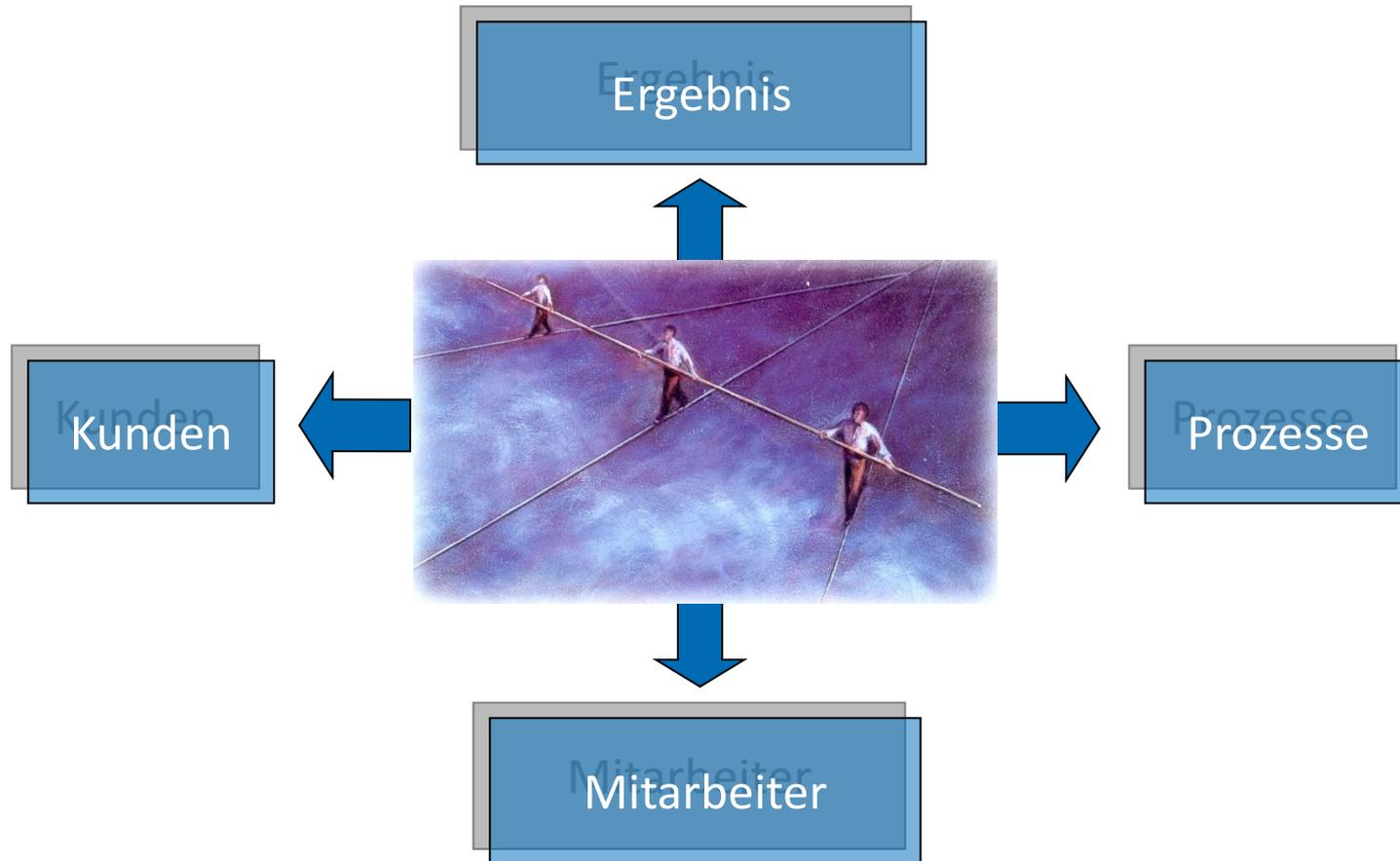
[1] Organisation Hochschule

[2] Anlässe und Perspektiven

[3] Wie setze ich einen Veränderungsprozess auf und führe ihn zum Erfolg?

- **Änderungen in der Organisationsstruktur:**
„... da an unserer Hochschule die Verantwortung für das Liegenschaftsmanagement von den Fakultäten auf das zentrale Liegenschaftsmanagement der Präsidentialverwaltung übergeht.“
„(Neubau) In Folge dessen gab es Änderungen in der Organisation des Gebäudemanagements (mehr Mitarbeiter, neue Teams, etc.) ...“
- **neue technische Herausforderungen und deren Bewältigung stehen an:**
„... wir verlagern eine kompletten Standort Baukosten 120 Mio. (neueste Technik, Digitalisierung)...“
„...da wir vor gut einem Jahr einen hoch technisierten Neubau bezogen haben (...) mit vielen neuen Herausforderungen (...)“
„... aber auch sonstige Veränderungen durch neue Situationen (höhere Technisierung, neue Aufgaben, neue Erwartungen, etc.)“
- **Veränderungen in der Personalstruktur:**
„... 2/3 der Technischen Mitarbeiter werden in Ruhestand gehen...“
- **Geschäftsprozesse überholungsbedürftig:**
„da ich (...) viele bisherige Prozesse als veraltet und auch nicht mehr als effizient betrachten kann, strebe ich einige Veränderungen im Bereich der Arbeitsabläufe an.“
- **Modernisierung der Arbeitsinstrumente**
„... Einführung eines CAFM –Systems oder auch die Einführung eines Ticketsystems ...“

