



21 Innovation und Veränderung

5.7 Veränderungen gegenüber offen sein

LO165 Positive und flexible Einstellung gegenüber Veränderungen nachweisen.

LO166 Fertigkeit nachweisen, neue Ideen und Initiativen mit Vorsicht und Enthusiasmus auszuprobieren.

LO167 Fertigkeit nachweisen, Chancen auf Veränderung zu erkennen und zu entwickeln.

LO168 Fertigkeit nachweisen, Veränderungen umzusetzen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Kennzahl des Arbeitsbereichs:	21
Bezeichnung des Arbeitsbereichs:	Innovation und Veränderung
Kürzel der Lerneinheit:	5.7
Bezeichnung der Lerneinheit:	Veränderungen gegenüber offen sein
Nummer des Lernergebnisses:	LO165, LO166, LO167, LO168
Bezeichnung des Lernergebnisses:	Positive und flexible Einstellung gegenüber Veränderungen nachweisen. Fertigkeit nachweisen, neue Ideen und Initiativen mit Vorsicht und Enthusiasmus auszuprobieren. Fertigkeit nachweisen, Chancen auf Veränderung u erkennen und zu entwickeln. Fertigkeit nachweisen, Veränderungen umzusetzen
Empfohlene Dauer:	6 Stunden
Trainer:	



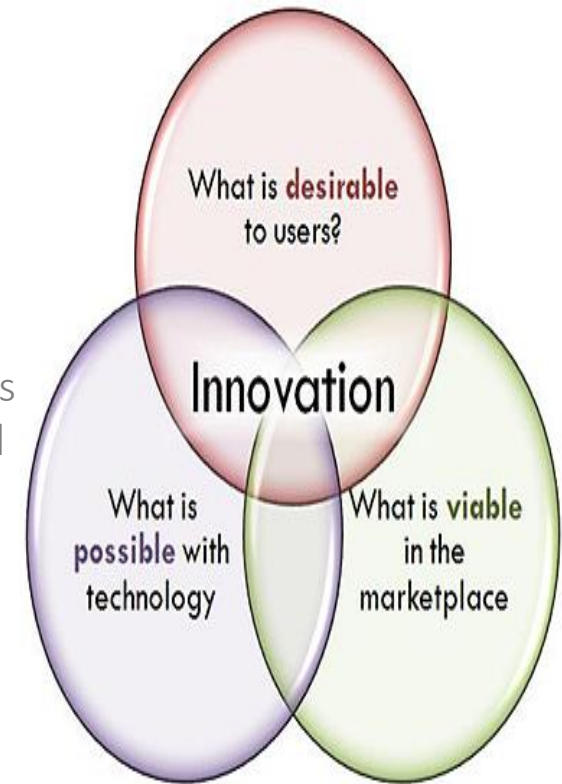
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



• Was ist Innovation ?

- **Innovation** ist: Produktion oder Übernahme, Aneignung und Nutzung einer Neuerung in wirtschaftlichen und sozialen Bereichen, die Mehrwert schafft. Erneuerung und Erweiterung von Produkten, Dienstleistungen und Märkten. Entwicklung neuer Produktionsmethoden und Etablierung neuer Managementsysteme. Ist sowohl ein Prozess als auch ein Ergebnis.
- Innovation umfasst den gesamten Prozess von der Bestimmung von Chancen, Ideenfindung oder Erfindung bis hin zu Entwicklung, Prototypen, Produktionsmarketing und Verkauf, während Unternehmertum nur Kommerzialisierung beinhalten muss (Schumpeter).
- Eine neue Art, die darauf abzielt wie Dinge zu tun sind und die kommerzialisiert wird. Der Innovationsprozess kann nicht vom strategischen und wettbewerblichen Kontext eines Unternehmens getrennt werden (Porter).



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- Arten von Innovation

- Produktinnovation
- Prozessinnovation
- Marketinginnovation
- Unternehmerische Innovation
- Technologische Innovation
- Soziale Innovation
- Geschäftsmodellinnovation



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Einführung ins Programm – Innovation

- Grad der Neuerung
 - Zunehmende Innovation
 - Radikale Innovation
 - Systemische Innovation
- Innovationsmanagement
 - Innovationsmanagement umfasst einen integrierten Ansatz für das Management aller Innovationsdimensionen, von Innovationen bei Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsprozessen über Organisations- und Geschäftsmodelle bis hin zu kontinuierlichen Überwachungs-, Entwicklungs- und Verbesserungsprozessen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Veränderung

“Der Prozess durch welchen die Zukunft in unser Leben
eindringt”

Toffler



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Einführung zum Programm – Veränderung

- Veränderung ist die Störung des Status Quo.
- Verrutscht, wenn sie die benötigte Zeit unterschätzen.
- Niemals einen Fehler erwarten – Abhängigkeiten ignorieren.
- Vor allem „das Problem der Menschen“.
- Veränderung sorgt oft für interessante Zeiten.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- **Veränderung**

- Ein Bruch in den Kontinuitäten, die den stetigen Strom unseres Lebens darstellen.
- Sie mag positiv erscheinen, wenn Sie die Veränderung anführen.
- Sie kann negativ erscheinen, wenn Sie auf der Empfängerseite sind.
- Veränderung ist eine signifikante Verschiebung oder Störung der Erwartungsmuster der Menschen.

- **Arten von Veränderungen**

- Standard (geringes Risiko), keine Zustimmung erforderlich.
- Gering (geringes Risiko mit begrenztem Einflusspotential), Change Advisory Board (CAB) normal nicht notwendig.
- Normal (mäßiges Risiko), CAB ist ein Muss.
- Hoch (hohes Risiko), Higher Change Authority muss zustimmen.
- Notfall (Störung des Geschäftsbetriebs), schnelle praktische Zustimmung. .



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- Arten von Veränderungen

- Transformierende Veränderung
 - Führt zu radikalen Veränderungen in unternehmerischen Richtungen.
- Wachsende Veränderung
 - Fortlaufende Anpassungen an bestehende Arten, sowie Praktiken.
- Top-down Veränderung
 - Wird von der obersten Führungsebene eingeleitet.
- Bottom-up Veränderung
 - Wird von bevollmächtigten Angestellten aus allen Unternehmensebenen eingeleitet.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Einführung ins Programm – Veränderung

- **Veränderungsmanagement (CM – change management):**
 - Bezieht sich auf jeden Ansatz die Veränderung von Einzelpersonen, Teams und Organisationen betreffend, der mithilfe von Methoden arbeitet, mit denen die Verwendung von Ressourcen, Geschäftsprozessen, Budgetzuordnungen oder anderen Betriebsmodi umgeleitet werden kann, und der ein Unternehmen oder eine Organisation erheblich verändert.
 - CM konzentriert sich darauf, wie Menschen und Teams von einem unternehmerischen Übergang betroffen sind. Es befasst sich mit vielen verschiedenen Disziplinen, von Verhaltens- und Sozialwissenschaften bis hin zu Informationstechnologie und Geschäftslösungen. In einem Projektmanagement-Kontext kann CM auf den Change-Control-Prozess verweisen, in dem Änderungen am Umfang eines Projekts formal eingeführt und genehmigt werden.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- Die treibenden Kräfte für Neues

- Externe Kräfte
 - Technologie
 - Marktnischen
 - Personale/Soziale Bedürfnisse und Werte
 - Regierungspolitik
- Interne Kräfte
 - Führung und Vision
 - Demographie der Mitarbeiter
 - Unzufriedenheit der Mitarbeiter
 - Neue Ideen
 - Leistungsfehler



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Einführung ins Programm – Veränderung

- Die wichtigsten Unterschiede zwischen Veränderung und Transformation
- Veränderung:
 - Übergangsveränderung ersetzt „den Ist-Zustand“ mit etwas völlig Neuem. Dies erfordert die Gestaltung und Umsetzung eines "neuen Zustandes". Gleichzeitig muss die Organisation die alte Arbeitsweise abbauen und emotional loslassen, während der neue Zustand eingeführt wird. Diese "Übergangsphase" kann projektgesteuert und mit traditionellen Change-Management-Tools effektiv unterstützt werden. Beispiele hierfür sind Neuorganisationen, einfache Fusionen oder Übernahmen, die Schaffung neuer Produkte oder Dienste, die alte ersetzen, und IT-Implementierungen, die sich nicht radikal auf die Arbeit von Personen auswirken oder eine signifikante Veränderung der Kultur oder des Verhaltens erfordern, um wirksam zu sein.



