



Change-Management

Handbuch zum Training

Blue Change Solutions

Erfolgreich verändern

Michael & Deniz Zwick
Am Bonifatiusbrunnen 45
60438 Frankfurt am Main
+49 69 25616953
info@bluechange.de



Blue Change Solutions



1. Inhaltsverzeichnis

1.	Inhaltsverzeichnis	3
1.	Hintergrundwissen	8
1.1.	Einleitung	8
1.2.	Change-Management	9
1.2.1.	Die Aufgabe des Change-Managements	9
1.2.2.	Das Change-Management	9
1.2.3.	Die Ausgangslage	9
1.2.4.	Aussagen von diversen Studien	9
1.2.5.	Erfolgsfaktoren	10
1.2.6.	Verbessern der Erfolgsrate	11
1.2.7.	Einordnung des Change-Managements	11
1.3.	Change und Lernen	12
1.3.1.	Kompetenz-Lernphasen-Modell	13
1.3.2.	Lern-Leistungseinbruch	14
1.3.3.	Lernen und Lernpräferenzen	15
1.3.4.	Lerneinheiten und Lernziele	17
1.3.5.	Persönliche Entwicklung	17
2.	Change und Individuum	18
2.1.	Einleitung	18
2.2.	Individuelle Reaktion	19
2.2.1.	Change Kurve	19
2.2.2.	Überlebens- und Lernangst	20
2.3.	Motivation	21
2.3.1.	Belohnung und Bestrafung	21
2.3.2.	Maslow's Bedürfnishierarchie	21
2.3.3.	Motivatoren und Hygiene	22
2.3.4.	Drei Schlüsselmotivatoren bei geistiger Arbeit	23
2.4.	Individuelle Präferenzen	24
3.	Framework	28
4.	Entstehung & Strategie	30
4.1.	Einleitung	30
4.2.	Entstehung	31
4.2.1.	Externe Change-Gründe	31
4.2.2.	Interne Change-Gründe	31
4.2.3.	Komplexe Adaptive Systeme	31



4.2.4. Komplex reagierende Prozesse	32
4.3. Change Agent Netzwerk	33
4.3.1. Kotter's Duales Betriebssystem	33
4.3.2. Change Agent Netzwerk	33
4.3.3. Change Agent Netzwerk Ausprägung	34
4.3.4. Das mittlere Management als Change Agents	34
4.4. Strategie, Change und Projekte	35
4.4.1. Change Kaskade	35
4.4.2. Projekt Methoden	36
4.4.3. Lösungsansätze	36
4.4.4. Rollen im Projekt	37
4.5. Projekt/Change Liste	37
5. Initialisierung	38
5.1. Einleitung	38
5.2. Change Dokumentation	39
5.3. Change Rollen	40
5.3.1. Einleitung	40
5.3.2. Rollen im Organisations-Change	40
5.3.3. Was macht ein Sponsor?	41
5.3.4. Was macht ein Change Agent?	42
5.3.5. Die zentrale Rolle des Linien Managements	43
5.3.6. Change Agents und Linien Manager	44
5.4. Team aufbauen	45
5.4.1. Aufbauen des Change Teams	45
5.4.2. Effektive Teams	46
5.4.3. 5 Phasen der Teamentwicklung	47
5.5. Change Vorgehensansätze	48
5.5.1. Einleitung	48
5.5.2. Lewin's Drei Phasen Modell	49
5.5.3. Bridges' Managen der Transition	51
5.5.4. Kotters 8 Schritte Modell	53
5.5.5. Senge's systemisches Modell	54
5.6. Change Vision	55
5.6.1. Einleitung	55
5.6.2. Begriffsbestimmung Vision	55
5.6.3. Vision Statement	56
5.6.4. Stolperfallen eines Vision Statements	56
5.6.5. Vision Beispiele	57
6. Analyse	58
6.1. Einleitung	58
6.2. Change Analyse	59
6.2.1. Einleitung	59
6.2.2. Change Auswirkung, Risiko und Kontinuität	59

6.2.3. Quellen für die Change Analyse	60
6.2.4. Kategorien der Change Einflüsse	60
6.2.5. Change Schweregrad Bewertung	60
6.2.6. Definieren des Zukunftszustandes	61
6.3. Analyse Modelle	62
6.4. Organisationsanalyse	64
6.4.1. Organisations-Metaphern	64
6.4.2. Organisationskultur	66
6.5. Stakeholder Auswirkungsanalyse	69
6.5.1. Bewerten der Stakeholder Auswirkung – das Vorgehen	69
6.5.2. Stakeholder Profil	69
6.6. Widerstand	70
6.6.1. Einleitung	70
6.6.2. Widerstandsmanagementstrategie	70
6.6.3. Kanter's Ursachen für Widerstand	71
6.6.4. Typen von Widerstand und die Symptome	73
7. Stakeholder Management	74
7.1. Einleitung	74
7.2. Stakeholder – 7 Prinzipien	75
7.2.1. Identifizierung & Analyse	75
7.2.2. Aktivierung (Details siehe Sektion Mobilisierung weiter hinten)	75
7.3. Stakeholder definieren und identifizieren	76
7.4. Stakeholder segmentieren	76
7.4.1. Beispiel: CPIG Segmentierung	77
7.4.2. Stakeholder Radar	77
7.4.3. Einordnung in 2 Dimensionen	78
7.5. Stakeholder Profil	78
7.5.1. Stakeholder Personas	79
7.5.2. Beispiel einer Persona	79
7.5.3. Empathie Mapping	80
8. Kommunikation	82
8.1. Einleitung	82
8.2. Effektive Kommunikation	83
8.2.1. Barrieren der effektiven Kommunikation	83
8.2.2. Kognitive Verzerrung in der Kommunikation	83
8.3. Planen für eine effektive Kommunikation	84
8.3.1. Kommunikations-Strategie	84
8.3.2. Kommunikation-Plan	85
8.4. Kommunikations-Wege	85
8.4.1. Persönlich vs. Masse	85
8.4.2. 'Einfache' vs. 'Reichhaltige' Kommunikation	85
8.5. Kommunikations-Kanäle	86
8.5.1. Push vs. Pull	86



8.5.2. Einweg- vs. Zweiwegekommunikation	86
8.6. Feedback zur Messung der Effektivität	86
8.7. Kommunikation zur Aktivierung	87
8.7.1. AIDA	87
8.7.2. 6 Faktoren, um das Engagement zu fördern	88
8.7.3. Förderung der Zusammenarbeit	88
8.7.4. Geschichten, um die Menschen für den Change zu aktivieren	90
9. Mobilisierung & Festigung	92
9.1. Einleitung	92
9.2. Mobilisierung	93
9.2.1. Einleitung	93
9.2.2. Hebel und Hebelwirkung	93
9.2.3. Verstärkungssysteme	95
9.2.4. Weitere verstärkende Systeme	95
9.2.5. Der 'psychologische Vertrag'	96
9.2.6. Stakeholder Aktivierung	97
9.2.7. Die Rolle des Sponsors bei der Aktivierung	99
9.3. Festigung	100
9.3.1. Einleitung	100
9.3.2. Wendepunkt und kritische Masse	100
9.3.3. Ebenen der Annahme	101
9.3.4. Erzeugen und Aufrechterhalten einer Eigendynamik	102
9.3.5. Involviere und unterstütze Manager und Vorgesetzte	102
9.3.6. Führung im Change	103
10. Wenn ein Faktor fehlt...	104
11. Glossar	106



Blue Change Solutions



1. Hintergrundwissen

1.1. Einleitung

In diesem Kapitel lesen Sie über folgende Themen:

- 1.2. Change-Management
 - 1.2.1. Die Aufgabe des Change-Managements
 - 1.2.2. Das Change-Management
 - 1.2.3. Die Ausgangslage
 - 1.2.4. Aussagen von diversen Studien
 - 1.2.5. Erfolgsfaktoren
 - 1.2.6. Verbessern der Erfolgsrate
 - 1.2.7. Einordnung des Change-Managements
- 1.3. Change und Lernen
 - 1.3.1. Kompetenz-Lernphasen-Modell
 - 1.3.2. Lern-Leistungseinbruch
 - 1.3.3. Lernen und Lernpräferenzen
 - 1.3.4. Lerneinheiten und Lernziele
 - 1.3.5. Persönliche Entwicklung

1.2. Change-Management

1.2.1. Die Aufgabe des Change-Managements

Das **Führen** der **Mitarbeiter** durch die Veränderungen (durch unbekanntes Terrain zu einem fernen Ziel), mit der Maßgabe: **Spannungen, Konflikte, Ängste** und **Widerstände** angemessen zu berücksichtigen, aufzulösen und im Idealfall zu **verhindern**.

1.2.2. Das Change-Management

Change-Management umfasst alle **Aufgaben, Maßnahmen** und **Tätigkeiten**, um eine **umfassende, bereichsübergreifende** und **inhaltlich weitreichende** Veränderung in einer Organisation zu bewirken.

Z. B. zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen

1.2.3. Die Ausgangslage

Das Arbeitsleben wird immer mehr vom **Wandel** und den daraus **resultierenden Veränderungsprojekten** bestimmt. Während **früher** lange Phasen der **Stabilität** und **Routine** das Arbeitsleben bestimmten, steht heute ein Projekt nach dem anderen auf dem Programm – oft werden auch mehrere Veränderungsprojekte parallel angesetzt. Die Mitarbeiter müssen insgesamt mehr leisten und mehr Verantwortung übernehmen.

1.2.4. Aussagen von diversen Studien

- Die **Fehlerquote** von Change Initiativen liegt **bei 70 – 80%**. (King & Peterson, 2007)
- Die Erfahrung von erfolgreichen Organisationen, die **Change-Management anwendeten**, zeigen eine **Erfolgsrate von 80%**. (IBM, 2008)
- Die unterschiedlichen typischerweise in den Studien verwendeten Kriterien und Messungen erschweren es, Rückschlüsse über die Erfolgsrate zu ziehen und Gründe abzuleiten. (Hughes, 2011)
- Die langjährigen Erfahrungen von CEOs, Projekt- und Change Managern aus unterschiedlichen Unternehmen bewiesen, dass sehr viele **Change Initiativen versagten**.



1.2.5. Erfolgsfaktoren

- Unternehmen, welche alle **drei Führungsebenen** (Senior, mittleres und Team Management) effektiv einbinden, erreichen durchschnittlich **143% des erwarteten Nutzens** (Laclair & Rao, 2002)
- „... ein nicht zu verleugnender Zusammenhang zwischen Projekt Performance, Reifegrad und Change-Management. Die Mehrheit der erfolgreichen und am besten entwickelten Unternehmen setzen **immer oder regelmäßig Change-Management** in ihren Projekten ein. (PwC, 2004)
- Vier Hauptaktivitäten für **effektive Changes** (IBM, 2008):
 - Eine **tiefe und realistische Kenntnis der Komplexität des Changes** und eine gute Planung sind die beste Vorbereitung.
 - Eine **robuste Change Methode** in Abstimmung mit einer Projekt Methode.
 - Sponsoren, Change Manager und fähige Mitarbeiter **ausbilden und entwickeln**.
 - **Investieren** in Change-Management.
- Change Initiativen mit einem **dezidierten Change Manager** sind um **19% erfolgreicher** als jene Initiativen ohne.
- Es besteht eine enge Beziehung zwischen der Wirksamkeit von **Change-Management Programmen** und dem Anteil der Projekte, welche ihre Ziele erreichten oder übertrafen. Die Change-Management Programme mit „Gut“ oder „Ausgezeichnet“ hatten eine **Erfolgsquote von 80%** und mehr. Diejenigen, welche mit „Schlecht“ bewertet wurden erreichten **weniger als 50%**. (Prosci 2012)
- Sechs bis neun Monate nach dem Projektstart zeigen **Projekte mit Change-Management** Beteiligung signifikante **Leistungsverbesserungen**, finanzielle Ergebnisse und Verhaltensänderungen. Die Mehrheit der Befragten schreibt über **20% des Erfolgs** direkt einem **effektiven Change-Management** zu. (ChangeFirst Limited, 2010)
- Ein effektives Changemanagement ermöglicht eine **angepasste Einführungsgeschwindigkeit** an die Auslastungsrate und die **Fähigkeit der Mitarbeiter**. Weiter ist eine **effektive Vorbereitung** für Veränderungen, **diszipliniertes Management**, klare **Verstärkung** und sorgfältige **Übergabe** von Bedeutung. (Ferris, 2013)

1.2.6. *Verbessern der Erfolgsrate*

- Die oberste Führungsebene muss ein **tiefes Verständnis** haben für:
 - Die **Art** und die **Auswirkung** eines angekündigten Changes.
 - Die **Fähigkeiten** und **Kapazitäten** der Organisation den Change zu bewältigen.
- Erzeugen einer **Klarheit** darüber, welche **verschiedenen Lösungswege** es gibt und wie die Organisation ihren Nutzen aus dem Change zieht.
- Die **Stakeholder identifizieren** und durch **verschiedene Kommunikationsmittel** mit dem Change verbinden.
- **Change und Projekt Management** sind **abzustimmen** und der Größe als auch der Struktur der Organisation anzupassen.
- **Individuen** und **Team** sind während des Changes durch **vorbildliche Führung**, **angemessene Trainings** und **hervorragende Moderation** zu unterstützen.
- Einsetzen **bewährter Praktiken** innerhalb der Organisation, unterstützt durch **effektive Informationsbeschaffung**, relevante Fallstudien und **Anwendung von Erfahrungen** aus vergangenen Initiativen.

1.2.7. *Einordnung des Change-Managements*

Das Change-Management kann in zwei Einsatzbereichen Anwendung finden.

1. Als Fachthema im Projekt
2. Als strategisches Thema.

1.2.7.1. **Als Fachthema im Projekt**

Innerhalb von Projekten ist das Thema Change nicht mehr wegzudenken. Je nach Schweregrad des Changes muss das Change-Management anders eingegliedert werden. In der geringsten Ausprägung ist es eine Fachkompetenz des Projekt Managers. Wird der Schweregrad des Changes höher, kann ein dediziertes Projektteam mit dem Fachgebiet Change-Management Sinn machen. Bei hohem Schweregrad hat sich eine separate Change Initiative bewährt.

1.2.7.2. **Als strategisches Change-Management Office**

Da Projekte mit einem Change Anteil heutzutage nicht mehr Einzelaktionen sind, sollte sich das Unternehmen Gedanken machen, dass Thema Change-Management nachhaltig und tief im Unternehmen zu verankern. Entweder innerhalb eines Programms oder auf Unternehmensebene.



1.3. Change und Lernen¹

Veränderung und Lernen sind eng miteinander verbunden. **Verändern** bedeutet: Lernen. **Erlernen** von Neuem und das **Verlernen** von Altem.

VERlernen

Lernen wird als Prozess des **Aneignens von Wissen** durch **Erfahrung beschrieben**, welcher in einer nachhaltigen Verhaltensänderung endet (Huczynski & Buchanan, 2007).

Andere wiederum fassen den Begriff des Lernens weiter. Sie sehen ihn als **Veränderung** in der Art, wie eine Person die reale Welt betrachtet, erforscht, versteht und Konzepte erstellt (Marton & Ramsden, 1988).

Lernen beinhaltet beides, prozedurale Elemente, um eine Arbeit zu beenden und damit grundlegendes Verständnis aufzubauen und die entsprechende Einstellung, um die Arbeit im organisationalen Umfeld effektiv auszuführen (CMI CMBok "The Effective Change Manager", 2013).

Das Wissen über die Lerntheorien, das Entwickeln von Fähigkeiten, die Trainingsentwicklung und das Coaching unterstützt den Change Prozess und ermöglicht dem Change Manager:

- Mängel in den genannten Bereichen, wenn nötig, zu kompensieren.
- einen effektiveren Einsatz von Spezialisten.

Weiter fördert ein aktivierendes, moderiertes Lernumfeld das Lernen.

In diesem Kapitel lesen Sie über folgende Themen:

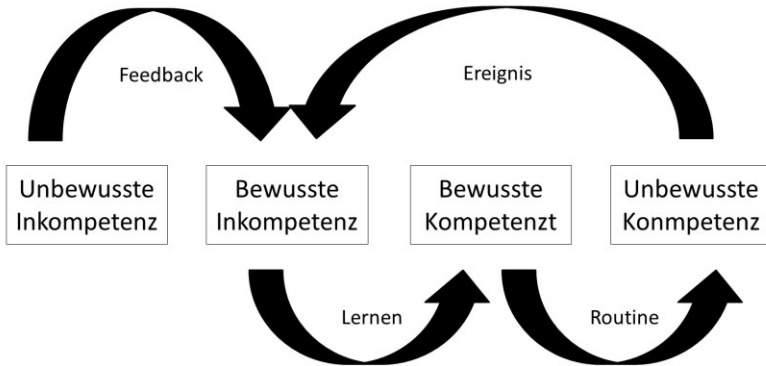
Lern-Leistungseinbruch
Kompetenz-Lernphasen-Modell
Lernen und Lernpräferenzen
Lerneinheiten und Lernziele
Persönliche Entwicklung

"Mein eigenes Denken hat sich vom theorisieren über geplante Veränderungen hin zum Verständnis des gesteuerten Lernens entwickelt."

Edgar Schein (1995)

¹ ECMH 9A4.1, Abbildung 9.5, Page 379

1.3.1. Kompetenz-Lernphasen-Modell²



Während des Lernens durchlaufen wir mehrere Phasen, bzw. nehmen einen jeweils unterschiedlichen Status ein. Diese wären:

Unbewusste Kompetenz – Unser Standard Zustand. Wir bewältigen die Aufgabe, ohne groß nachzudenken. Quasi aus dem FF. Wir sind in unserer Wohlfühlzone.

Bewusste Inkompetenz – Wir wissen, dass wir es nicht können, eventuell besteht Ahnung wie man es angehen könnte, aber es fehlt aber das Wissen. Wir sind außerhalb der Wohlfühlzone.

Bewusste Kompetenz – Wir haben uns das Wissen angeeignet, müssen aber jeden Schritt bewusst durchführen. Wir sind dabei, die Wohlfühlzone langsam zu erweitern.

Unbewusste Inkompetenz – Eine Inkompetenz zu dem Thema ist für den Betroffenen selbst nicht erkennbar.

² ECMH 9A4.1, Abbildung 9.4, Page 378

1.3.2. Lern-Leistungseinbruch³

Der Lernprozess hat auch entsprechende Auswirkungen auf die Arbeitsleistung.

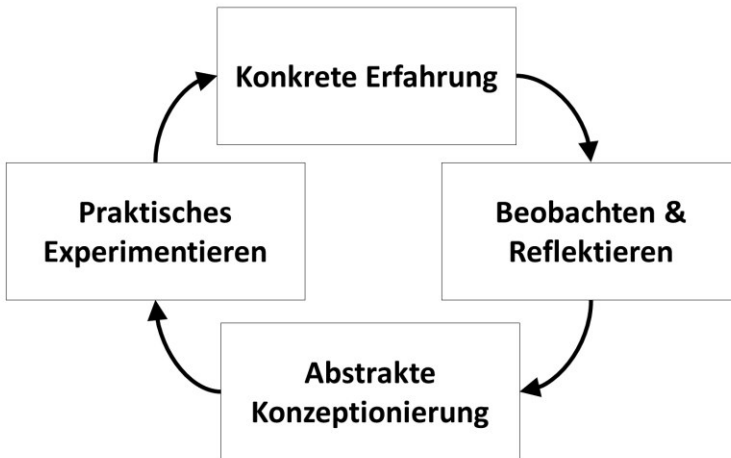
- Die **unbewusste Kompetenz** steht in Verbindung mit geübter Leistung und Routine. Dabei sind wir schnell und Fehler sind eher selten.
- Je mehr **bewusste Kompetenz** (Aufmerksamkeit) auf eine Fähigkeit gelenkt werden muss, umso stärker wird die Produktivität sinken und die Fehlerrate steigen. Speziell, wenn die neue Fähigkeit noch nicht trainiert wurde. Es wird einen signifikanten Leistungseinbruch geben.

Bei der Planung eines Changes, welcher von den Betroffenen neue Fähigkeiten fordert, ist dieser Umstand des **Leistungseinbruches** zu berücksichtigen und **einzuplanen**. Das Ausmaß des Einbruchs und die Geschwindigkeit der „Erholung“ ist eine Funktion von Zeit und der Effektivität von Trainings.

Blue Change Solutions

³ ECMH 9A4.1, Abbildung 9.5, Page 379

1.3.3. Lernen und Lernpräferenzen⁴



Sämtliche persönlichen Changes beinhalten das Verlernen alter Gewohnheiten und das Erlernen Neuer. Dabei ist es hilfreich, den Lernprozess und die individuellen Lernstile der Menschen zu beachten.

Kolb beschreibt einen zyklischen Lernprozess und Honey & Mumford identifizierten verschiedene Lernstile.

Präferenz	Am Beispiel eines Verkäufers
Konkrete Erfahrung	Sammeln von konkreten Erfahrungen in einem realen Verkaufsgespräch.
Beobachten und Reflektieren	Um sich zu verbessern, muss der Verkäufer nachträglich das Verkaufsgespräch und die Notizen analysieren.
Abstrakte Konzeptionierung	Auf Basis der Reflektion kommt der Verkäufer zu der These, dass er genauer und besser zuhören muss, bevor er mit Lösungen aufwartet.
Praktisches Experimentieren	Als Ergebnis wird sich der Verkäufer vornehmen, beim nächsten Verkaufsgespräch mehr Zeit für das Zuhören einzuplanen, um den Kunden besser zu verstehen.

Tabelle 1 Lernzyklus

⁴ ECMH 9A3.1, Abbildung 9.3 & Table 9.1, Page 374-377



Ein Beweis für erfolgreiches Lernen ist, dass das Verhalten sich ändert.

