A large, solid blue silhouette of an elephant is positioned on the left side of the page, facing right. The elephant's trunk is curved downwards and then slightly upwards at the tip. The text is overlaid on the elephant's body.

# **Change Management Pocket Guide**

**Blue Change Solutions**  
Erfolgreich verändern

Blue Change

# Change-Management

## Pocket Guide

### Themen

<b>Change-Management</b>	<b>2</b>
<b>Change Entstehung</b>	<b>4</b>
<b>Change Rollen</b>	<b>7</b>
<b>Change Analyse</b>	<b>9</b>
<b>Organisationsanalyse</b>	<b>11</b>
<b>Change Ansätze</b>	<b>15</b>
<b>Stakeholder Management</b>	<b>19</b>
<b>Kommunikation</b>	<b>23</b>
<b>Change Dokumentation</b>	<b>27</b>
<b>Change Widerstand</b>	<b>29</b>
<b>Change Festigung</b>	<b>31</b>
<b>Motivation, Wachsen &amp; Lernen</b>	<b>33</b>
<b>Wenn ein Faktor fehlt...</b>	<b>35</b>
<b>Consulting &amp; Training</b>	<b>36</b>

# Change-Management

## 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.
- Mitarbeiter müssen insgesamt mehr leisten und mehr Verantwortung übernehmen.

## Die Aufgabe

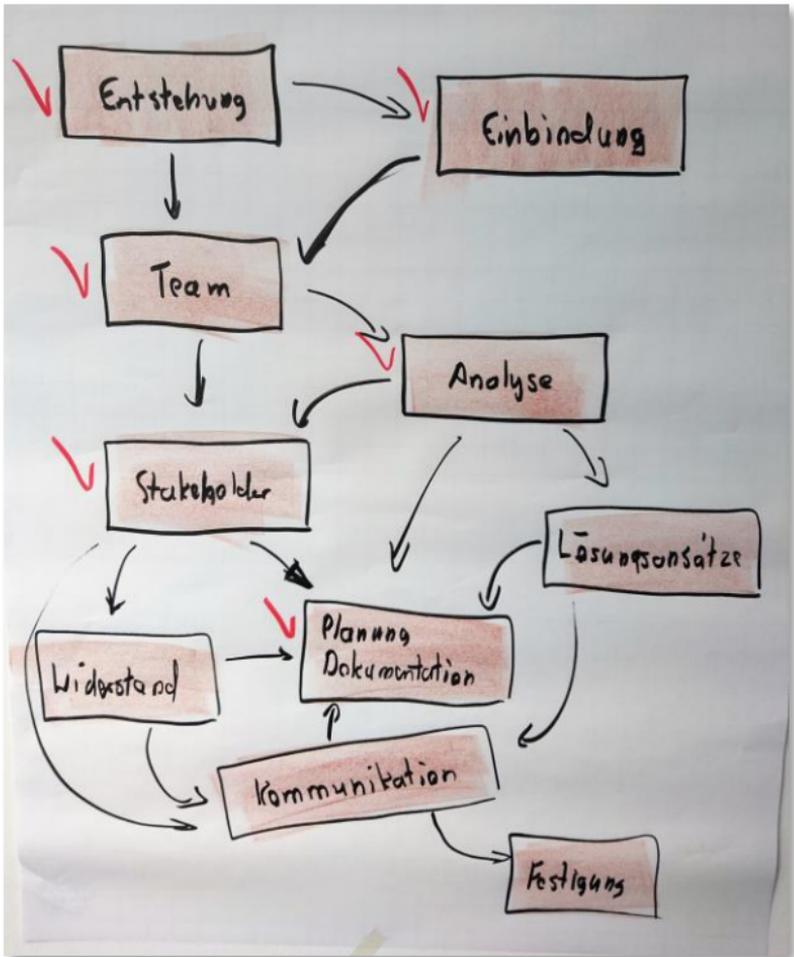
Das **Führen** der **Mitarbeiter** durch die Veränderungen (durch unbekanntes Terrain zu einem fernen Ziel), mit der Maßgabe: **Spannungen, Konflikte, Ängste und Widerstände** angemessen zu berücksichtigen, aufzulösen und im Idealfall zu **verhindern**.

## 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

# Change Übersicht



Live Flipchart | Training Dezember 2018

## Change Entstehung

Eine Quelle für Changes ist das **Umfeld der Organisation**.