Veränderungsprozesse sind Balanceakte

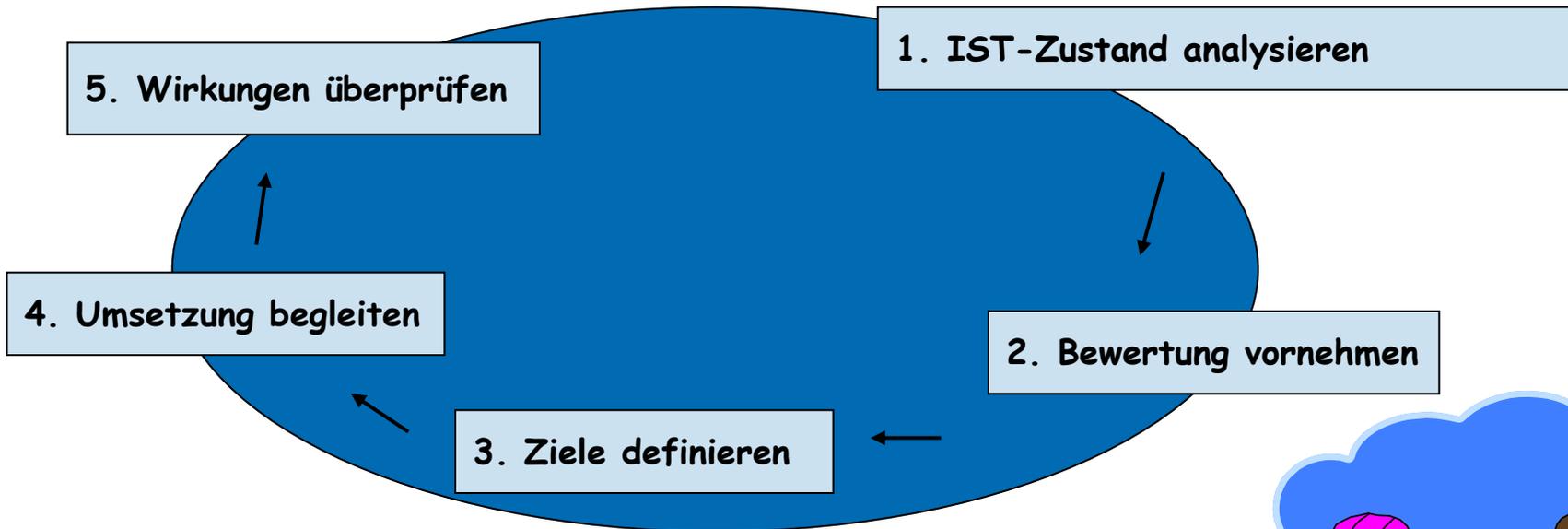


[1] Organisation Hochschule

[2] Anlässe und Perspektiven

[3] Wie setze ich einen Veränderungsprozess auf und führe ihn zum Erfolg?

formaler Rahmen eines Veränderungsprozesses



Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen

Veränderungsprozesse haben eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit, wenn:

- die Hochschulleitung den Veränderungsprozess engagiert unterstützt!
- an ihrer Hochschule eine Kultur der Offenheit und der Partizipation aktiv gelebt wird!
- Ihre Visionen und Ziele haben sie gemeinsam mit den MitarbeiterInnen diskutiert und sie schriftlich formuliert!
- Die Beteiligung der MitarbeiterInnen an Veränderungsprozessen ist bei ihnen gelebte Praxis!
- An ihrer Hochschule können sie auf eine fortschrittliche IT-Struktur zurückgreifen!

WIDERSTAND: Abwehr von Veränderung ist der Normalzustand

Die Abwehr von Veränderung ist ein
zutiefst menschlicher Wesenszug

- ändern sich Umweltbedingungen, werden wir versuchen, sie weiter mit dem uns eigenen Repertoire von Einschätzungen zu beschreiben
- wenn das nicht (mehr) gelingt, werden wir möglichst geringfügige Korrekturen an unseren Handlungsorientierungen vornehmen
- gegen tiefgreifende Veränderungen wehren wir uns
- erst wenn extremere Ereignisse eintreten, sind wir gezwungen uns einzugestehen, dass wir mit unserem gewohnten Blick auf die Dinge nicht weiterkommen und unsere Sichtweisen verändern müssen.