<p>Aktivist (Konkrete Erfahrung)</p>	<p>Beobachter (Beobachten und Reflektieren)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Lernen bei der Arbeit durch Versuchen und Fehler machen • Aktives Lernen mit anderen zusammen • Genießt die Herausforderung des Neuen • Ist immer beschäftigt/ausgelastet • Springt von einer Herausforderung zur anderen und vergisst eventuell das Lernen aus der Erfahrung 	<ul style="list-style-type: none"> • Live Beobachtungen oder Videos • Reflektion eigener Erfahrungen • Gründlich und sorgfältig berücksichtigt er alle möglichen Perspektiven • Verpasst die Lernmöglichkeit, weil er das Risiko scheut, Erfahrungen zu machen • Aktive Lern- und Erfahrungsgruppen • Schreibt ein Lerntagebuch
<p>Pragmatiker (Praktisches Experimentieren)</p>	<p>Theoretiker (Abstrakte Konzeptionierung)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Praktische Workshops • Anwenden und Testen von Lösungen, Tools und Modellen, speziell, wenn sie einen Praxisbezug haben • Coaching durch einen anerkannten Fachmann • Lernen bei der Arbeit durch Versuchen und Fehler machen • Verpasst Lernmöglichkeiten, weil er Ideen ablehnt, deren Einsatzmöglichkeit er nicht gleich entdeckt 	<ul style="list-style-type: none"> • Trainings und Seminare • Von ersten Prinzipien zu klaren theoretischen Modellen • Lesen von Lektüren und Präsentationen • Systematisieren und Integrieren von Daten • Persönliche Forschung • Übersieht Lernmöglichkeiten wegen seiner Aversion gegenüber Intuition und Kreativität

Tabelle 2 Lernstile

1.3.4. *Lerneinheiten und Lernziele*⁵

Lerneinheiten sind z. B. klassische Trainings, Workshops, Tutorials, Videos, Train on the Job,

Für eine Lerneinheit muss das **Lernziel** (oft auch mehrere Lernziele) und damit der **Inhalt definiert** werden. Die Detailtiefe muss dabei angemessen sein. Die Lernziele sollten das **für die Arbeit benötigte Wissen** sowie die **Fähigkeiten** und **Einstellungen** berücksichtigen. Eventuelle Ziele bezüglich der Einstellung können über die Definition folgerichtiger Verhaltensmuster festgelegt werden.

Die **Erreichung** der Lernziele muss **gemessen** werden. Die **Messung** sollte auf die aktuelle **Arbeitsweise** und das **-umfeld angepasst** sein. Dabei könnten Standardtests und Prüfungen von den Lernzielen abweichen.

Die Lernziele sollten vom Vorgesetzten mit den Jobanforderungen abgeglichen und genehmigt werden.

1.3.5. *Persönliche Entwicklung*⁶

Ein Change ist immer auch ein persönlicher Entwicklungsprozess. Drei Voraussetzungen, gemäß Rogers, für persönliche Entwicklung auf der Coaching Welt:

- **Integrität (Congruence)** – Authentisch und echt in der Beziehung. Dies bedeutet, dass man sich seiner eigenen Gedanken und Gefühle bewusst ist, dass die Menschen Integrität spüren, dass sie vertrauen können.
- **Vorbehaltslose positive Wertschätzung** – Die Haltung einer Person zu akzeptieren und zu achten, wie er oder sie ist, ohne Urteil und ohne Anzeichen von Bedingungen oder Erwartungen.
- **Empathie** – Die Bereitschaft, einen anderen Menschen in seinem eigenen Wertesystem zu verstehen und durch Worte und Handlungen zu kommunizieren, dass man seine Gedanken und Gefühle versteht.

⁵ ECMH 9B3.3, Page 392-394

⁶ ECMH 1B3.7, Page 23



2. Change und Individuum

2.1. Einleitung

Der Erfolg der Change Initiative hängt im Wesentlichen davon ab, inwieweit die Betroffenen für den Change aktiviert werden können.

Hierzu gehört zum einen zu wissen,

- in welcher Situation der Betroffene steckt,
- inwieweit er den Change verstanden und akzeptiert hat und
- ob er bereit ist, den Change für sich umzusetzen,

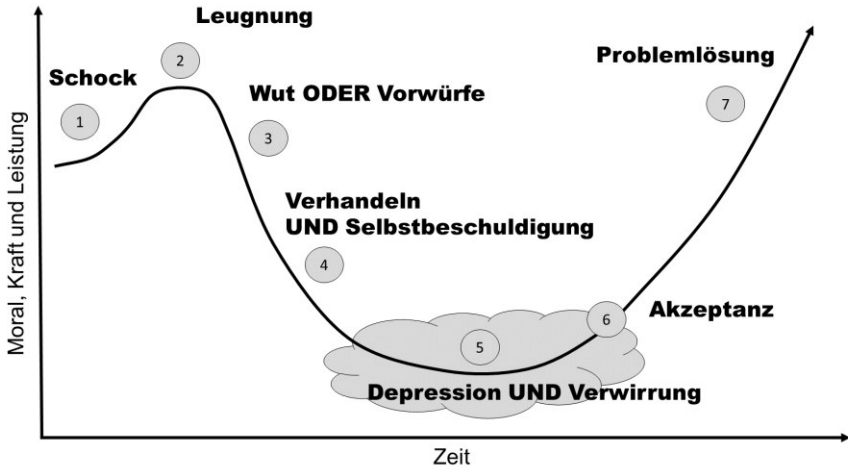
zum anderen, welche Mechanismen der Motivation die Antriebskraft des Menschen beeinflussen.

In diesem Kapitel lesen Sie über folgende Themen:

- 2.2. Individuelle Reaktion
 - 2.2.1. Change Kurve
 - 2.2.2. Überlebens- und Lernangst
- 2.3. Motivation
 - 2.3.1. Belohnung und Bestrafung
 - 2.3.2. Maslow's Bedürfnishierarchie
 - 2.3.3. Motivatoren und Hygiene
 - 2.3.4. Drei Schlüsselmotivatoren bei geistiger Arbeit
- 2.4. Individuelle Präferenzen

2.2. Individuelle Reaktion

2.2.1. Change Kurve⁷



Ein Change wirft jeden Betroffenen aus **seiner Komfortzone** in das sogenannte „kalte Wasser“. Auf den **Schock** folgt die Change Kurve, welche jeder durchleben muss. Erst nach erfolgreicher **Akzeptanz** kann mit dem Betroffenen gearbeitet werden.

Dabei ist zu beachten, dass

- die Menschen manchmal in einer Phase feststecken oder zwischen zwei Phasen hin und her schwanken - oft in der Phase (Selbst)Beschuldigung.
- die Länge und Tiefe der persönlichen Change Kurve stark variieren kann. Von einem kleinen kurzen Flattern bis hin zur großen Achterbahnfahrt über Monate hinweg.
- die Change Kurve eine Funktion auf Zeit ist. Manche Widerstanderscheinungen liegen einfach in der Differenz zwischen der Position derer, die den Change verkünden und derer, die den Change „empfangen“.
- die Menschen ihre eigenen Wege haben damit umzugehen. Zorn und Beschuldigungen sind nicht persönlich zu nehmen.
- diese Verhaltensmuster im Rahmen einer Veränderung sowohl für positive Change Auswirkungen als auch für die negativen gelten.

⁷ ECMH 1B1.1, Abbildung 1.3, Page 9-11



2.2.2. Überlebens- und Lernangst⁸

Ein **Change erzeugt** bei dem Betroffenen gegensätzliche **Ängste**. Es werden 2 Typen von Angst als Motivator für den Change identifiziert:

- **Lernangst:** auch Versagensangst. Das Gefühl von Inkompetenz, der Unfähigkeit Neues zu erlernen. Sie wird als blockierende Kraft eingestuft.
- **Überlebensangst:** auch Verlustangst. Das Gefühl, es schaffen zu müssen, um überleben zu können. Sie wird als antreibende Kraft eingestuft.

Um den Change in einer akzeptablen Geschwindigkeit umsetzen zu können, müssen die Organisationen lernen „aufzutauen“, indem sie eine angemessene Überlebensangst erzeugen durch:

- **Unbehagen:** Erzeugen eines tiefen Glaubens, dass die **aktuelle Situation nicht mehr haltbar ist** und nicht weiter funktionieren wird.
- **Erzeugen von Schuld und Angst:** Erzeugen der Meinung, dass „ich“ **versage**, wenn ich mich **nicht ändere** und dies **negative Konsequenzen** mit sich bringen wird (z. B. Missbilligungen, zu sehen wie Team oder Organisation scheitern wird, Jobverlust).
- **Erzeugen einer psychologischen Sicherheit:** Sicherheit durch einen **klaren Plan** inklusive **angemessener Unterstützung** und **Coaching**. Dies steht im Widerspruch zu den oberen beiden Elementen, soll aber verhindern, dass die Betroffenen durch eine zu große Angst gelähmt werden.

⁸ ECMH 1B3.6, Page 22-23

2.3. Motivation

Die Betroffenen für den Change zu **motivieren**, sollte das **oberste Ziel** des Changes-Projektes sein. **Ohne motivierte Betroffene** wird der Change **scheitern** oder zumindest sehr zäh in der Umsetzung sein.

Ein großer Motivator ist die **eigene Bedürfnisbefriedigung**. Der Mensch an und für sich will zum einen seine Grundbedürfnisse befriedigt sehen und andererseits Entwicklungspotentiale für sich selbst erkennen. Weiter will jeder mit seiner Arbeit einen **Mehrwert schaffen**. Das heißt, es muss eine **Sinnhaftigkeit**, aber auch eine gewisse Selbstbestimmtheit bestehen.

Für das Ausschöpfen der **Entwicklungspotentiale** muss der Change das entsprechende **Umfeld bereitstellen**. Empathie und **Integrität des Managements** sind grundlegende Voraussetzungen.

Weiter ist auch zu berücksichtigen, dass die Betroffenen, wenn sie das neue Vorgehen **anfangen umzusetzen**, Fehler machen und auch **langsamer sind** als in der „alten“ gewohnten Arbeitsweise. Mit der Zeit wird sich eine **Routine einstellen**.

2.3.1. *Belohnung und Bestrafung*⁹

Belohnung und Bestrafen sind die klassischen Elemente der Motivation. Diese kennen wir auch aus unserer Kindheit. Dabei ist zu beachten, dass durch anhaltende Belohnung das gewünschte Verhalten häufiger auftreten wird, gleichzeitig aber, wenn die Belohnung ausbleibt, das Verhalten wieder seltener auftritt. Wird das gewünschte Verhalten sporadisch, z. B. nur jedes dritte Mal, belohnt, wird das gewünschte Verhalten langsamer angeeignet, aber auch langsamer abebben, wenn die Belohnung ausbleibt.

Ein einmal antrainiertes Verhalten wird nach einer längeren Periode des Nichtbenutzens schneller wieder gekonnt, als ein neu anzutrainierendes Verhalten.

Bestrafung, verbunden mit einem speziellen Verhalten, wird das Auftreten des Verhaltens verringern, aber weniger effektiv sein, als die Belohnung des gewünschten Verhaltens.

Die genannten Reaktionen sind stark mit den physiologischen und Sicherheitsbedürfnissen gekoppelt.

2.3.2. *Maslow's Bedürfnishierarchie*¹⁰

Maslow unterscheidet 5 Bedürfnisse, welche in hierarchischem Bezug stehen.

Grundsätzlich gilt, dass zuerst die in der Hierarchie untenstehenden Bedürfnisse gesichert sein müssen, bevor der Mensch sich um die höher gelegenen Bedürfnisse kümmert.

⁹ ECMH 1B3.2, Page 18 & 9A1.1, Page 368-370

¹⁰ ECMH 1B3.1, Abbildung 1.5, Page 17-18



Die Bedürfnisabsicherung kann auch als Kurven auf einer Zeitleiste dargestellt werden. Zum Beispiel wird ein neuer Mitarbeiter zuerst viel Aufmerksamkeit auf seinen Arbeitsplatz (physische Bedürfnisse) und die Möglichkeit des Mittagssessens lenken. Nach ein paar Tagen wird er sich um die sozialen Bedürfnisse wie seine Beziehung zu den Kollegen kümmern können, um sich danach die Anerkennung von Kollegen und des Chefs zu sichern.

2.3.3. *Motivatoren und Hygiene*¹¹

Herzberg unterscheidet zwischen Hygienefaktoren und Motivatoren. Werden Hygienefaktoren (z. B. Besitzstandsrechte) entzogen, demotivieren sie langfristig.

Hygiene Faktoren (Faktoren, die tendenziell zu weniger Jobzufriedenheit führen)	Motivatoren (Faktoren, die tendenziell zu höherer Jobzufriedenheit führen)
<ul style="list-style-type: none">• Unternehmens-Policy und Verwaltung• Schlechte Vorgesetzte• Beziehung zum Vorgesetzten• Arbeitsumfeld• Entlohnung• Persönliche Umstände• Beziehung zu Kollegen• Status• Sicherheit	<ul style="list-style-type: none">• Erfolge• Anerkennung• Arbeitsinhalte• Verantwortung• Förderung• Persönliche Entwicklung

Tabelle 3 Hygiene Faktoren und Motivatoren

¹¹ ECMH 1B3.4, Table 1.1, Page 19-20

2.3.4. *Drei Schlüsselmotivatoren bei geistiger Arbeit*¹²

Dan Pink hat drei Motivatoren bei geistiger Arbeit identifiziert.

1. Selbstbestimmtheit

Die Menschen wollen sich selbst bestimmen. Mit einem hohen Grad an Freiheit, die **Richtung**, die eingesetzten **Methoden** sowie die **Arbeitsumstände** bestimmen zu können.

2. Meisterhaftigkeit

Die Menschen wollen die Arbeit **gut machen** und besser werden, **Mehrwert schaffen**, Entwicklungsmöglichkeit erhalten.

3. Zweckbestimmtheit

Die Menschen brauchen das Gefühl, dass ihre Arbeit **sinn- und wertvoll** ist und wollen selbst entscheiden, in welche sinnvollen Aktionen sie sich einbringen.

TIP: Jede Change Initiative, die Selbstbestimmtheit, Meisterhaftigkeit und Zweckbestimmtheit fördert, wird die Menschen besser motivieren und ihr Engagement fördern.

¹² ECMH 1B3.4, Page 20



2.4. Individuelle Präferenzen¹³

Die persönlichen Präferenzen einer Person beeinflussen die Art und Weise, wie er den Change aufnimmt und mit dem Change umgeht.

Das MBTI® Model mit seinen vier Präferenzpaaren kann hier unterstützend helfen.

2.4.1.1. Die vier Präferenzpaare:

Extraversion – Introversion

(abgekürzt als 'E' bzw. 'I' – Woher bezieht der Mensch seine Energie?)

Dies beschreibt die Motivation zur Sinneserfahrung.

Ein außenorientierter Mensch ist kontaktfreudiger und breiter interessiert, ein innenorientierter Mensch konzentrierter und intensiver. Man spricht auch von der Tendenz zur Weite (E) bis Tiefe (I) der Sinneserfahrung

Sensorisch – Intuitiv

(abgekürzt als 'S' bzw. 'N' – Wie erlangt der Mensch Informationen?)

Dies beschreibt die Verarbeitung der Sinneseindrücke.

Der intuitive Geist verlässt sich stärker auf seinen sechsten Sinn, also auf die Interpretation und den Gesamtzusammenhang. Er achtet eher auf das Ganze als auf dessen Teile und ist eher zukunfts- und möglichkeitorientiert.

Der sensorische Geist gewichtet die „Rohdaten“ bzw. unmittelbaren Eindrücke am höchsten. Er ist detailorientiert und exakt im Verarbeiten von konkreter Information sowie im Begreifen des Hier und Jetzt.

Es wird davon ausgegangen, dass Sensoriker etwa zwei Drittel bis drei Viertel der Bevölkerung ausmachen.

Denkend – Fühlend

(abgekürzt als 'T' bzw. 'F' – Wie fällt der Mensch Entscheidungen?)

Dies beschreibt die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden.

Der Denker (thinking) betrachtet die ihm vorliegenden Informationen eher von einem rationalen Standpunkt und versucht, mittels objektiver Wertesysteme (z. B. Gesetze) zu Entscheidungen zu gelangen. Er ist resultatorientiert im Sinne der optimalen Lösung der Sache.

Der Fühlende (feeling) beachtet seine persönlichen Wertesysteme (Moral) stärker. Er urteilt entsprechend dieser Systeme und ist bemüht, alle Parteien zu einer Lösung der Sache mitzunehmen.

¹³ ECMH 1B4.1, Page 24-26

Hier wird von einer Gleichverteilung bei geringfügig mehr Fühlern ausgegangen. Gleichzeitig besteht hier die größte Unausgewogenheit zwischen den Geschlechtern. Schätzungen zufolge sind etwa zwei Drittel der Denker Männer und etwa zwei Drittel der Fühler Frauen.

Beurteilend – Wahrnehmend

(abgekürzt als 'J' bzw. 'P' – Die Situation, die der Mensch bevorzugt).

Dies beschreibt die Tendenz, die Eindrücke der Umwelt schnell zu strukturieren oder noch länger weitere Eindrücke aufzunehmen.

Der Wahrnehmer (perceiving) ist lange offen für neue Eindrücke und zeigt sich bereit, seine Entscheidungen und Pläne zugunsten neuer Informationen zu überdenken. Dies bedeutet auch, dass man spontaner handelt und sich flexibler unregelmäßigen Umständen anpassen kann. Im Gegensatz dazu steht die Entschiedenheit.

Der Urteilende (judging) entscheidet bereits, bevor ihm alle Informationen vorliegen, und hält an einmal getroffenen Entscheidungen und eingeschlagenen Wegen auch unter widrigen Umständen fest. Bevorzugt handelt er systematisch und planmäßig. Falls erforderlich, werden Pläne angepasst, jedoch werden diese ungern völlig verworfen. Der Urteilende hat außerdem eine stärkere Neigung zum Dominieren und Kontrollieren. Er zeigt im Handeln weniger Spontaneität, dafür jedoch mehr Disziplin und Konsistenz.

In dieser Dimension ist ungefähr von einer Gleichverteilung auszugehen.

2.4.1.2. Persönlichkeit – Implikationen für den Change¹⁴

- Beachte die verschiedenen Präferenzen bei der Gruppenarbeit, z. B.:
 - Gebe einem Introvertierten mehr Zeit darüber nachzudenken.
 - Verhindere, dass Ideen im Ideenfluss eines Extrovertierten verloren gehen.
- Bei der Kommunikation des Change stelle sicher, dass die Vision klar ist, z. B.:
 - Das Bereitstellen einer großen Übersicht wird den Intuitiven zu Gute kommen.
 - Zahlen, Daten, Fakten werden einen Sensorischen unterstützen.

2.4.1.3. Konflikte und Übereinstimmungen¹⁵

Die Menschen neigen zu Missverständnissen, speziell, wenn sie gegensätzliche Präferenzen haben. Dies könnte zu Konflikten führen. Nicht wegen der Inhalte, sondern wegen der unterschiedlichen Sichtweisen.

¹⁴ ECMH 1B4.1, Page 26-27

¹⁵ ECMH 1B4.1, Page 26-27



Idealerweise sollten die Menschen entsprechend ihrer Stärken für eine Situation passend eingesetzt werden. Schätzen und respektieren Sie die unterschiedlichen Präferenzen bei Ihrer Planung.

Blue Change Solutions



Blue Change Solutions



3. Framework

Blue Change Solutions



Blue Change Solutions



4. Entstehung & Strategie

4.1. Einleitung

Changes beeinflussen die Unternehmensentwicklung und haben somit direkten Einfluss auf die Geschäftsaktivitäten. Unentdeckte Changes oder eine zu späte Reaktion auf Changes können gravierende negative Auswirkungen auf das Unternehmen haben. Entsprechende Mechanismen zur Entdeckung und Einordnung von Changes sind einzurichten.

Weiter müssen Changes zur strategischen Entwicklung des Unternehmens passen, ansonsten wird er nicht die benötigte und erfolgskritische unternehmerische Unterstützung erhalten. Ohne die entsprechende Unterstützung kann der Change nicht erfolgreich umgesetzt werden.

In diesem Kapitel lesen Sie über folgende Themen:

- 4.2. Entstehung
 - 4.2.1. Externe Change-Gründe
 - 4.2.2. Interne Change-Gründe
 - 4.2.3. Komplexe Adaptive Systeme
 - 4.2.4. Komplex reagierende Prozesse
- 4.3. Change Agent Netzwerk
 - 4.3.1. Kotter's Duales Betriebssystem
 - 4.3.2. Change Agent Netzwerk
 - 4.3.3. Change Agent Netzwerk Ausprägung
 - 4.3.4. Das mittlere Management als Change Agents
- 4.4. Strategie, Change und Projekte
 - 4.4.1. Change Kaskade
 - 4.4.2. Projekt Methoden
 - 4.4.3. Lösungsansätze
 - 4.4.4. Rollen im Projekt
- 4.5. Projekt/Change Liste

4.2. Entstehung

Die **Identifizierung** von Changes geschieht immer **innerhalb** der Organisation. Auslöser sind **Veränderungen des Umfeldes** der Organisation (externe Change-Gründe) oder die **stetige Mutation** des Unternehmens (interne Change-Gründe) in sich selbst.

4.2.1. Externe Change-Gründe

Eine Entstehungsquelle für Changes ist das Umfeld der Organisation.

Eine Organisation muss auf externe Einflüsse reagieren. Sei es der **Markt**, die **Wettbewerbersituation**, technische **Entwicklung**, die **Politik** oder die **Gesetzgebung**.

4.2.2. Interne Change-Gründe

Interne Changes **entstehen langsam** und fast **unbemerkt** in der Organisation. Es wird auch von **aufkommenden Changes** gesprochen.

Wegen der Komplexität der Organisationen sind aufkommende Changes oft **kritisch**, da ihre Entstehung zu **spät wahrgenommen** werden. Häufig entstehen an mehreren Stellen **unabhängig voneinander Change-Bedarfe** und es wird an einzelnen Lösungen für die zugrundeliegenden Probleme gearbeitet. Dadurch entsteht Wildwuchs und Ressourcen werden vergeudet.

Wird zu spät reagiert, breitet sich in der Organisation eine **unterschwellige Unzufriedenheit** aus, durch die die Produktivität leidet. Wird die Unzufriedenheit offen zu Tage getragen, ist Eile geboten.

Kotter empfiehlt ein **Change Agent Netzwerk** als „2. Betriebssystem“ in der Organisation zu etablieren. Dadurch werden Changes schon **früh im Ansatz erkannt** und können zueinander koordiniert werden.

4.2.3. Komplexe Adaptive Systeme¹⁶

Organisationen bestehen aus vielen Einheiten. Es sind die Personen und Personengruppen, welche in der gleichen Organisation arbeiten und gegenseitig voneinander abhängig sind. Organisationen **sind komplex** um die Personen und

Gruppen herum strukturiert. Die Interaktionen folgen einem **Set von formalen Regeln und Systemen**, beeinflusst von **sozialen und kulturellen Gegebenheiten** und Bräuchen. Die durch die Regeln und Bräuchen entstandenen Verhaltensmuster zeigen einen **Trend zur Selbstorganisation** und **Mutation**. Zudem passen sich die Verhaltensmuster, Regeln und Bräuche, als Reaktion auf Ereignisse, selbst an. Es wird permanent **adaptiert**.