Eine Organisation muss auf mehrere Einflüsse reagieren. Sei es der Markt, die Wettbewerbssituation, technische Entwicklung, die Politik oder die Gesetzgebung.

Eine weitere Quelle sind die Changes, welche langsam und fast unbemerkt **in der Organisation** entstehen.

Wegen der Komplexität der Organisation entsteht ein Change-Bedarf häufig unabhängig voneinander an mehreren Stellen und es wird in einzelnen isolierten nach einer Lösung für das zugrundeliegende Problem gearbeitet. Dadurch entsteht Wildwuchs und Ressourcen werden vergeudet.

Überdies weitet 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 die Organisation zu etablieren. Dadurch werden Changes im Ansatz erkannt und können zueinander koordiniert werden.

Die Changes beeinflussen die Unternehmensstrategie und Entwicklung und haben somit direkten Einfluss auf das Portfolio Management und Programm Management des Unternehmens.

Changes müssen mit der Unternehmensstrategie abgestimmt und werden durch die Anwendung geeigneter Projektmethoden umgesetzt.

# Grundlagen

Change-Kaskade	Eine Kaskade ist ein mehrstufiges System. Diese Stufen sind z. B. Strategie, strategische Ziele, Change Portfolio, Change Initiativen und die Implementation. Jede Stufe stellt eine Entscheidungs- und Feedback-Ebene dar.
Governance Hierarchie	Die Governance Hierarchie ist die hierarchische Strukturierung von Portfolio, Programme und Projekten.
Portfolio	Ein Portfolio ist ein Set aus Programmen und Projekten, um die Umsetzung der Business Vision und Ziele zu unterstützen. Portfolios sind meist zeitlich unbegrenzt oder entsprechend langläufig.
Programm	Ein Programm ist eine temporäre Struktur um ein strategisches Ziel zu erreichen. Dies geschieht in Projekten.
Projekt	Projekte sind zeitlich begrenzt, um ein spezifisches Ergebnis zu erarbeiten.

<p><b>Komplexe adaptive Systeme</b> <i>Complex adaptive systems</i></p>	<p>CAS sind Systeme mit einer großen Menge an Komponenten, denen eine entsprechende Komplexität unterstellt wird. Komplexe Systeme haben ein Grundverständnis, welches Veränderungen über die Zeit hinweg aufnimmt.</p>
<p><b>Entwicklungsorientiert und bedacht</b> <i>Developmental and deliberate</i></p>	<p>Die Kultur und Fähigkeiten der Organisation entwickeln sich über eine längere Zeit hinweg.</p>
<p><b>Schnell und schlagartig</b> <i>Swift and sudden</i></p>	<p>Eine kurze, typischerweise turbulente Periode, die schnelle Ergebnisse liefert, erzwungen durch eine Existenzbedrohung für die Organisation.</p>
<p><b>Komplexe reagierende Vorgänge</b> <i>Complex responsive processes</i></p>	<p>Die Interaktion zwischen Menschen und Gruppen als komplex reagierende Vorgänge von Denken, Verhalten und Gefühlen.</p>
<p><b>Duales Betriebssystem</b> <i>Dual operating system</i></p>	<p>Ein duales Betriebssystem parallel zur klassischen Hierarchie als ein Netzwerk an Change Agent, um bei der Organisation eine hohe Veränderungsbereitschaft aufrecht zu halten.</p>

# Change Rollen

Innerhalb des Changes gibt es verschiedene Rollen, mit entsprechenden Verantwortlichkeiten.

Das der Change nicht von einer Person alleine umgesetzt werden, dazu ist das Thema zu komplex, ist ein Change Team zu bilden.

Je Change ist ein Team zu formen. Es besteht aus einem Sponsor, einem Change Manager/Change Agent und entsprechenden Change Spezialisten.

Das Team kann sowohl aus internen als auch externen Personen zusammengestellt werden.

Das Change Team unterstützt die Zielgruppe bei der Umsetzung. Wobei die Regel gilt, dass der Change nur von der Zielgruppe selbst umgesetzt werden kann.

Oft 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 die Regeln effektiver Teams zu berücksichtigen.