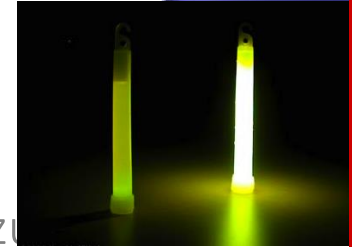
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



• Transformierende Veränderung

- Transformationsänderung
- Die Transformation ist jedoch aus zwei verschiedenen Gründen viel schwieriger. Erstens ist der zukünftige Zustand zu Beginn unbekannt und wird durch Ausprobieren bestimmt, wenn neue Informationen gesammelt werden. Dies macht es unmöglich, die Transformation mit vorbestimmten, zeitgebundenen und linearen Projektplänen zu "managen". Sie können eine übergreifende Änderungsstrategie haben, aber der eigentliche Veränderungsprozess muss buchstäblich "entstehen", während Sie den Weg gehen. Das bedeutet, dass Ihre Führungskräfte, Manager und „Frontarbeiter“ gleichermaßen im Ungewissen operieren müssen - an diesem unheimlichen, unberechenbaren Ort, an dem Stress und Emotionen explodieren.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- **Transformierende Veränderung**

- Zweitens ist der zukünftige Zustand so radikal anders als der gegenwärtige Zustand, bei dem Menschen und Kultur verändert werden müssen, um den neuen Zustand erfolgreich umzusetzen. Neue Denkweisen und Verhaltensweisen sind erforderlich. Tatsächlich müssen Führungskräfte und Arbeiter oft ihre Weltanschauungen verändern, um die erforderliche neue Zukunft überhaupt zu erfinden, geschweige denn, sie effektiv umzusetzen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



INNVOATION UND VERÄNDERUNG

Veränderungen gegenüber offen sein

Teil 2: Eine positive und flexible Haltung gegenüber
Veränderungen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- **Organizational Change Management (OCM) (unternehmerisches Änderungsmanagement):**
 - Während Veränderungen auf der individuellen Ebene stattfinden, ist es für ein Projektteam oft unmöglich, Änderungen auf individueller Basis zu verwalten. OCM bietet Schritte und Maßnahmen, die auf Projektebene ergriffen werden müssen, um die hundert oder tausend Personen zu unterstützen, die von einem Projekt betroffen sind.
 - OCM berücksichtigt die gesamte Organisation und wo sich etwas verändern muss. OCM und die Verfahren beinhalten CM als ein Werkzeug für Veränderungen, die sich ausschließlich auf den Einzelnen konzentrieren.
 - OCM beinhaltet zunächst die Identifizierung der Gruppen und Personen, die als Ergebnis des Projekts geändert werden müssen und auf welche Weise sie sich ändern müssen.
 - OCM umfasst dann die Erstellung eines maßgeschneiderten Plans, um sicherzustellen, dass betroffene Mitarbeiter das Bewusstsein, die Führung, das Coaching und die Schulung erhalten, die sie benötigen, um sich erfolgreich zu verändern. Im Mittelpunkt der Aktivitäten von OCM sollte der Erfolg von individuellen Übergängen stehen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Wichtige Bestandteile eines Veränderungsprojekts

- **Wichtige Bestandteile:**

- Schaffen Sie ein Gefühl der Dringlichkeit.
- Stellen Sie ein Team zusammen, dass die Veränderungen anführt.
- Dokumentieren Sie, warum es eine Veränderung notwendig ist.
- Entwickeln Sie eine vorläufige Vision und Werte für die Veränderung.
- Definieren Sie die Auswirkungen auf die von der Veränderungen betroffenen Personen.
- Erstellen Sie Ihre vorläufige Strategie und Ihren Handlungsplan.
- Legen Sie Erfolgsmaßstäbe fest.
- Entwickeln Sie Ihre Kommunikationsstrategie.
- Entwickeln Sie Ihre Trainingsstrategie



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Wichtige Bestandteile eines Veränderungsprojekts

- Werte

- Um zu gedeihen, muss Veränderung als einer der Kernwerte der Organisation verankert werden und die organisatorischen Ziele müssen sichtbar mit diesen Werten in Einklang gebracht werden.
- Werte können sowohl ein unternehmerisches Gefühl des Seins als auch das Gefühl eines dauerhaften Zwecks bieten. Ohne sinnvolle Werte können sich Veränderungsbemühungen in einer Liste verwirrender Projekte auflösen, die die Organisation in die falsche Richtung führen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Wichtige Bestandteile eines Veränderungsprojekts

- Ziele

- Damit die Änderung effektiv ist, sollten Ziele festgelegt werden.
- Basierend auf realistischen Zielen.
- In klaren und messbaren Werten ausgedrückt.
- In Übereinstimmung mit den allgemeinen Zielen und Richtlinien der Organisation
- Erreichbar.
- Positive Verstärkung für erreichte Ziele (Belohnungen).



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Wichtige Bestandteile eines Veränderungsprojekts

- **Kommunikation**

- Eine wichtige Methode zur Verwaltung von Änderungen in einer Organisation ist die Kommunikation. Veranstalten Sie offene Meetings, um die neuen Anforderungen zu besprechen. Vernetzen Sie sich mit den Mitarbeitern individuell und als Gruppe, um zu erfahren, was sie tun könnten, um die Organisation mit einem Minimum an Dramatik und Stress effektiv zu verändern. Behalten Sie während des gesamten Veränderungsprozesses eine offene Kommunikationsstruktur bei, so dass Einzelpersonen mit Fragen oder Bedenken zu Ihnen kommen können, ohne sich dabei so zu fühlen, als wären sie störend oder aus der Reihe geraten.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Vorteile von Innovation und Veränderung für Unternehmen

- Vorteile von Innovation und Veränderung
 - Steigert den Wettbewerbsvorteil und sorgt für eine sinnvolle Differenzierung.
 - Anpassungsfähiger an die externe Umgebung.
 - Reagiert schneller und effektiver, um Risiken zu vermeiden und Chancen zu nutzen.
 - Mitarbeiter sind tendenziell motivierter und in die Organisation involviert.
 - Mitarbeiter steigern Produktivität, Arbeitszufriedenheit wird gesteigert.
 - Schafft einen starken Sinn für Teamarbeit.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- Barrieren und Probleme für Innovation und Veränderung

- Extern

- Marktbezogen
- Regierung und politische Richtlinien
- Andere (technisch, gesellschaftlich, innerbetrieblich)

- Intern

- Personenbezogen
- Strukturell
- Strategiebezogen



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Barrieren und Probleme überwinden

- **Gemeinsame Vision, Führung und der Wille zu Innovation**
 - Klarer artikulierter und gemeinsamer Sinn für den Zweck.
 - Strategische Absicht ausdehnen.
 - Engagement der obersten Führungsebene.
- **Angemessene Kultur**
 - Kreativität fördern.
 - Lernen und Interaktion ermöglichen.
 - Balance zwischen organisch und mechanistisch.
- **Wichtige Personen**
 - Promoter, Sieger & andere wichtige Personen, die Innovation erleichtern.
- **Effektive Teamarbeit**
 - Einsatz von Teams auf funktionsübergreifender und organisationsübergreifender Ebene.
 - Investition in Teamauswahl und –aufbau.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Barrieren und Probleme überwinden

- Individuelle Entwicklung fortsetzen und ausdehnen
 - Schulungen für Mitarbeiter, um ein hohes Maß an Fähigkeiten und Kompetenzen zu gewährleisten.
- Umfangreiche Kommunikation
 - innerhalb der Organisation und zwischen Organisation und außen.
- Kreatives Klima
 - Positive Herangehensweise an kreative Ideen, unterstützt durch relevante Motivationssysteme.
- Lernendes Unternehmen
 - Hohes Maß an Engagement innerhalb und außerhalb der Firma in proaktiven Experimenten.
 - Wissenserfassung und -verbreitung.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Den Prozess für unternehmerische Veränderung anführen

- Eine Änderungsbeziehung einrichten
 - Bekommen Sie ein Gefühl für die Dringlichkeit des Wandels.
 - Erstellen und kommunizieren Sie eine Veränderungsvision.
 - Schaffen Sie einen zwingenden Zweck für die Veränderung & sorgen Sie für Einheit bei diesem Zweck.
 - Schaffen Sie die Umgebung, in der Menschen voll in den organisatorischen Wandel einbezogen werden können.
 - Ermöglichen Sie anderen, die Veränderung voranzutreiben.
- Diagnose
 - Identifizieren Sie die Art und das Ausmaß der Probleme, bevor Sie Maßnahmen ergreifen.
 - Änderungen nicht vorzeitig durchführen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Den Prozess für unternehmerische Veränderung anführen

• Intervention

- Der Versuch, die festgestellten Probleme zu korrigieren.
- Phasen der Veränderung verwalten.
- Auftauen, bewegen, neu einfrieren sind die drei Phasen von geplanter Veränderung.
- Widerstand gegen Veränderung identifizieren und positiv damit umgehen.