Der Trend zur Selbstorganisation zeigt sich oftmals als über die Organisation verteilte gleichartige Initiativen.

¹⁶ ECMH 1F1.2, Page 68



4.2.4. **Komplex reagierende Prozesse**¹⁷

Aufgrund der soeben beschriebenen Komplexität der Systeme kann nicht vollständig vorhergesagt werden, wie das System reagieren wird. Eine Aktion erzeugt eine Reaktion, die in der Vielfältigkeit selten komplett vorhergesagt werden kann.

Stacey (2001) identifizierte **drei dynamische Effekte** hinsichtlich der Interaktion und deren Ergebnisse:

- **Wie die Personen zueinander in Beziehung stehen**
Formale Rollenbeziehungen und informale persönliche Beziehungen.
- **Wie sich die Personen über die Auswirkungen ihrer Interaktionen bewusst werden**
Der Grad wie weit sie sich über die Auswirkungen ihrer Interaktionen bewusst vs. unbewusst sind.
- **Wie Personen definieren, was in der Organisation akzeptabel ist oder nicht**
Was ist legitim (sozial akzeptiert) und was ist „verpönt“ (sozial gering akzeptiert oder Klatsch).

¹⁷ ECMH 1F1.3, Page 69

4.3. Change Agent Netzwerk

4.3.1. Kotter's Duales Betriebssystem¹⁸

Die **klassische Hierarchie** ist optimiert für den **Betrieb des Tagesgeschäfts**. Die Bereiche der Organisation agieren dabei weitgehend autonom. Die traditionellen **Strukturen** und **Prozesse** der Organisation sind auf **optimale Betriebsunterstützung** **designt** und abgestimmt. **Changes gehören nicht dazu**.

Ein **zweites strategisches Betriebssystem**, parallel zur bestehenden Betriebsstruktur ist nötig. Dieses zweite System, verantwortet durch eine Führungskoalition, behält über **agile Netzwerkstrukturen** verschiedene (sowohl interne wie externe) **Aspekte** der Organisation im Blick. Es wird als **Change Agent Netzwerk** in die Organisation eingewoben.

Das zweite Betriebssystem **identifiziert, initialisiert und implementiert Changes**, überprüft und pflegt die Organisationsstrategie und Richtung.

Die Herausforderung besteht darin, die Change-Fähigkeit der Organisation zu erhalten und dabei die Kontinuität des Business nicht zu gefährden.

4.3.2. Change Agent Netzwerk¹⁹

Ein Change Agent Netzwerk ist

- Ein über die Geschäftsbereiche gespanntes Netzwerk an Mitarbeitern, mit der Möglichkeit, Silos aufzubrechen und die Effekte der Changes und möglicher Lösungen zu beobachten.
- Eine Gruppe von, in Change-Management ausgebildeten, Personen, welche den Change antreiben, konstruktiv kritisieren und optimierte Lösungswege anbieten können.

Es hat folgende Aufgaben und Vorteile:

- Je Geschäftsbereich ist eine Person (Change Agent) beauftragt, den **Informationsfluss zum Change Agent Netzwerk und zurück zu gewährleisten**.
- Eine dem Bedarf angepasste Gruppe, um Ideen, Lösungsansätze und **Lösungen zu entwickeln und zu testen**.
- „**Einer von uns**“, dem vertraut wird und der als Informationsquelle und Feedbackempfänger für die Betroffenen gilt.
- **Unterstützen die Betroffenen** bei neuen Prozessen und Systemen während des Changes.

¹⁸ ECMH 1C4.2 Fig 1.9, Page 45-47

¹⁹ ECMH 7A4.1, Page 294-297

Die **Auswahl** der richtigen Personen für das Netzwerk ist **erfolgsentscheidend**. Sobald das Netzwerk aufgebaut ist, müssen die Change-Agenten in das Veränderungsprogramm eingebunden werden, um

- das Verständnis für Changes zu wecken,
- die Menschen kennenzulernen,
- diese der Veränderung auszusetzen
- und um Schulungen anzubieten.

4.3.3. Change Agent Netzwerk Ausprägung²⁰

Das Change Agent Netzwerk, sowie auch alle anderen für den Change benötigten Ressourcen, müssen der Größe, dem Umfang und der Veränderungsgeschwindigkeit angepasst werden.

- Folgende Punkte sind bei dem Design des Netzwerkes zu beachten:
 - Die Auswirkung des Changes auf das tägliche Geschäft
 - Die Komplexität des Changes
 - Die Menge an Training und Unterstützung, die benötigt wird
 - Die Anzahl und Unterschiedlichkeit der Stakeholder
 - Die geografische Verteilung der Stakeholder
 - Die Erfahrungen der Organisation mit gleichartigen Changes in der Vergangenheit
 - Die geplante Zeit, um den Change umzusetzen und zu etablieren.

4.3.4. Das mittlere Management als Change Agents²¹

Das **mittlere Management** ist der Schlüssel zum **Change-Erfolg**. Daher kann das mittlere Management auch als Change Agents eingesetzt werden. Dabei sollte das Unternehmen schon eine entsprechende Change-Management Reife haben und das Linien Management die Verantwortung für Changes übernehmen.

Die größte **Herausforderung** bei diesem Ansatz ist **die Freistellung** des mittleren Managements **für den Change**. In frühen Phasen des Changes ist Vorsicht geboten, da der Einsatz des mittleren Managements als Change Agents ungeeignet sein kann. Nichtsdestotrotz muss das **mittlere Management** in die Change-Initiative **eingebunden** werden.

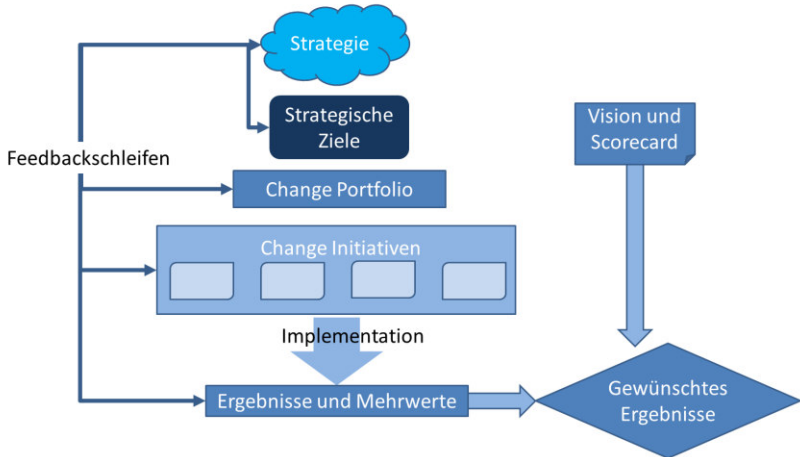
Dabei muss der Grad der Einbindung des mittleren Managements oder der Change Agents der Größe, dem Umfang des Changes und der Veränderungsgeschwindigkeit angemessen sein.

²⁰ ECMH 7A4.2, Page 297-298

²¹ ECMH 7A4.2, Page 297-298

4.4. Strategie, Change und Projekte

4.4.1. Change Kaskade²²



Wie schon weiter oben erläutert, können Changes als eigenständige Projekte/Initiativen abgehandelt werden. Dabei können sie in die klassischen Strukturen einsortiert werden.

- Das **Portfolio** beinhaltet aktuelle und zukünftige Programme und Projekte, um die Ziele und Strategie der Organisation zu erreichen/erfüllen.
- Die **Programme** beinhalten miteinander verknüpfte Projekte, um das gemeinsame Ziel zu erreichen.
- **Projekte** liefern die Ergebnisse. Üblicherweise mit den Phasen: Initialisierung, Lieferung, Abschluss. Die **Projektphasen** beinhalten Arbeitspakete, Pläne (z. B: Change-Management und Lieferpläne) und eine Zeitkomponente. Dabei werden Standard **Prozeduren** und Dokumentation verwendet und koordiniert.

²² ECMH 2B1.2, Abbildung 2.4, Page 89-92



4.4.2. **Projekt Methoden**²³

Für die Abwicklung einer Change Initiative ist eine Projektmethode anzuwenden. Die bekanntesten sind:

- PRINCE2®
- PMI (PMBok®)
- Scrum®

Entsprechend der ausgewählten Projektmethode ist die primäre Vorgehensweise entweder

- Wasserfall – ein sequenzieller Entwicklungsprozess, oder
- Agil – iterative Entwicklung mittels Timeboxing

Beide Vorgehensweisen können in Change Initiativen Anwendung finden. Aufgrund der Natur von Changes ist im **Projekt Management des Changes** ein **agiler** Ansatz von Vorteil. Die Verwendung eines Scrum oder Kanban Boards liefert einen gut geplanten Detaillierungsgrad, sichert jedoch genügend Flexibilität, um auf die unvorhersehbaren Ereignisse eingehen zu können.

4.4.3. **Lösungsansätze**²⁴

Für eine Change Initiative können zwei grundsätzliche Lösungstypen identifiziert werden:

- **Schnell und schlagartig** – ein kurzer turbulenter Zeitraum.
Meist wird der Change angeordnet, um schnell zu einem Ergebnis zu kommen. Auslöser sind oft das Überleben der Organisation oder die Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft.
- **Entwicklungsorientiert und bedacht** – ein längerer Zeitraum.
Meist, um geduldig und beharrlich die Kultur oder Leistungsfähigkeit der Organisation zu entwickeln

Die beiden Lösungsansätze schließen sich gegenseitig nicht aus. Elemente beider Lösungsansätze können in den unterschiedlichen Phasen des Changes vorkommen. Jedoch wird ein Ansatz der Führende sein.

²³ ECMH 8A1.2, Page 332-334

²⁴ ECMH 1F2, Page 70-71

4.4.4. Rollen im Projekt²⁵

Das Change-Management kann auf **verschiedenen Ebenen** der Programm- und Projektstruktur vertreten sein. In einer zunehmenden Anzahl von Organisationen werden **Change Manager neben Projekt / Programm Managern eingesetzt**. Um die veränderten oder neu aufkommenden Anforderungen aufzugreifen, ist **Flexibilität** nötig. Daher müssen Change Manager und Projekt Manager **eng zusammenarbeiten**, um Konflikte und negative Einflüsse aufzulösen.

Mögliche Rollen in der und um die Change Initiative

- Projekt Auftraggeber und Projekt Lenkungsausschuss
- Projekt Stakeholders und Beeinflussende (diese können im Verlauf ändern)
- Projekt Change-Management Führung, d.h. ein Team von Change Managern:
 - Business Change Manager (Programm Ebene)
 - Projekt Management Team Mitglieder
 - Change Arbeitsbereich Manager (Team Manager)
 - Change-Management Spezialisten
- Change-Management Office (CMO) – Organisationsweit

Einige häufig verwendete Programm-Management-Ansätze (wie Managing Successful Programme®), beschreiben die Rolle eines "**Business Change Managers**" und geben ihm einen gleichwertigen Status wie den Programm Manager, um eine effektive Veränderung zu ermöglichen.

4.5. Projekt/Change Liste

Im Anforderungsmanagement des Unternehmens werden die aktuellen und anstehenden (zukünftigen) Projekte der Unternehmung zusammengefasst und priorisiert aufgelistet. Diese Liste repräsentiert leider oft nur die technisch-fachliche Sicht auf die Projekte. Idealerweise wird diese Liste um die Change Sicht erweitert. Also, so wie das Projekt beschrieben wird, wird auch der Change in der Liste beschrieben und auch im Business Case aufgeführt.

²⁵ ECMH 8A3.1-3.3, Page 337-338



5. Initialisierung

5.1. Einleitung

Change Initiativen müssen, wie alle Projekte, ordentlich initialisiert werden. Das heißt zum Beispiel, den Change Scope zu spezifizieren, das Umfeld einzurichten, das Team aufsetzen und die Dokumentation vorzubereiten.

Die Change Dokumentation und das Change Team weichen von der üblichen Projektdokumentation ab. Auch sollte sich das Change Team schon in der Initialisierung über die Vorgehensweise in der Change Initiative im Klaren sein. Entsprechende Modelle helfen hier, einen Lösungsansatz zu finden.

In diesem Kapitel lesen Sie über folgende Themen:

- 5.2. Change Dokumentation
- 5.3. Change Rollen
 - 5.3.1. Einleitung
 - 5.3.2. Rollen im Organisations-Change
 - 5.3.3. Was macht ein Sponsor?
 - 5.3.4. Was macht ein Change Agent?
 - 5.3.5. Die zentrale Rolle des Linien Managements
 - 5.3.6. Change Agents und Linien Manager
- 5.4. Team aufbauen
 - 5.4.1. Aufbauen des Change Teams
 - 5.4.2. Effektive Teams
 - 5.4.3. 5 Phasen der Teamentwicklung
- 5.5. Change Vorgehensansätze
 - 5.5.1. Einleitung
 - 5.5.2. Lewin's Drei Phasen Modell
 - 5.5.3. Bridges' Managen der Transition
 - 5.5.4. Kotters 8 Schritte Modell
 - 5.5.5. Senge's systemisches Modell
- 5.6. Change Vision
 - 5.6.1. Einleitung
 - 5.6.2. Begriffsbestimmung Vision
 - 5.6.3. Vision Statement
 - 5.6.4. Stolperfallen eines Vision Statements
 - 5.6.5. Vision Beispiele

5.2. Change Dokumentation

Die Change Initiative ist entsprechend zu dokumentieren und die Aktionen zur Umsetzung des Changes sind zu planen. Dazu werden die in den Analysen und in der Kommunikation ermittelten Aktionen in eine **gemeinsame und zentrale Dokumentation** eingetragen.

Das Erstellen und führen einer Change-Management Dokumentation:

- Schützt vor voreiligen Änderungen
- Plant und strukturiert auf mehreren Ebenen
- Klärt die Ziele und Rollen
- Unterstützt die Kommunikation
- Verwendet ein angemessenes Planungsmodell wie das Wasserfall-Modell oder agile Ansätze.

Inhalte der Change-Management Dokumentation²⁶

Folgende Inhalte werden, ergänzend zur Projektdokumentation, empfohlen:

- **Stakeholder:** Wen, warum, wann und wie aktivieren und einbeziehen.
- **Kommunikation:** Wie und wann mit den verschiedenen Stakeholdern kommunizieren.
- **Fähigkeiten entwickeln:** Wie werden Sponsor, Change Team, Change Agents und das Linien Management unterstützt und für den Change fit gemacht.
- **Unterstützung aufbauen:** Welche Aktivitäten sind geplant, um den Change Bedarf zu kommunizieren und die Beteiligung zu erhöhen.
- **Widerstand:** Welche Widerstände können aufkommen und welche Strategien zur Bewältigung gibt es.
- **Feedback:** Wie können die Stakeholder ihre Gedanken und Ideen zum Change und der Implementation einbringen und wie werden diese Vorschläge in die Planung einbezogen.
- **Messung:** Wie die Wirksamkeit der Change Maßnahmen festgestellt werden kann.

²⁶ ECMH 7B3, Page 310

5.3. Change Rollen

5.3.1. Einleitung

Der Change kann von einer Person nicht allein durchgeführt werden, da das Thema zu komplex ist.

Je Change ist ein Team zu formen. Es besteht aus einem Sponsor, einem Change Manager und entsprechenden Umsetzern. Eine wichtige Rolle spielt dabei auch das Linien Management.

Das Team kann sowohl aus internen als auch externen Personen zusammengestellt werden. Wobei die Grundsatzregel gilt: **Der Change kann nur von den Betroffenen selbst umgesetzt werden.**

In aller Regel wird das Change Team für den Change neu zusammengestellt. Das Change Team benötigt Zeit, um den Auftrag zu verstehen und seine Leistung aufzubauen. Der Teamprozess nach Tuckmann ist hier eine gute Hilfestellung. Weiter sind hierbei die Regeln effektiver Teams zu berücksichtigen.

5.3.2. Rollen im Organisations-Change²⁷

- **Ideengeber** (O'Neill's 'Advocate')
- **Sponsor** (O'Neill's 'Sponsor', Kotter's 'Executive leadership' and Senge's 'Executive leader')
- **Linien Management** (O'Neill's 'Sustaining sponsor', Kotter's 'Local line leaders and managers' and Senge's 'Local line leaders')
- **Zielgruppe** (O'Neill's 'Implementers', Conner's 'Targets')
- **Change Agents** (O'Neill's 'Change Agent', Senge's 'Internal Networkers')

²⁷ ECMH 1D1, Table 1.6, 50-51

5.3.3. Was macht ein Sponsor?²⁸

10 Hauptaktivitäten eines guten Sponsors

- Erstellen, Pflegen und Verbreiten einer **klaren und attraktiven Change Vision**, welche aufzeigt, wie der Change die Unternehmensstrategie unterstützt.
- Einholen der **Bestätigung und Unterstützung der Führung** und des mittleren Managements, damit diese sich kontinuierlich für das Projekt einsetzen.
- Den Change **verfechten**, die **Change Dringlichkeit erzeugen** sowie erhalten und dem Change Priorität geben.
- Denen entgegenzutreten, welche gegen den **Change** sind und diesen einen **Lösungsweg** aufzeigen.
- Ein **Vorbild für das neue Verhalten** sein und den Worten Taten folgen lassen. Die neuen Verhaltensweisen im eigenen Team etablieren.
- Bei jeder **Gelegenheit und stetig** über den **Change** in verschiedenster Form **reden** - vorzugsweise in einer Zwei-Wege Kommunikation.
- Das **Linien Management** während seiner Reise durch den Change **unterstützen**, coachen, anleiten und als Mentor dienen.
- Sicherstellen, dass **genügend Ressourcen** für den Change bereitstehen. Dies beinhaltet Personen, Trainings und im Speziellen die **Finanzierung** des für den Change freigestellten Personals.
- **Abstimmen der Organisation**, der Infrastruktur, des Umfelds und der Performance Messsysteme mit der Change Initiative - speziell wie die Leistung gemessen und gemanagt wird.
- **Abstimmen der Change Initiative** mit anderen Initiativen in der Organisation und der übergeordneten Strategie.

Eine **aktive und sichtbare Führungsebene** ist der beste Beitrag, um den Change **erfolgreich umzusetzen**. Der größte **Scheiterungsgrund**, so Befragte einer Studie, ist eine **mangelhafte Change-Management Unterstützung** durch die **Führungsebene**.

²⁸ ECMH 1D2, Page 51-52

5.3.4. Was macht ein Change Agent?²⁹

Die Aufgaben eines Change Agent sind:

- Aufbau eines starken Change Agent Netzwerks in der Organisation.
- Die betroffenen Linien Manager mit anderen, welche in der gleichen Situation stecken, zu vernetzen.
- Sicherstellen einer aktiven Kommunikation, auch über die Hierarchie hinweg.
- Ideen, Informationen und Initiativen beobachten und teilen.
- Anleiten des Sponsors, des Linien Managements und der Zielgruppen, wenn sie Möglichkeiten entdecken, einen Mehrwert zu erzeugen.
- Vereinfachen der Ressourcenbeschaffung, indem er aufzeigt, wo diese beschafft werden können.
- Unterstützen des Sponsors, Linien Managements und der Zielgruppen bei der Ausführung ihrer Rollen und Aufgaben im Change.

Die Begriffe Change Manager und Change Agent sind keine Synonyme. Change Manger sind teilweise auch als Change Agent tätig. Change Manager agieren eher auf der Management Ebene, während Change Agents eher operativ tätig werden.

²⁹ ECMH 1D3.1, Page 52-53

5.3.5. Die zentrale Rolle des Linien Managements^{30 31}

Manager und Vorgesetzte spielen eine entscheidende Rolle zum erfolgreichen Change, der Festigung und der Bewältigung von Widerstand.

Dabei ist zu bedenken, dass

- sie die Policies umsetzen.
- sie den Change wirklich beeinflussen können.
- sie mögliche Spannungen zwischen der Umsetzung von Veränderungen, dem Umgang mit Widerstand und der Aufrechterhaltung der Leistung auflösen müssen.

Um eine innere, träge und zähe Blockadehaltung zu verhindern, muss das Linien Management (als das „Herz“ der Organisation) in einer der frühen Phasen des Changes aktiviert werden. Dadurch wird die kritische Masse eher erreicht.

- Erzeugen Sie beim Linien Management ein Dringlichkeitsgefühl und einen Change Bedarf.
- Geben Sie ihnen privilegierten Zugang zu den Informationen, welche zu dem Change geführt haben.
- Fördern Sie Ideen und geben Sie ihnen Feedback über die Umsetzungsaspekte des Changes.
- Das Einbeziehen des Linien Managements in die Erarbeitung von Lösungen und Plänen, fördert die Umsetzbarkeit und Effektivität des Changes.
- Reagieren Sie auf deren Bedenken, Kritiken und kommunizieren Sie reichlich.
- Befähigen Sie das Linien Management, mit ihrem Personal glaubwürdig zu kommunizieren.
 - Kommunizieren Sie mit ihnen so oft es geht.
 - Helfen Sie durch Beantworten der Change Fragen.
 - Bieten Sie Coaching und Mentoring Unterstützung an.

³⁰ ECMH 1D5, Page 57

³¹ ECMH 7C6, Page 317-318



5.3.6. *Change Agents und Linien Manager*³²

In vielen Change Initiativen agiert der Change Agent auch als ein Berater, um seine Expertise und Erkenntnisse an Personen weiterzugeben, über die er keine Autorität besitzt.

Die wichtigste Fähigkeit des Change Agent in dieser Situation besteht darin, mit den Linien Managern, Kollegen und anderen ein effektives, wirksames Beziehungsnetzwerk aufzubauen. Dies wird oft als **sozialer Vertrag** oder

„Zusammenraufen“ bezeichnet – ein Prozess, der mit den Linien Managern Klarheit erzeugt, was gegenseitig bei gemeinsamer Arbeit erwartet wird.

Der Zweck des „Zusammenraufens“ ist, die Bedürfnisse abzugleichen, die unterschiedlichen Motivationen in Einklang zu bringen, die Bedenken bezüglich der Belastungen und des Kontrollverlustes aufzuzeigen und zu klären, wer alles beteiligt ist.

