

## **Change-Management**

*Workshop*  
*Prüfungsverwaltung zwischen*  
*Informationsschaos und Neustrukturierung*

**3. Februar 2006**



**Carsten Bartels**

Diplom-  
Wirtschaftswissenschaftler

- Organisationsentwicklung
- Verwaltungsbenchmarking
- Studierenden- und Prüfungsverwaltung



**Dr. Friedrich Stratmann**

Diplom-Sozialwissenschaftler

- Abteilungsleitung
- Organisationsentwicklung



**Dr. Yvonne Bauer**

Diplom-  
Sozialwissenschaftlerin

- Organisationsentwicklung
- Personalverwaltung
- Studierenden- und Prüfungsverwaltung



**Dr. Harald Gilch**

Diplom-Physiker

- Organisationsentwicklung
- Prüfungsverwaltung
- Verwaltungsbenchmarking
- Gebäudemanagement

- neue BA-/MA-Studiengänge
- übergreifende Studiengänge
- kürzere Studienzeiten
- komplexere Prüfungsordnungen
- Module und Teilmodule
- Prüfungen: Anzahl und Verknüpfungen, mehr Noten
- umfassende Nutzung von IT und Selbstbedienung
- Selbstverständnis der Studierenden

- Aufgaben verändern sich
- Abläufe werden „optimiert“
- Traditionen werden gebrochen
- Selbstbedienung bedeutet nicht nur selbst Handeln, sondern auch Übernahme von Verantwortung und Einhaltung von Disziplin
- Studierende werden vom „Kunden“ zum „Akteur“
- Trennung zwischen „Prüfungsamt“ und „Kunde“ löst sich auf - Kommunikation wird entscheidend

- DV-Einführung, Bereitstellung der Technik
- Aufgaben definieren und zuweisen
- Mitarbeiter vorbereiten, qualifizieren
- klare Prozessabläufe schaffen,
- Verantwortlichkeiten festlegen
- Selbstbedienungs-Nutzer informieren, qualifizieren
- Kommunikation verstärken, Marketing
- Hochschule als Gesamtes einbeziehen

- Verunsicherung macht sich breit.
- Nicht alle machen mit.
- Es kommt zu Verzögerungen.
- Gegner organisieren sich.
- Schuldige werden gesucht.
- Aufwand steigt und steigt.
- Fehlschläge häufen sich

## Veränderungsprozess in der Prüfungsverwaltung

Weitgehend manuelle Prüfungsverwaltung  
-  
Zwischen-/Abschlussprüfungen

Aufwand nimmt zu,  
Chaos

Konzept, Entscheidung wird getroffen

Pilot-FB, erste POs abgebildet, Aufgaben-Neuordnung, Reorganisation

Alle machen mit, Erfolge stellen sich ein.