• Bewertung

- Die Änderung wird bezüglich dessen bewertet, ob die geplanten Ziele erreicht wurden.
- Die Change-Management-Prozesse werden evaluiert - betrachten Sie sowohl summative als auch abschließende Evaluationen, bewerten Sie Ihre Change-Management-Strategien bei der Umsetzung.
- Die Evaluierungsergebnisse werden verbreitet und an die Interessengruppen weitergegeben.
- Evaluierungsergebnisse werden in anderen organisatorischen Prozessen verwendet.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Den Prozess für unternehmerische Veränderung anführen

- Eine abschließende Beziehung erreichen
 - Stabilisieren Sie den Wandel und schaffen Sie die Voraussetzungen für seine langfristige Kontinuität.
 - Halten Sie die Nachricht konsistent, setzen Sie sich für die Vision ein.
 - Schaffen Sie Akzeptanz und Kontinuität für die neuen Verhaltensweisen.
 - Stellen Sie die erforderliche Ressourcenunterstützung bereit.
 - Verwenden Sie leistungsabhängige Belohnungen und positive Verstärkung.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- Diskussion zum Bedarf an Innovation und Veränderung in Unternehmen.
 - Diskutieren Sie in kleinen Gruppen und teilen Sie in 10 Minuten Ihre Ergebnisse mit.

Gruppendiskussion



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Methodological tool



Die vier P's

EUPANEXT_LO_165_M_01



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Fragen/Aktivitäten zur Überprüfung

- Zurück zu Frage 1
 - Nennen Sie die Vorteile von Innovation und Veränderung für Unternehmen.
- Zurück zu Frage 2
 - Erklären Sie, warum Kommunikation bei der Umsetzung von Innovation und Veränderung wichtig ist.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- 1. wichtiger Punkt
 - Innovation und Veränderung sind Bestandteile der Strategie eines Unternehmens.
- 2. wichtiger Punkt
 - Während die Veränderung stattfindet, kann es sein, dass die Angestellten nicht die vollen 100% ihrer Kapazitäten bringen können.



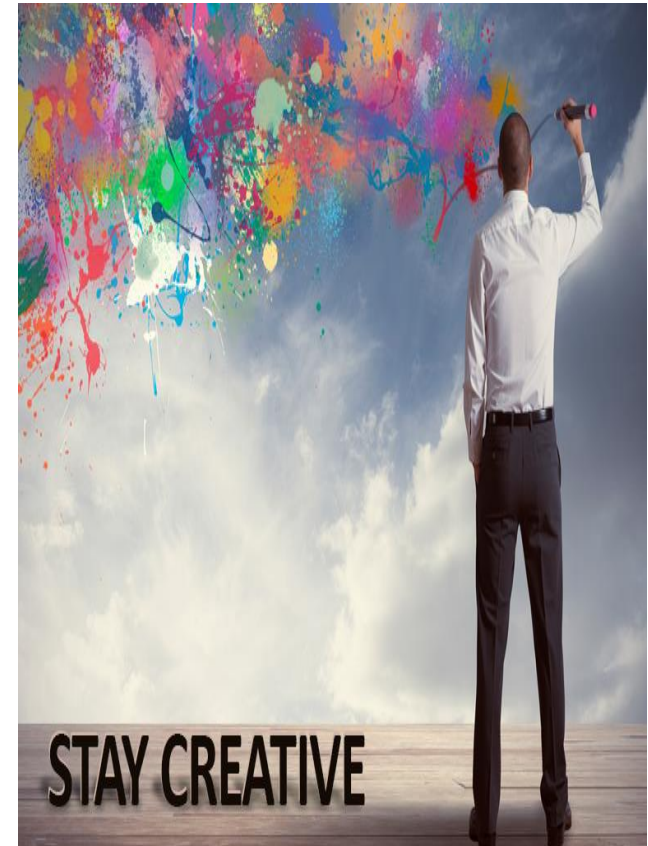
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- Was ist Kreativität?

- Kann als die erste Stufe eines Innovationsprozesses angesehen werden. Kreativität bezieht sich auf die Entwicklung von Ideen, die sowohl kurz- als auch langfristig, sowohl neuartig als auch nützlich sind, wohingegen die Ideenimplementierung den Prozess der Umsetzung dieser Ideen in neue und verbesserte Produkte, Dienstleistungen oder Handlungsweisen beschreibt. Daher kann Innovation so konzipiert werden, dass sie zwei verschiedene Aktivitäten umfasst: die Entwicklung neuer, nützlicher Ideen und deren Umsetzung.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- **Drei grundlegende Zutaten für Kreativität:**
 - **Domain-Fertigkeiten:** Domain-Fähigkeiten werden entwickelt, wenn man Experte auf einem Gebiet wird.
 - **Fähigkeiten für Kreatives Denken:** sie beinhalten die Suche nach Neuheiten und Vielfalt, unabhängig zu sein, hartnäckig zu sein und hohe Standards zu haben.
 - **Wahre Motivation:** bedeutet, dass die Gründe für die Motivation von innen heraus kommen, aus Leidenschaft und Vergnügen, nicht als Folge von externen Forderungen, Druck oder Belohnungen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Initiativen zur Förderung neuer Ideen in einem Unternehmen

- **Initiativen:**

- **Zusammenarbeiten.** Vergessen Sie die normalen Grenzen und bringen Sie talentierte Menschen aus einer Vielzahl von Bereichen und Disziplinen zusammen, um zusammenzuarbeiten und sich gegenseitig zu inspirieren. Suchen Sie innerhalb und außerhalb Ihres bestehenden Unternehmens nach neuen Arten von Innovationspartnerschaften.
- Erstellen Sie ein aktives Support-System. Entwickeln Sie eine Kultur, die Innovation systematisch unterstützt, fördert und entwickelt. Kreativität ist nur ein Teil des Innovationsbildes. Ein disziplinierter und doch flexibler Prozess ist erforderlich, um neue Ideen einzuführen und sie dann auf die Möglichkeiten oder Probleme abzuwägen.
- Mittel zur Änderung werden benötigt. Wichtig ist natürlich die Unterstützung von Führungskräften bei Innovationen. Aber ein Unternehmen braucht auch Spezialisten, die Innovationen in der gesamten Organisation fördern können, sowohl in spezifischen Projekten als auch in struktureller Hinsicht, die sich auf den täglichen Betrieb auswirkt.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Initiativen zur Förderung neuer Ideen in einem Unternehmen

- **Verwenden Sie neue Technologien.** Zukunftsorientierte Organisationen sollten neue Technologien identifizieren und anwenden, die den Fluss von Input aus externen Quellen erhöhen und die operative Arbeit, wie z. B. den Subventionsprozess, vereinfachen können.
- **Alle Beteiligten mitmachen lassen.** Erwarten Sie, dass jeder in der Firma innovativ ist, sogar das Personal in Verwaltung und Finanzen. Die Quelle der Innovation ist nicht weniger wichtig als die Innovation selbst.
- **Fördern Sie kreative Zeit.** Google-Mitarbeitern wird eine "20-prozentige Zeit" für die Verfolgung von „Lieblingsprojekten" gewährt, die nicht mit ihrer Kerntätigkeit zusammenhängen und für sie interessant sind. Die Hälfte der Neueinführungen bei Google entstand aus dieser Zeit für Innovationen.
- **Fördern Sie Lautstärke, Geschwindigkeit und Wiederholung.** Den Angestellten erlauben, Ideen mit anderen zu testen und die Ideen zu wiederholen und zu verfeinern, bevor sie weiter verbreitet werden.
- **Fehler annehmen.** Die Mitarbeiter werden ermutigt, sich keine Sorgen zu machen, wenn ein "Experiment Innovation" fehlschlägt. Es gibt oft etwas, das aus jedem Versuch gelernt oder gerettet werden kann.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Initiativen zur Förderung neuer Ideen in einem Unternehmen