# Grundlagen

Sponsor	Er hat die Möglichkeit, durch Geld, Macht, Einfluss, den Change zu erlauben (zuzulassen) und zu ermöglichen.
Leitende Führungsebene <i>Executive leadership</i>	Die leitende Führungsebene entwickelt Visionen und Strategien, um den Change zu verwirklichen. Sie kommunizieren, reduzieren Abhängigkeiten und unterstützen.
Lokale Führungskraft / Manager <i>Local leaders / managers</i>	Die lokale Führungskraft nach Kotter (2012) plant und setzt den Change durch/um.
Change Manager	Bei der Change-Umsetzung agiert der Change Manager als Moderator und Coach.
Fürsprecher <i>Advocate</i>	Er hat die Idee, braucht aber einen Sponsor, welcher den Change ermöglicht.
Zielgruppe <i>Implementer</i>	Umsetzer (oder auch als Umsetzer bezeichnet), sind die Betroffenen und Beteiligten des Changes und müssen diesen umsetzen.

# Change Analyse

Bevor der Change angegangen werden kann, muss er analysiert werden. Dies muss in enger Zusammenarbeit mit dem Stakeholder Management geschehen.

Lewin und Beckard liefern interessante Modelle, um das Verhältnis der Interessen im Change zu beleuchten. Nur wenn die Interessenslage stimmt, wird der Change eine Chance haben.

Ein guter Ansatzpunkt für eine Analyse kann auch das 7S Modell von McKinsey sein.

Weiter ist klar aufzuzeigen, welche Auswirkungen der Change haben wird. Wesentlich wichtiger ist es, die Auswirkungen aufzuzeigen, wenn der Change misslingt. Diese Auswirkungen sind bis auf Mitarbeiter Ebene herunter zu brechen. Jeder Einzelne möchte und muss genau wissen, was der Change für ihn persönlich bedeutet. Siehe auch "Motivation, Wachsen & Lernen".

Mit dem Kennen der Auswirkungen des Changes kann dieser auch in seinem Schweregrad eingestuft und somit auch mit den anderen Changes in der Organisation verglichen werden.

# Grundlagen

<p>Schweregrad des Changes</p> <p><i>Severity of change</i></p>	<p>Der Schweregrad eines Changes ist von den folgenden Faktoren abhängig:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Umfeld</li> <li>• Die Change-Vergangenheit der Organisation</li> <li>• Die individuelle Reaktion auf die Veränderung</li> <li>• 4. Die Veränderungsfähigkeit der Organisation</li> </ul>
<p>Change-Formel</p> <p><i>Change formula</i></p>	<p>Change = „Höhe der Unzufriedenheit mit dem jetzigen Zustand“ * „Wunsch nach der vorgeschlagenen Veränderung/Soll-Zustand“ * „Umsetzbarkeit der Veränderung“ &gt; „vermeintlicher Aufwand“</p>
<p>Kraftfeldanalyse</p> <p><i>Force field analysis</i></p>	<p>Sie zeigt das Kräfteverhältnis zwischen antreibenden und verhindernden/blockierenden Kräften auf.</p>
<p>7S Modell</p>	<p>Siehe Grundlagen Organisationsanalyse.</p>

# 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 Abteilungen oder sogar in der Organisation ähnlich ticken. Die Organisationsmetaphern von Morgen helfen, eine erste Einschätzung zu treffen.

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

Ein nicht zu vernachlässigender Punkt ist zudem die Unternehmenskultur. Welche „heiligen Kühe“ gibt es? Die Kultur einer Organisation anzupacken ist immer ein schweres Unterfangen und muss genau geplant und gesteuert werden. Zum Beispiel gehören zu der Kultur auch sogenannte Besitzstandsrechte oder auch Statussymbole. Es ist wichtig zu erkennen, wie sich die Kultur darstellt, sich entwickelt hat und wer diejenigen sind, die die Kultur vorgelebt haben.

# Grundlagen

<p>Organisationskultur</p>	<p>Die drei Schalen, die bei jeder Organisationskultur zu finden sind: Grundannahmen, Normen und Werte und sichtbare Artefakte und Produkte.</p>
<p>Grundannahmen <i>Basic assumptions</i></p>	<p>Jede Kultur hat feste, selten ausgesprochene, Grundannahmen, auf denen die Kultur beruht. Sie ist die innerste Schicht der Organisationskultur.</p>
<p>Normen und Werte <i>Norms and values</i></p>	<p>Norme und Werte sind die zweite Schale der Organisationskultur. Sie definieren z. B. was richtig und falsch oder was gut und schlecht ist.</p>
<p>Sichtbare Artefakte und Produkte <i>Visible artefacts and products</i></p>	<p>Die äußere Schale der Organisationskultur stellt die sichtbaren Dinge dar. Dazu gehören auch Statussymbole wie z. B. die Größe des Büros.</p>

## Organisationsmetaphern

Morgan hat 2006 die verschiedenen Organisationsarten mittel Metaphern beschrieben.