Komplette IT gestützte PV mit SB-Funktionen  
-  
mehr Beratung und IT-Arbeit

**Unzufriedenheit wächst**

**Förderer, Bremsen, Verweigerer, Einwände**

**Überzeugungsarbeit, Motivation, Kommunikation, gute Beispiele**

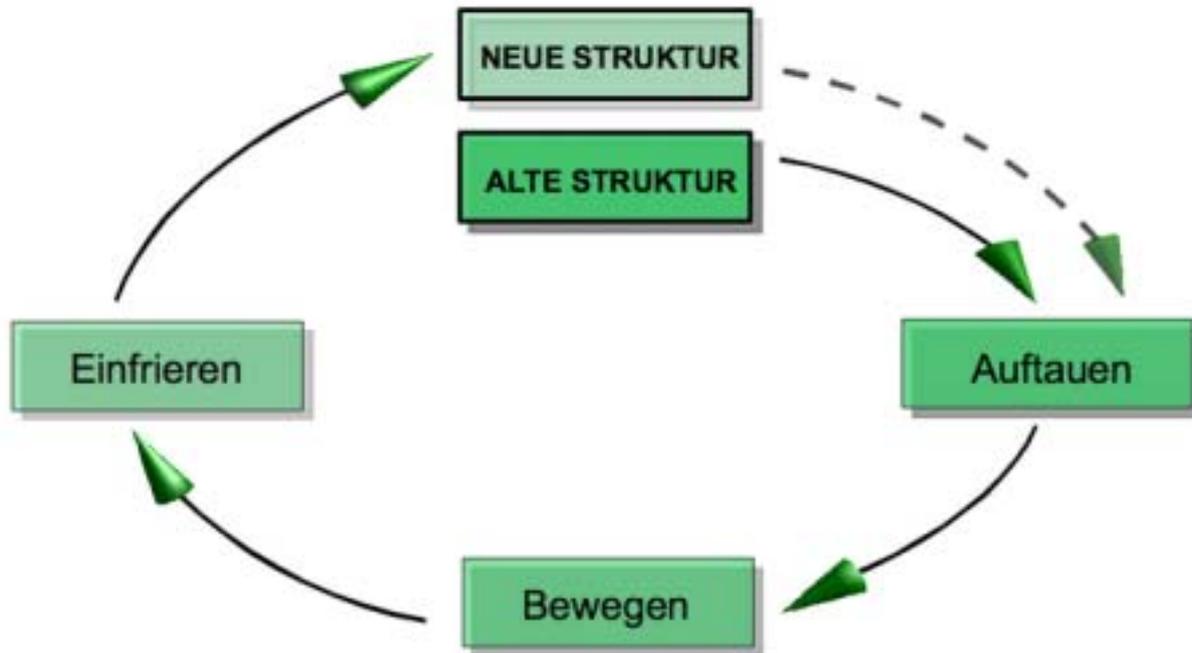
**Marketing, Schulung, erste Erfolge**

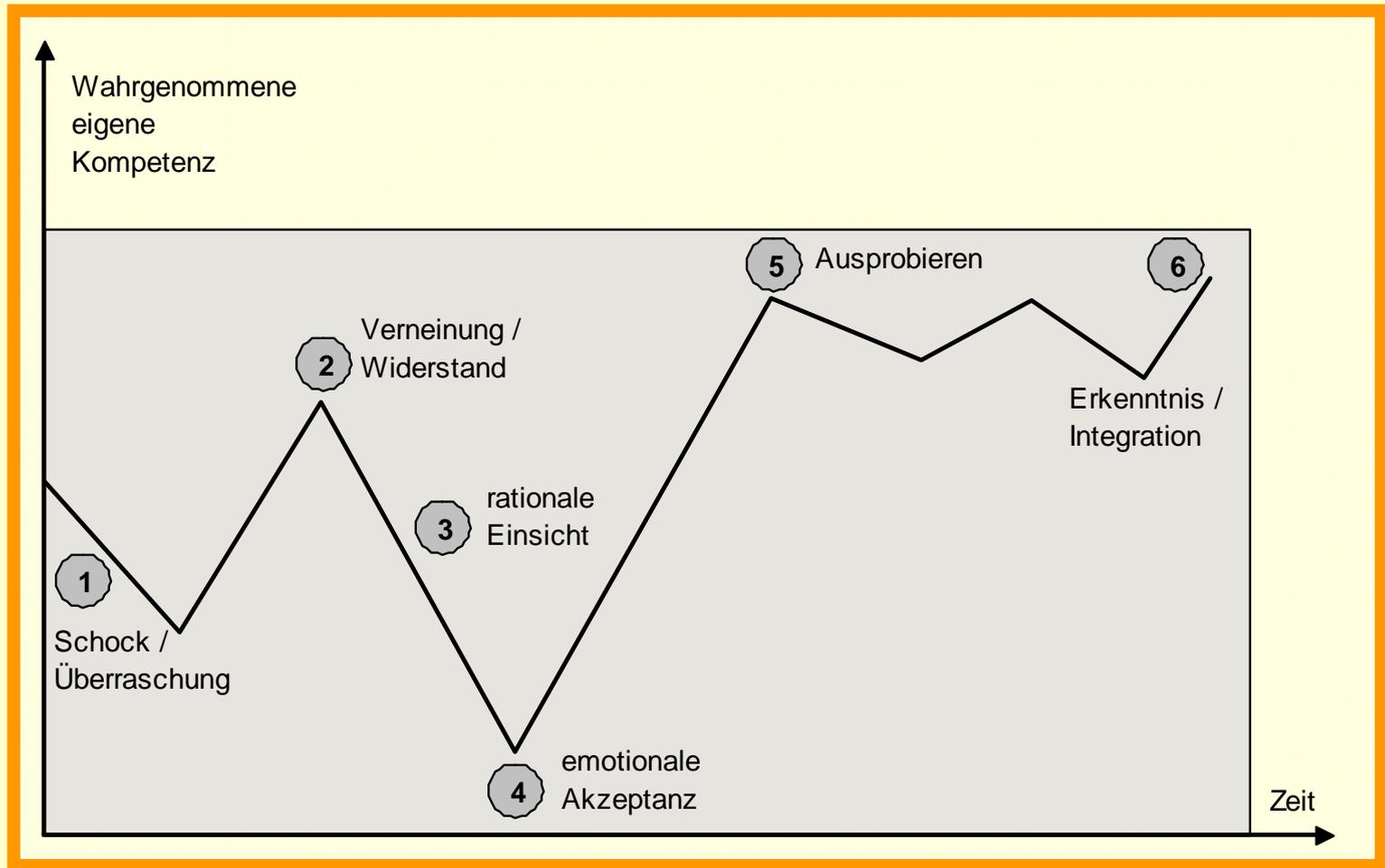
Traditionelle Diplom-/Magister-Lehramts-Studiengänge

Neue Bachelor- und Master-Studiengänge

**„Unter Veränderungsmanagement werden alle Maßnahmen zusammengefasst, die zur Initiierung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen und Verhaltensweisen notwendig sind.“**