- **Techniken und Methoden, um neue Ideen zu fördern**
 - Präsentieren Sie sich als glaubwürdiger Botschafter des Wandels.
 - Seien Sie vorbereitet.
 - Sehen Sie vorbereitet aus und verhalten Sie sich auch so.
 - Nutzen Sie den Peer-to-Peer-Ansatz, unabhängig von Ihrer Position.
 - Schließen Sie Erfolgsgeschichten mit ein.
 - Bringen Sie etwas mit, dass die anderen behalten können.
 - Hören Sie zuerst zu, nehmen Sie sich die Zeit, die Situation und wie die Personen darin involviert sind, zu verstehen.
 - Fragen Sie nach der Bereitschaft, sich Ihren Vorschlag anzuhören.
 - Einsicht und Perspektive – zeigen Sie den anderen das Sie ihre Ansichten schätzen.
 - Machen Sie deutlich, inwiefern die neue Idee mit der derzeitigen Art und Weise wie die anderen ihre Arbeit erledigen kompatibel ist oder verbessert wird.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Die Einführung neuer Ideen auf dem Markt

- Einfach halten.
 - Verwenden Sie vertraute Wörter, vermeiden Sie Komplexität, Fachjargon, trendige oder unbekannte Begriffe.
- Ein leicht verständliches Schritt-für-Schritt-Beispiel.
 - Wie die neue Idee funktionieren wird.
 - Bitten Sie sie, einen Schritt nach dem anderen zu betrachten, während Sie präsentieren.
- Die anfänglichen Kosten.
 - Zeit, Risiko, persönliche Energie für das Engagement müssen geringer sein, als das, was man benötigen würde, wenn alles gleich bleibt.
- Einen ersten Schritt vorschlagen.
 - Aktivität oder Handlung.
- Eine Vereinbarung erbitten.
 - Den nächsten Schritt machen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



3-Phasen-Modell von Lewin



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



3-Phasen-Modell von Lewin

Lewin schrieb 1947:

Ein Wechsel zu einer höheren Gruppenleistung ist häufig von kurzer Dauer, nach einem "Schuss in den Arm" kehrt das Gruppenleben bald wieder auf das vorherige Niveau zurück. Dies zeigt, dass es nicht ausreicht, das Ziel der geplanten Veränderung der Gruppenleistung als Erreichen einer anderen Ebene zu definieren. Permanenz der neuen Ebene oder Dauerhaftigkeit für einen gewünschten Zeitraum sollte in das Ziel einbezogen werden.



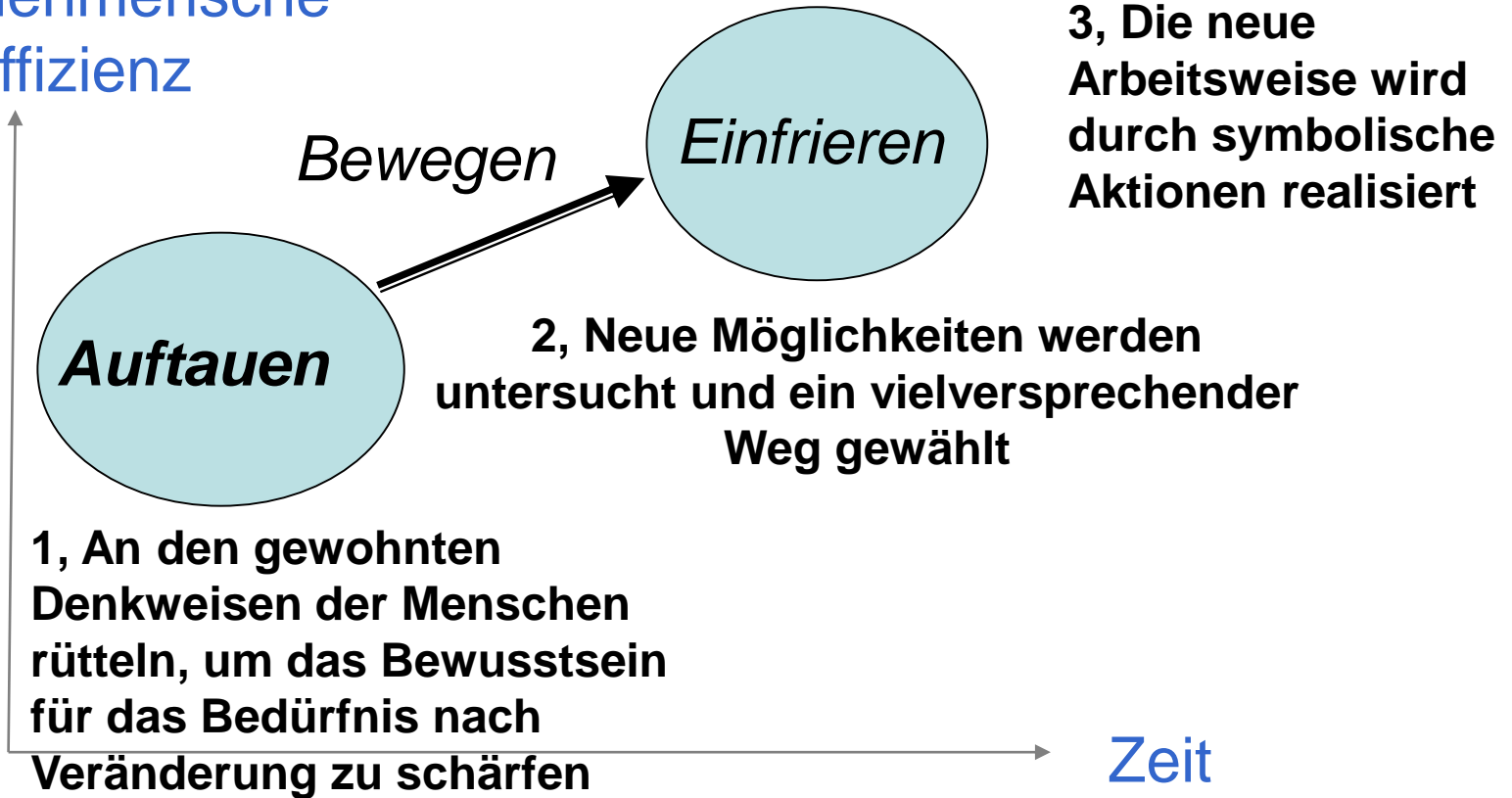
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Unternehmerische Effizienz

Effizienz



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



• Phase 1 - Auftauen

- Entwickeln Sie eine Vision für die Notwendigkeit der Veränderung (Transformationelle Führung) durch den Prozess der organisatorischen Diagnose und des kreativen Denkens.
- Veränderungsresistenz ist das schwierigste Problem beim Management von Veränderungen.
- Um den aktuellen Zustand zu beschreiben, verwenden Sie zum Beispiel die PEST-Analyse. Auch zeitliches (historisches) und internes Umfeld müssen bewertet werden (Infos zum Gesamtsystem)! Fragebögen, Interviews, Beobachtungen und organisatorische Dokumente können verwendet werden.
- Stören Sie den Status Quo, indem Sie Widerstand gegen Veränderung stärken oder schwächen, indem Sie sich bewusst machen, was passieren wird, wenn sich nichts ändert. Verwenden Sie zum Beispiel Force Field Analyse (FFA).