Flux and Transformation	Ein loser Zusammenschluss einzelner Beteiligter, die ohne Druck ein gemeinsames Ziel verfolgen.
Gehirn <i>Brains</i>	Die Organisation hat die Fähigkeit zur Selbstreflektion (Double Loop) und kann sich damit eigenständig weiterentwickeln.
Kultur	Normen und Bedeutungen, Erwartungen und Überzeugungen werden geteilt und binden die Menschen an das System.
Instrumente der absoluten Kontrolle <i>Instruments of domination</i>	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.
Maschine	Diese Organisationsart gleicht einer klassischen Fabrik. Stark hierarchisch (top-down) aufgebaut. Die einzelnen Beteiligten arbeiten wie Zahnräder zusammen.

Organismus	Wie ein echter Organismus arbeiten hier die einzelnen Bereiche zusammen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Der Organismus reagiert meist nur auf seine Umwelt.
Politisches System	In politischen Systemen ist es wichtig "Macht" zu besitzen oder die Mächtigen zu kennen. Koalitionen bilden gehört zu den Erfolgsfaktoren in dieser Organisationsform.

7S Modell	Das 7S Modell definiert sieben Aspekte einer Organisation, welche abgestimmt und sich gegenseitig verstärken müssen, um erfolgreich zu sein. Diese wären: Selbstverständnis, Spezialfertigkeiten, Stammpersonal, Strategie, Struktur, Systeme, Stil.
-----------	---

## Change Ansätze

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

Es gibt drei grundlegende Ansätze, welche das Vorgehen beeinflussen.

Kotter beschreibt mit seinen 8 Schritten sehr genau die Aktivitäten eines Changes. Diese Schritte sind jedoch nicht zwingend sequentiell abzuarbeiten und können sich überlappen. Auch können einzelne Bereiche / Abteilungen unterschiedlich schnell die Schritte bewältigen.

Lewin definiert, ähnlich wie Bridges, 3 Phasen. Es ist darauf zu achten, dass jeder Einzelne die Phase durchschritten hat, bevor mit der nächsten begonnen werden kann.

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.

# Grundlagen

## Kotters Acht-Schritte Modell

Die acht Schritte beschreiben WAS bei einem Change getan werden muss, um erfolgreich zu sein.

1. Gefühl der Dringlichkeit vermitteln
2. Erzeugen einer Führungskoalition
3. Eine Vision und Strategie entwickeln
4. Change Vision kommunizieren
5. Mitarbeiter zu weiterreichenden Handlungen befähigen
6. Kurzfristige Erfolge erzeugen
7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderung anstoßen, nicht nachlassen
8. Veränderungen in der (Unternehmens-)Kultur verankern

## Phasen der Transition (Bridges)

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.

<p><b>Beenden</b> <i>Ending</i></p>	<p>Klären, was sich durch den Change verändern wird. Dinge die zurückbleiben müssen, sind klar zu benennen, zu würdigen und zu verabschieden.</p>
<p><b>Neubeginn</b> <i>New beginning</i></p>	<p>Nach der Phase der neutralen Zone ist es Zeit für den Neubeginn, eingeläutet durch das klare, emotionale Kommitment für die Zukunft.</p>
<p><b>Neutrale Zone</b> <i>Neutral zone</i></p>	<p>Die Neutrale Zone ist eine Zone des Chaos und der Verwirrung. Wie eine Reise von A nach B durch ein unbekanntes Land.</p>

## Drei-Phasen Modell

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

<b>Auftauen</b> <i>Unfreezing</i>	Auftauen bedeutet, die Trägheit und Schwerfälligkeit zu durchbrechen. Es wird ein Bild des ersehnten Soll-Zustandes erzeugt und eine Kraftfeldanalyse durchgeführt.
<b>Bewegen</b> <i>Change</i>	Bewegen (Move) der Menschen durch den Change.
<b>Wiedereinfrieren</b> <i>Refreezing</i>	Das Neue oder Andere muss bei den Betroffenen gefestigt werden.

