

Kirche und Nachhaltigkeit

Von der Vision zur Verantwortung

Führen in Transformationsprozessen:

“Sind alle an Bord?”

Tagung für Führungskräfte am 04.06.2025

2 Fragen



Vision:

Wie nehmen Führungskräfte Ihre Mitarbeitenden bei Transformationsprozesse mit an Board?

→ [Impulse](#)

Next Steps:

Welche Schritte können Führungskräfte in der Erzdiözese gehen, um Mitarbeitende in Transformationsprozessen mitzunehmen?

→ [Anwendung](#)

Best Practice

Was hat sich bewährt?

→ [Checkliste](#)

→ *Vertreter*in aus der Gruppe!*

Vision



Zugang zu Veränderungen

- Welches Verständnis habe ich persönlich von Veränderungen?
- Wie erlebe ich Veränderungen in meiner Rolle als Führungskraft?

Facts 1: Menschen und Veränderungen



- Die einmal eingenommene Position wird nicht gerne aufgegeben.
- Menschen haben mehr Angst davor, etwas zu verlieren, als Interesse daran, etwas zu gewinnen.
- Tiefgreifende Veränderungen (*Rolle, Identität, Existenz, Kontrolle*) bedeuten für Menschen i.d.R. Stress und unter Stress funktionieren wir anders (*psychische, körperliche Auswirkungen*).

(Kahnemann 2002)

Facts 2: Veränderungen in Organisationen

Die Stärke von Organisationen:

- „*Flugzeuge bauen!*“
- Routinen! Überlebenswichtig! Vermeidung von Unsicherheiten