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



• Phase 2 - Bewegen

- Eine systematische (Brainstorming – Forschung) Suche nach neuen Ideen, um den aktuellen Zustand eines Unternehmens in den gewillten zukünftigen Zustand zu verändern. Dies geschieht durch Absprache mit allen Beteiligten, um ein Verständnis zu erzeugen, für die Notwendigkeit etwas zu verändern und alle Ideen und die ganze Kreativität der beteiligten Personen zu verwenden.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



• Phase 3 - Einfrieren

- Die kontinuierliche Datenerhebung und -rückmeldung ist unerlässlich, um den Fortschritt der Änderung zu verfolgen und angesichts der Umweltveränderungen weitere Veränderungen zu überwachen.
- Die Verwendung von Umfragen und Interviews ist eine Möglichkeit, Daten zu sammeln (die zu erhebenden Daten hängen von der Situation ab).
- Symbolische Aktionen, wie der Wechsel des Logos, Arten der Kleidung und der Zusammenstellung von Menschen sowie Führung könnten eine Möglichkeit sein, "den neuen Arbeitsweg" zu manifestieren.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- Vorteile

- Die Vorteile für das Lewin-Modell sind ziemlich offensichtlich, da es das einfachste Modell ist. Dies erleichtert die Planung, insbesondere in Unternehmen, die nicht mit Change Managements vertraut sind. Gleichzeitig versucht es, die Schwierigkeiten mit dem Widerstand zu minimieren, indem es ihn direkt anspricht.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Methodological tool



Neue Ideen

EUPANEXT_LO_166_M_01



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Fragen/Aktivitäten zur Überprüfung

- Zurück zu Frage 1
 - Suchen Sie nach neuen Ideen, die die Entwicklung des Unternehmens verbessern könnten.
- Zurück zu Frage 2
 - Erklären Sie wie Sie neue Ideen und Initiativen innerhalb des Unternehmens fördern.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- Die Veränderungstheorie von Kurt Lewin

- Das 3-Phasen-Modell gibt einem Manager oder Change Agent eine Vorstellung davon, was Veränderung im Umgang mit Menschen bedeutet. Die drei Phasen des Kurt-Lewin-Modells geben Hinweise, wie man Menschen dazu bringt, sich zu ändern: Ein Manager wird neue Prozesse implementieren und Aufgaben neu zuweisen, aber Veränderungen sind nur dann effektiv, wenn die beteiligten Personen sie annehmen und dabei helfen, sie umzusetzen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Analyse des internen und externen Geschäftsumfelds

- **Geschäftsumfeld:**

- Besteht aus all den Faktoren, die das Geschäft beeinflussen. Der Begriff "geschäftliches Umfeld" beinhaltet jene externen **Kräfte**, Faktoren und Institutionen, die außerhalb der Kontrolle einzelner Geschäftsorganisationen und deren Management liegen und das Unternehmen beeinflussen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- **Geschäftsumfeld:**

- Diese Kräfte sind Kunden, Gläubiger, Konkurrenten, Regierung, sozio-kulturelle Organisationen, politische Parteien, nationale und internationale Organisationen usw.
- Einige dieser Kräfte wirken sich direkt auf das Geschäft aus, während andere indirekte Auswirkungen haben.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Analyse des internen und externen Geschäftsumfelds

• Eigenschaften des Geschäftsumfelds

- Gesamtheit externer Kräfte
 - Das Geschäftsumfeld ist die Summe aller Dinge außerhalb von Unternehmen und wirkt somit erschwerend.
- Bestimmte und allgemeine Kräfte
 - Das Geschäftsumfeld umfasst sowohl spezifische als auch allgemeine Kräfte. Spezifische Kräfte beeinflussen Unternehmen in ihrer täglichen Arbeit. Allgemeine Kräfte wirken sich auf alle Unternehmen aus und betreffen ein einzelnes Unternehmen nur indirekt.
- Dynamischer Charakter
 - Das Geschäftsumfeld ist dynamisch, da es sich ständig ändert, sei es in Bezug auf technologische Verbesserungen, Veränderungen der Verbraucherpräferenzen oder Eintritt neuer Wettbewerber in den Markt.
- Unsicherheit
 - Das Geschäftsumfeld ist weitgehend unsicher, da es schwierig ist, zukünftige Ereignisse vorherzusagen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Analyse des internen und externen Geschäftsumfelds

• Internes und externes geschäftliches Umfeld

- Faktoren im internen Umfeld
 - Veränderungen bei Management
 - Arbeitsmoral der Angestellten
 - Veränderungen der Unternehmenskultur
 - Finanzielle Veränderungen/Probleme
- Faktoren im externen Umfeld
 - Veränderungen in Wirtschaft
 - Bedrohungen durch Konkurrenten
 - Politische Faktoren
 - Staatliche Regelungen
 - Die Industrie selbst



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



• SWOT-Analyse

- SWOT-Analyse ist ein Akronym für Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken und ist eine strukturierte Planungsmethode, die diese vier Elemente einer Organisation, eines Projekts oder einer Unternehmung bewertet. Eine SWOT-Analyse kann für ein Unternehmen, Produkt, Ort, Industrie oder Person durchgeführt werden. Dazu gehört es, das Ziel der Unternehmung oder des Projekts festzulegen und die internen und externen Faktoren zu identifizieren, die für die Erreichung dieses Ziels günstig und ungünstig sind.
 - Stärken: Eigenschaften des Unternehmens oder des Projekts, die einen Vorteil gegenüber anderen verschaffen.
 - Schwächen: Merkmale des Unternehmens, die es oder das Projekt gegenüber anderen benachteiligen.
 - Chancen: Elemente in der Umgebung, die das Unternehmen oder Projekt zu seinem Vorteil ausnutzen könnte.
 - Risiken: Elemente in der Umgebung, die dem Unternehmen oder Projekt Probleme bereiten könnten.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- **SWOT-Analyse**

- **Stärken und Schwächen:**

Das sind die internen Faktoren eines Unternehmens.

- Personal - Belegschaft, Freiwillige, Vorstandsmitglieder, Zielgruppe.
- Physische Ressourcen - Ihr Standort, Gebäude, Ausrüstung.
- Finanzielle - Zuschüsse, Finanzierungsagenturen, andere Einkommensquellen.
- Aktivitäten und Prozesse - Programme, die Sie ausführen, Systeme, die Sie einsetzen.
- Vergangene Erfahrungen - Bausteine für Lernen und Erfolg, Ihr Ansehen in der Gemeinschaft.
- Lokale, nationale oder internationale Veranstaltungen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- **SWOT-Analyse**

- Chancen und Risiken:

Das sind die externen Faktoren aus der Gemeinschaft oder gesellschaftlichen Kräften.

- Zukunftstrends in Ihrem Bereich oder der Kultur.
- Die Wirtschaft - lokal, national oder international.
- Finanzierungsquellen - Stiftungen, Spender, Gesetzgeber.
- Demografische Merkmale - Veränderungen in Alter, Rasse, Geschlecht, Kultur derjenigen, denen Sie dienen oder in Ihrer Region.
- Die physische Umgebung (Ist Ihr Gebäude in einem wachsenden Teil der Stadt? Schränkt das Busunternehmen den Fahrplan ein?).
- Gesetzgebung (Machen neue Bundesvorschriften Ihre Arbeit schwieriger oder einfacher?).



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- Eine SWOT-Analyse kann genutzt werden um:

- Neue Lösungswege für Probleme zu finden.
- Barrieren zu bestimmen, die Ziele einschränken.
- Sich für die effektivste Richtung zu entscheiden.
- Möglichkeiten und Grenzen für Veränderungen offenzulegen.
- Pläne zu überarbeiten, Systeme, Gemeinschaften und Unternehmen optimal zu steuern.
- Als Brainstorming und als eine Aufzeichnung für die Kommunikation.
- Um die "Glaubwürdigkeit der Interpretation" zu erhöhen, die in der Präsentation für Führungskräfte oder wichtige Unterstützer verwendet werden soll.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- Vorteile einer SWOT-Analyse:

- Die SWOT-Analyse im Rahmen von praktischer sozialer Arbeit ist vorteilhaft, weil sie Organisationen hilft zu entscheiden, ob ein Ziel erreichbar ist oder nicht, und ihnen daher ermöglicht, erreichbare Ziele und Schritte festzulegen, um den sozialen Wandel oder die Gemeinschaftsentwicklung voranzutreiben. Sie ermöglicht Veranstaltern, praktische und effiziente Ergebnisse zu erzielen, die dauerhafte Veränderungen bewirken, und hilft Organisationen, aussagekräftige Informationen zu sammeln, um ihr Potenzial zu maximieren. Das Ausfüllen einer SWOT-Analyse ist ein nützlicher Prozess in Bezug auf die Berücksichtigung wichtiger organisatorischer Prioritäten, wie beispielsweise die Geschlechterrollen, kulturelle Vielfalt und Fundraising-Ziele.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