Peter Block (2000)

Vier typische Themen während des Zusammenraufens die geklärt werden sollen:

- Unterschiedliche Motivation
- Bedenken bezüglich der Belastung
- Bedenken bezüglich des Kontrollverlusts
- Klärung, wer involviert ist

³² ECMH 1D3.2, Page 53-54

5.4. Team aufbauen

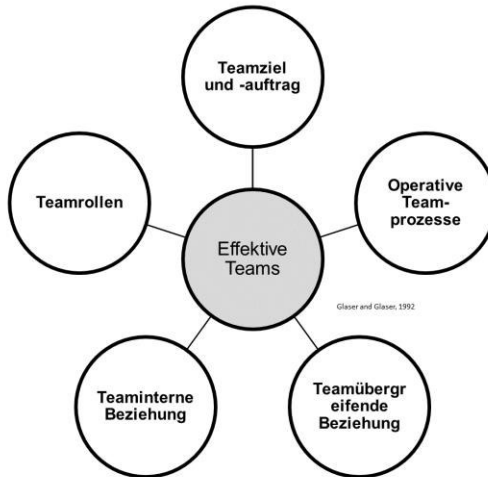
5.4.1. *Aufbauen des Change Teams*³³

Interne Beschaffung:	
PRO	CONTRA
Der Bewerber ist mit den Prozessen und der Kultur in der Organisation vertraut.	Das benötigte Wissen ist evtl. nicht vorhanden.
Das Personal vertraut einem Kollegen mehr als einem "Außenstehenden".	Meist wird der Mitarbeiter nicht zu 100% abgestellt. Das Tagesgeschäft wird meist wichtiger eingestuft als die Arbeit im Change.
Die Personalbeschaffung ist meist schneller, da oftmals formale Prozesse umgangen werden können.	Interne Bewerber sind oft schwer zu finden, vor allem, wenn es für die Change Initiative Widerstände gibt und man nicht für die Gegenseite arbeiten möchte.
Die Arbeit in der Change Initiative kann eine hervorragende Karriere-Möglichkeit für den Bewerber sein.	Interne Bewerber könnten sich weigern wieder in ihren "normalen" Job zurückzugehen, nachdem sie in der Change Initiative gearbeitet haben.
Externe Beschaffung (inkl. Berater):	
PRO	CONTRA
Es kann jemand ausgewählt werden, der genau das benötigte Wissen hat.	Die Mitarbeiter könnten gegenüber dem Externen misstrauisch sein, da sie glauben, dass er die Organisation nicht versteht.
Die Führungsebene respektiert und hört auf die Meinung externer Experten mehr.	Eine externe Ressource verringert das Gefühl, dass der Change selbst bewältigt werden muss und reduziert damit die Verantwortungsübernahme.
Der Wissenstransfer erhöht die Fähigkeit der Organisation, zukünftige Changes selbst zu bewältigen.	Externe Beschaffung kann ein längerfristiger Prozess sein, der mit der Change Zeitschiene nicht zusammenpassen könnte.
Ein Externer hat keine emotionale Bindung an die "Dinge" und kann somit objektiver in der Change Initiative arbeiten.	Externe müssen erst in die Kultur, Werte und Sprache der Organisation eingewiesen werden.

³³ ECMH 7B2.4, Table 7.4, Page 308-309

Tabelle 4 Interne und Externe Ressourcenbeschaffung

5.4.2. Effektive Teams³⁴



Folgende fünf Faktoren (Glaser und Glaser) sind für ein effektives Team erfolgsentscheidend und durch den Team-Leiter aktiv zu beeinflussen.

- Teamziel und -auftrag
- Operative Prozesse im Team
- Teamrollen
- Interne Teambeziehung
- Externe Teambeziehung

³⁴ ECMH 12B2, Page 504-505

5.4.3. 5 Phasen der Teamentwicklung³⁵

Tuckmann beschreibt fünf Phasen der Teamentwicklung:

1. **Orientierung (Forming)** z. B. Festlegen von Rollen und Prozessen
2. **Konfrontation (Storming)** z. B. Hinterfragen der Vorgaben, verschiedener Meinungen
3. **Kooperation (Norming)** z. B. mehr Zusammenarbeit und Konsens, klares Ziel und Zweckverständnis
4. **Leistung (Performing)** z. B. Gemeinsame Vision, Einheit, gegenseitige Unterstützung, Selbstständigkeit
5. **Auflösung (Adjourning or mourning)** z. B. Zerstreuung, Sinnverlust, Zukunftsplanung

Die Phasen der Teamentwicklung nach Tuckmann sind nicht getrennt zu betrachten. Das Team kann in eine frühere Phase zurückfallen, zwischen den Phasen hin und her schwanken oder stecken bleiben.

³⁵ ECMH 12B1, Page 502-503

5.5. Change Vorgehensansätze

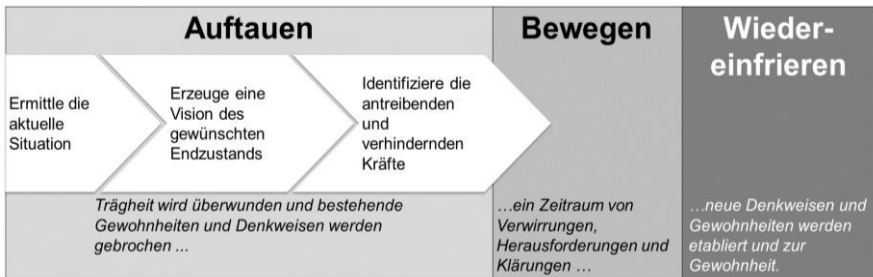
5.5.1. Einleitung

Entsprechend der Analyse des Changes, der Organisation und der Stakeholder ist das Vorgehen zu planen.

Es gibt drei grundlegende Ansätze, welche das Vorgehen darstellen.

1. Lewin definiert, ähnlich wie Bridges, 3 Phasen. Es ist darauf zu achten, dass jeder Einzelne die vorherige Phase durchschritten hat, bevor mit der nächsten begonnen werden kann.
2. Bridges wiederum beleuchtet den Change mehr auf der persönlichen Ebene und nennt es zur Unterscheidung auch „Transition“. Ein wichtiger Punkt bei ihm ist das „Loslassen“ des Alten und das „Empfangen-werden“ im Neuen. Hier ist das Management gefordert.
3. Kotter beschreibt mit seinen 8 Schritten sehr genau die Aktivitäten eines Changes. Diese Schritte sind jedoch nicht zwingend sequenziell durchzuführen und können sich überlappen. Auch können einzelne Bereiche / Abteilungen unterschiedlich schnell die Schritte bewältigen.

5.5.2. Lewin's Drei Phasen Modell³⁶



Die Denkweisen aufbrechen, um den Change zu ermöglichen.

5.5.2.1. Auftauen – Drei Schritte, um die Trägheit aufzubrechen

1. Definiere die aktuelle Situation klar und deutlich

Je mehr dies im Rahmen einer gemeinschaftlichen Arbeit geschieht, desto effektiver ist diese, und zwar aus zwei Gründen:

- Die Menschen kommitten sich stärker zu einem Bild, das sie selbst erstellt haben.
- Wenn viele Menschen involviert sind, ergibt sich ein genaueres und ganzheitlicheres Bild.

2. Erstelle eine Vision des gewünschten Soll-Zustandes

Auch hier: je genauer und ganzheitlicher das Bild ist und je mehr Menschen beteiligt sind, desto besser.

3. Identifiziere die Kräfte, welche den Change antreiben bzw. blockieren.

Verstärke die antreibenden Kräfte und verringere die blockierenden.

Auch hier: Am besten von den Betroffenen selbst durchführen lassen. Die Kraftfeld Analyse ist eine gute Möglichkeit, die Kräfte aufzuzeigen.

5.5.2.2. Change

Verändern – Führe die Menschen durch die Veränderung

- Folge einem Plan, um den Change umzusetzen.
- Binde die Menschen ein und pflege ein sicheres Lernumfeld (Schein).
- Räume Freiheiten zum Experimentieren von Problemlösungen ein.
- Gebe den Menschen Vorbilder, an denen sie sich orientieren können.

³⁶ ECMH 1C2.1, Page 36-38

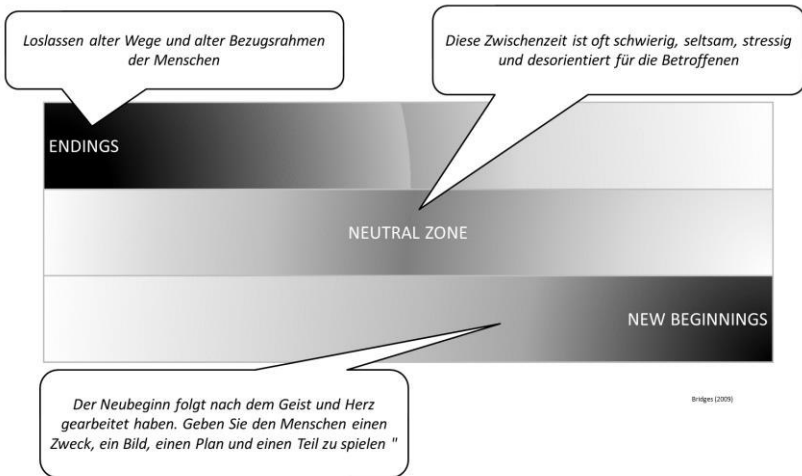


5.5.2.3. Wiedereinfrieren

- Neue Arbeitsweisen werden zur Gewohnheit.
- Neue Wege des Denkens werden zur allgemeinen Überzeugung.
- Change Manager müssen wachsam sein, ob es Anzeichen gibt, dass die Menschen wieder in alte Gewohnheiten und Denkweisen zurück verfallen.
- Belohne Verhalten und Ergebnisse, welche dem Change entsprechen.

Blue Change Solutions

5.5.3. Bridges' Managen der Transition³⁷



Der menschliche Prozess des Loslassens und sich dem Neuen Zuwendens.

Change – Die aktuellen Ereignisse, Aktivitäten und Schritte, welche in einem Projekt abgearbeitet werden.

Transition – Der menschliche, psychologische Prozess beim Loslassen alter Verhaltensweisen und Muster sowie dem Zuwendens zum Neuen.

5.5.3.1. Phasen der Transition

Beenden – Den Menschen helfen, das Alte loszulassen

Loslassen von Gewohnheiten sowie der alten Art und Weisen der Person. Diese erste Phase der Transition ist das Beenden. Eine Zeit, in der die Menschen Hilfe benötigen, um mit ihren Verlusten umzugehen.

- Beschreibe den Change, z. B. was sich ändert und was bleibt.
- Erkenne die Verluste an - kleine und große; Respektiere die Vergangenheit.
- Benenne die Gründe, warum die aktuelle Situation nicht länger bestehen kann.
- Kommuniziere außerordentlich – erhalte wertvolle Inputs über Probleme und deren Inhalte.

Neutrale Zone – Hilfe den Menschen bei ihrer Reise durch die „Zwischenzeit“

Die Reise in einer Zwischenzeit, wenn das Alte vorbei ist und das Neue noch nicht voll implementiert. Diese Zeit wird Neutrale Zone genannt, wenn psychologische Neuausrichtung und Umdenken gefordert werden.

³⁷ ECMH 1B2, Intro, Page 12



- Verwende Bilder und Metaphern, um den Sinn zu vermitteln, unterstütze und biete Alternativen.
- Finde temporäre Lösungen, Anpassungen und Innovationen für Probleme in der Transition.
- Ermutige die Menschen sich mit anderen Menschen und Team auszutauschen.
- Richte ein temporäres Feedback- und Kommunikationssystem ein.

Neubeginn – Fördere die Bereitschaft zum Neuen

Beende die Transition und starte einen Neubeginn. Wenn die Menschen ihre neue Identität entwickeln, neue Kräfte entstehen und sie die neue Sinnhaftigkeit entdecken, dann beginnt der Change zu wirken.

- Zeige den Menschen den Sinn, das Gesamtbild, den Plan und lasse sie einen Teil davon sein.
- Sei konsistent im Verhalten, den Mitteilungen und den Entscheidungen.
- Generiere frühe Erfolge, um die Menschen zu bestärken und zu beruhigen.
- Feiere Meilenstein auf der Reise – speziell das Ende!

Blue Change Solutions

5.5.4. **Kotters 8 Schritte Modell**³⁸

Eine Roadmap für den Change.

1. Gefühl der Dringlichkeit vermitteln.
Ohne ein Gefühl, dass sich was ändern muss, wird der Change nicht funktionieren. Ein starkes Gefühl der Veränderungsnotwendigkeit ist Grundvoraussetzung für das Gelingen des Changes.
2. Bilden einer Führungskoalition.
Eine starke, von Change überzeugte Gruppe an Menschen, die den Change antreiben und umsetzen.
3. Eine Vision und Strategie entwickeln.
Ohne ein klares Bild der Zukunft und eine Strategie, wie wir diese erreichen, wird der Change nicht erfolgreich sein.
4. Change Vision kommunizieren.
Die Vision ist nicht nur zu kommunizieren, sondern vielmehr sind die Beteiligten durch die Vision vom Change zu überzeugen, um Energien freizusetzen.
5. Mitarbeiter zu weiterreichenden Handlungen befähigen.
Zum einen die fachliche Befähigung, das Neue zu können, zum anderen die Erlaubnis erteilen, dass Neue tun zu dürfen.
6. Kurzfristige Erfolge erzeugen.
Erfolge sind pure Motivation. Jeder Erfolg gibt uns Energie weiter zu machen.
7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderung anstoßen, nicht nachlassen.
Erreichtes realisieren und kommunizieren. Den Elan aufgreifen und den nächsten Schritt einleiten. Die Möglichkeiten für weitere Veränderungen schaffen.
8. Veränderungen in der (Unternehmens-)Kultur verankern.
Das Neue muss zur Routine werden.

³⁸ ECMH 1C2.2, Page 38-40



5.5.5. Senge's systemisches Modell³⁹

Das systemische Denken behandelt einige schwer zu erklärenden Phänomenen, welche bei Organisationen während des Change Prozesses auftreten. Senge nutzt dazu biologische und ökologische Metaphern, um die Prozesse zu beschreiben, die das Organisationswachstum und die Umsetzung der vorgeschlagenen Änderungen begrenzen.

Um zu verstehen, wie tiefgreifende Veränderungen gepflegt und erhalten werden können, müssen wir die vielen selbstverstärkenden Wachstumsprozesse verstehen, die den Wandel unterstützen und ermöglichen, aber auch die Begrenzungsprozesse, die -wenn nicht angesprochen- den Wandel verlangsamen oder verhindern.

Die verschiedenen verstärkenden und ausgleichenden „Feedback-Loops“ zu verstehen, erlaubt uns, nach Wegen zu schauen, um die verstärkenden Prozesse zu fördern und die anderen Prozesse zu schwächen.

Senge beschreibt weiterhin sehr klar drei Herausforderungen beim Change:

1. Change Initialisierung:

- Die Menschen denken, sie haben nicht genug Zeit.
- Die Menschen erhalten unzureichende Unterstützung und Coaching.
- Die Menschen sehen die Relevanz des Changes nicht.
- Die Führungskräfte leben nicht, was sie sagen.

2. Erhalten der Transformation:

- Ängste bezüglich der Arbeit, des Lernens, dem Vertrauen in andere, in der neuen Situation und wegen Kontrollverlust.
- Wie den Change messen – Messen, um zu lernen oder um zu bewerten?
- Über die Kultur. Die Pilotgruppe darf nicht als einmaliger Exot angesehen werden

3. Umgestalten und Umdenken:

- Führung als Kontrolle oder Richtungsweisung?
- Verbreite neue Praktiken schnell und effektiv.
- Gebe der Strategie und Vision eine Bedeutung.

Um zu verstehen, warum die Aufrechterhaltung einer bedeutenden Veränderung so schwer fällt, müssen wir weniger wie Manager und mehr wie Biologen denken... „

(Senge et.al, 1999)

³⁹ ECMH 1C2.3, Page 40-42

5.6. Change Vision

5.6.1. Einleitung

Die Stakeholder einer Organisation haben oft unterschiedliche Ansichten und Meinungen über die Inhalte und Priorität des Changes. Der gewünschte Zukunftszustand ist nicht immer klar. Die Ansichten können dabei sehr gegensätzlich sein und sollten geklärt werden, bevor begonnen werden kann, den Change umzusetzen.

Ein Konsens über die Change Ziele und Inhalte sollte erlangt werden. Ein sinnvoller und belastbarer Change kann besser erreicht werden, wenn eine gemeinsame Vision darüber besteht, wie die Arbeiten in der Zukunft aussehen.

5.6.2. Begriffsbestimmung Vision⁴⁰

Vision - Umreißt, was die Organisation sein möchte, oder wie die Welt sein sollte, in der sie existiert (idealisiert).

Mission – Definiert den fundamentalen Zweck der Organisation, beschreibt prägnant, warum sie existiert und was diese unternimmt, um die Vision zu erfüllen.

In diesem Kontext ist für einen Change beides relevant, aber der Fokus bei einer Change Initiative liegt auf der Vision. Dies zeigt sich in einer Vision Statement für den Change als Text, Grafiken oder beidem.

⁴⁰ ECMH 2C1.1, Page 98-99



5.6.3. *Vision Statement*⁴¹

Die Kernaussagen, auf denen das Vision Statement basiert, sind zusammenzutragen und dann zu einem Text zu formulieren. Zu beachten ist, dass eine Vision nicht in einem Meeting geschrieben wird. In aller Regel muss sie mehrmals überarbeitet werden.

Die Herausforderung beim Schreiben einer Vision ist das Texten der Vision und sollte folgende Merkmale beinhalten:

- Verwertbar für viele Stakeholder und Zuhörer.
- Verwendet kulturell relevante Begriffe.
- Inspirierend für die Zuhörer.
- Verifizierbar, um festzustellen, was erreicht wurde.
- Liefert eine Basis für den „Blueprint“ des zukünftigen Betriebsmodells.
- Berücksichtigt Einschränkungen und Hindernisse.
- Angemessen in Größe und Länge.
- Die Kernaussage ist kurz und trifft den Punkt.
- Berücksichtigt die unterschiedlichen Zuhörer durch unterschiedliche Darstellungen. Eine Kernanforderung ist die effektive Kommunikation der Vision über alle Ebenen der Organisation.

5.6.4. *Stolperfallen eines Vision Statements*⁴²

Folgende Stolperfallen gibt es beim Vision Statement. Die Vision ist:

- **Eine To-Do-Liste** – Eine Liste der Dinge, die geschehen müssen, um etwas zu erreichen. Tendenziell auf das Offensichtliche konzentrieren und oft fehlt die Weitsicht.
- **Ein Mission Statement** – Einige grobe Aussagen, die gut klingen, aber keine Grundlage für eine Veränderungsinitiative sind.
- **Nur Management Geschwafel** – Ein paar vage Sätze, so dass wichtige Stakeholder zustimmen können, aber mit wenig Relevanz für das, was passieren muss. Niemand ist wirklich sicher, was sie bedeuten.
- **Eine leere Predigt** – Viele Versprechen, die nicht erreicht oder gemessen werden können. Damit erreicht man die Leute für einige Zeit und hat für jeden etwas dabei.

⁴¹ ECMH 2C2.2, Page 105

⁴² ECMH 2C2.2, Page 106

5.6.5. Vision Beispiele

5.6.5.1. 25. Mai 1961 John F. Kennedy

„Ich glaube, dass dieses Land sich dem Ziel widmen sollte, noch vor Ende dieses Jahrzehnts einen Menschen auf dem Mond landen zu lassen und ihn wieder sicher zur Erde zurückzubringen. Kein einziges Weltraumprojekt wird in dieser Zeitspanne die Menschheit mehr beeindrucken oder wichtiger für die Erforschung des entfernteren Weltraums sein und keines wird so schwierig oder kostspielig zu erreichen sein.“

Am 20. Juli 1969 wurde das Ziel der Landung auf dem Mond und die sichere Rückkehr vom Mond erreicht.

5.6.5.2. Auszug aus dem Songtext American Land, Bruce Springsteen als Beispiel für „Blumigkeit“

Was ist das für ein Land, in das so viele reisen wollen ...

Die Frauen tragen Seide und Satin bis über die Knie

und die Kinder hören die Süßigkeiten in den Bäumchen wachsen

Das Geld kommt aus den Flüssen und wandert direkt in deine Hände ...

Dort liegen Diamanten auf dem Bürgersteig,

aus den Gossen klingen Lieder

Liebling, ich höre das Bier durch die Hähne fließen

Dort gibt es Schätze für alle hart arbeitenden Männer ...

Die Schwarzen, die Iren, die Italiener, die Deutschen und die Juden

Die Asiaten, die Araber fern der Heimat

Kommt alle über das Wasser mit dem Feuer tief im Herzen

6. Analyse

6.1. Einleitung

Die Analyse ist, wie in jedem Projekt, auch im Change essenziell für den Erfolg. Die Projektanalyse auf Technik und Prozessebene wird erweitert um die Inhalte der Change Analyse.

Angelehnt an die Risiko Analyse sind die Auswirkungen des Changes bei Durchführung bzw. bei Nichtdurchführung und die entsprechende Wahrscheinlichkeit zu ermitteln.

Weiter sind die Auswirkungen auf die Stakeholder zu detaillieren und das Widerstandspotential zu ermitteln.

In diesem Kapitel lesen Sie über folgende Themen:

- 6.2. Change Analyse
 - 6.2.1. Einleitung
 - 6.2.2. Change Auswirkung, Risiko und Kontinuität
 - 6.2.3. Quellen für die Change Analyse
 - 6.2.4. Kategorien der Change Einflüsse
 - 6.2.5. Change Schweregrad Bewertung
 - 6.2.6. Definieren des Zukunftszustandes
- 6.3. Analyse Modelle
- 6.4. Organisationsanalyse
 - 6.4.1. Organisations-Metaphern
 - 6.4.2. Organisationskultur
- 6.5. Stakeholder Auswirkungsanalyse
 - 6.5.1. Bewerten der Stakeholder Auswirkung – das Vorgehen
 - 6.5.2. Stakeholder Profil
- 6.6. Widerstand
 - 6.6.1. Einleitung
 - 6.6.2. Widerstandsmanagementstrategie
 - 6.6.3. Kanter's Ursachen für Widerstand
 - 6.6.4. Typen von Widerstand und die Symptome

6.2. Change Analyse

6.2.1. Einleitung

Bevor der **Change** angegangen werden kann, muss er **analysiert** werden. Das **Identifizieren** und **Analysieren** der Change **Auswirkungen** sind der **Schlüssel** zu einer effektiven **Change-Management Planung**.