# Stakeholder Management

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. Auch sollte man den Kreis der Stakeholder weit ziehen. Oft stolpern die Changes über vermeintlich nicht erkannte Stakeholder. Ein Stakeholder, den Sie vergessen haben, wird Ihnen das nie verzeihen.

Die Stakeholder zu kennen und sich bewusst zu sein, wie sie sie positiv beeinflussen können, ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Change. Für jeden identifizierten Stakeholder wird ein Profil angelegt. Dieses wird bei der Stakeholder-Analyse gefüllt. Zu analysieren sind die Auswirkungen des Changes auf den Stakeholder und umgekehrt. Weiter sollte der Stakeholder klassifiziert und in ein Segment eingruppiert werden.

Entsprechende Tools sind nachfolgend beschrieben.

Definieren Sie zudem für jeden Stakeholder, wie sie ihn einbinden und aktivieren wollen. Wichtig ist auch die Reihenfolge wann sie welchen Stakeholder angehen.

# Grundlagen

Hier die Begriffe auf der ersten Change Übersicht aus dem Glossar herausziehen und auflisten.

<p>Stakeholder Profilierung <i>Profiling stakeholders</i></p>	<p>Es empfiehlt sich für jeden Stakeholder eine Profilkarte anzulegen, um diverse Aspekte des Stakeholders zu dokumentieren. Siehe Personas, Stakeholder-Matrix, Empathiekarte, Stakeholder-Radar.</p>
<p>Stakeholder Identifizieren <i>Identifying stakeholders</i></p>	<p>Das Identifizieren von Stakeholdern ist ein fortwährender Prozess innerhalb des Changes. Mit Workshops, dem "schnellen Auflisten", Mindmaps oder einfachen Gesprächen können Stakeholder identifiziert werden.</p>
<p>Stakeholder segmentieren <i>Segmenting stakeholders</i></p>	<p>Das Segmentieren der Stakeholder unterstützt Sie darin, die Unterschiede zwischen den Stakeholdern besser zu verstehen. CPIG ist eine häufige Art der Stakeholder-Segmentierung.</p>
<p>CPIG</p>	<p>Eine Segmentierung der Stakeholder nach „Gleichartigkeit“ CPIG steht für: Customer, Provider, Influencer, Governance und ist nur als Beispiel zu verstehen.</p>

Stakeholder-Radar	<p>Die Segmentierung der Stakeholder nach Wichtigkeit. Beim Stakeholder-Radar werden die Stakeholder entsprechend ihrer Einbindungstiefe positioniert. Die Ebenen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbindung ist erfolgsentscheidend</li> <li>• Einbindung ist wichtig</li> <li>• Einbindung ist notwendig</li> <li>• Höflichkeitshalber zu Informieren</li> </ul>
Stakeholder-Matrix	<p>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 auch in 4 Quadranten eingeteilt werden.</p>
Personas (imaginärer Stellvertreter)	<p>Personas = soziale Rolle / Charakter, welche(r) durch einen Schauspieler gespielt wird. Im Change Kontext wird Personas als abstrahierter Platzhalter für eine Person oder Gruppe verwendet, um dem Change Team ein besseres Empfinden über die Person zu ermöglichen.</p>

<p><b>Empathie Karte</b> <i>Empathy map</i></p>	<p>Eine Möglichkeit Stakeholder zu analysieren ist, eine Empathie Karte anzulegen. Dabei wird ein Profilfoto in der Mitte eines Blattes positioniert und passend zum Foto folgende Bereiche analysiert: Was denkt und fühlt er, was sieht er, was hört er, was sagt er und wie handelt er. Weiter wird festgehalten, was ihm Kummer/Schmerzen bereitet und was ihn erfreut/glücklich macht.</p>
<p><b>Modell der Innovativen Adaption</b> <i>Innovation adaption model</i></p>	<p>Rogers hat 1962 die Stakeholder bezüglich ihres Adaption-Zeitpunktes in fünf Gruppen eingeteilt. Diese wären:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Die Innovatoren</li><li>• Die Ungeduldigen</li><li>• Die Frühen</li><li>• Die Späten</li><li>• Die Zauderer.</li></ul>

# Kommunikation

Der Dreh- und Angelpunkt im Change ist die Kommunikation.

Die Stakeholder wollen wissen, was auf sie zukommt, was mit ihnen passiert.