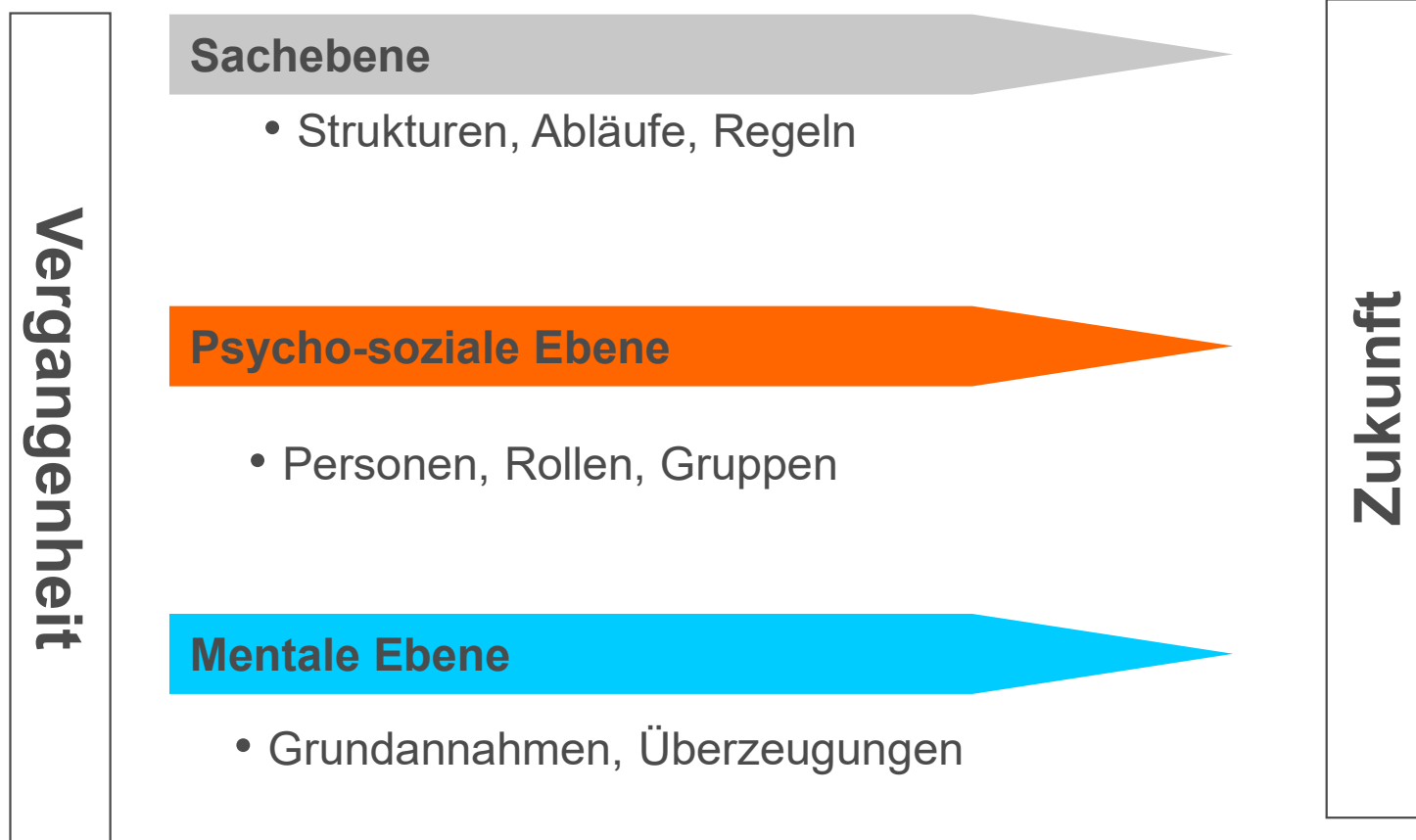
→ **Veränderungen werden abgewehrt!**

→ **Routinen und Widerstände als Schutz + Sicherung der Stabilität.**

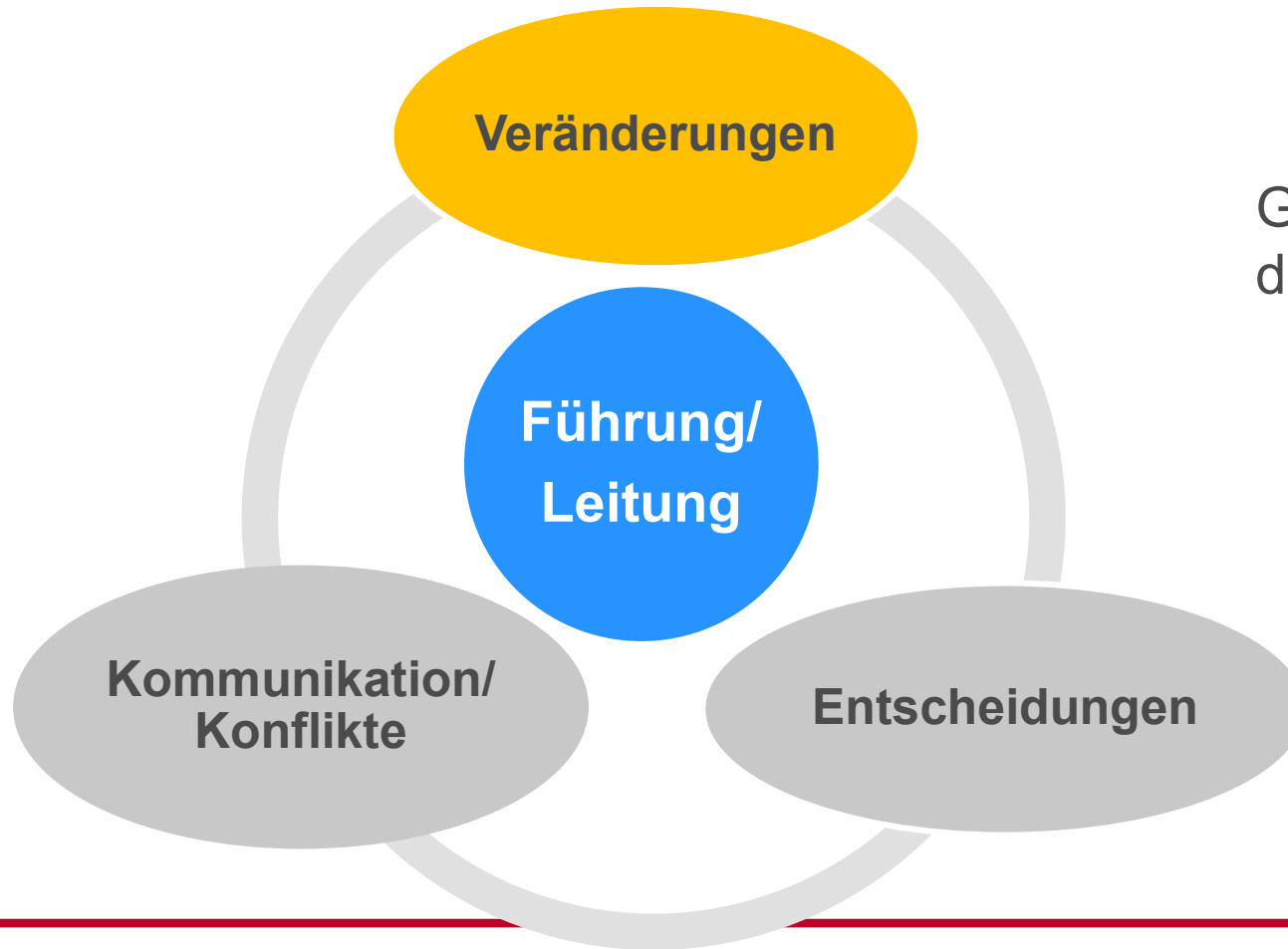
Organisationen sind komplex - anders als Maschinen.