Das Change-Management mit dem Risiko Management zu verknüpfen kann hilfreich sein. Dabei ist aufzuzeigen,

- welche **Auswirkungen der Change** haben wird, wenn er erfolgreich umgesetzt wird und wenn der **Change misslingt** würde und
- welche **Wahrscheinlichkeit für das Scheitern** besteht.

Bestimmen Sie zuerst den Change Schweregrad und den Zukunftszustand. Ein guter Ansatzpunkt für eine Analyse kann auch das **7S Modell** von McKinsey sein.

Lewin und Beckard liefern interessante Modelle, um das **Verhältnis der Kräfte und Energien** im Change zu beleuchten. Nur, wenn die Verhältnisse stimmen, wird der Change eine Chance haben und die Erfolgswahrscheinlichkeit steigen.

Die **Auswirkungen** sind bis auf **Mitarbeiter Ebene** herunter zu brechen, da jeder Einzelne wissen möchte, **was der Change für ihn persönlich bedeutet**.

Als weiteren Teil der Business Analyse wird die **Organisation und Kultur** analysiert und **festgestellt**.

6.2.2. Change Auswirkung, Risiko und Kontinuität⁴³

- Eine umfassende Change Analyse unterstützt bei der Erkenntnis von:
 - den **geplanten Change Auswirkungen**
 - dem **Risiko**, den **Mehrwert** und die **Vorteile** für die Organisation **nicht zu erreichen** und
 - den Einflüssen auf **Tagesgeschäft**
- **Alle**, die an den Change teilhaben oder ihn anführen, müssen **zusammenarbeiten**, um alle **Implikationen** und mögliche **Auswirkungen** des Changes zu **identifizieren**

⁴³ ECMH 6, Introduction, Page 258-259



6.2.3. Quellen für die Change Analyse⁴⁴

- **Der detaillierte Change Antrag und Pläne für die Change Initiative**, die den Change, die gewünschten Ergebnisse, die Mehrwerte und die Risiken beschreiben, wenn der Change umgesetzt wird.
- **Die Differenzanalyse (Gap-Analysis)** zeigt die Differenz zwischen dem Ausgangspunkt (Ist-Zustand) und dem Zielpunkt (Soll-Zustand) auf.
- **Die Stakeholder Bewertung** identifiziert u. a. die betroffenen Geschäftsbereiche und welche Stakeholder von dem Change beeinflusst werden.

6.2.4. Kategorien der Change Einflüsse⁴⁵

Die Change Einflüsse können in 3 Kategorien eingeteilt werden. Dabei ist es wichtig, zu überprüfen, was außerhalb des Change Umfangs ist.

- Der **beabsichtigte** Change
 - Die Vision der neuen Welt, die Beseitigung von Hindernissen und die Unterbrechungen der Produktion bei der Umsetzung des Changes.
- Die **unbeabsichtigten** oder ungeplanten Ergebnisse
 - Systemausfälle, Prozess Workarounds, Fehleinschätzungen der Reaktionen
- Die **Change-Management Aktivitäten**
 - Die Arbeit der Change Spezialisten beeinflusst das Tagesgeschäft, z. B. Zeit, die in Trainings oder Coaching investiert wird

6.2.5. Change Schweregrad Bewertung⁴⁶

Der Schweregrad der Auswirkung ist von folgenden Faktoren abhängig:

- **Dem Umfeld**, z. B. externe Faktoren, die Unternehmenskultur, die Strategie und Vision sowie die sonstige Belastung (Belastungsübersicht, Heatmap)
- **Die Change Fähigkeit der Organisation**. Sind die Führungsebene, die Struktur und der Rahmen vorhanden, um den spezifischen Change zu unterstützen.
- **Die Change Vergangenheit der Organisation**. Wie die Changes in der Vergangenheit durchgeführt wurden und ob z. B. Zynismus oder Zustimmung zu beobachten ist.
- **Die Reaktion der Betroffenen auf den Change**. Jeder Betroffene wird entsprechend seiner Position im individuellen Change Prozess und seiner persönlichen Situation unterschiedlich auf den Change reagieren.

⁴⁴ ECMH 6A1.1, Table 6.2, Page 261

⁴⁵ ECMH 6A1.1, Page 260-261

⁴⁶ ECMH 6A2, Fig 6.8, Page 275-276

6.2.6. Definieren des Zukunftszustandes⁴⁷

Ein klar definierter Zukunftszustand reduziert den Widerstand (Angst vor dem Unbekannten) und aktiviert die Stakeholder (Sehnsucht nach dem Neuen).

Vier Schritte zur Erstellung des Zukunftszustandes:

1. Entscheide aus der Gesamtperspektive, welcher Change der Organisation den meisten Wert bringt.
2. Betrachte, wie die Organisation jetzt ist. Schreibe alle Konsequenzen auf, wenn der Change nicht real werden würde.
3. Reise in die Zukunft und betrachte die Organisation, als wäre der Change erfolgreich umgesetzt. Liste alle Ergebnisse und Resultate des Changes auf.
4. Identifiziere die Differenzen der beiden Listen. Sowohl die objektiven, faktischen oder messbaren, als auch die subjektiven, informalen Verhaltensindikatoren, bei denen die Messung schwer oder unmöglich scheint.

Blue Change Solutions

⁴⁷ ECMH 1F3.1, Page 71-72

6.3. Analyse Modelle⁴⁸

Die **Differenzanalyse** liefert eine **erste Übersicht** über den **Ausgangspunkt** (IST-Zustand) und dem **Endpunkt** (Soll- oder Ziel-Zustand) der Organisation. Sie bildet die **Basis** für die **spätere Planung** der Change Aktivitäten. Die Change Aktivitäten und - Unterstützung müssen sowohl die **Differenz** als auch die **Hindernisse** im Change berücksichtigen.

6.3.1.1. 7S Modell⁴⁹

Ein formaler Ansatz wie das 7S Modell hilft, die **Auswirkungen** zu identifizieren, welche -ohne einen Blick auf die unternehmensinternen Verlinkungen zu werden- übersehen werden könnten, welche **Abhängigkeiten** bestehen und welche **Aktivitäten** von der Programm Ebene benötigt werden, um die **strategischen Ziele** in der Change Initiative zu **realisieren**.

Das 7S Modell zeigt auf, wie ein Change in einem Bereich Einfluss auf andere Bereiche nimmt und welche Neuausrichtung benötigt wird, um alle Bereiche der Organisation produktiv zu halten.

- **Strategie (Strategy):** Der Plan, wie der Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitbewerbern aufrechterhalten bzw. erweitert wird.
- **Struktur (Structure):** Wie die Organisation strukturiert ist und wer wem unterstellt ist.
- **Systeme (Systems):** Die Geschäftsprozesse der Organisation.
- **Selbstverständnis (Shared Values):** Auch "nachrangige Ziele" genannt. Es sind die zentralen Werte der Organisation - sichtbar in der Unternehmenskultur und dem allgemeinen ethischen Verhalten.
- **Stil (Style):** Der angewendete Führungsstil.
- **Stammpersonal (Staff):** Die Angestellten und deren Fähigkeiten.
- **Spezialfertigkeiten (Skills):** Das aktuelle Wissen und die Kompetenzen der Angestellten.

⁴⁸ ECMH 6A1.2, Table 6.1, Page 262-265

⁴⁹ ECMH 6A1.2, Abbildung 6.2, Page 262-263

6.3.1.2. Kraftfeldanalyse⁵⁰

Die Kraftfeldanalyse (**Force-Field Analysis**) wurde 1951 von Kurt Lewin entwickelt.

Jedes **abgeschlossene Set** an Gegebenheiten ist untermauert von einem **Netzwerk an Kräften**, welche derzeit im **Gleichgewicht sind** und durch den Change in ein **Ungleichgewicht** gebracht werden.

Es bestehen zwei gegensätzliche Kräfortypen:

- **Treibende** Kräfte, welche den Change fördern.
- **Widerstehende** oder hemmende Kräfte, welchen den aktuellen Stand erhalten möchten.

Um den Change zu beschleunigen, müssen die treibenden Kräfte hervorgehoben oder die widerstehenden Kräfte verringert werden. Idealerweise werden beide Kräfte gleichzeitig entsprechend beeinflusst.

6.3.1.3. Change Formel⁵¹

Die Change Formel von Beckhard und Harris „berechnet“ die Motivation für den Change.

$$C = [ABD] > X$$

C = Change

A = Maß der Unzufriedenheit mit dem jetzigen Zustand

B = Attraktivität der vorgeschlagenen Veränderung/Soll-Zustands

D = Umsetzbarkeit der Veränderung (Kenntnis über die nächsten Schritte, minimales Risiko und Unterbrechung)

X = Vermeintlicher Aufwand für den Change

⁵⁰ ECMH 2B2.2, Page 93-94

⁵¹ ECMH 7A3.1, Page 292-293

6.4. Organisationsanalyse

Den Change auf die **falsche Art und Weise umsetzen** zu wollen, führt **automatisch** zum **Scheitern**.

Wie „**tickt**“ die Organisation und deren Abteilungen? In aller Regel kann davon ausgegangen werden, dass die Menschen in den jeweiligen Abteilungen oder sogar in der gesamten Organisation ähnlich ticken. Die **Organisationsmetaphern** von Morgan helfen, eine **erste Einschätzung** zu treffen.

Eine gute Ausgangsbasis liefert hier auch die Ist-Aufnahme nach dem McKinsey 7S Modell.

6.4.1. Organisations-Metaphern⁵²

Gareth Morgan hat acht Metaphern entwickelt. Diese zeigen bildlich auf, wie die Organisation denkt, handelt und spricht. Im Rahmen des Change-Managements werden hier vier Metaphern hervorgehoben

- **Maschine** – Hierarchisch organisiert. Changes werden geplant und befohlen.
- **Gehirn** – Geteiltes Wissen, Knowledge Systeme, doppelte Feedbackschleifen. Diese Feedbackschleifen regen zu Verbesserungen an. Aus der Logik der Weiterentwicklung entstehen Changes
- **Politisches System** - System von Führungskolitionen. Der Change muss eine breite Basis haben. Entsprechend werden Koalitionen gebildet und argumentiert.
- **Flux und Transformation** – Chaos und Komplexität. Keine Hierarchie. Der Change muss der persönlichen Agenda entsprechen.

"... es ist nicht mein Ziel, eine umfassende Darstellung aller denkbaren Metaphern vorzustellen, die für das Verständnis und die Gestaltung des Organisationslebens genutzt werden können. Es geht vielmehr darum, durch die Illustration die Macht der Metapher in der Gestaltung des Organisationsmanagements aufzuzeigen. Die Herausforderung besteht darin, sich nicht durch die Kraft oder Attraktivität einer einzelnen Metapher - alt oder neu – verleiten zu lassen, sondern die Integrationsfähigkeit der verschiedenen Standpunkte zu entwickeln. „

(Morgan 2006)

⁵² ECMH 1C1, Table 1.4, Page 32-36

6.4.1.1. Die Anwendung von Metaphern⁵³

- Um die zugrundeliegende Metapher zu erkennen, ist es wichtig, **zuzuhören**, **welche Worte** die Führungskräfte verwenden.
- Die Metaphern **liefern ein Denkmodell**, welches uns bei der Change Arbeit unterstützt. Welche Metapher bietet das beste Verständnis über die Dinge, die geschehen? Wie können wir den Change aus einer anderen Perspektive betrachten?
- Sie ermöglichen verschiedene Change-Vorgehensmodelle der unterschiedlichen Autoren (Lewin, Kotter, ...) zu betrachten und die möglichen Stärken und Schwächen der Vorgehensmodelle zu bewerten.

Blue Change Solutions

⁵³ ECMH 1C1, Page 35-36

6.4.2. Organisationskultur

Ein nicht zu vernachlässigender Punkt ist die Unternehmenskultur. Welche „heiligen Kühe“ und Besitzstandsrechte gibt es? Die Kultur einer Organisation anzupacken ist immer ein schweres und langwieriges Unterfangen und muss genau geplant und gesteuert werden. Es ist wichtig, zu erkennen, wie sich die Kultur darstellt, sich entwickelt hat und wer diejenigen sind, die die Kultur vorleben und damit beeinflussen können.

6.4.2.1. Kultur und Klima⁵⁴

Das Klima (die Stimmung) in einer Organisation ist leichter zu verändern als die Kultur. Es reflektiert die aktuellen Gefühle und Empfindungen der Stakeholder, z. B.:

- Die Stimmung des Personals, wie sie geführt und eingesetzt werden.
- Ob sie ihren Arbeitgeber als ein gutes Unternehmen ansehen.

Solche klimatischen Bedingungen werden durch die Kultur beeinflusst – ähnlich, wie das globale Klima von der physischen Struktur der Erde beeinflusst wird.

6.4.2.2. Schalen der Organisationskultur⁵⁵

Trompenaars und Hampden-Turner beschreiben drei Ebenen der Kultur:

- **Schale Eins (Oberfläche): Sichtbare Artefakte und Produkte** - z. B. Bürogrundriss, Ausstattung (Wer bekommt was?)
- **Schale Zwei: Normen und Werte.**
 - Normen: die geteilte und akzeptierte Auffassung der Organisation, was richtig und falsch ist.
 - Werte: die Basis, ob etwas als gut oder schlecht angesehen wird.
- **Schale Drei (Kern): Grundannahmen** - z. B. die Annahme, dass alle Menschen gleich sind. Die Grundannahmen sind selten ausgesprochen (wenn, dann oft als politische Slogans), unterstützen die Normen und Werte einer Gesellschaft.

⁵⁴ ECMH 1E1.4, Page 63

⁵⁵ ECMH 1E1.1, Page 60-61

6.4.2.3. Wie sich Kultur entwickelt und identifiziert wird⁵⁶

Die **Annahmen, Normen und Werte**, welche in der **Vergangenheit zum Erfolg** geführt haben, sinken tief in das **Unterbewusstsein** der Organisation ein und **gestalten** das jetzige und zukünftige **Verhalten**. Oftmals sind es auch Annahmen des Gründers oder der Führung, die Nachahmung finden.

Wenn ein Change aufkommt, bedroht er dieses **unterbewusste System** und fördert die Ablehnung.

Um die Kultur einer Organisation zu identifizieren, benötigt es eine sorgsame Zusammenarbeit und eine bedachte Abstimmung zwischen internen Mitarbeitern, welche die Kultur kennen, und externen Beratern, welche die Unterstellungen und Annahmen der Internen erkennen.

6.4.2.4. Wie Kultur geformt und entwickelt werden kann⁵⁷

Das Managen von Changes benötigt **Feingefühl** für die oben genannte Entwicklung und die **Fähigkeit**, die **Kultur in das Bewusstsein der Organisation zu bringen**. Anschließend kann die **Kultur diskutiert** und die **Relevanz** für den aktuellen Change **evaluiert** werden. Dann ist es auch möglich, die Kernaussagen über die Organisation hinweg zu managen, so dass sie den Change unterstützen.

Carolyn Taylor beschreibt **drei Mechanismen**, wie die Kultur geformt und weitergegeben werden kann.

Verhalten

Zwischen dem **Verhalten** der **Unternehmensführung** und der Kultur besteht eine **enge Verknüpfung**.

- Die Einsicht und Bereitschaft, Fehler zuzugeben, erzeugt Offenheit und Lernbereitschaft.
- Verbindliche Zusagen und Folgeaktionen erzeugen eine Kultur der Verantwortungsübernahme.
- Nicht auf Leistung resultierende Anerkennung erzeugt Missgunst.

Bei kulturellen Veränderungen ist die Aufmerksamkeit auf diese drei Mechanismen von entscheidender Bedeutung.

Carolyn Taylor (2005)

⁵⁶ ECMH 1E1.2, Page 61

⁵⁷ ECMH 1E1.3, Page 62

Symbole, Muster

Wie **wiederkehrende Muster**, wie z. B. die Zeit und die Ressourcen, verwendet werden.

- Rituale, die das gewünschte Verhalten fördern - z. B. reguläre informale Treffen für mehr soziale Beziehungen.
- Erzählungen über die entscheidenden Momente in der organisatorischen Geschichte inklusive der Helden und Ganoven.

Systeme

Wie das System **arbeitet, gesteuert und geplant** wird, wie **gemessen und belohnt** wird.

- Personalverwaltung und Leistungsbeurteilungssysteme
- Prozesse und Organisationsstruktur (Wie viele Ebenen, wie leicht ist der Zugang zu der oberen Führungsmannschaft?)

6.5. Stakeholder Auswirkungsanalyse⁵⁸

Parallel zur Business Analyse bewerten Sie die Auswirkung des Changes auf die Stakeholder. Die Bewertung der Auswirkung auf die Stakeholder verfeinert und ergänzt die bisherige Change Analyse. Wie auch die Change Analyse, ist die Bewertung der Auswirkungen auf die Stakeholder nie wirklich abgeschlossen.

6.5.1. Bewerten der Stakeholder Auswirkung – das Vorgehen⁵⁹

Schritt 1: Grobe Bestimmung der Auswirkung - Bestimme für jeden Stakeholder die wahrscheinliche Komplexität des Changes, um eine frühe Einschätzung des Change Aufwands zu erhalten.

Schritt 2: Bestimmen der spezifischen Auswirkungen je Stakeholder - Das McKinsey 7S Modell ist hier ein guter Ausgangspunkt.

Schritt 3: Analysiere die Auswirkung je Geschäftsbereich - Analysiere und verstehe die Auswirkungen je Geschäftsbereich und bestimme, was benötigt wird, um erfolgreich zu sein.

Schritt 4: Validieren der Stakeholder Auswirkung - Bewerte und validiere die Stakeholder Auswirkungsanalyse mit den involvierten Parteien mittels der Change Dokumentation, Szenario-Tests oder Piloten. Identifiziere jegliche unbeabsichtigten Konsequenzen des Changes.

Schritt 5: Bestimmen des Schweregrades des Changes - Bestimme die Komplexität, den Abdeckungsgrad und die Gesamtauswirkung je Stakeholder.

6.5.2. Stakeholder Profil

Mit den Schritten der Stakeholder **Identifizierung**, der Stakeholder **Bewertung** und der **Auswirkungsanalyse** haben Sie ein umfassendes Bild über die Stakeholder erhalten. Das so entstandene Stakeholder Profil wird sich über die Zeit hinweg verfeinern und verändern. Es dient als solide Grundlage, um je Stakeholder eine Aktivierungsstrategie und Planung zu erstellen.

⁵⁸ ECMH 6A1.4, Page 268

⁵⁹ ECMH 6A1.4, Fig 6.3, Page 268-274

6.6. Widerstand

6.6.1. Einleitung

Auf Veränderungen muss mit Widerstand gerechnet werden.

Kanter beschreibt sehr treffend 10 Ursachen für Widerstand. Die meisten Widerstände beruhen auf der Unwissenheit der Betroffenen und der daraus resultierenden Angst. Ein weiterer Faktor ist Bedenken, dem Neuen nicht gewachsen zu sein. Dieses Gefühl der Unfähigkeit kann sehr lähmend wirken. Training, Coaching, Train on the Job sind Maßnahmen, die hier helfen können.

Nicht zu guter Letzt kommt der Change einfach zur falschen Zeit. Entsprechend der Veränderungskurve von Kübler-Ross benötigt der Betroffene Zeit, um sich mit dem Change abzufinden. Das Timing ist wichtig. Wird von den Betroffenen aktive Mitarbeit verlangt, wenn die gerade im Tal des Jammers sind, ist nicht viel von ihnen zu erwarten.

Darüber hinaus kann aber auch die Taktfrequenz der Changes zueinander die Betroffenen überfordern.

Die richtige und zielgerichtete Kommunikation mit den Betroffenen adressiert viele der Ursachen für Widerstand und kann diese entsprechend verringern.

6.6.2. Widerstandsmanagementstrategie⁶⁰

Zwei Überlegungen:

1. Analysiere die folgenden vier Faktoren:

- Die Höhe und Art des Widerstands, der zu erwarten ist.
- Wie stark ist der Change Initiator/Sponsor im Vergleich zu den Gegnern.
- Welche Menschen haben die relevanten Daten und die Energie, um den Wandel umzusetzen.
- Wie groß sind die Risiken für die Organisation, wenn der Change nicht durchgeführt wird.

2. Ermittle die optimale Change Geschwindigkeit:

Die zuvor beschriebenen Analysen helfen zu entscheiden, wie schnell oder langsam ein Change durchgeführt werden sollte.

Vorsicht: Ein langsames Vorgehen reduziert zwar den Widerstand, aber wenn das aktuelle Risiko für die Leistungsfähigkeit und das Bestehen der Organisation sehr hoch ist, kann es nötig sein, den Change schneller zu implementieren. Auch wenn dies weniger Akzeptanz bedeutet, da der Fokus auf dem Vorantreiben des Changes liegt.

⁶⁰ ECMH 7C5, Page 317

6.6.3. Kanter's Ursachen für Widerstand⁶¹

Gründe für Widerstand	Wie damit umgehen
Kontrollverlust über seinen Geltungsbereich	<ul style="list-style-type: none"> • Lassen Sie Raum für diejenigen, die von Veränderungen betroffen sind, um Entscheidungen zu treffen, sich bei der Planung zu beteiligen und Verantwortung zu übernehmen.
Übermäßige Unsicherheit während des Changes	<ul style="list-style-type: none"> • Erzeugen Sie ein Gefühl der Sicherheit mit stabilen Prozessen, klaren einfachen Schritten und Zeitplänen.
Überraschung durch einen unerwarteten Change	<ul style="list-style-type: none"> • Plane den Change nicht im Geheimen. Informiere die Menschen darüber, was passieren wird.
Zu viele Umstellungen auf einmal	<ul style="list-style-type: none"> • Minimiere die Anzahl nicht relevanter Änderungen. • Wenn möglich, erhalten sie die Dinge. • Ändere nicht der Änderung zuliebe.
Gesichtsverlust jener, die mit dem aktuellen Zustand in Verbindung gebracht werden	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn möglich, ehren Sie die Dinge der Vergangenheit.
Kompetenzbedenken	<ul style="list-style-type: none"> • Informieren, schulen, betreuen Sie reichlich und stellen Sie Unterstützung bereit. • Lassen Sie beide Systeme, wenn möglich, parallel laufen.
Veränderung ist Mehrarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Stellen Sie die Menschen exklusiv für den Change ab. • Belohnen und erkenne Sie Beteiligung an.
Welleneffekte – Veränderungen beeinträchtigen die Arbeit in anderen Bereichen	<ul style="list-style-type: none"> • Erweitern Sie den Kreis der Stakeholder. • Beziehen Sie alle betroffenen Parteien ein und arbeite Sie mit ihnen zusammen, um Unterbrechungen zu minimieren.
Vergangene Verbitterung kommt durch die Störung des stabilen Zustandes wieder auf.	<ul style="list-style-type: none"> • „Heilen“ sie die Wunden der Vergangenheit, bevor Sie sich auf die Zukunft konzentrieren.