Der Schlüssel einer erfolgreichen Kommunikation ist die Vielfaltigkeit. 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 gerne verzerrt.

Tragen Sie ihre Kommunikation in den Kommunikationsplan ein und erstellen Sie zu Anfang eine Kommunikationsstrategie, damit Sie zielgerichtet und effektiv kommunizieren.

# Grundlagen

## Kommunikationsstrategie

Eine Kommunikationsstrategie beschreibt, wie die Kommunikationsziele einer Change Initiative helfen, die Aktionen zu unterstützen und fokussiert durchzuführen. Es werden sieben Schritte zur Erstellung einer Kommunikationsstrategie empfohlen. Diese wären:

- Verstehe das organisatorischen Zusammenhänge.
- Analysiere die Zielgruppe/Stakeholder.
- Definiere die Kommunikationsziele.
- Definiere den Kommunikationsansatz.
- Entwickle die Kernaussagen und Themen.
- Identifiziere, wer die Kernaussagen vermitteln soll.
- Wähle die Kommunikationswege.

<p><b>Personenfokussierter Kommunikationsansatz</b></p> <p><i>People-focused approach to communication</i></p>	<p>Um die Befürchtungen zu vermindern und die Bereitschaft, sich einzubinden zu erhöhen, sollte ein Change Manager folgende 6 Faktoren berücksichtigen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Warte nicht, bis die Informationen vollständig sind</li><li>• Bevorzuge bidirektionalen, direkten Austausch, wenn mehr Engagement benötigt wird</li><li>• Beachte die individuellen Auswirkungen durch den Change</li><li>• Plane Stakeholdergruppen, um die Informationen zu segmentieren und Überlastungen zu verhindern</li><li>• Räume reichlich Zeit ein</li><li>• Fordere Feedback ein und arbeite es ein.</li></ul>
<p><b>Kognitive Verzerrung</b></p> <p><i>Cognitive bias</i></p>	<p>Kahnemann hat 2012 diverse kognitive Verzerrungen von Betroffenen definiert. Z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mitläufereffekt</li><li>• Neigung zur Beständigkeit</li><li>• Neigung zur Informationseinseitigkeit</li><li>• Neigung zur Übereinstimmung.</li></ul>

<p>Feedback Mechanismus</p>	<p>Feedback kann auf verschiedenen Wegen und Arten erfolgen. Diese wären: Direkte Kommunikation vs. Massenkommunikation und Einseitige Kommunikation vs. Gegenseitige Kommunikation</p>
<p>AIDA</p>	<p>Im Marketing existiert das AIDA Konzept, welches für die Einbindung und Aktivierung der Betroffenen herangezogen werden kann. AIDA steht für:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufmerksamkeit</li> <li>• Wunsch (Desire)</li> <li>• Interesse</li> <li>• Aktion</li> </ul>
<p>Kommunikations- wege <i>Communication channels</i></p>	<p>Eine effektive Kommunikation berücksichtigt die Stärken und Schwächen der unterschiedlichen Kommunikationswege. Eine erste Unterscheidung ist, ob die Informationen herausgetragen oder eingeholt werden müssen. Weiter kann zwischen reichhaltiger und magerer Kommunikation unterschieden werden.</p>

# Change Dokumentation

Dokumentieren Sie den Change. Tragen sie die in den Analysen und in der Kommunikation herausgearbeiteten Erkenntnisse und die ermittelten Aktionen in eine gemeinsame und zentrale Dokumentation ein.

Ein daraus resultierender Plan sollte nicht als starres Korsett angesehen werden, sondern mehr als eine Roadmap zum Ziel darstellen.

Aufgrund der Natur von Changes ist ein agiler Ansatz im Projekt Management des Changes einzubinden. Die Verwendung eines Scrum oder Kanban Boards liefert einen gut geplanten Detaillierungsgrad, sichert jedoch genügend Flexibilität um auf die unvorhersehbaren Ereignisse eingehen zu können.

# Grundlagen

Change-Management Dokumentation	<p>Ein für alle Fälle gültiges Change-Management Dokumentations Template gibt es nicht.</p> <p>Auf jeden Fall sollten folgende Kapitel enthalten sein:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fähigkeiten entwickeln</li><li>• Feedback</li><li>• Interessengruppen</li><li>• Kommunikation</li><li>• Messung</li><li>• Unterstützung aufbauen</li><li>• Widerstand.</li></ul>
------------------------------------	---

# Change Widerstand

Auf Veränderungen muss mit Widerstand gerechnet werden.