Mitarbeit an Veränderungsprozessen

Menschen sind bereit an Veränderungen mitarbeiten, wenn sie:

- einschätzen können, was auf sie zukommt und sie einen Überblick über betriebliche Strukturen und Prozesse haben
- die Art und die Richtung der Veränderung beeinflussen können
- die betrieblichen Ziele mit ihren persönlichen Zielen und Bedürfnissen in Einklang bringen können



Transparenz



Beeinflussbarkeit



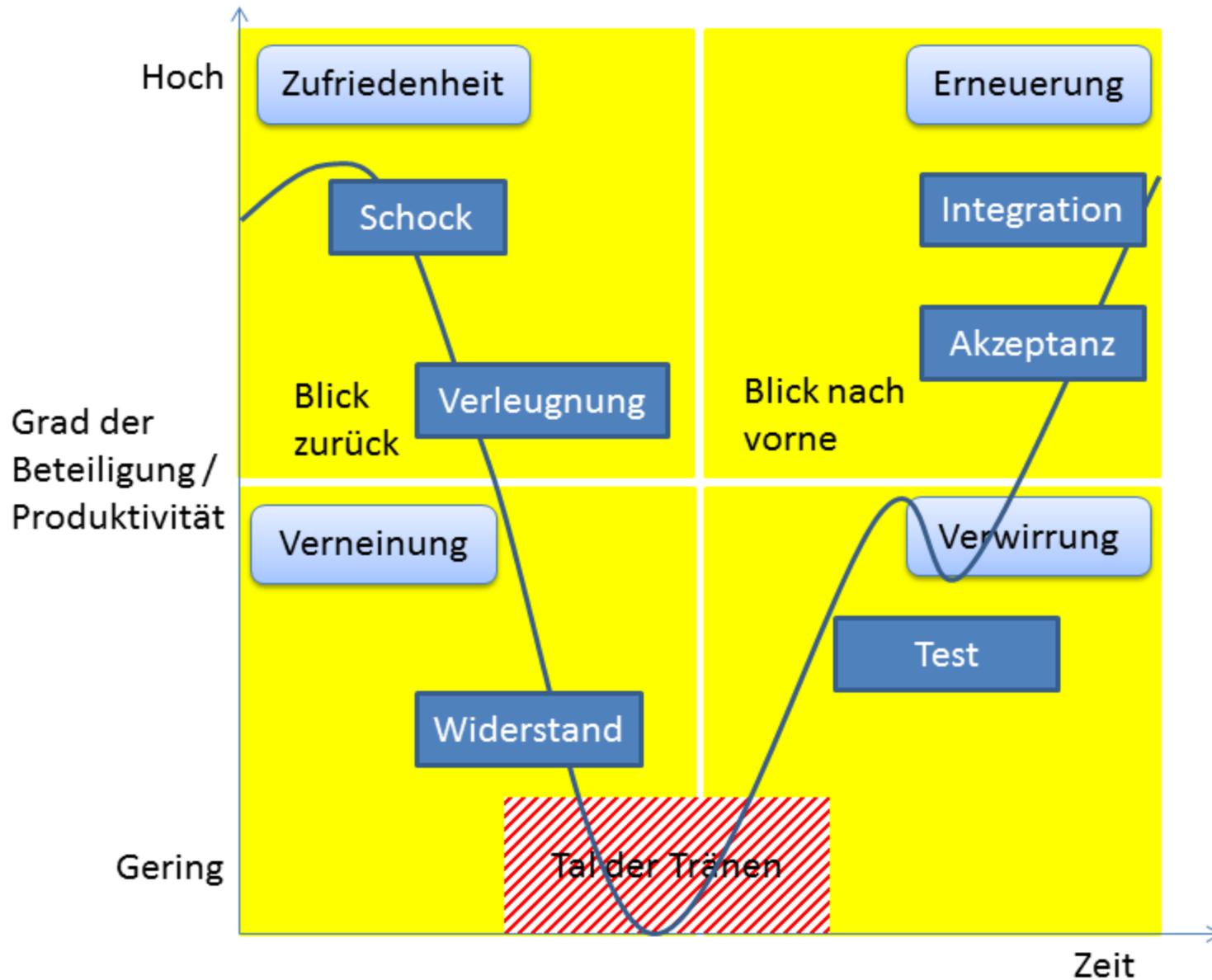
Übereinstimmung mit persönlichen Zielen

Was ist für das Erreichen der Projektziele noch wichtig?

- eine funktionierende Projektarchitektur
- eine gute Informationspolitik
> Bsp.: MitarbeiterInnenversammlung
- eine realistische Zeitdauer des Prozesses
> begrenzte, übersichtliche Dauer
- Ressourcen für den Prozess



Das Tal der Tränen gehört dazu! Es geht aber vorüber



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit –
Jetzt ist Gelegenheit zur Diskussion!