→ **Veränderungen sind komplex.**

Facts 3: Veränderungs-Ebenen



Facts 4: Führung und Veränderung

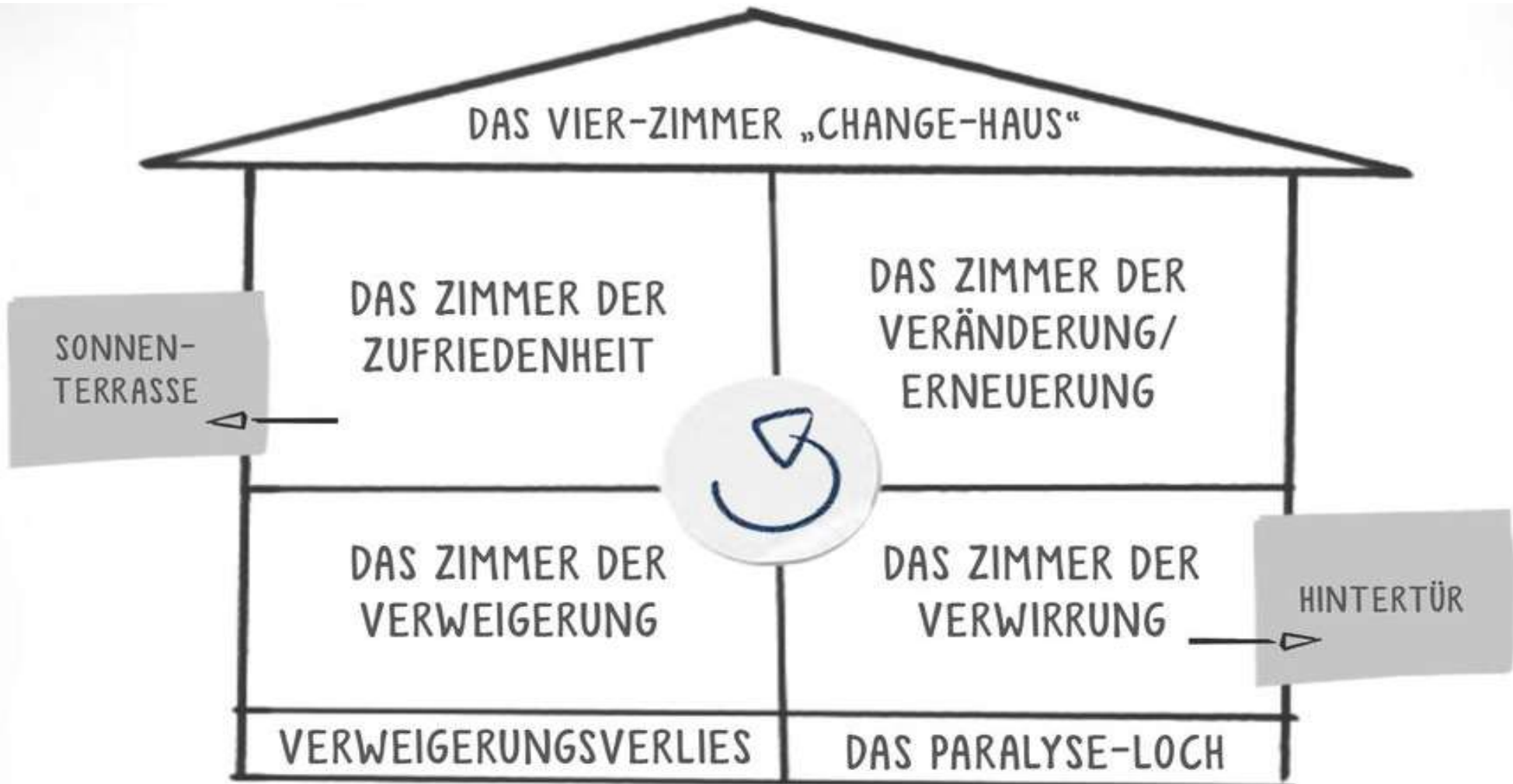


Grad der Einbeziehung
des Teams variabel

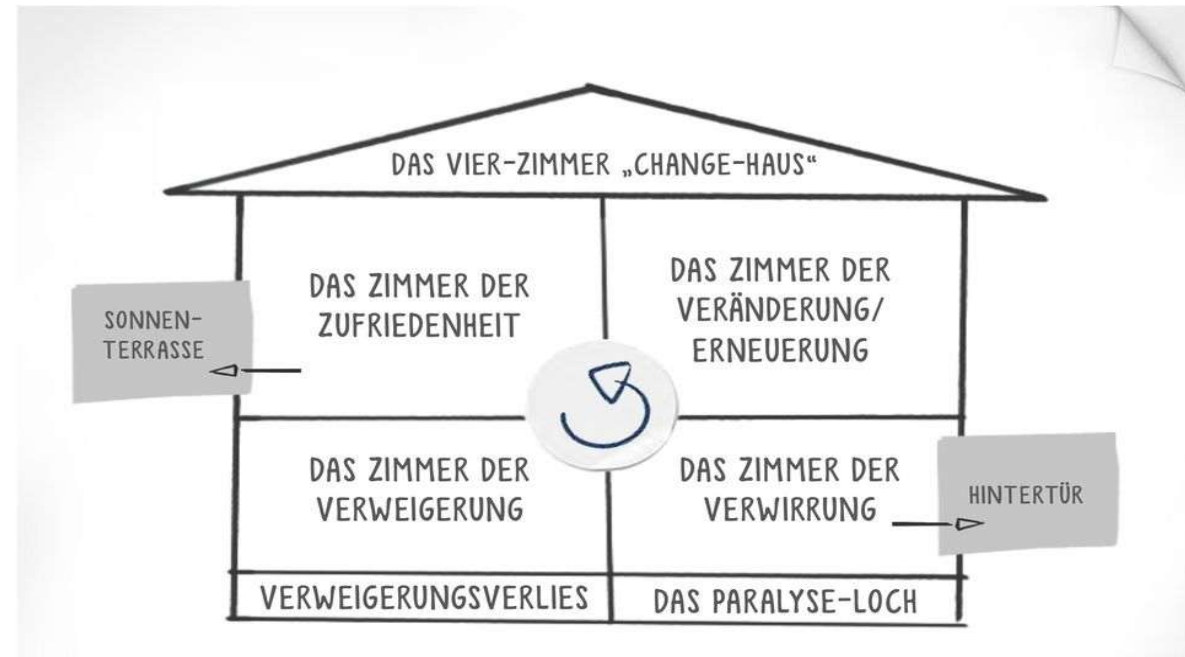
Next Steps



Ablauf von Change-Prozessen



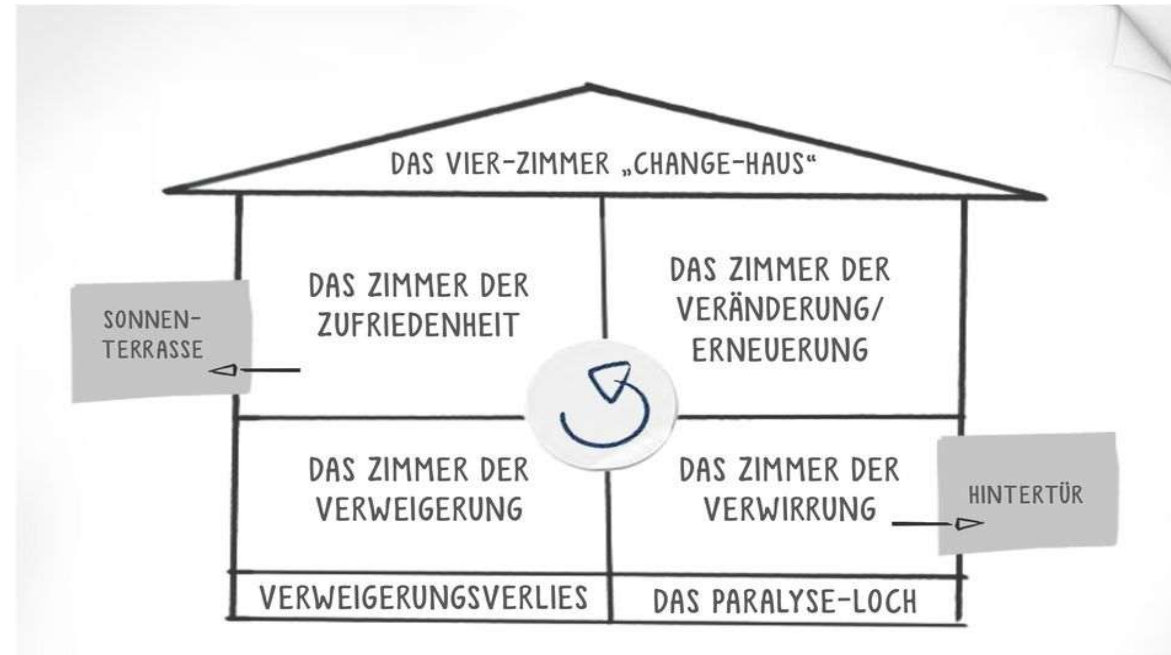
House of Change



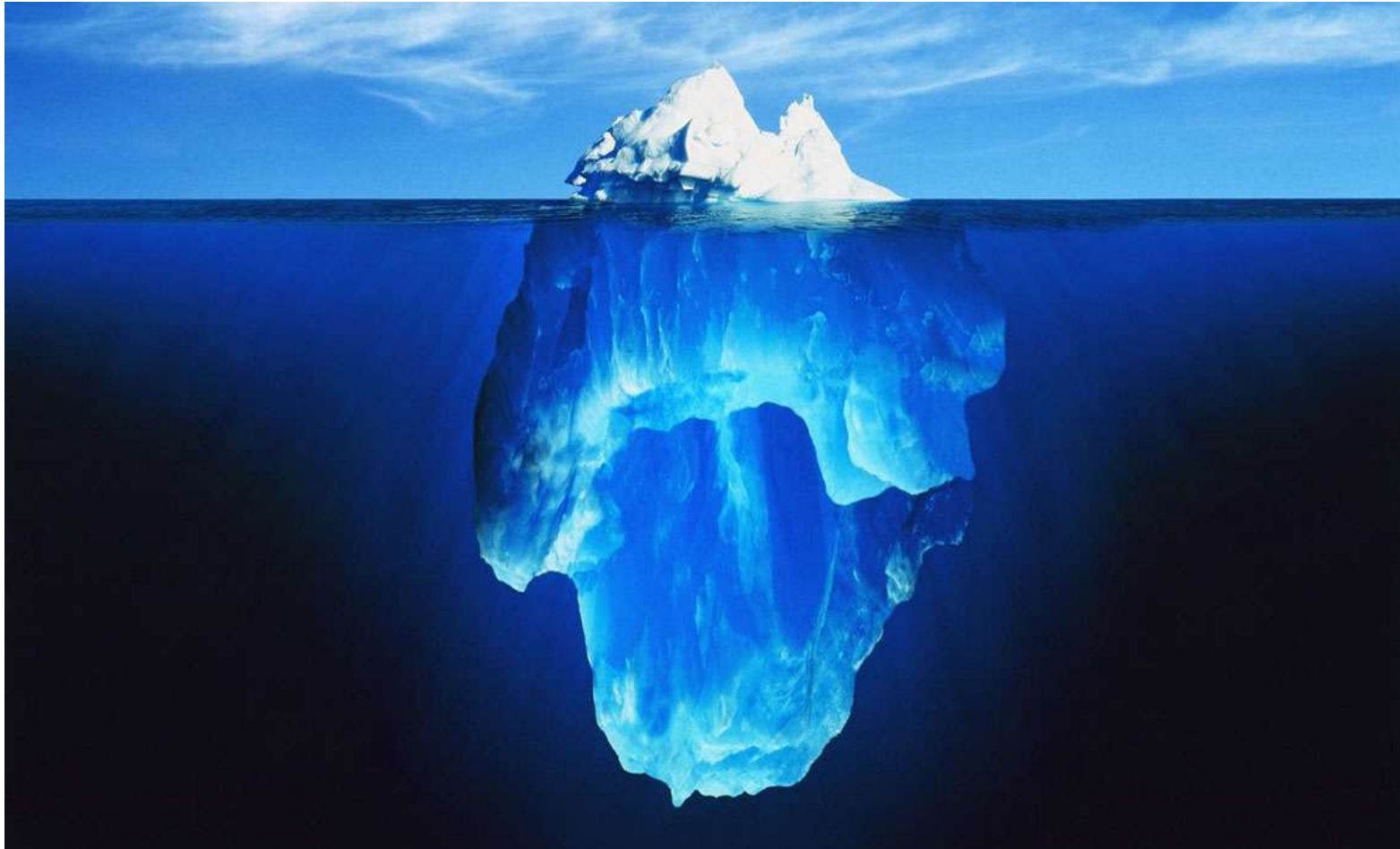
- Es gibt keine Abkürzungen
- Aufenthalte in einem Zimmer lassen sich nicht beschleunigen.
- Dauer pro Zimmer individuell unterschiedlich
- Es gibt Rückfälle.
- Je tiefgreifender eine Veränderung, desto länger dauert es.

In welchem Zimmer sind wir?

- Mein Team?
- Ich selbst?



Umgang mit Widerständen



(Verdeckte) Formen von Widerstand

- Scheinbare Zustimmung ohne konsequente Umsetzung („*Ja, das machen wir schon.*“)
 - Verlagerung des Problems auf andere, ohne den eigenen Anteil zu sehen („*Ist das mein Problem?*“)
 - Vermeidung des Konflikts („*Am besten wir reden über etwas anderes...*“)
 - Arbeitsanweisungen werden nicht beachtet.
 - Nebensächliches wird endlos besprochen.
 - Sätze wie: „*ja... aber*“ oder „*geht nicht, weil....!*“
 - Sorge/Scham vor Kontrollverlust oder Versagen
 - Angst, nicht kompetent/qualifiziert zu sein für das Neue
-

Wie weiter?