Kanter beschreibt sehr treffend 10 Ursachen für Widerstand. Die richtige und zielgerichtete Kommunikation mit den Betroffenen adressiert viele der Ursachen für Widerstand und kann diese entsprechend verringern.

Die meisten Widerstände beruhen auf der Unwissenheit der Betroffenen und der daraus resultierenden Angst.

Ein weiterer Faktor sind 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.

# Grundlagen

<p>Häufige Ursachen für Widerstand</p>	<p>Kanter listete 2012 die zehn häufigsten Gründe für Widerstände während einer Change Initiative auf. Diese wären:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Gesichtsverlust aufgrund des aktuellen Zustandes.</li><li>2. Hohe Unsicherheit während des Changes.</li><li>3. Kompetenzbedenken</li><li>4. Kontrollverlust über seinen Geltungsbereich.</li><li>5. Manchmal ist die Bedrohung real – der Veränderung wird widerstanden, weil sie schmerzlich ist.</li><li>6. Überraschung durch einen unerwarteten Change.</li><li>7. Veränderung ist Mehrarbeit.</li><li>8. Vergangener Unmut kommt durch die Störung des stabilen Zustandes wieder auf.</li><li>9. Welleneffekte – Veränderungen beeinflussen die Arbeit in anderen Bereichen.</li><li>10. Zu viele Umstellungen auf einmal.</li></ol>
--	--

## Change Festigung

Nachdem der Change umgesetzt wurde ist es von Bedeutung, den Change 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.

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 sich den Change, also die neue Arbeitsweise, verinnerlicht hat, können Sie ziemlich sicher sein, dass der Change Bestand haben wird.

# Grundlagen

<p>Kritische Masse <i>Critical mass</i></p>	<p>Für den Changeerfolg ist es entscheidend, die kritische Masse zu erzeugen und aufrecht zu erhalten. Folgende vier Strategien helfen dabei:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Halte die Sichtbarkeit hoch</li> <li>2. Phasenweise Implementierung</li> <li>3. Übertrage die „Umsetzungsverantwortung“ an die Manager</li> <li>4. Zeitgerechte Kommunikation</li> </ol>
<p>"Psychologischer Vertrag" <i>Psychological contract</i></p>	<p>Der psychologische Vertrag ist ein nicht ausgesprochener Vertrag. Er enthält nicht ausgesprochene Erwartungen beider Seiten.</p>
<p>Ebenen der Change-Akzeptanz <i>Level of adoption</i></p>	<p>Kelmann (1958) unterscheidet drei Ebenen der Change-Akzeptanz.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhaltung</li> <li>• Identifizierung</li> <li>• Verinnerlichung</li> </ul>
<p>Selbstverstärkende Systeme <i>Reinforcement system</i></p>	<p>Um das Momentum im Change aufrecht zu erhalten, können sich selbst verstärkende Zyklen verwendet werden.</p>

## Motivation, Wachsen & Lernen

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 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. D.h. 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.

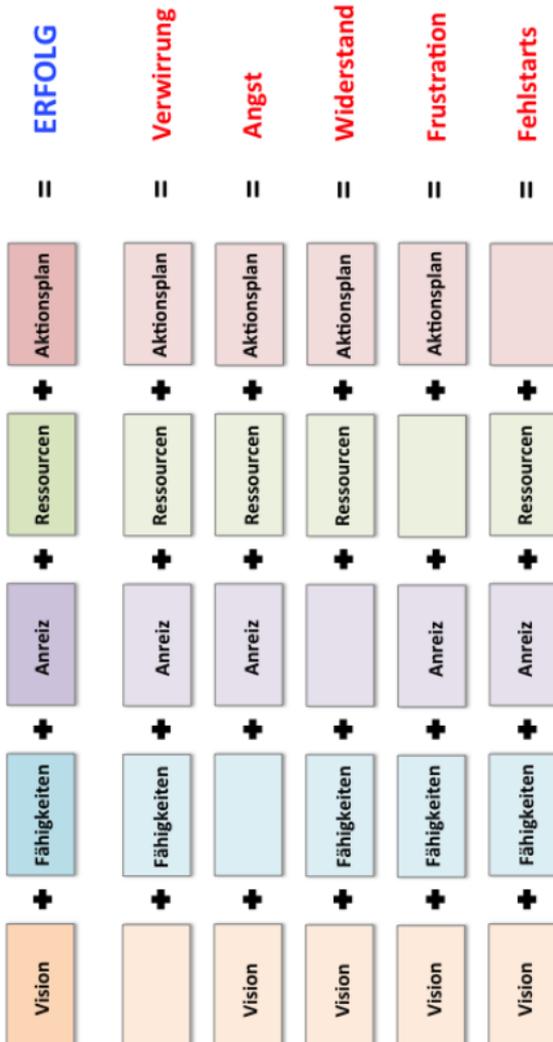
Weiter ist auch zu berücksichtigen, dass die Betroffenen, wenn sie das neue Vorgehen anfangen umzusetzen, häufiger Fehler machen und auch langsamer sind als in der „alten“ gewohnten Arbeitsweise. Mit der Zeit wird sich Routine einstellen.

# Grundlagen

<p>Motivatoren für geistige Arbeit</p> <p><i>Motivators for knowledge work</i></p>	<p>Pink identifiziert drei Schlüsselmotivatoren für geistige Arbeit. Diese wären:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meisterhaft / Beherrschung</li> <li>• Selbstbestimmtheit</li> <li>• Zweckbestimmtheit</li> </ul>
<p>Bedürfnishierarchie</p> <p><i>Hierarchy of needs</i></p>	<p>Maslow entwickelte 1943 die Bedürfnishierarchie (Bedürfnispyramide), bestehend aus 5 Stufen. Die grundlegenden Bedürfnisse (physiologische und Sicherheit) müssen befriedigt und somit stabil sein, um sich dann den höheren Bedürfnissen (Sozial, Wertschätzung und Selbstverwirklichung) zuwenden zu können. Die Pyramide suggeriert durch ihre Form die Wichtigkeit oder Ausprägung der Bedürfnisebenen. Sind die grundlegenden Bedürfnisse nicht zufriedenstellend befriedigt, können die höheren Bedürfnisse nicht oder nur mangelhaft ausgebaut werden.</p>

# Wenn ein Faktor fehlt...

In Anlehnung an folgende Quellen: Ambrose, T. Knoster, Dr. M. Lippit



# Consulting & Training

## Change Bedarfsanalyse

Wie viel Change brauch ich denn? Wenn überhaupt? Diese und weitere Fragen klären wir mit Ihnen in einem 4-6 Stündigen Workshop.

## Change Consulting

Kompetente und fundierte Beratung für Ihre Change Initiative. Dabei übernehmen wir die Rolle des Change Experten. Change Agent oder Change Managers (inkl. Projektleitung)

## Change Moderation

Als ausgebildete Moderatoren führen wir für Sie Workshops und Großgruppenveranstaltungen durch.

## Change Manger Training

Mit einem zweistufigen Trainingskonzept bilden wie Sie oder Ihre Mitarbeiter zum Change Manager aus. Ein essentieller Baustein zum eigenen Change Erfolg.

## Change Agent Training

Als Change Agent unterstützen Sie den Change Manager vor Ort. In einem 2 Tagestraining werden die Kompetenzen und Fähigkeiten vermittelt.

Alle Trainings können auch als Inhouse Trainings durchgeführt werden.

Blue Change

# Blue Change Solutions

Erfolgreich verändern

Blue Change Solutions  
Am Bonifatiusbrunnen 45  
60438 Frankfurt am Main

T: +49 69 25616953

M: [dialog@bluechange.de](mailto:dialog@bluechange.de)

W: [www.bluechange.de](http://www.bluechange.de)

F: [www.facebook.com/bluechange.de](https://www.facebook.com/bluechange.de)



Der **Elefant**, das Symbol für Weisheit, Einfühlungs- & Durchhaltevermögen, steht für unser Selbstverständnis unserer Arbeitsweise.



Die Farbe **Blau**, das Symbol für Vertrauen, Loyalität, Zuverlässigkeit und Kontinuität, steht für unser Selbstverständnis unserer Zusammenarbeit mit Ihnen.



**Changes** sind allgegenwärtig und vielfältig. Wissen, Tatkraft und Durchhaltevermögen sind gefordert.



Gemeinsam entwickelte individuelle **Solutions** für Ihr professionelles Change Management, gepaart mit den Methoden PRINCE2®, Scrum, ITIL® und VNA.