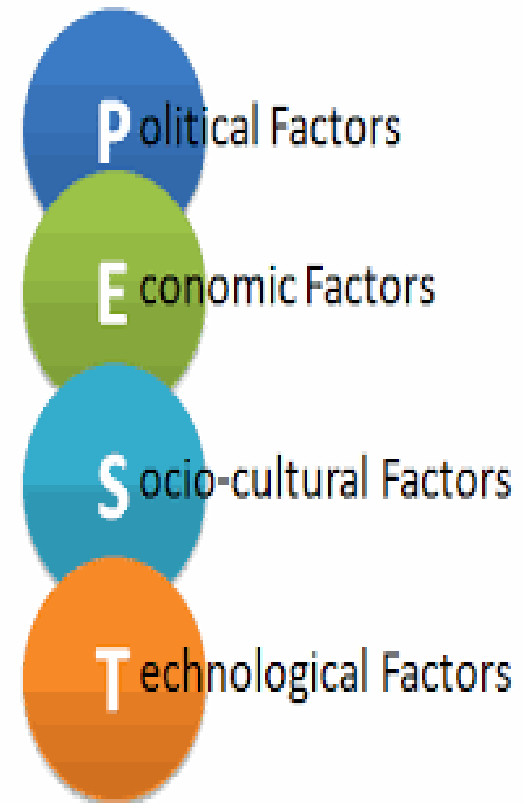
This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Analyse des internen und externen Geschäftsumfelds

- PEST-Analyse

- Die politische, wirtschaftliche, soziale und technologische Komponente beschreibt einen Rahmen an Makro-Umwelt-Faktoren, die für die Analyse des Geschäftsumfelds in der strategischen Unternehmensführung eingesetzt werden. Sie ist Teil einer externen Analyse, die während einer strategischen Analyse oder bei Marktrecherchen durchgeführt wird. Sie bietet einen Überblick über verschiedene Makro-Umwelt-Faktoren, die es zu berücksichtigen gilt. Sie dient als strategisches Werkzeug, um Marktwachstum oder –rückgang, die Geschäftslage, das Potenzial oder die Richtung von Unternehmenstätigkeiten zu verstehen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- Eine grundlegende PEST-Analyse besteht aus 4 Faktoren:
 - **Politische Faktoren:** Grundsätzlich handelt es sich um Eingriffe der Regierung in die Wirtschaft. Politische Faktoren umfassen insbesondere Bereiche wie Steuerpolitik, Arbeitsrecht, Umweltrecht, Handelsbeschränkungen, Zölle und politische Stabilität. Zu den politischen Faktoren können auch Waren und Dienstleistungen gehören, die die Regierung bereitstellt oder bereitstellen will (meritorische Güter) und solche, die die Regierung nicht bereitstellen möchte. Darüber hinaus haben Regierungen einen großen Einfluss auf die Gesundheit, Bildung und Infrastruktur einer Nation.
 - **Wirtschaftliche Faktoren:** Zu den wirtschaftlichen Faktoren gehören Wirtschaftswachstum, Zinssätze, Wechselkurse und die Inflationsrate. Diese Faktoren haben großen Einfluss darauf, wie Unternehmen operieren und Entscheidungen treffen. Zum Beispiel beeinflussen Zinssätze die Kapitalkosten eines Unternehmens und damit, in welchem Umfang ein Unternehmen wächst und expandiert. Wechselkurse können die Kosten für den Export von Waren sowie das Angebot und den Preis importierter Güter in einer Volkswirtschaft beeinflussen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- **Soziale Faktoren:** umfassen die kulturellen Aspekte und das Gesundheitsbewusstsein, die Bevölkerungswachstumsrate, die Altersverteilung, die Einstellung zur Karriere und betonen die Sicherheit. Trends bei sozialen Faktoren beeinflussen die Nachfrage nach den Produkten eines Unternehmens und wie es funktioniert. Zum Beispiel kann die alternde Bevölkerung eine geringere und weniger bereitwillige Arbeitskraft implizieren (wodurch die Arbeitskosten steigen). Darüber hinaus können Unternehmen verschiedene Managementstrategien ändern, um sich an die dadurch verursachten sozialen Trends anzupassen (z. B. Rekrutierung älterer Arbeitnehmer).
- **Technologische Faktoren:** umfassen technologische Aspekte wie Forschung und Entwicklung, Automatisierung, technologische Anreize und die Geschwindigkeit des technologischen Wandels. Diese können Eintrittsbarrieren, das kleinste effiziente Produktionsniveau und die Outsourcing-Entscheidungen beeinflussen. Darüber hinaus wirken sich technologische Veränderungen auf Kosten, Qualität und Innovation aus.

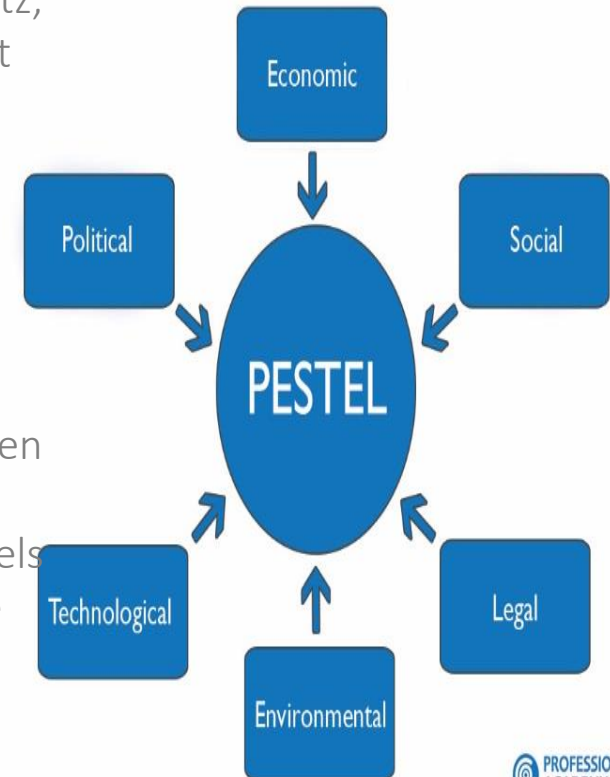


Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- Wird die PEST-Analyse noch erweitert, kommt folgendes hinzu:
 - **Rechtliche Faktoren** umfassen das Diskriminierungsgesetz, das Verbraucherrecht, das Kartellrecht, das Arbeitsrecht sowie das Arbeitsschutzgesetz. Diese Faktoren können sich auf die Funktionsweise eines Unternehmens, die Kosten und die Produktnachfrage auswirken.
 - **Umweltfaktoren** umfassen ökologische und umweltbezogene Aspekte wie Wetter, Klima und Klimawandel, die sich insbesondere auf Branchen wie Tourismus, Landwirtschaft und Versicherungen auswirken können. Darüber hinaus beeinflusst das wachsende Bewusstsein für die potenziellen Folgen des Klimawandels die Art und Weise, wie Unternehmen tätig sind, und die von ihnen angebotenen Produkte, indem sowohl neue Märkte geschaffen als auch bestehende Märkte gemindert oder zerstört werden.