- Was braucht mein Team/Teammitglieder, um ins nächste Zimmer zu gehen (aktuell/generell)?
- Was brauch ich?
- Was kann/werde ich für mich und mein Team konkret tun?

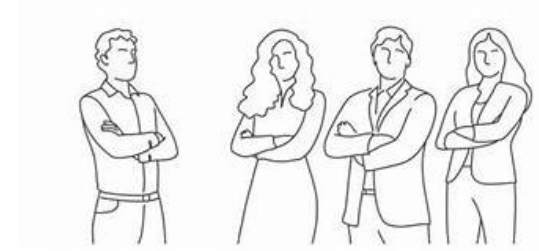
Arbeitsgruppen ca. 10-15 min./ Doku!!!



Best Practice



Zimmer der Verweigerung, Widerstand



- Ventile schaffen und Emotionen Raum geben.
- Nicht schön reden oder Gefühle ausreden, ernst nehmen und zuhören.
- Offenen Dialog ermöglichen: “Wie gehen wir damit um?”
- Das “Alte” würdigen, Verständnis dafür zeigen, dass Leute am Alten hängen
- Qualifizierungsangebote schaffen
- Teamentwicklung fördern (u.a. zwischen Neuen und „alten Hasen“)

- Bei destruktivem Widerstand: Zeichen setzen und Klarheit schaffen.
D.h. aufzeigen, dass es kein Zurück gibt!

Widerstand und Widerstand

Differenzierter Umgang



Fazit: Umgang mit Widerständen

- Grundsätzlich mit Widerstand rechnen bei Veränderungsvorhaben!
- Transparenz und Beteiligung am Veränderungsprozess ermöglichen
- Klären, was verhandelbar ist – was nicht.
- Passender Rahmen für den Dialog vorsehen (z.B. Workshop, Einzelgespräche).

- Möglicher Hinweis auf grundsätzliche/andere Probleme der Organisation, die mit dem Veränderungsprojekt wenig zu tun haben, sich darüber aber Bahn brechen
d.h. *das Problem hinter dem Problem!* → eigene Bearbeitung/ Umgang finden.

Checkliste für Veränderungsprozesse

1. Leidensdruck/Notwendigkeit der Veränderung sichtbar machen und eine attraktive Zukunftsperspektive erarbeiten:

„Was passiert, wenn nichts passiert? (Leidensdruck groß genug?)

„Wo ist der Unterschied, der (am Ende) einen Unterschied macht?“

2. Führungsverantwortung wahrnehmen

„Welche Änderungen sind notwendig und anzugehen? d.h. die Entscheidung treffen!

„Zeitpunkt, Ausmaß und passendes Tempo!“

3. Die Beteiligten möglichst frühzeitig einbeziehen

4. Umfassend kommunizieren

Checkliste für Veränderungsprozesse

5. Widerstände erkennen, einschätzen und bearbeiten

„Welche sind ernst zu nehmen?“

„Wer braucht was, um ins „nächste Zimmer“ zu gehen?“

6. Motivation, Fähigkeit/ Qualifizierung für den Wandel auf Führungsebene wie auch beim Team sichern

7. Erfolge belohnen – auch wenn sie klein sind

8. Dranbleiben und mit Rückschlägen rechnen

Kontakt Daten

Christine Kirchner

Sozialwissenschaftlerin, Dipl.-Betriebswirtin (FH), Zertifizierte Mediatorin, Systemische Beraterin (DGSF)



Organisationsentwicklung, Supervision & Coaching

Hermann-Herder-Straße 4 79104 Freiburg

Phone: 0761/8853286

info@kirchner-organisationsentwicklung.de

www.christine-kirchner.de

www.lernort-selbsthilfe.de

Mitgliedschaften: DGSF (Dt. Gesellschaft für systemische Familientherapie und Beratung),
BM (Bundesverband Mediation)