⁶¹ ECMH 7C2, Table 7.5, Page 313-314



Gründe für Widerstand	Wie damit umgehen
Manchmal ist die Bedrohung real – der Veränderung wird widerstanden, weil sie schmerzlich ist.	<ul style="list-style-type: none">• Seien Sie ehrlich, transparent, schnell und fair. Z. B. ist eine große Entlassungswelle mit viel Unterstützung besser als viele kleine Entlassungen.

Blue Change Solutions

6.6.4. Typen von Widerstand und die Symptome⁶²

6.6.4.1. Vernehmbare Unzufriedenheit

- **Symptome:** Z. B. viel Gerede (Ein-Weg-Kommunikation) über die Unzufriedenheit mit dem Change.
- **Zu beachten:** Andere könnten „infiziert“ werden und die Meetings dominieren - verunsichernd für Manager.
- **Wie damit umgehen:** 1:1 Aktivierung, identifizieren Sie die persönlichen Vorteile je Person, geben Sie Feedback und arbeiten Sie mit den Menschen, um Lösungen zu finden.

6.6.4.2. Loslösung

- **Symptome:** Z. B. Mangel an Aufmerksamkeit während der Change Meetings, mangelnde Beteiligung, Vereinbarungen werden schweigend angenommen.
- **Zu beachten:** Im Anfangsstadium leicht zu übersehen. Losgelöste Manager können ihr Team negativ beeinflussen. Es fehlen Möglichkeiten für die Menschen, sich zu beteiligen.
- **Wie damit umgehen:** Identifizieren Sie die Gründe, bringen Sie den Change zu den Unzufriedenen und binden Sie sie ein, um sie zu reaktivieren.

6.6.4.3. Sabotage

- **Symptome:** Z. B. bringen die Menschen ihre eigene Agenda mit. Sie versuchen das System und die Prozesse zu umgehen. Sie verbreiten negative Gerüchte über den Change.
- **Zu beachten:** Subversive Elemente sind schwer zu orten. Neue Systeme und Prozesse können leicht sabotiert werden, wenn der Wille da ist.
- **Wie damit umgehen:** Identifizieren Sie den Saboteur und stellen Sie klar, dass sie Bescheid wissen. Geben Sie ihm die Verantwortung für Aspekte des Changes, um seine Mitwirkung und Verantwortung zu erhöhen.

⁶² ECMH 7C4, Table 7.6, Page 316-317



7. Stakeholder Management

7.1. Einleitung

Stakeholder sind **alle Personen** und Personengruppen, welche **ein Interesse** an dem Change haben. Dabei ist es egal, ob sie für oder gegen den Change sind. Der Kreis der Stakeholder sollte weit gezogen werden. Oft stolpern die Changes über vermeintlich nicht erkannte Stakeholder. Ein Stakeholder, den Sie vergessen haben, wird Ihnen das nie verzeihen.

Den Stakeholder zu kennen und sich bewusst zu sein, wie sie ihn positiv beeinflussen können, ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Change. Für jeden identifizierten Stakeholder wird ein Profil angelegt. Dieses wird im Rahmen der Stakeholder Analyse gefüllt. Bauen Sie zudem eine Verbindung zu den Impacts aus der Stakeholder Impactanalyse auf.

Weiter sollte der Stakeholder klassifiziert und, wenn möglich, segmentiert werden.

In diesem Kapitel lesen Sie über folgende Themen:

- 7.2. Stakeholder – 7 Prinzipien
 - 7.2.1. Identifizierung & Analyse
 - 7.2.2. Aktivierung (Details siehe Sektion Mobilisierung weiter hinten)
- 7.3. Stakeholder definieren und identifizieren
- 7.4. Stakeholder segmentieren
 - 7.4.1. Beispiel: CPIG Segmentierung
 - 7.4.2. Stakeholder Radar
 - 7.4.3. Einordnung in 2 Dimensionen
- 7.5. Stakeholder Profil
 - 7.5.1. Stakeholder Personas
 - 7.5.2. Beispiel einer Persona
 - 7.5.3. Empathie Mapping



7.2. Stakeholder – 7 Prinzipien⁶³

Folgende sieben Prinzipien sollten bei der Arbeit mit den Stakeholdern beachtet werden.

7.2.1. Identifizierung & Analyse

- Prinzip 1:** Sie können wichtige Stakeholder vergessen, aber sie werden Sie nicht vergessen!
- Prinzip 2:** Identifikation ist eine kontinuierliche Aufgabe – Neue Stakeholder kommen hinzu, alte rücken in den Hintergrund.
- Prinzip 3:** Die Stakeholder Priorisierung und Segmentierung ist immer nur eine Momentaufnahme und muss regelmäßig überprüft werden.

7.2.2. Aktivierung (*Details siehe Sektion Mobilisierung weiter hinten*)

- Prinzip 4:** Manchmal haben Dritte einen besseren Zugang zu dem Stakeholder, als man selbst.
- Prinzip 5:** Versuche zuerst zu verstehen und erst danach verstanden zu werden.
- Prinzip 6:** Emotion sticht Vernunft.
- Prinzip 7:** Vorführen sticht Argumentieren.

⁶³ ECMH 4, Intro, Page 174-175



7.3. Stakeholder definieren und identifizieren⁶⁴

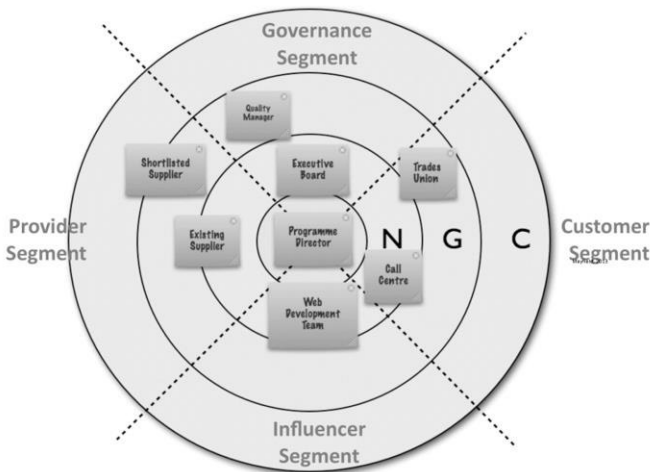
Stakeholder Definition:

Ein Individuum oder eine Gruppe, welche(s) ein Interesse am Change und seinen Ergebnissen hat. Stakeholder können sich sowohl innerhalb, als auch außerhalb der Organisation befinden.

Methoden des Identifizierens:

- Identifizierungs-Workshops
- Schnelles Auflisten
- Mindmaps
- Konversation

7.4. Stakeholder segmentieren⁶⁵



Segmente helfen, die weiterführende Analyse der Stakeholder zu priorisieren und dienen der Identifikation von geeigneten Aktivierungsstrategien. Ein Segment repräsentiert eine Gruppe gleicher Stakeholder. Die Segmente helfen, die verschiedenen Stakeholder zu verstehen und einzuschätzen, welche Angebote diese am ehesten ansprechen. Dabei können die Segmente frei gewählt werden. Ein Beispiel ist die folgende CPIG Segmentierung.

1. Bestimmen Sie die Segmente und ordnen sie diesen die Stakeholder zu.
2. Formulieren Sie je Segment eine geeignete Betreuungsstrategie.

⁶⁴ ECMH 4 Intro & 4A1, Page 176-178

⁶⁵ ECMH 4A2, Page 178

7.4.1. *Beispiel: CPIG Segmentierung*⁶⁶

C – Customer: Die Kunden des Changes

P – Provider: Die Lieferanten und Unterstützer

I – Influencer: Die Beeinflusser – befinden sich außerhalb des Changes, können ihn aber beeinflussen oder prägen/inspirieren.

G – Governance: Diejenigen, welche den Change bestimmen. Entscheider, interne und externe Regulierer.

Eine mögliche Segmentierung im Industriesektor wäre zum Beispiel: Führungskräfte, externe Beeinflussende, Verwaltung, Arbeiter.

7.4.2. *Stakeholder Radar*⁶⁷

Eine Stakeholder Bewertung identifiziert, bezogen auf den Scope des Changes, die Schlüsselfiguren und -bereiche, die benötigt werden, um den Change erfolgreich umzusetzen.

Je mehr Sie die Stakeholder kennen, umso besser können Sie sie einschätzen. Sie können die Stakeholder in ein vier Ebenen Stakeholder Radar einordnen.

In Kombination mit der Segmentierung bestehen dann insgesamt 16 Bereiche, die sich aus den 4 Segmenten der Segmentierung und den vom Zentrum ausgehenden folgenden 4 Radar Stufen bilden:

V - vital to engage; Einbindung ist erfolgsentscheidend

N - necessary to engage; Einbindung ist notwendig

G - good to have engaged; Einbindung ist wichtig

C - courtesy to inform; Höflichkeitshalber zu informieren

Das Radar hilft Ihnen, Ihre Zeit und Ressourcen auf die wichtigen Stakeholder zu konzentrieren.

⁶⁶ ECMH 4A2, Abbildung 4.3, Page 179-180

⁶⁷ ECMH 4B10, Abbildung 4.11, Page 195-196



7.4.3. Einordnung in 2 Dimensionen⁶⁸



Weiter können die Stakeholder in eine zweidimensionale Karte eingetragen werden, wie hier im Beispiel gezeigt. Auch hier sollten Sie sich für jeden Quadranten eine Strategie zurechtlegen. Legen Sie auch fest, wie Sie den Stakeholder entwickeln wollen. Zum Beispiel, dass Sie einen „einflussreichen Beobachter“ zu einer Schlüselfigur entwickeln wollen.

7.5. Stakeholder Profil

Je mehr Sie über einen Stakeholder wissen, desto besser können Sie die Maßnahmen zu seiner Aktivierung auf ihn abstimmen. Tragen Sie alles, was Sie über den Stakeholder erfahren, in sein Stakeholder Profil ein. Das Stakeholder Profil kann mit einem Kundenstammblatt eines Vertrieblers oder einer Patientenakte eines Arztes verglichen werden.

Weitere Detaillierungen können über eine Persona oder eine Empathie Map erarbeitet werden.

⁶⁸ ECMH 4B11, Abbildung 4.13, Page 196-198

7.5.1. Stakeholder Personas⁶⁹

Eine Persona beschreibt normalerweise eine Rolle / einen Charakter, welche(r) ein Schauspieler spielen soll. Sie wird typischerweise verwendet, um eine Stakeholder Gruppe zu beschreiben, als wäre es eine Person. Eine Persona hat einem fiktiven Namen und ein Bild eines Menschen.

Das Erstellen und führen einer Persona hilft dem Change Manager / Team die Bedürfnisse und Ziele eines Stakeholders besser zu verstehen und die Aktivierungsstrategie und -mitteilungen besser auszurichten.

Mehrwerte einer Persona:

- Unterstützt das Change Team dabei, ein spezifisches und konsistentes Verständnis hinsichtlich der verschiedenen Gruppen zu entwickeln und festzuhalten.
- Daten über die Gruppen können in einen geeigneten Kontext gebracht und in schlüssigen Geschichten gebündelt, festgehalten und immer wieder aufgegriffen werden.
- Vorgeschlagene Lösungen können dahingehend abgeglichen und priorisiert werden, inwiefern sie die Bedürfnisse der Personas wirklich treffen.
- Sie liefert ein „menschliches Gesicht“, welches hilft, die Empathie auf die jeweilige Gruppe zu fokussieren.

Vermeiden Sie bei den Personas soziale Klischees und Übertreibungen.

7.5.2. Beispiel einer Persona⁷⁰

Eine fiktive Person einer identifizierten Stakeholder-Gruppe ist der Niederlassungsleiter (Bill) eines Sanitärbetriebes. Die Persona von Bill wurde kreiert, um einen typischen Gruppen-Vertreter zu skizzieren.

„Bill ist 42 und arbeitet für die Firma seit er die Schule verlassen hat. Er begann als Lehrling und wurde wegen seiner guten Arbeit intern gefördert. Er hat einen Meisterabschluss als Gas-Wasser-Installateur.

Er ist verheiratet und hat 3 Kinder - zwei sind in der Grundschule, das dritte ist noch im Kindergarten. Er ist Mitglied einer Handwerkervereinigung und war Bauführer diverser Installateur-Teams, bevor er zum Niederlassungsleiter befördert wurde.

In Moment steht er unter Stress, weil sein Hauskredit teurer wurde. Seine Frau arbeitet abends in einem Restaurant. Er fühlt sich aufgrund der neuen Verantwortung als Niederlassungsleiter unterbezahlt.“

⁶⁹ ECMH 4B9.1, Page 191-193

⁷⁰ ECMH 4B9.1, Page 191-193



7.5.3. Empathie Mapping⁷¹



Eine grafische Unterstützung bietet die Empathie Map. Hier werden die Fakten in die sechs Bereiche des Bildes eingetragen.

⁷¹ ECMH 4B9.1, Page 194-195



Blue Change Solutions



8. Kommunikation

8.1. Einleitung

Der Dreh- und Angelpunkt im Change ist die Kommunikation.

Die Stakeholder wollen wissen, was auf sie zukommt und was mit ihnen passieren wird.

Der **Schlüssel** einer **erfolgreichen Kommunikation** ist die **Vielfältigkeit**. Verwenden Sie unterschiedliche Kommunikationsmittel und -wege. Richten Sie die Kommunikation auf die Person/Gruppe aus und verwenden Sie die richtige Sprache und Medien.

Die gesamte Kommunikation ist darauf auszurichten, die **Stakeholder zu mobilisieren**, sie zu aktivieren. Dabei ist nicht nur der Verstand anzusprechen. Wenn Sie die Herzen der Stakeholder erreichen, steigt die Chance, dass der Change erfolgreich sein wird. Beachten Sie, dass der Empfänger die Nachricht unbewusst verzerrt.

In diesem Kapitel lesen Sie über folgende Themen:

- 8.2. Effektive Kommunikation
 - 8.2.1. Barrieren der effektiven Kommunikation
 - 8.2.2. Kognitive Verzerrung in der Kommunikation
- 8.3. Planen für eine effektive Kommunikation
 - 8.3.1. Kommunikations-Strategie
 - 8.3.2. Kommunikation-Plan
- 8.4. Kommunikations-Wege
 - 8.4.1. Persönlich vs. Masse
 - 8.4.2. 'Einfache' vs. 'Reichhaltige' Kommunikation
- 8.5. Kommunikations-Kanäle
 - 8.5.1. Push vs. Pull
 - 8.5.2. Einweg- vs. Zweiwegekommunikation
- 8.6. Feedback zur Messung der Effektivität
- 8.7. Kommunikation zur Aktivierung
 - 8.7.1. AIDA
 - 8.7.2. 6 Faktoren, um das Engagement zu fördern
 - 8.7.3. Förderung der Zusammenarbeit
 - 8.7.4. Geschichten, um die Menschen für den Change zu aktivieren

8.2. Effektive Kommunikation⁷²

Fünf Best Practice Leitlinien:

- Identifiziere angebrachte Botschaften für die Zuhörer.
- Halte die Information einfach, klar und leicht verständlich.
- Verwende einen angemessenen Stil und Tonfall.
- Berücksichtige die unterschiedlichen persönlichen Präferenzen.
- Schließe die Aufforderung zur Handlung mit ein und kläre, wo die Menschen Unterstützung erhalten können.

8.2.1. Barrieren der effektiven Kommunikation⁷³

Es gibt viele potenzielle Kommunikationsbarrieren. Das "Rauschen", das der effektiven Kommunikation innerhalb der Organisation im Wege steht, beinhaltet u. a.:

- Emotionen, Einstellungen und Wahrnehmung, **kognitive Verzerrungen**
- Art und Menge an Informationen
- Kulturelle, soziale und organisatorische Differenzen

8.2.2. Kognitive Verzerrung in der Kommunikation⁷⁴

Diese Verzerrungen können zu Fehlinterpretationen und falschen Annahmen führen. Nutzen Sie die Feedback-Chancen so weit wie möglich, um diese Verzerrungen zu identifizieren. Vier verbreiteten Verzerrungen beim Filtern von Informationen sind:

Bestätigungsfehler	Die Information bestätigt meine eigene Meinung
Tendenz zur Beständigkeit	Informationen, die mich bestätigen, dass es so bleiben soll.
Neigung zur Informationseinseitigkeit	Informationen, die man schon kennt oder einfach beziehen kann, werden bevorzugt
Mitläufereffekt	Man folgt der Gruppe.

⁷² ECMH 5B4, Page 228-229

⁷³ ECMH 5B3, Page 226-228

⁷⁴ ECMH 5A2, Table 5.1, Page 214-215

8.3. Planen für eine effektive Kommunikation⁷⁵

Während einer Change Initiative wollen die Menschen verstehen, warum der Change nötig ist, was Teil des Changes ist, wie sie davon betroffen sind, welche Rollen sie spielen, um den Change umzusetzen und was als Nächstes passieren wird.

Kommunikationsziele:

- **Informieren** – Den Menschen sowohl relevante und zeitgerechte Informationen als auch Ideen und Konzepte vermitteln.
- **Den Change Kontext erläutern** – Die Menschen müssen das große Bild verstehen, um die Auswirkungen auf ihre eigene Situation bewerten zu können. Dies liefert ihnen eine Übersicht, um besser durch den Change navigieren zu können und um nicht im Chaos zu versinken.
- **Menschen aktivieren** – Entwickeln eines gemeinsamen Verständnisses, Austauschen von Ideen, Auflösen von Bedenken, um den Change wirklich werden zu lassen.
- **Feedback einfordern und einholen** – Messen, ob die Kommunikation beim Empfänger ankam und ob diese die gewünschte Wirkung zeigte.

8.3.1. Kommunikations-Strategie⁷⁶

Die Kommunikations-Strategie definiert grundlegend, wie die Kommunikation in der Change Initiative geschehen soll. Die Ergebnisse der folgenden 7 Schritte ergeben die Kommunikations-Strategie und steuern damit die Kommunikationsplanung.

Sieben Schritte, um eine Kommunikations-Strategie zu entwickeln:

1. Verstehe den organisatorischen Kontext (Warum)
2. Analysiere die Stakeholder, Zuhörer (Wer)
3. Definiere die Kommunikationsziele (Was)
4. Wähle Kommunikations-Lösungsansätze (Wie)
5. Entwickle Kernaussagen und Themen (Was)
6. Identifiziere die Redner (Wer)
7. Selektiere die Kommunikationskanäle (Wie)

⁷⁵ ECMH 5D, Intro

⁷⁶ ECMH 5D1.1-1.7, Page 245-248

8.3.2. *Kommunikation-Plan*⁷⁷

Der Kommunikations-Plan listet die einzelnen Kommunikationsmaßnahmen auf und ist ein entscheidender Bestandteil des Change Plans.

Folgende Inhalte sollten zu jeder Kommunikationsmaßnahme festgelegt werden.

- Zielgruppe
- Ziele, die erreicht werden sollen
- Kernaussagen
- Aktivitäten, um die Kernaussagen zu vermitteln
- Verantwortliche Person für die Aktivitäten
- Zeitrahmen
- Messung der Wirksamkeit

8.4. *Kommunikations-Wege*⁷⁸

8.4.1. *Persönlich vs. Masse*

- **Zwischenmenschlich** – z. B. ein Meeting, persönliche Gespräche
- **Massenkommunikation** –z. B. Organisationsweite Ankündigung zum Change mittels Newsletter oder in Internetvideos

8.4.2. *‘Einfache’ vs. ‘Reichhaltige’ Kommunikation*

- Einfache Kommunikation
 - Es wird nur eine Kommunikationsschicht (meist das geschriebene Wort) verwendet.
 - Ein einfaches Medium kann zu wenig Informationen liefern und damit zu Missverständnissen und Verwirrung führen.
- Reichhaltige Kommunikation
 - Es werden mehrere Kommunikationsschichten (Ton, Mimik, Körpersprache) gleichzeitig verwendet.
 - Ein reichhaltiges Medium kann vom Kern einer einfachen Botschaft ablenken.

⁷⁷ ECMH 5D2, Abbildung 5.11, Page 248-250

⁷⁸ ECMH 5A4, Abbildung 5.4, Page 216-218



8.5. Kommunikations-Kanäle⁷⁹

8.5.1. Push vs. Pull

- **Push Kanal**

- Erlaubt es, Informationen in eine Richtung an Menschen zu senden z. B. ein Aushang.
- Hilfreich bei Ankündigungen

- **Pull Kanal**

- Erlaubt es den Menschen auf die Informationen zuzugreifen, wann sie es wollen und wenn es praktisch für sie ist.
- Hilfreich für bedarfsgerechten Zugriff auf die Informationen

Push und Pull Kanäle könne sowohl einfach als auch reichhaltig sein. Dies ist abhängig von der Höhe der Interaktion, der Kommunikationsschichten und der Vielfältigkeit, sowie vom Format der Information.

TIP: Überlegen Sie, was Sie bei jeder Kommunikation erreichen wollen, und welche Ebene der Interaktion erforderlich ist, bevor Sie über die Anwendung entscheiden.

8.5.2. Einweg- vs. Zweiwegekommunikation⁸⁰

- **Einweg-Kommunikations-Kanal**

- Präsentation
- Seminare und Großgruppenveranstaltungen
- Newsletter, Emails
- Webseiten und Intranet
- Schwarze Bretter, Poster
- Videonachrichten

- **Zweiwege-Kommunikations-Kanal**

- Offene Diskussionsforen (Open Space, World Café)
- Kleine Meetings, informaler Austausch
- Workshops
- Umfragen
- Instant Messaging Tools
- Social Media Plattformen

8.6. Feedback zur Messung der Effektivität⁸¹

Feedback ist wichtig für den Sender, damit er feststellen kann, ob die Mitteilung verstanden wurde, wie es beabsichtigt war. Zudem aktiviert es die Zweiwege-

⁷⁹ ECMH 5C, Intro, Page 234

⁸⁰ ECMH 5A4, Table 5.2, Page 216-218

⁸¹ ECMH 5A3, Page 214-216

Kommunikation. Der Austausch wird tiefgreifender und bindet den Empfänger gleichzeitig in den Prozess ein.

Ein kritisches Element beim Feedback ist, dass der Sender bereit sein muss, das Feedback anzunehmen und angemessen darauf zu reagieren.

Zudem ist das Einsammeln von Feedback -individuelles und kollektives- während der Change Initiative ein nützlicher Monitor zu Messung der Effektivität der Kommunikationsaktionen.

8.7. Kommunikation zur Aktivierung⁸²

Zuerst müssen die Menschen sich des Changes bewusst sein und verstehen, was er für sie bedeutet, bevor sie die nötige emotionale Zusage geben und ihre Rolle im Change übernehmen können. Die Anwendung von Marketing Vorgehensweisen für die Kommunikation kann den Menschen bei der Change Reise helfen. Das AIDA Modell ist ein Weg die Change Reise zu unterstützen, mit Fokus auf die Empfänger der Kommunikation.

8.7.1. AIDA

AIDA beschreibt, wie Sie eine Mail, einen Newsletter oder ein Plakat besser gestalten können

- **Aufmerksamkeit**
Erwecken Sie die Aufmerksamkeit mit einem kurzen Satz oder Bild. Man muss hinschauen wollen.
- **Interesse**
Mit weiteren leicht zu verarbeitenden Informationen ein tiefgehendes Interesse wecken.
- **Wunsch (Desire)**
Der Wunsch nach mehr Informationen muss geweckt werden
- **Aktion**
Rufen Sie zu einer definitiven Aktion auf.

⁸² ECMH 5A6, Page 218-219

8.7.2. 6 Faktoren, um das Engagement zu fördern⁸³

- Warte nicht bis alle Informationen verfügbar sind.
- Bevorzuge eine Zwei-Wege-, Face-to-Face Interaktion, wenn mehr Engagement benötigt wird.
- Betrachte die Change Auswirkungen je Individuum.
- Segmentiere die Information je Zuhörergruppe, um eine Überladung zu vermeiden.
- Räume genug Zeit ein.
- Ermutige zu Feedback und verwerte dieses.

8.7.3. Förderung der Zusammenarbeit⁸⁴

Während einer Change Initiative besteht der Bedarf, Menschen und Gruppen zusammenzubringen, um Informationen und Ideen auszutauschen und Lösungen für Herausforderungen zu finden. Diese Treffen können als Großgruppenveranstaltungen oder als kleinere, mehr informale Treffen gestaltet werden.

- Großgruppenveranstaltungen: **World Café, Open Space** Technologie
- Kleinere Treffen als Face-to-Face Interaktionen z. B. als Einzelgespräche, Gruppenmeetings oder Gespräche in der Kaffeeküche
- Social Media und Kollaboration Kanäle wie: Facebook, Skype, LinkedIn, firmeninterne soziale Netzwerke

Jeder Kanal dient einem unterschiedlichen Zweck. Daher sollte eine breite Palette an Optionen geplant werden, um die Kommunikationsherausforderungen während einer Change Initiative abzudecken.

World Café

- Die Themen sind vorzugeben.
- Erzeuge ein gastfreundliches Umfeld (Stehische, Papierdecken, Stifte, Dekoration).
- Ermutige jeden, sich einzubringen. Je Tisch ein Thema, 20 Minuten Diskussion und dann Tischwechsel.
- Tischthema wird bei jedem Wechsel von einem Moderator vorgestellt und von der Gruppe erweitert.
- Am Ende die Ergebnisse zusammenfassen und präsentieren.

⁸³ ECMH 5B2, Abbildung 5.6, Page 223-226

⁸⁴ ECMH 5C3, Page 239-242 & 10E5, Page 450-452

Open Space

- Keine Agenda, kein Limit. Es endet, wenn die Energie weg ist.
- Nur ein Thema.
- Anwesende bereiten das Thema auf und bearbeiten dann die Unterthemen in Gruppen. Es gibt keinen Themenzwang.

Social Media⁸⁵

Der Einsatz von Social Media hat Vorteile, birgt aber auch Fallen. Der Einsatz von Social Media ist zu planen und gut vorzubereiten. Dabei sind auch rechtliche Vorgaben und die Vertraulichkeit von Informationen zu beachten. Die Führungskräfte sollten zeigen, dass auch sie die Social Media Plattformen nutzen und sich involvieren.

- Best Practice Leitlinien:
 - Die Ziele der Social Media müssen klar mit der Kommunikationsstrategie verknüpft sein.
 - Trainiere die Menschen, wie sie die Social Media komfortabel nutzen können.
 - Erstelle Leitlinien, was akzeptabel ist und was nicht (Social Media Policy).
 - Monitore die Einhaltung der Social Media Policy.
 - Stelle dezidierte Ressourcen ab, um Inhalte zu generieren und die Dynamik aufzubauen.
 - Hole die Zustimmung auf allen Ebenen des Managements für die Verwendung von Social Media ein.
 - Monitore die Systeme und Prozesse, um die Effektivität zu messen.

⁸⁵ ECMH 5C3.3, Page 240-242



8.7.4. Geschichten, um die Menschen für den Change zu aktivieren⁸⁶

Elemente einer guten Change Geschichte	Beispiel:
Greife auf eine Lösung zu, welche das Problem adressiert.	Der Merger war erfolgreich und verlief ohne Probleme.
Die Herausforderung, die erfolgreich gemeistert wurde.	Die beiden Unternehmen hatten sehr unterschiedliche Kulturen.
Eine klare Botschaft, welche auch die Kernaussage der Geschichte ist.	Jedes der beiden Unternehmen hatten ihre Spezialitäten und Stärken, aber heute sind sie viel stärker, bieten einen besseren Service an und haben mehr Möglichkeiten.
Verwende eine reichhaltige, die Sinne anregende Sprache, um es lebendiger zu gestalten.	Beschreiben Sie einige der Charaktere, ihre empfundenen Ängste, ihre Gedanken und Sorgen.
Motiviere die Menschen dazu, aktiv zu werden	Klären Sie, was als Nächstes getan werden muss, z. B. sich in Foren zu engagieren oder Ideen einzubringen.

⁸⁶ ECMH 5B5, Page 230-233



Blue Change Solutions



9. Mobilisierung & Festigung

9.1. Einleitung

Noch während das Projekt umgesetzt wird, ist es von Bedeutung, das neue Verhalten zu erhalten und zu festigen.

Gemäß Lewin gibt es eine Phase des Einfrierens. Senge warnt davor, die Bemühungen den Change zu festigen, zu früh zu beenden. Idealerweise haben die Betroffenen die neue Art tief verinnerlicht.

Der Mensch als Gewohnheitstier fällt allzu gerne in die „alten“ Arbeitsweisen zurück. Setzen Sie die richtigen Stellhebel an, um die Betroffenen daran zu hindern, in ihre alten Arbeitsweisen zurückzufallen.

Weitere Hilfsmittel sind die selbstverstärkenden Systeme, der Aufbau der kritischen Masse und der psychologische Vertrag.

Kontrollieren Sie regelmäßig den Level der Change-Akzeptanz. Erst, wenn der Betroffene den Change, also die neue Arbeitsweise, verinnerlicht hat, können Sie ziemlich sicher sein, dass der Change Bestand haben wird.

In diesem Kapitel lesen Sie über folgende Themen:

9.2. Mobilisierung

- 9.2.1. Einleitung
- 9.2.2. Hebel und Hebelwirkung
- 9.2.3. Verstärkungssysteme
- 9.2.4. Weitere verstärkende Systeme
- 9.2.5. Der 'psychologische Vertrag'
- 9.2.6. Stakeholder Aktivierung
- 9.2.7. Die Rolle des Sponsors bei der Aktivierung

9.3. Festigung

- 9.3.1. Einleitung
- 9.3.2. Wendepunkt und kritische Masse
- 9.3.3. Ebenen der Annahme
- 9.3.4. Erzeugen und Aufrechterhalten einer Eigendynamik
- 9.3.5. Involviere und unterstützte Manager und Vorgesetzte
- 9.3.6. Führung im Change

9.2. Mobilisierung

9.2.1. Einleitung

Die Zielgruppe muss aktiviert werden, den Change umzusetzen. Um die Motivation, den Change umzusetzen, zu fördern, werden verschiedene Hebel eingesetzt.

9.2.2. Hebel und Hebelwirkung⁸⁷

Hebel sind Elemente im Change, welche die Annahme ermöglichen oder unterstützen. Die Verwendung von Hebeln hilft, jene Kräfte zu stoppen oder zu reduzieren, welche den Change hemmen oder verhindern wollen bzw. jene Kräfte zu stärken, die den Change fördern. Der Fokus liegt bei der Erzeugung positiver Kräfte.

Fördere das richtige Verhalten und handele entschieden, wenn Verhaltensweisen zu Tage kommen, die den Change unterwandern.

Basierend auf dem systemischen Gedanken, sind Organisationen als komplexe Gemeinschaft einzelner unabhängiger Systeme zu betrachten, welche sich aber gegenseitig beeinflussen können. Eine kleine Anstrengung zur richtigen Zeit kann einen großen Effekt auf die Ergebnisse haben.

Die Hebelwirkung wird verwendet, um die Individuen zu beeinflussen, die neuen Verhaltensweisen anzunehmen und zu pflegen. Die Anwendung des richtigen Hebels kann in Wellen von gegenseitigen, unterstützenden und verstärkenden Aktivitäten münden. Dies hilft, den gewünschten Effekt bei einer Vielzahl von Menschen zu erzeugen und auf lange Zeit zu erhalten.

9.2.2.1. Hebelkategorien⁸⁸

Folgende Hebelarten können, einzeln oder in Kombination, verwendet werden, um den Stakeholder zur Handlung zu bewegen.

- **Emotional** – Druck oder Sog aufbauen, um den Change voranzutreiben. Z. B. Schuld, Stolz oder das Gefühl der Beteiligung.
- **Prozedural** – Neue oder geänderte Prozess „erzwingen“ eine andere Arbeitsweise.
- **Strukturell** – Wie die Organisation kontrolliert und gesteuert wird und eingeteilt ist.

⁸⁷ ECMH 11A3, Page 460-472

⁸⁸ ECMH 11A3.1, Page 463



9.2.2.2. Strategien⁸⁹

Folgende Strategien finden bei den Hebeln Anwendung.

Karotte: Finanzielle oder nicht finanzielle Belohnung, wenn das richtige Verhalten gezeigt wird.

Stock, Krücke: Klarstellen der Inkompetenz (eventuell unbewußten) der Person und Anbieten von Hilfe zur Besserung.

Brücken einreißen: Den Weg zurück unterbinden. Den Rückweg sperren.

Ein Zeichen, dass der Change unvermeidlich ist, ist z. B. das Entfernen von Regalen und Lagern bei einem Change zum papierlosen Büro (Burning Bridges).

9.2.2.3. Hebelarten⁹⁰

Die Hebelarten finden in folgenden Bereichen Anwendung:

- **Umfeld-Hebel** – Die physischen Elemente in der Organisation. Z. B. Büroausstattung und Lage.
- **Führungs-Hebel** – Was die Führungskräfte tun und sagen (formal oder informal) - vor, während und nach dem Change.
- **Organisationsentwicklungs-Hebel** – Organisatorische Elemente wie Abteilungs-, Teamstrukturen, Stellendesign, Rollenbeschreibung, Leistungsbeurteilungssysteme.

9.2.2.4. Führungshebel - Ergänzungen

Führer müssen das gewünschte Verhalten vorleben. Konsequenz durchgeföhrt, ist es ein starkes Element. Das Vorleben sendet non-verbale Mitteilungen an die Mitarbeiter, auch darüber,

- Wie die Führer ihre Zeit verwenden.
- Wie sie auf Probleme reagieren.
- Wie sie Ressourcen zuteilen.
- Wie sie die Mitarbeiter belohnen oder bestrafen.

Verwende Sie die bewussten und unbewussten Mitteilungen derart, dass Status und Sicherheit der Betroffenen bewahrt bleiben.

Die Menschen sind eher geneigt eine Änderung zu übernehmen, wenn ihr direkter Linienmanager sie mit ihnen bespricht, als wenn sie im Gegensatz dazu, diese mit einem leitenden Manager oder einem Vertreter aus einem anderen Bereich besprochen wird.

TJ and Sandar Larkin (2006)

⁸⁹ ECMH 11A3.2, Page 466

⁹⁰ ECMH 11A3.1, Page 466-471



TJ und Sandar Larkin (2006) fanden heraus, dass die Wahrscheinlichkeit der Change Annahme neun Mal höher ist, wenn die direkten Vorgesetzten mit den Mitarbeitern darüber reden, als wenn ein Vorstand dies macht.

9.2.3. Verstärkungssysteme⁹¹

Verstärkungssysteme sind eigendynamische Mechanismen mit wiederkehrenden Zyklen (Feedbackschleifen). Jeder Zyklus verstärkt den vorherigen - egal ob positiver oder negativer Zyklus. Dadurch entsteht eine starke Eigendynamik, welche andauert, bis es zu einer externen Unterbrechung kommt (Hochschaukeln).

- **Negativer Zyklus:** Das Ergebnis von schlechten Erfahrungen
- **Positiver Zyklus:** Das Ergebnis von positiven Erfahrungen

Negative Zyklen sollten Sie verhindern oder dann intervenieren. Positive Zyklen sollten Sie erzeugen und fördern.

Das systemische Denken hilft die Zyklen zu identifizieren und richtig aufzusetzen.

9.2.4. Weitere verstärkende Systeme⁹²

Senge und Goodmann empfehlen folgende verstärkende Systeme zu nutzen:

1. **Individuelle persönliche Ergebnisse** – Ich werde mich ändern, weil es für mich wichtig ist.
2. **Netzwerk von engagierten Menschen** – Ich werde mich ändern, weil es für meine Kollegen wichtig ist.
3. **Verbesserte Geschäftsergebnisse** – Ich werde mich ändern, weil es funktioniert.

Idealerweise sollten möglichst alle drei selbstverstärkenden Systeme gleichzeitig angesprochen werden. Entsprechend ist die Kommunikation zu planen. Überlegen Sie, welches selbstverstärkende System für welchen Change und Stakeholder am geeignetsten ist.

⁹¹ ECMH 11A6.1, Page 476-478

⁹² ECMH 11A6.1, Page 476-478



9.2.5. Der 'psychologische Vertrag'⁹³

Der psychologische Vertrag ist die meist nicht ausgesprochene Erwartungshaltung dem Anderen gegenüber. Organisationen, welche gute psychologische Verträge mit ihren Mitarbeitern haben, erhalten eine höhere Zustimmung der Mitarbeiter. Dies führt normalerweise zu positiven Effekten auf die Leistung bzw. Change Akzeptanz.

Es ist sehr wichtig, den psychologischen Vertrag bei der Planung einer Veränderungsinitiative zu berücksichtigen, da Veränderungen der derzeitigen Arbeitsweisen einen psychologischen Vertrag bedrohen können.

Ist der psychologische Vertrag gestört, hat dies Auswirkungen auf die Zufriedenheit, die Zustimmung, das Engagement und dadurch auf die Leistung.

Vermindern Sie die Gefahr für die psychologischen Verträge durch:

- Offene und ehrliche Kommunikation zum Change so früh wie möglich.
- Erzeuge viele Möglichkeiten Feedback zu geben und sich zu involvieren.
- Realistisch bezüglich der Change Auswirkungen sein.
- Die Personalabteilung früh einbinden, wenn die Auswirkung für das Personal hoch sein wird

⁹³ ECMH 7C1, Page 311-313



9.2.6. Stakeholder Aktivierung⁹⁴

Der zweite und ebenso wichtig wie der erste Teil des Stakeholder Managements, ist die Aktivierung der Stakeholder. Ziel ist es, dass die Stakeholder den Change annehmen und aktiv an dessen Umsetzung mitwirken.

Hier fünf mögliche Beeinflussungsstrategien:

- Fange mit den Ungeduldigen an.
- Zuhören als eine Form der Mobilisierung.
- Führe mit Bedeutung und Emotionen.
- Appelliere an Herz und Verstand.
- Beeinflussen durch Vorführen.

9.2.6.1. Rogers' Innovation Adoption Kurve

Einen Change starten Sie am besten mit jenen Stakeholdern, welche schon „Hufe scharrend“ darauf warten loslegen zu dürfen. Die Innovatoren und Ungeduldigen sind die geeigneten Stakeholder für den Piloten. Sie sind am wenigsten kritisch und verzeihen es, wenn es im Piloten auch mal nicht so rund läuft.

Der erfolgreiche Pilot kann im weiteren Verlauf als Erfolgsstory für die nachfolgenden Gruppen verwendet werden. Manchmal ist es einfacher und besser, wenn die Stakeholder sich gegenseitig motivieren und überzeugen.

9.2.6.2. Zuhören, um zu Mobilisieren⁹⁵

Starte die Aktivierung des Anderen nicht mit der eigenen Lösung, sondern mit aktivem Zuhören.

Aktives Zuhören und wirkliches Interesse zeigen kann einen Stakeholder aktivieren. Fragen Sie den Anderen zuerst nach seinen Interessen, Bedürfnissen und seinen Bedenken. Zeigen Sie, dass Sie wirklich an dem Anderen und seinen Gedankengängen interessiert sind und seien Sie voll anwesend bei der Konversation mit dem Anderen. Dadurch werden Feindseligkeiten und Barrieren abgebaut.

Durch das Dem-Anderen-Zuhören erwerben Sie quasi das Recht, dass ihnen auch zugehört werden soll. Fokussieren Sie dann auf den Change Bedarf.

⁹⁴ ECMH 4C1, C2, C6, C9, Page 202-207

⁹⁵ ECMH 4C2, Page 203



9.2.6.3. Führen mit Bedeutung und Emotionen⁹⁶

Den Stakeholdern die Bedeutung des Changes zu zeigen, ist ein zentrales Element, um die Stakeholder zu motivieren. (Kotter & Cohen (2002), Pink (2014) und andere). Erläutere „Warum“ der Change sein muss und verdeutliche den Stakeholdern den Gesamtzweck. Verwenden Sie die Bedeutsamkeit des Changes, um andere zu beeinflussen.

Das Aktivieren der Stakeholder sollte im Idealfall auf der emotionalen Ebene geschehen und nicht nur logisch begründet sein. (Kotter, Heath & Heath, 2011). Die emotionale Reaktion begründen die Menschen danach oft rational.

9.2.6.4. Appelliere an den Verstand und das Herz⁹⁷

Erfolgreiche Kommunikations- und Aktivierungsansätze appellieren sowohl an das Herz, als auch an den Verstand des Menschen.

Um die Treiber und Change Ansätze zu erläutern, sollten Sie nicht nur logische Begründungen verwenden, sondern auch an die Emotionen appellieren:

- Setzen Sie symbolische Handlungen und Symbolismus ein.
- Verwenden Sie Metaphern.
- Verwenden Sie Erzählungen und Geschichten.

9.2.6.5. Beeinflussen durch Vorführung⁹⁸

Zeigen Sie, wie der Change wirkt, indem Sie vorführen, wie das Neue funktioniert (Prototyp), um die Bedeutung der Vision zu klären und das Kommtent zu fördern.

Weiter können Diskussionen an einer realen Sache geführt werden. Das frühe Zeigen von Fortschritt und Erfolg kann sehr hilfreich sein, um Skeptiker zu überzeugen: „Ein Grund es zu glauben“.

⁹⁶ ECMH 4C6, Page 206

⁹⁷ ECMH 5B5, Page 230-233

⁹⁸ ECMH 4C9, Page 206-207



9.2.7. Die Rolle des Sponsors bei der Aktivierung⁹⁹

- Die sichtbare Unterstützung des Sponsors und die Mitwirkung der obersten Führung ist erfolgsentscheidend.
- Ein Top-down, eine Ein-Wege-Kommunikations-Ansatz, um Informationen zu verteilen, wie z. B. die Gründe oder die Vision des Changes, kann helfen, die Information schnell an eine große Menge an Menschen zu verteilen.
- Um eine stärkere Mitwirkung zu erreichen, sollte zusätzlich eine aufrichtige Einladung mitzumachen ausgesprochen werden.
- Wenn den Menschen diese Möglichkeit innerhalb eines vertrauensvollen offenen Umfelds geboten wird, werden sie sich mehr eingebunden fühlen.

Smythe (2007) erklärt: "Ein **echtes Engagement** bedeutet, dass die Leute dazu aufgefordert werden, **dass Thema für sich selbst zu überdenken**". Mit anderen Worten, das Übermitteln von Informationen an Menschen wird nicht zu mehr Engagement führen. Smythe sagt weiter: "Engagement der Mitarbeiter ist kein Selbstzweck. Es ist eine Plattform, um jeden für die Veränderung zu aktivieren, so dass die Menschen das Gefühl bekommen, ein Teil davon zu sein, um eine sinnvolle Rolle im Change zu übernehmen."

⁹⁹ ECMH 5A6, Page 220



9.3. Festigung

9.3.1. Einleitung

Das Festigen des Neuen muss in aller Regel lange über den eigentlichen Projektzeitrahmen hinaus erfolgen. Wichtige Faktoren sind die kritische Masse und die Höhe der Annahme des Neuen.

9.3.2. Wendepunkt und kritische Masse¹⁰⁰

Die kritische Masse beruht auf der Annahme, dass das Verhalten ansteckend ist (gutes sowie schlechtes). Die „kritische Masse“ ist erreicht, wenn die Menschen und Systeme, die nach dem neuen Vorgehen arbeiten, einen unaufhaltsamen Impuls erzeugen (Meyer 2010). Gladwell bezeichnet dies als den Moment der kritischen Masse, Schwellwert oder Siedepunkt.

Blue Change Solutions

¹⁰⁰ ECMH 11A5, Abbildung 11.11, Page 474-475

9.3.3. Ebenen der Annahme¹⁰¹

Kellmann unterscheidet drei Ebenen der Aneignung, d.h. inwieweit die Betroffenen den Change übernommen haben oder wie weit er schon in Fleisch und Blut übergegangen ist.

Je mehr Betroffene den Change verinnerlicht haben, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Change Bestand haben wird. Bevor nicht eine kritische Masse an Betroffenen diesen Level erreicht haben, sollten die Change-Management Aktionen nicht reduziert werden.

Level	Bedarf	Dauer der Zusage	Aufwand	Verstärkt durch	Höhe der Zusage
Einhaltung	Ich muss in der Lage sein, ihnen zu sagen, was zu tun ist und sie werden es tun.	Kurz	Gering	Belohnung und Bestrafung	Akzeptanz
Identifizierung	Ich muss ihnen verständlich machen, warum wir den Change benötigen und was die Konsequenz des Scheiterns ist.	Mittel	Mittel	Sinnhaftigkeit	Wollen
Verinnerlichung	Ich muss sie in die Lage versetzen, Entscheidungen darüber zu treffen, was, wann, warum und wie etwas gemacht werden soll.	Lang	Hoch	Abgestimmt auf die Werte	Zustimmung

¹⁰¹ ECMH 11A4, Abbildung 11.9, Page 472-474



9.3.4. Erzeugen und Aufrechterhalten einer Eigendynamik¹⁰²

Auch wenn Momentum, Kritische Masse und Wendepunkt aufgebaut bzw. erreicht wurden, ist darauf zu achten, dass die Eigendynamik nicht verloren geht.

- Eigendynamik aufbauen durch:
 - Regelmäßige Kommunikation
 - Zusammenarbeit mit den Stakeholdern
 - Ein aktives Change Agent Netzwerk

Wenn der Change eine lange Vorlaufzeit zur Implementierung hat, sollte das Erzeugen der Eigendynamik nicht zu früh begonnen werden.

- Vier Strategien, die bei der Planung und Umsetzung des Changes berücksichtigt werden sollten:
 - Zeitgerechte Kommunikation
 - Phasenweise Implementierung
 - Halte die Sichtbarkeit des Changes hoch.
 - Übertrage die Umsetzungsverantwortung an die Manager.

9.3.5. Involviere und unterstütze Manager und Vorgesetzte¹⁰³

Manager und Vorgesetzte spielen eine entscheidende Rolle beim erfolgreichen Change, der Festigung und der Bewältigung von Widerstand.

- Sie setzen die Policy um.
- Sie können den Change wirklich beeinflussen.
- Sie müssen mögliche Spannungen zwischen der Umsetzung von Veränderungen, dem Umgang mit Widerstand und der Aufrechterhaltung der Leistung auflösen.
- Unterstützen Sie sie durch folgende Maßnahmen:
 - Kommunizieren Sie mit ihnen so oft es geht.
 - Helfen Sie durch Beantworten der Change Fragen.
 - Bieten Sie Coaching und Mentoring Unterstützung an.

¹⁰² ECMH 7C7, Page 318-319

¹⁰³ ECMH 7C6, Page 317-318



9.3.6. Führung im Change¹⁰⁴

Führungskräfte bitte beachten!

- Akzeptiere die Grenzen dessen, was geführt und kontrolliert werden kann. Changes im Bereich der Werte und des Verhaltens sind selten linear und vollständig vorhersagbar.
- Bemerke, wo sich die Energie im System befindet, auf was sich die Personen fokussieren und was das bedeutet.
- Bespreche mit und in der Führungsebene die diversen gewünschten Ergebnisse.
- Betrachte die verstärkenden und ausgleichenden Systeme/Kräfte.
- So früh wie möglich sollte die Führungsebene in geeigneter Art und Weise über die gewünschten Ergebnisse kommunizieren.
- Wiederhole die drei folgenden genannten Aktionen, halte an den nicht verhandelbaren Ergebnissen fest und verhandle Probleme, wenn nötig.
 - Verschiebe, mit geeigneten Maßnahmen, das Gleichgewicht der Kräfte, um positive Feedbackschleifen zu verstärken und negative abzuschwächen.
 - Stelle einen hohen Anspruch an die gewünschten Ergebnisse, diskutiere diese bei jeder Gelegenheit in der Organisation.
 - Überwache die Effekte der Interventionen – speziell, ob das System sich in die gewünschte Richtung bewegt.
- Feiere erreichte Meilensteine.
- Bleibe offen für neue Informationen, um eventuell die eingeschlagene Richtung zu korrigieren.

¹⁰⁴ ECMH 1F3.4, Page 73



10. Wenn ein Faktor fehlt...

Blue Change Solutions



11. Glossar

Deutscher Begriff

English Therm

Erläuterung
Hauptbegriff

Autor

7S Modell

7S Model

1982 erstellt von Peters & Waterman identifiziert das McKinsey 7S Modell sieben Aspekte einer Organisation, welche abgestimmt und sich gegenseitig verstärken müssen, um erfolgreich zu sein. Diese wären: Selbstverständnis, Spezialfertigkeiten, Stammpersonal, Strategie, Struktur, Systeme, Stil.

7S Modell

McKinsey

Analysiere die Zielgruppe/Stakeholder

Analyse the audience/stakeholders

Kommunikationsstrategie

Diverse

Auftauen

Unfreezing

Auftauen bedeutet, die Trägheit und Schwerfälligkeit zu durchbrechen. Es wird ein Bild des ersehnten Soll-Zustandes erzeugt und eine Kraftfeldanalyse durchgeführt. Siehe Lewins Drei-Phasen Modell.

Change-Prozess

Lewin

Beachte die individuellen Auswirkungen durch den Change

Consider impact of change to individuals

Personenfokussierter Kommunikationsansatz

Beenden

Ending

Klären, was sich durch den Change verändern wird. Dinge, die zurückbleiben müssen, sind klar zu benennen, zu würdigen und zu verabschieden. Siehe Phasen der Transition

Phasen der Transition

Bridges

Bestimmen der Schwere der Auswirkung

Assess impact severity

Bestimmen der Komplexität und Reichweite/Abdeckung der Auswirkung. Siehe Bewertung der Stakeholder-Auswirkung.

Bewertung der Stakeholder-Auswirkung Diverse

Beurteilend (Judging)

Judging

Beurteilend (Judging) vs. Wahrnehmend (Perceiving)

MBTI Myers & Briggs

Bewegen

Change

Bewegen (Move) der Menschen durch den Change. Siehe Lewins Drei-Phasen Modell.

Change-Prozess Lewin

Change Agent (O'Neill)

Change Agent

O'Neill (2007) sieht bei der Changeumsetzung den Change Agent als Moderator des Changes und Coach des Sponsors an.

Change Rollen O'Neill

Change-Management Aktivitäten

Change management activities

Aktivitäten, welche durch den Change Prozess ausgelöst wurden und Basis der Veränderung darstellen, wie z. B. Trainingsteilnahme verringert die Verfügbarkeit für das Tagesgeschäft. Siehe Change Auswirkungskategorien.

Change Auswirkungskategorien Diverse

Change-Formel

Change formula

Beckhard & Harris haben 1987 die Change Formel entwickelt. Sie hilft die Kräfte, die für und gegen den Change existieren in einer mathematischen Form einfach aufzuzeigen. Die Formel beinhaltet Multiplikationen und lautet wie folgt: Höhe der Unzufriedenheit mit dem jetzigen Zustand * Wunsch nach der vorgeschlagenen Veränderung/Soll-Zustand * Umsetzbarkeit der Veränderung > vermeintlicher Aufwand.

Change-Formel Beckhard and Harris



CPIG

CPIG

CPIG steht für: Customer (Kunden), Provider (Lieferanten), Influencer (Beeinflusser), Governance (Governance)

CPIG

Mayfield

Definiere die Kommunikationsziele

Set the communications objectives

Kommunikationsstrategie

Diverse

Denkend (Thinking)

Thinking

Denkend (Thinking) vs. Fühlend (Feeling)

MBTI

Myers & Briggs

Drei-Phasen Modell

Three-Stage Model

Mitte des 20. Jahrhunderts entwickelte Lewin das Drei-Phasen Modell. Es besteht aus den Phasen: Auftauen, Bewegen, Einfrieren.

Change-Prozess

Lewin

Ebenen der Change-Aannahme

Level of adoption

Kelmann (1958) unterscheidet je nach Auswirkung des Changes drei Ebenen der Change-Aannahme.

Höhe der Aneignung

Kelmann

Eine Vision und Strategie entwickeln

Developing a vision and a strategy

Kotters 8 Schritte Modell

Kotter

Einfache Kommunikation

Lean communication

Kommunikationswege

Quirke

Emotion sticht Vernunft

Emotion trumps reason

Siehe Prinzipien bei der Stakeholder-Einbindung.

Prinzipien der Stakeholder-Einbindung

Mayfield

Entstehender Change Ansatz

Emergent change approach

Der Change Ansatz entwickelt sich aus dem Change heraus.

Change Ansatz

Burnes

Entwicklungsorientiert und bedacht

Developmental and deliberate

Die Kultur und Fähigkeiten der Organisation entwickeln sich über eine längere Zeit hinweg.

Change Ansatz

Burnes

Erzeugen einer Führungskoalition

Creating the guiding coalition

Kotters 8 Schritte Modell

Kotter

Erzeugen von Schuld oder Angst

Creation of guilt or anxiety

Der Glaube, "wenn ich mich nicht verändere, werde ich meine Ziele nicht erreichen und dies hat dann negative Konsequenzen" verstärkt die Überlebensangst. Siehe Veränderungsängste.

Veränderungsängste

Schein

Extraversion (Extravert)

Extravert

Extraversion (Extravert) vs. Introversion (Introvert)

MBTI

Myers & Briggs

Flux and Transformation

Flux and Transformation

Start-Ups und moderne Organisationen sind meist in einem stetigen Fluss und Wandel mit ihrer Umwelt.

Organisationsmetaphern

Morgan

Fünf Elemente der Teameffektivität

Five elements of team effectiveness

Untersuchungen von Glaser & Glaser haben 1992 gezeigt, dass folgende fünf Bereiche für die Teameffektivität wichtig sind und Führungskräfte diese aktiv beeinflussen sollten. 1. Operative Teamprozesse, 2. Teammission, Planung und Zielsetzung, 3. Teamrollen, 4. Teamübergreifende Beziehungen, 5. Zwischenmenschliche Beziehungen im Team.

Teameffektivität

Glaser and Glaser

Gehirn

Brains

Wissen und Informationen werden offen geteilt. Hohe Partizipation der Beteiligten. Es bestehen sogenannte Doppelte Feedbackschleifen.

Organisationsmetaphern

Morgan



Grundannahmen

Basic assumptions

Jede Kultur hat feste, selten ausgesprochene Grundannahmen, auf denen die Kultur beruht. Sie ist die innerste Schicht der Organisationskultur. Siehe Organisationskultur
Organisationskultur Trompenaars & Hampden-Turner

Hygiene Faktoren

Hygiene factors

Hygienefaktoren, nach Herzberg (2003), sind Leistungen und Elemente, die von einer Person als "Normal, Standard bzw. Selbstverständlich" angesehen und deren Vorhandensein unterstellt bzw. erwartet werden. Ein Ausbleiben dieser Faktoren wird als Demotivator eingestuft und führt zu Unzufriedenheit. Siehe auch Motivatoren.
Motivation und Hygienefaktoren Herzberg

Identifikation ist eine kontinuierliche Aufgabe – Neue Stakeholder kommen hinzu, Alte rücken in den Hintergrund.

Identification is a continuous practice – new Interessensgruppes emerge during a change, old ones can fade away.

Siehe Prinzipien bei der Stakeholder-Einbindung.
Prinzipien der Stakeholder-Einbindung Mayfield

Identifizierung

Identification

Komplexere Changes benötigen eine Identifikation der Betroffenen mit dem Change. Siehe Ebene der Change-Annahme.
Höhe der Aneignung Kelmann

Instrumente der absoluten Kontrolle

Instruments of domination

Im Wesentlichen ein System aus Kontrollen. Menschen werden eingespannt, um die Zwecke zu erreichen. Tradition, Gesetze oder wirtschaftlicher Druck werden verwendet, um gefügig zu machen.
Organisationsmetaphern Morgan

Interessengruppe

Stakeholder

Ein Individuum, oder eine Gruppe, welche(s) ein Interesse am Change und seinen Ergebnissen hat. Der Begriff Stakeholder wird hier eher für Einzelpersonen und der Begriff Interessensgruppe für Gruppen verwendet.
Generell Generell

Kernvoraussetzungen für persönliches Wachstum und Veränderung.

Core conditions for personal growth and change.

Rogers beschreibt 1957 drei Anforderungen des Klienten an seinen Coach, die für persönliches Wachstum benötigt werden. Diese sind Empathie, Integrität und vorbehaltlose positive Beachtung.

Persönliches Wachstum Rogers

Kommunikationsplan

Communication plan

Kommunikationsplan Diverse

Kommunikationswege

Communication Channels

Eine effektive Kommunikation berücksichtigt die Stärken und Schwächen der unterschiedlichen Kommunikationswege. Eine erste Unterscheidung ist, ob die Informationen herausgetragen oder geholt werden müssen. Weiter kann zwischen reichhaltiger und magerer Kommunikation unterschieden werden.

Kommunikationswege Quirke

Komplexe adaptive Systeme

Complex adaptive systems

CAS sind Systeme mit einer großen Menge an Komponenten, denen eine entsprechende Komplexität unterstellt wird. Beispiele von Holland (2006) sind das Internet oder der menschliche Körper. Komplexe Systeme haben ein Grundverständnis, welches Veränderungen über die Zeit hinweg aufnimmt.

Komplexe anpassungsfähige Systeme Holland

Kotters Acht-Schritte Modell

Kotters 8 Step model

Kotter hat 1996 in seinem Buch "Leading Chang" sein 8-Schritte-Modell vorgestellt. Die acht Schritte beschreiben WAS bei einem Change getan werden muss, um erfolgreich zu sein.

Kotters 8 Schritte Modell Kotter

Kultur

Cultures

Normen und Bedeutungen, Erwartungen und Überzeugungen werden geteilt und binden die Menschen an das System.

Organisationsmetaphern Morgan



Lernangst

Learning anxiety

Die Lernangst oder die Angst zu versagen, es nicht zu schaffen, blockiert die Betroffenen. Sie ist zu reduzieren. Siehe Veränderungsängste.

Veränderungsängste

Schein

Lernstile

Learning styles

Honey & Mumford haben auf Basis von Kolbs Lernzyklus vier Lernstile abgeleitet. Sie stellten heraus, wie wir typischerweise lernen und welche "Fallen" im jeweiligen Lernstil existieren.

Lernstile

Honey & Mumford

Manchmal haben Dritte einen besseren Zugang zu dem Stakeholder als man selbst.

Some Stakeholders are best engaged by others.

Siehe Prinzipien bei der Stakeholder-Einbindung.

Prinzipien der Stakeholder-Einbindung

Mayfield

MBTI

MBTI

Myers & Briggs entwickelten auf der Arbeit von Carl Jung die sogenannten Myers-Briggs-Type-Indikatoren (MBTI). Es werden vier Indikatoren-Paare gebildet, um Personen zu typisieren. Die jeweiligen Indikatorenpaare sind die jeweiligen Gegensätze zueinander. Es wird klassifiziert, wie die Person Energie/Motivation bezieht, Informationen aufnimmt, Entscheidungen fällt und welches Umfeld die Person bevorzugt.

MBTI

Myers & Briggs

Meisterhaft / Beherrschung

Mastery

Pink sieht in dem Drang einer Person, die Arbeit gut zu machen und daran persönlich zu wachsen, eine innere Grundmotivation der geistigen Arbeit. Siehe Motivatoren für geistige Arbeit.

Motivation und Hygienefaktoren

Pink

Modell der Innovativen Adaption

Innovation Adaption Modell

Rogers hat 1962 die Stakeholder bezüglich ihres Adaptionszeitpunktes in fünf Gruppen eingeteilt. Diese wären: Die Innovatoren, Ungeduldigen, die Frühen, die Späten und die Zauderer.

Stakeholder Beeinflussung

Rogers

Motivatoren für geistige Arbeit

Motivators for knowledge work

Pink identifizierte 3 Schlüsselmotivatoren für geistige Arbeit. Diese wären:
Meisterhaft / Beherrschung, Selbstbestimmtheit, Zweckbestimmtheit
Motivation und Hygienefaktoren Pink

Neutrale Zone

Neutral zone

Die Neutrale Zone ist eine Zone des Chaos und der Verwirrung. Wie eine Reise von A nach B durch ein unbekanntes Land. Siehe Phasen der Transition
Phasen der Transition Bridges

Organisational culture

Trompenaars & Hampden-Turner beschrieben 2012 die drei Schalen, die bei jeder Organisationskultur zu finden sind. Siehe Grundannahmen, Normen und Werte und sichtbare Artefakte und Produkte.

Organisationskultur Trompenaars & Hampden-Turner

Organismus

Organisms

Wie bei einem echten Organismus arbeiten hier die einzelnen Bereiche zusammen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Der Organismus reagiert meist nur auf seine Umwelt.

Organisationsmetaphern Morgan

Phasen der Transition

Stages of Transition

Bridges definierte 2009 die drei Phasen der Transition. Diese wären, das Beenden, die neutrale Zone und der Neuanfang. Er unterscheidet zwischen Change und Transition. Als Transition definiert er einen psychologischen Prozess des Loslassens und Ankommens.

Phasen der Transition Bridges

Politisches System

Political System

In politischen Systemen ist es wichtig "Macht" zu besitzen oder die Mächtigen zu kennen. Koalitionen bilden gehört zu den Erfolgsfaktoren in dieser Organisationsform.

Organisationsmetaphern Morgan

Prinzipien bei der Stakeholder-Einbindung

Principles of stakeholder engagement

Coves hat 1999 drei Kriterien für Prinzipien erstellt (1. Universal, 2. Bestärkend, 3. Praxiserprobt).

Prinzipien der Stakeholder-Einbindung Mayfield



Projekt

Project

Projekte sind zeitlich begrenzt, um ein spezifisches Ergebnis zu erarbeiten.

Strategischer Change Kontext

King

Pull & Push-Kanal

Pull & push channels

Kommunikationswege

Quirke

Räume reichlich Zeit ein

Allow plenty of time

Personenfokussierter Kommunikationsansatz

Rollen im Change

Roles in Change

O'Neill, Kotter und Senge haben diverse Rollen für und im Change-Management vorgeschlagen. Dies wären: Change Agent, direkter Vorgesetzter, Idee-Geber, Sponsor und Zielgruppe.

Change Rollen

Diverse

Schweregrad des Changes

Severity of change

Der Schweregrad der Auswirkungen eines Changes ist von den folgenden vier Faktoren abhängig: 1. Das Umfeld, 2. Die Change-Vergangenheit der Organisation, 3. Die individuelle Reaktion auf die Veränderung, 4. Die Veränderungsfähigkeit der Organisation

Schwierigkeitsgrad des Changes

Diverse

Selbstverstärkende Systeme

Reinforcement system

Um das Momentum im Change aufrecht zu erhalten, können sich selbst verstärkende Zyklen verwendet werden.

Verstärkungssystem

Diverse

Sichtbare Artefakte und Produkte

Visible artefacts and products

Die äußere Schale der Organisationskultur stellt die sichtbaren Dinge dar. Dazu gehören auch Statussymbole wie

z. B. die Größe des Büros. Siehe auch Organisationskultur.

Organisationskultur

Trompenaars & Hampden-Turner

Sollzustand

Future state

Den Future State, also der gewünschte Sollzustand zu beschreiben ist essentiell, um den Change eine Ausrichtung zu geben und Indikatoren für den Fortschritt zu identifizieren.

Sollzustand

Diverse

Stakeholder Identifizieren

Identifying Stakeholders

Das Identifizieren von Stakeholdern ist ein fortwährender Prozess innerhalb des Changes. Mit Workshops, dem "Schnellen Auflisten", Mindmaps oder einfachen Gesprächen können Stakeholder identifiziert werden.

Stakeholder Identifizieren

Stakeholder Profilierung

Profiling Stakeholders

Es empfiehlt sich für jeden Stakeholder eine Profilkarte anzulegen, um diverse Aspekte des Stakeholders zu dokumentieren. Siehe Personas, Stakeholder-Matrix, Empathie Karte,

Stakeholder Profilierung

Diverse

Stakeholder-Matrix

Stakeholder matrix

Eine Möglichkeit die Stakeholder zu analysieren ist, sie in eine zweidimensionale Grafik einzuordnen. Gängiges Beispiel für die zwei Dimensionen sind Kraft/Einfluss und Interesse am Change. Zur Verdeutlichung kann die Matrix in 4 Quadranten eingeteilt werden.

Stakeholder Einordnung

Mayfield

Stellhebel und Einfluss

Levers and Leverage

Im Change ist es wichtig, die Stellgrößen und deren Einfluss auf die Betroffenen zu kennen. So kann ein kleiner Einfluss zur richtigen Zeit an der richtigen "Stelle" große Wirkung zeigen. Den Einfluss nicht oder falsch auszuüben, kann entsprechend große negative Auswirkungen auf den Change haben. Folgende Stellhebel sind genannt: Emotionale Stellhebel, Führungs-Stellgrößen, Organisatorische Stellgrößen, Strukturelle Stellhebel, Umwelt-Stellgrößen, Verfahrenstechnische Stellhebel.

Stellgrößen und Einfluss

Diverse

Systemartige Mechanismen

Systems mechanism

Wie Manager kontrollieren und steuern.

Mechanismen der Kultur

Carolyn Taylor



Team-Entwicklungsprozess

Team change process

Tuckmann und Jensen haben 1977 die fünf Phasen des Team-Entwicklungsprozesses beschrieben. Die Phasen zeigen die Gefühls- und Zufriedenheitszustände des Teams bei einem Change auf. Angefangen bei der Orientierung des Teams, über die Konfrontationsphase und Kooperations- hin zur Wachstumsphase. Die fünfte Phase ist die Auflösungsphase, wenn der Teamauftrag erreicht wurde.

Team-Entwicklungsprozess Tuckman

Unbeabsichtigte/ungeplante Ergebnisse

Unintended/unplanned outcome

Ergebnisse, die unvorhersehbar waren und meist eine längerfristige Auswirkung haben. Siehe Change Auswirkungskategorien.

Change Auswirkungskategorien Diverse

Veränderung

Change

Change und Veränderung sind quasi äquivalente Begriffe, wobei wir den Begriff Change eher im Organisationsbereich und den Begriff Veränderung im individuellen Bereich verwenden.

Generell Generell

Veränderungsängste

Survival and learning anxiety

Schein identifizierte 1993 zwei Veränderungsängste. Die Lernangst als Blockierer und die Überlebensangst als Antreiber.

Veränderungsängste Schein

Verhaltensmechanismen

Behaviour mechanism

Führungsverhalten und Kultur sind stark verlinkt.

Mechanismen der Kultur Carolyn Taylor

Verstehe die organisatorischen Zusammenhänge

Understand the organizational context

Siehe Kommunikationsstrategie

Kommunikationsstrategie Diverse

Vielfältige Kommunikation

Rich communication

Kommunikationswege Quirke