PROFESSIONAL
ACADEMY



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein

eüpa
next

- Die PEST-Analyse ist aus 4 Gründen wichtig:

- Sie hilft Ihnen, geschäftliche oder persönliche Gelegenheiten zu erkennen und warnt Sie rechtzeitig vor erheblichen Bedrohungen.
- Sie zeigt die Richtung der Veränderung in Ihrem Geschäftsumfeld. Dies hilft Ihnen Ihre Tätigkeiten so zu gestalten, dass Sie mit Änderungen arbeiten, anstatt dagegen.
- Sie hilft Ihnen dabei, Projekte von Anfang an zu vermeiden die wahrscheinlich sowieso ausfallen werden, wegen Gründen auf die Sie keinen Einfluss haben.
- Sie kann Ihnen helfen, sich von unbewussten Annahmen zu befreien, wenn Sie ein neues Land, eine neue Region oder einen neuen Markt betreten; so können Sie eine objektive Sicht auf dieses neue Geschäftsumfeld entwickeln.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Die Unternehmensstrategie und die Gelegenheit für Veränderungen miteinander in Verbindung bringen

- Organisationsentwicklung (organisational development OD):
 - Ist ein umfassender Ansatz für geplante organisatorische Veränderungen, der die Anwendung von Verhaltenswissenschaften beinhaltet. Genutzt wird ein systematischer und weitreichender Ansatz zur Verbesserung der unternehmerischen Effektivität.
- Der Entwicklungsprozess eines Unternehmens:
 - Eine Arbeitsbeziehung aufbauen
 - Diagnose
 - Intervention
 - Auswertung
 - Eine abschließende Beziehungsebene erreichen



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Die Unternehmensstrategie und die Gelegenheit für Veränderungen miteinander in Verbindung bringen

- Faktoren des externen Geschäftsumfelds bestimmen:

- Kunden
- Regierung
- Wirtschaft
- Finanzen
- Infrastruktur
- Gesetze
- Wettbewerb
- Trends
- Öffentliche Meinung
- Kundenstamm
- Wetter



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Die Unternehmensstrategie und die Gelegenheit für Veränderungen miteinander in Verbindung bringen

- Informationsquellen für die Umweltanalyse
 - **Materielle Ressourcen** sind am einfachsten zu identifizieren und zu bewerten: finanzielle Ressourcen und materielle Vermögenswerte werden im Jahresabschluss des Unternehmens identifiziert und bewertet.
 - **Immaterielle Ressourcen** sind weitgehend unsichtbar, werden aber im Laufe der Zeit für das Unternehmen wichtiger als Sachwerte, da sie eine Hauptquelle für einen Wettbewerbsvorteil darstellen können. Solche immateriellen Ressourcen umfassen Reputationsvermögen (Marken, Image usw.) und technologische Vermögenswerte (proprietäre Technologie und Know-how).
 - **Humanressourcen** oder Humankapital sind die produktiven Dienstleistungen, die der Mensch dem Unternehmen in Bezug auf seine Fähigkeiten, sein Wissen, sein Denken und seine Entscheidungsfähigkeit zur Verfügung stellt.
- Der Organisationsentwicklungsprozess:
 - Zusammenarbeit etablieren.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Methodological tool



SWOT-Analyse

EUPANEXT_LO_167_M_01



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Methodological tool



PESTEL-Analyse

EUPANEXT_LO_167_M_02



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Fragen/Aktivitäten zur Überprüfung der Modulinhalte

- Zurück zu Frage 1
 - Beschreiben Sie, wie Sie eine unternehmerische SWOT-Analyse durchführen würden.
- Zurück zu Frage 2
 - Erklären Sie das soziale, wirtschaftliche und politische Umfeld eines Unternehmens im Hinblick darauf, Gelegenheiten für Veränderungen zu entwickeln.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- 1. Wichtiger Punkt

- Die PEST-Analyse ist oft mit der SWOT-Analyse verknüpft, die beiden Instrumente haben jedoch unterschiedliche Schwerpunkte. Die PEST-Analyse betrachtet Faktoren des „Gesamtbildes“, die eine Entscheidung, einen Markt oder ein potenzielles neues Geschäft beeinflussen können. Die SWOT-Analyse untersucht diese Faktoren auf Unternehmens-, Sortiments- oder Produktebene.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- Die PEST-Analyse kann vor der SWOT-Analyse nützlich sein, da PEST hilft, SWOT-Faktoren zu identifizieren. PEST und SWOT sind zwei verschiedene Perspektiven, können jedoch gemeinsame Faktoren enthalten. SWOT steht für Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken.
- Diese Werkzeuge ergänzen sich und werden oft zusammen verwendet.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



INNOVATION UND VERÄNDERUNG

Veränderungen gegenüber offen sein

Teil 5: Umsetzung von Innovation und Veränderungen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Umsetzungsprozess für Veränderungen

- **Umsetzung**

- Sobald eine Änderung geplant ist, ist es wichtig, die Einführung und Umsetzung der Änderung gut zu kommunizieren. Es sollte ein Zeitplan für die Implementierung festgelegt werden und Änderungen in der Reihenfolge vorgenommen werden, die sich auf den Prozess und die Mitarbeiter auswirken, die den Prozess verwalten.
- Ein effektiver Zeitplan wird es ermöglichen, dass alle neuen Geräte, Lieferungen oder Schulungen bereits stattfinden, bevor sie vollständig umgesetzt werden. Umsetzung ohne eine logische Reihenfolge kann bei denjenigen, die für den Arbeitsprozess verantwortlich sind, zu Frustration führen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



• Planänderungsprozess

- Erkennen Sie die Notwendigkeit von Veränderungen.
- Legen Sie die Ziele der Veränderung fest.
- Wählen Sie einen Change Agent (Betreiber des Wandels) aus.
- Schätzen Sie das aktuelle Klima ein.
- Wählen Sie eine Implementierungsmethode.
- Entwickeln Sie einen Plan.
- Implementieren Sie den Plan.
- Befolgen Sie den Plan.
- Bewerten Sie den Plan.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- **Diagnose**

- In diesem Schritt arbeitet der Change Agent daran, Daten über das Klima der Organisation zu sammeln, um die Mitarbeiter auf Veränderungen vorzubereiten. Die Vorbereitung von Menschen auf Veränderungen erfordert ein direktes und eindringliches Feedback über die negativen Aspekte der gegenwärtigen Situation im Vergleich zum gewünschten zukünftigen Zustand und die Sensibilisierung der Menschen für die in ihrem Umfeld bestehenden Kräfte des Wandels.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- Gestaltung der Interventionsstrategie
 - Entwickeln Sie eine Arbeitsbeziehung.
 - Einschätzung des Umfelds - Bereitschaft der Zielgruppe für Veränderung.
 - Entwickeln Sie einen Aktionsplan - spezifische Ziele und Techniken.
 - Bewertung der Ergebnisse der Intervention.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



• Human-prozessuale Intervention

- Feedback zu Umfragen
 - Unternehmerische Variablen zum Messen.
 - Gestaltung und Umsetzung der Umfrage.
 - Präsentation der Ergebnisse.
- Teambildung
 - Vorläufige Diagnose für Notwendigkeit.
 - Change Agent mit breitem Wissen.
 - Change Manager und Agent sollten allgemeine Ansätze für die Sitzungen entwickeln.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



• Techno-Strukturelle Intervention

- Job-Erweiterung
- Job-Bereicherung, Job-Merkmal-Modell
 - Größere Auswirkung auf die Produktivität.
- Alternative Arbeitspläne
- Moderater Effekt auf die Arbeitsleistung
- Rückzug
- Auswirkungen auf Einstellungen



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- Den Plan bewerten

- In diesem Schritt müssen die Manager die tatsächlichen Ergebnisse mit den im Diagnose-Schritt festgelegten Zielen vergleichen. Es ist wichtig zu bestimmen, ob die Ziele erreicht wurden. Eine vollständige Nachverfolgung und Auswertung der Ergebnisse unterstützt diese Feststellung. Veränderung sollte zu positiven Ergebnissen führen und nicht um ihrer selbst willen erfolgen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Auswirkungen von Veränderungen bei Personal

• Human-Faktoren

- Angst vor dem Unbekannten, nicht zu verstehen, was passiert oder was als nächstes kommt.
- Veränderung der Gewohnheiten, Verärgerung darüber diese Gewohnheiten aufgeben zu müssen.
- Verlust des Selbstvertrauens, sich nicht in der Lage fühlen, unter den neuen Arbeitsweisen gut zu funktionieren.
- Verlust der Kontrolle, Gefühl, dass "dir" Dinge angetan werden, anstatt "durch dich" oder "mit dir".
- Schlechtes Timing, Gefühl von der Situation überlagert zu werden oder dass sich die Dinge zu schnell verändern.
- Arbeitsüberlastung, nicht die physische oder psychische Energie haben, um sich an der Veränderung zu beteiligen.
- Gesichtsverlust, Gefühl unzureichend zu sein oder gedemütigt zu werden , weil es scheint, dass die alten Wege nicht gut waren.
- Fehlende Absicht, keinen Grund für die Änderung zu sehen und/oder ihre Vorteile nicht zu verstehen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