Ali-Ani & Gattmeyer





### 1. Schock, Überraschung

#### **Handlungsorientiert:**

Konfrontation mit realen Bedingungen

Verwirrung

Die eigene oder institutionelle Handlungskompetenz wird als absinkend und schwächer wahrgenommen

#### **Methoden des Change-Management:**

Wiederherstellung der Bewegungsfreiheit durch lösungsorientierte Beratung

Metaphern können Ausdruck für Probleme sein

### 2. Verneinung, Widerstand

#### **Handlungsorientiert:**

Werte und Glaubenssätze werden gegen die Veränderung mobilisiert  
Geplante Veränderungen werden verdrängt  
Die eigene oder institutionelle Handlungskompetenz wird als steigend wahrgenommen

#### **Methoden des Change-Management:**

Ausprobieren von Als-ob-Szenarien in Bezug auf die geplante Veränderung

### 3. rationale Einsicht

#### **Handlungsorientiert:**

Einsicht ist vorhanden, noch keine konkrete Vorstellung, was verändert werden soll  
Scheinlösungen werden favorisiert  
Problemorientierte Diskussionen („ja, aber“)  
Die eigene oder institutionelle Handlungskompetenz wird als sinkend und schwach wahrgenommen

#### **Methoden des Change-Management:**

Einsichtsbekundungen hinterfragen  
Tatsächliche Motivationen transparent machen

### 4. emotionale Akzeptanz - < muss >

#### **Handlungsorientiert:**

neue Realität erleben, alte Handlungsmuster versagen  
Tal der Tränen, früher war alles besser  
Veränderungen werden stets von den anderen  
Beteiligten verlangt  
Die eigene oder institutionelle Handlungskompetenz  
wird als auf dem Tiefpunkt wahrgenommen

#### **Methoden des Change-Management:**

Einnehmen verschiedener Positionen trainiert den  
Perspektivwechsel  
Durchspielen von Katastrophen-Szenarien zeigt die  
eigentliche emotionale Beteiligung  
Definition neuer Werte und Handlungsprinzipien

### 5. Ausprobieren

#### **Handlungsorientiert:**

Neues Selbstbild wird entwickelt, neue Verhaltensformen ausprobiert  
Erfolge und Misserfolge müssen verarbeitet werden  
Es entsteht eine Kultur des Fehler machen könnens,  
Experimentieren mit neuen Praktiken und Verfahren  
Die eigene oder institutionelle Handlungskompetenz wird als steigend wahrgenommen

#### **Methoden des Change-Management:**

Experimentiererlaubnis ermöglicht Kreativität  
Unterstützung und Ermutigung bei der Aneignung neuer Handlungsräume  
Fehler-Feedback zur Weiterentwicklung nutzen.

### 6. Erkenntnis und Integration

#### **Handlungsorientiert:**

Anpassen der Handlungsmuster an die neue Situation oder Herausforderungen  
Reflexion des alten und des neuen Verhaltens führt zur Erweiterung des gesamten Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsspektrums  
Die eigene oder institutionelle Handlungskompetenz wird als enorm steigend, über das Niveau vor der Veränderung, wahrgenommen

#### **Methoden des Change-Management:**

Strategien bewusst machen und transferieren.  
Kompetenz verankern .

**Erkennen der Phasen**

**Aktivierung der Selbstheilungskräfte**

**Coaching von Führungskräften und  
Entscheidungsträgern**

**Lust auf Veränderung wecken**

**Zukunft vorwegnehmen**

# Anwendungsbeispiel Change-Parcours

## Auftakt

- 1 -

Es kommt etwas auf uns zu,  
keiner will es begreifen.

- 2 -

Es kommt etwas auf uns zu,  
packen wir es an!

- 3 -

Das Konzept wird entwickelt,  
aber es stockt!

- 4 -

Das Konzept ist fertig,  
wie fangen wir an?

## Konzeptentwicklung

- 5 -

Abbildung von  
Prüfungsordnungen

## Umsetzung

- 6 -

Projektmanagement

- 10 -

Marketing

- 7 -

Die Technik  
funktioniert nicht!

- 9 -

Schulungen der  
Mitarbeiter/-innen

- 8 -

Wer soll die ganze  
Arbeit machen?

## Ziel

- 11 -

Alles läuft perfekt!

**1. Welche Probleme liegen genau vor?**

**2. Welche konkreten Lösungswege lassen sich entwickeln?**

**In Veränderungsprozessen werden alle Phasen  
- auch die schwierigen - durchschritten.**

**Changemanagement heißt,  
mit diesen Phasen umzugehen  
kommunizieren  
alle Beteiligten einzubeziehen  
Aktive fördern  
Unentschlossene motivieren  
Verweigerer ernst nehmen  
flexibel reagieren  
immer wieder aufs Neue Lösungen suchen  
Entscheidungen treffen und umsetzen**