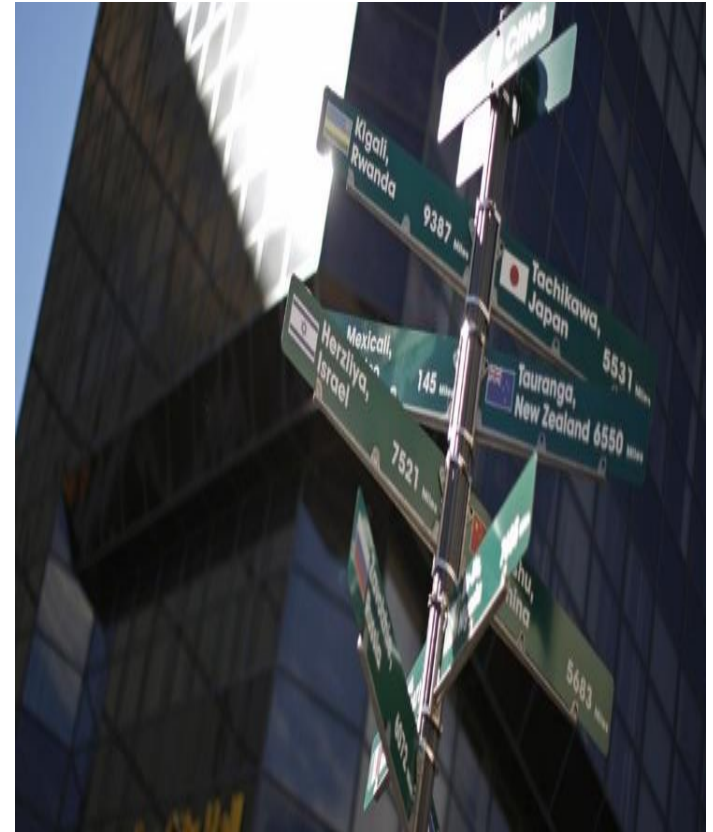
This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Finanzielle Faktoren, die bei der Planung von Veränderungen berücksichtigt werden müssen

- **Finanzielle Faktoren**

- Wettbewerb
- Branche
- Expansionswunsch
- Spekulation und Erwartung
- Bedürfnisse und Anforderungen der Verbraucher
- Staatliche Beschränkungen
- Gesetzgebung
- Globalisierung
- Internationale Transaktionen
- Mitarbeitervielfalt
- Finanzinnovation
- Auswirkungen des Markts



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- Die Rolle einer Änderungseinheit

- Aufgabe der Führungspersonen ist es, eine Vision für die Organisation und die Notwendigkeit von Veränderungen zu definieren und zu artikulieren.

- Die 5 wichtigsten Rollen bei Änderungsmanagement

- Ressourcen/Team des Änderungsmanagements
- Führungskräfte und Senior Manager
- Manager und Vorgesetzte
- Projektteam
- Funktionen zur Projektunterstützung



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- Verfahren für reibungslose Übergänge

- Kommunizieren Sie die Gründe für die Notwendigkeit der Veränderung.
- Erleichtern Sie sich die Einführung und Implementierung.
- Implementieren Sie die Änderung der Phasen.
- Vermitteln Sie Ihre Vision.
- Beseitigen Sie jede Unsicherheit.
- Richtiges Timing.
- Bewerten, Überprüfen und Melden von Änderungen.
- Belohnen Sie die Leistung Ihrer Mitarbeiter



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- Widerstand gegenüber Veränderung
 - Eine emotionale Reaktion/Verhaltensreaktion auf reale oder eingebildete Bedrohungen für eine etablierte Arbeitsroutine.
- Widerstand hat folgende Ursachen:
 - Interessenbindungen
 - Angst
 - Missverständnisse
 - Verschiedene Lagebeurteilungen
 - Vereinbarungen innerhalb des Unternehmens



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Umsetzung von Veränderungen

- Wie sich Widerstand gegenüber Veränderungen vermeiden lässt
 - Kommunikation und Weiterbildungsangebote
 - Veränderung ist technisch, Mitarbeiter benötigen genauere Informationen und Analysen.
 - Beteiligung
 - Mitarbeiter müssen sich einbezogen fühlen. Gestaltung benötigt Informationen von anderen, sie haben die Macht Widerstand zu leisten.
 - Verhandeln
 - Gruppe hat Macht vor der Umsetzung, wird bei Veränderung schlecht wegkommen.
 - Zwang
 - Krise existiert, Initiatoren haben eindeutig Macht, andere Techniken sind gescheitert.
 - Unterstützung aus der obersten Führungsebene
 - Führungsebene umfasst mehrere Abteilungen oder die Neuzuweisung von Ressourcen, Benutzer zweifeln Legitimität von Änderungen an.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- **Bewertung der Innovation**

- Nach der Ausführung einer Idee muss ihre Implementierung sorgfältig überwacht und bewertet werden, dann müssen Änderungen vorgenommen werden oder die Idee muss abgeschlossen werden.

- **Reflexionsfragen**

- Haben Sie einen klar definierten Innovationsmanagementprozess?
 - Wenn ja, ist er effektiv?
 - Wenn nein, wie sehen Sie, dass ein klar definierter Prozess des Innovationsmanagements Ihrem Unternehmen dabei helfen kann, Ziele besser zu erreichen?
- Arbeiten alle Personen in Ihrer Organisation gemeinsam an großartigen Innovationen oder jeder einzeln und selbstständig?
- Evaluieren und testen Sie Ihre Innovationen immer richtig, bevor Sie sie auf den Markt bringen?
- Messen Sie die Ergebnisse durchgeführter Dienstleistungen oder Produkte aus Kundensicht?



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- **Veränderungsstrategien bewerten**

- **Nachverfolgen.** Wann immer eine Änderung vorgenommen wird, ist es gut, nach der Implementierung zu verfolgen und zu bewerten, wie die Änderung funktioniert und ob die Änderung die beabsichtigten Ergebnisse geliefert hat.
- Manchmal übertreffen Änderungen die Zielerwartungen, aber es gibt Gelegenheiten, in denen Änderungen einfach nicht wie geplant funktionieren. Wenn dies der Fall ist, sollte das Management bestätigen, dass es nicht funktioniert hat, und Anpassungen vornehmen, bis das gewünschte Ergebnis erreicht ist.

- **Wichtige Fragen zur Evaluation**

- Was wird bewertet?
- Welches Ziel hat die Evaluation?
- Um welche Stakeholder geht es bei der Evaluation?
- Wie wird die Evaluation gestaltet und welche Daten werden genutzt?



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- **Erhaltung der Veränderung**

- Die Änderung erfolgt aus verschiedenen Gründen. Dies liegt oft an Veränderungen im internen oder externen Geschäftsumfeld. Organisationen implementieren Änderungen, um die Effektivität des Geschäfts zu erhöhen. Veränderung kann ein komplexer Prozess sein und es können Barrieren zu überwinden sein. Aus diesem Grund erfordert die Implementierung von Veränderungsprogrammen innerhalb einer Organisation effektive Manager.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- **Angst vor Veränderung**

- Warum haben die Menschen Angst vor Veränderung?
- Was befürchten sie?
 - Diskutieren Sie in kleinen Gruppen und berichten sie den anderen in 10 Minuten darüber.

Gruppendiskussion



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Methodological tool

Widerstand überwinden

EUPANEXT_LO_168_M_01



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



• 1. Wichtiger Punkt

- Denken Sie daran, dass ein umfassendes Modell geplanter Änderungen eine Reihe von Aktivitäten umfasst, die Manager ergreifen müssen, um den Veränderungsprozess effektiv zu steuern. Sie müssen die Notwendigkeit für Veränderung erkennen, Veränderungen motivieren, eine Vision schaffen, politische Unterstützung entwickeln, den Übergang bewältigen und die Dynamik während des Wandels erhalten.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- **2. Wichtiger Punkt**

- Personen leisten Widerstand gegen Veränderung aufgrund von grundlegenden menschlichen Eigenschaften wie Wahrnehmungen, Persönlichkeiten und Bedürfnissen. Organisationen widersetzen sich dem Wandel, weil sie konservativ sind und Veränderungen schwierig sind.

- **3. Wichtiger Punkt**

- Der Widerstand gegen Veränderungen wird niemals vollständig verschwinden, aber er kann ihn managen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein





Gut gemacht!

Sie haben dieses Thema abgeschlossen



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein

