

Stolzenberg
Heberle



Change Management

3. Auflage

Veränderungsprozesse
erfolgreich gestalten –
Mitarbeiter
mobilisieren

**Arbeits-
materialien
im Web**

 Springer

Change Management

Kerstin Stolzenberg
Krischan Heberle

Change Management

Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung

3., überarbeitete Auflage 2013

Mit 81 Abbildungen, 28 Moderationsleitfäden und 4 Tabellen

Kerstin Stolzenberg
Köln

Krischan Heberle
Köln

ISBN-13 978-3-642-30105-6
DOI 10.1007/978-3-642-30106-3

ISBN 978-3-642-30106-3 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

SpringerMedizin

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2006, 2009, 2013

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Planung: Joachim Coch, Heidelberg
Projektmanagement: Katrin Meissner, Heidelberg
Lektorat: Achim Blasig, Heidelberg
Projektkoordination: Heidemarie Wolter, Heidelberg
Umschlaggestaltung: deblik Berlin
Fotonachweis Umschlag: © deblik Berlin
Fotonachweis Portraitfoto Kerstin Stolzenberg, © Foto Kuhweide, Köln
Herstellung: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

Vorwort zur 3. Auflage

Wir freuen uns darüber, dass unser Buch auch weiterhin auf reges Interesse stößt und Change Management ein immer aktuelles Thema bleibt. Veränderungen sind längst ein selbstverständlicher Bestandteil des täglichen Arbeitslebens geworden. Für das professionelle Management von Veränderungen gilt dies unserer Erfahrung nach noch nicht umfassend. Gerade wenn Zeit und Geld knappe Ressourcen sind – und wo sind sie das nicht? – werden Aktivitäten für Kommunikation, Einbindung und Qualifizierung auf ein Minimum reduziert, weshalb Veränderungen oftmals nicht ihre Zielsetzung erreichen. Wir sind überzeugt davon, dass hier zu kurzfristig gedacht und gehandelt wird.

Dennoch ist die Anforderung, Change Management effizient und in einem angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis zu betreiben, berechtigt. Es kommt daher nicht von ungefähr, dass wir bei den neu vorgestellten Methoden auch die Faktoren Kosten und Aufwand betrachtet haben. So stellen wir Ihnen beispielsweise vor, wie die Kosten einer Mitarbeiterversammlung mithilfe einer Telefonkonferenz, in der auch große Belegschaften an mehreren Standorten zeitgleich informiert werden können, drastisch reduziert werden.

Mit neuen Instrumenten folgt auch neuer Dank – diesmal gilt er ganz besonders unseren Kollegen Sidonia Kamp und Melanie Staudt, Florence Tartary und Dr. Hubert Becker.

Köln, im Dezember 2012

Vorwort zur 2. Auflage

Ein vor allem nützliches Buch über Change Management sollte es werden. Ein Buch für die Personalentwicklerin, den Berater und die Führungskraft, die in ihrer täglichen Arbeit Veränderungen in Organisationen planen, umsetzen oder begleiten. Dies war unser vorrangiges Anliegen, als wir uns über die Inhalte und den Aufbau des Buches Gedanken machten. Das Erscheinen der 2. Auflage deuten wir nun gerne so, dass uns dies aus Sicht unserer Leser auch gelungen ist. Auf jeden Fall freuen wir uns über die positive Resonanz.

In Vorbereitung auf die 2. Auflage überlegten wir uns, wie wir die 1. Auflage verbessern könnten. Da wir Change Management als ein Handwerk verstehen, in dem es um das maßgeschneiderte Gestalten von Veränderungsprozessen geht, wollten wir Ihnen unsere Ideen so zur Verfügung stellen, dass Sie sie leicht für Ihre Zwecke anpassen können. Von daher kam uns die Idee, Ihnen unsere Moderationsleitfäden und Übersichten von Workshops und Veranstaltungen an die Hand zu geben. Wer mag, kann die Materialien nun im Internet abrufen, anpassen und ausdrucken. Wir hoffen, Ihnen hiermit einen zusätzlichen Nutzen und eine weitere Möglichkeit zu bieten, mit diesem Buch praktisch zu arbeiten.

Wir wünschen Ihnen weiterhin viel Spaß und Erfolg mit Ihren Veränderungsprozessen.

Köln, im Januar 2009

Vorwort zur 1. Auflage

Nach mehrjähriger Tätigkeit als Berater von Veränderungsprojekten wurde uns im Rückblick deutlich, dass uns zu Beginn unserer Arbeit etwas fehlte – eine praktische, übersichtliche Anleitung, wie Veränderungsprojekte sinnvoll zu begleiten sind. Ein praxisnahes Handbuch also, das darstellt, wie Veränderungsmanagement ganz konkret umgesetzt werden kann, das erprobte Werkzeuge vorstellt, Tipps gibt und zum Nachmachen, Umwandeln, Verändern, aber auch bewusstem Verwerfen einlädt. Ein Nachschlagewerk, das die eigenen Ideen und Vorgehensweisen anreichert und für Veränderungsmanager und Führungskräfte gleichermaßen hilfreich sein würde. Ein Buch, wie Sie es gerade in den Händen halten.

Wir hoffen, dass »Change Management – Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren« für Sie zum rechten Zeitpunkt vorliegt und Sie von unseren Ideen und Erfahrungen profitieren werden.

An dieser Stelle möchten wir uns bei all denen bedanken, die uns in den letzten Jahren besonders unterstützt haben, von denen wir gelernt haben, mit denen wir uns ausgetauscht haben und die uns diese Veröffentlichung ermöglicht haben:

- Zunächst sind das unsere Kunden, die dem Thema Veränderungsmanagement einen besonderen Platz in ihren Entscheidungen, aber auch in ihrer täglichen Arbeit eingeräumt haben; die offen für Experimente waren und mit uns gemeinsam immer wieder Neues ausprobiert haben.
- Wir danken unseren Kollegen Claus-Dieter Hagen, Dr. Alexandra Hey, Barbara Kahlert, Katrin Oeljeklaus und Dr. Susanne Seelbach, mit denen wir gemeinsam Konzepte entwickelt und von deren Ideen wir profitiert haben.
- Unser ganz besonderer Dank gilt den drei Menschen, die uns in unserer Arbeit geprägt haben, uns inspirierten und uns Vorbilder und Coaches gewesen sind. Ihre Handschrift findet sich auch in diesem Buch wieder:
 - **Dr. Helmut Kolmerer,**
 - **Dirk Bohnsack, Synnecta,**
 - **Uli Müller-Wolf, Hamburger Team.**
- Nicht zuletzt danken wir Ilona und Wilfried Stolzenberg, die uns beim sprachlichen Feinschliff intensiv unterstützt haben, sowie Antje Jülicher und Torsten Müller, ohne deren Verständnis und Unterstützung dieses Buch sicher nicht zustande gekommen wäre.

Köln, im Frühjahr 2006

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Welche Arten von Veränderungen gibt es in Organisationen?	2
1.2	Was ist unter der fachlichen Seite einer Veränderung zu verstehen?	3
1.3	Was ist unter der überfachlichen Seite der Veränderung zu verstehen?	4
1.4	Was ist mit Veränderungsmanagement gemeint?	6
1.5	Wann ist es sinnvoll und nötig, ein Veränderungsmanagement anzustoßen?	7
1.6	Wie ist das Buch aufgebaut?	8
2	Vision	11
2.1	Analyse der Situation und Entwicklung einer Vision	15
2.1.1	Visionentwicklungs-Workshop	16
2.2	Kommunikation der Vision	29
2.2.1	Visions-Kick-off für Führungskräfte	30
2.2.2	Visions-Informationsveranstaltung für Mitarbeiter	38
2.2.3	Visionsdialog in den organisatorischen Einheiten	42
2.2.4	Visionshandbuch für Führungskräfte und Mitarbeiter	44
2.2.5	Teamrunden	45
2.3	Planung und Umsetzung der Vision	46
2.3.1	Veränderungslandkarte	46
2.3.2	Zielvereinbarungsprozess	52
2.3.3	Abgleich von Werten und Führungsinstrumenten	57
2.3.4	Visions-Review	61
3	Kommunikation	67
3.1	Planung eines Kommunikationskonzeptes	72
3.1.1	Kommunikationsplan	77
3.1.2	Workshop zur Erstellung eines Kommunikationsplans	81
3.1.3	Interviews zur Erstellung eines Kommunikationsplans	87
3.2	Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen	88
3.2.1	Info-Markt	90
3.2.2	Teamrunde	100
3.2.3	Kommunikation in der Führungskaskade	105
3.2.4	Newsletter	109
3.2.5	Wandzeitung	112
3.2.6	Homepage im Firmen-Intranet	114
3.2.7	Brownbag-Sitzung	118
3.2.8	Telefonkonferenz für Großgruppen	121
4	Beteiligung	125
4.1	Kriterien zur Auswahl von Beteiligungsmaßnahmen definieren	129
4.1.1	Fragenkatalog zur Auswahl von Beteiligungsmaßnahmen	131
4.2	Beteiligungsmaßnahme ankündigen und die Auswahl der Teilnehmer vorbereiten	141
4.3	Beteiligungsmaßnahmen durchführen	147
4.3.1	Veränderungsprojektteam	148

4.3.2	Beratungsteam	153
4.3.3	Change-Runde	155
4.3.4	Multiplikatorenteam	163
4.3.5	Schriftliche Beteiligungsmaßnahmen (Befragungen/Kummerkasten)	170
4.3.6	Mitarbeiterideenwettbewerb	174
4.3.7	Teamrunde	180
4.4	Über Ergebnisse informieren	182
5	Qualifizierung	185
5.1	Analyse der betroffenen Funktionen und Anforderungen	191
5.1.1	Funktionsprofile	192
5.2	Ermittlung der Qualifizierungsbedarfe	199
5.2.1	Workshop zur Bedarfserhebung	201
5.3	Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen	205
5.3.1	Veränderungswerkstatt	206
5.3.2	Teamentwicklung	212
5.3.3	Action-Learning-Set	240
5.3.4	Stammtischkonzept für Führungskräfte	246
5.3.5	Wochenquiz	251
5.3.6	Diskussionskarten-Set	255
6	Fazit: 4 Thesen zum Einsatz von Veränderungsmanagement	261
	Literatur	265
	Stichwortverzeichnis	267

Über die Autoren



Kerstin Stolzenberg

Jahrgang 1970, studierte in Deutschland und in den USA Psychologie mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Sie erwarb so neben dem deutschen Diplom auch den Master auf Science (USA).

In ihrer Funktion als angestellte Spezialistin für Personal- und Organisationsentwicklung war sie zunächst für Trainings-Konzeption und Moderation zuständig, anschließend für die Auswahl, Beratung und Förderung von Führungskräften sowie die Entwicklung und Implementierung von Personalentwicklungsinstrumenten. Später lag der Schwerpunkt ihrer Tätigkeit für mehrere Jahre auf der Begleitung von Veränderungsprojekten. Nach einer zweijährigen Projektleiter-Tätigkeit im Bereich Prozessoptimierung nach Six Sigma führte sie für weitere zwei Jahre als Abteilungsdirektorin die Spezialabteilung Organisationsentwicklung, bevor sie die Verantwortung für den gesamten Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung übernahm.

Darüber hinaus ist Kerstin Stolzenberg als freie Beraterin und Moderatorin sowie als Lehrbeauftragte für Change Management an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg aktiv.

Unter »www.kerstin-stolzenberg.de« sind Kontaktmöglichkeiten und weitere Informationen zur Person zu finden.



Krischan Heberle

Jahrgang 1969; Studium der Psychologie an der Universität Bielefeld, später Spezialisierung in Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie an der RWTH Aachen; Grundausbildung in Rational Emotiver Therapie am DIRET, Grevenbroich und Ausbildung zum systemischen Berater am IGST, Heidelberg; nach dem Studium zunächst Personalentwickler und Trainer bei der Aachener und Münchener Lebensversicherung AG, Aachen; ab 1998 Personal- und Organisationsentwickler bei der Agfa-Gevaert AG, Leverkusen; seit 2000 Organisationsentwickler bei der AXA Versicherung AG, Köln. Der Schwerpunkt der Tätigkeit lag in den letzten Jahren als interner Berater auf der Begleitung von Veränderungsprojekten und der Konzeption von Change-Management-Prozessen.

Einleitung

- 1.1 Welche Arten von Veränderungen gibt es in Organisationen? – 2
- 1.2 Was ist unter der fachlichen Seite einer Veränderung zu verstehen? – 3
- 1.3 Was ist unter der überfachlichen Seite der Veränderung zu verstehen? – 4
- 1.4 Was ist mit Veränderungsmanagement gemeint? – 6
- 1.5 Wann ist es sinnvoll und nötig, ein Veränderungsmanagement anzustoßen? – 7
- 1.6 Wie ist das Buch aufgebaut? – 8

Veränderungsverläufe sind so verschieden wie die Menschen, die sie betreffen.

Veränderungen wirken auf drei Ebenen zeitgleich.

1.1 Welche Arten von Veränderungen gibt es in Organisationen?

Arbeit in Organisationen unterliegt einem ständigen Wandel, weil sich Organisationen selbst laufend verändern müssen. Bei den Auslösern des Wandels handelt es sich um veränderte Rahmenbedingungen, globalisierte Märkte und damit einhergehend um eine internationale Konkurrenz, veränderte Gesetzeslagen, wirtschaftliche Krisen oder auch um Innovationen.

Je unterschiedlicher die Anforderungen des Marktes sind, desto flexibler müssen Organisationen darauf antworten. Und je verschiedener Anforderungen sein können, desto unterschiedlicher sind auch die Veränderungsprozesse, die in Organisationen angestoßen werden. Jeder Veränderungsprozess nimmt einen anderen Verlauf und bildet darin seine eigenen inhaltlichen Schwerpunkte aus.

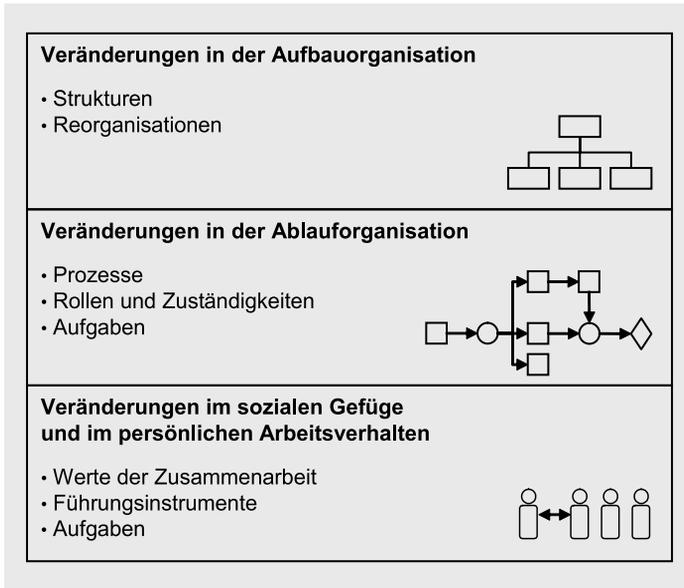
Trotz aller Unterschiede in Veränderungsprozessen gibt es auch grundlegende Gemeinsamkeiten. So lassen sich Veränderungen immer mindestens einer der drei folgenden Ebenen zuordnen:

- Veränderungen in der Aufbauorganisation,
- Veränderungen in der Ablauforganisation,
- Veränderungen im sozialen Gefüge und im persönlichen Arbeitsverhalten (■ Abb. 1.1).

Veränderungen können gravierend in das bestehende Gefüge einer Organisation eingreifen und dabei z. B. auf deren Aufbau/Strukturen und Abläufe/Prozesse einwirken. So entstehen neue Abteilungen, und bereits vorhandene Abteilungen werden zusammengeführt. Bestehende Arbeitsabläufe werden effizienter gestaltet oder automatisiert, oder es werden neue Prozesse eingeführt. Neue Aufgaben kommen hinzu, und alte erhalten veränderte Schwerpunkte. An Mitarbeiter werden zusätzliche Erwartungen gestellt, oder bestehende Erwartungen werden modifiziert. Veränderungen wirken sich nicht nur auf Strukturen und Prozesse aus, vielmehr beeinflussen sie auch die Ebenen des sozialen Gefüges bzw. des Arbeitsverhaltens von Mitarbeitern. Hier spielen veränderte Rahmenbedingungen wie z. B. flexible Arbeitszeiten und leistungsorientierte Vergütungsmodelle eine wichtige Rolle. Aber auch neue Führungsinstrumente – wie die Implementierung von 360°-Feedback – erfordern, dass Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern anders umgehen.

Meist laufen Veränderungen zur gleichen Zeit auf mehreren der drei Ebenen ab, beeinflussen sie jedoch in unterschiedlichem Umfang. Die Einführung eines neuen Beurteilungsinstrumentes beispielsweise betrifft alle Führungskräfte und Mitarbeiter. Hier wirkt sich die Veränderung vorrangig auf der Ebene des Arbeitsverhaltens aus, indem nämlich Führungskräfte ihren Mitarbeitern in einer neuen Qualität Feedback zu deren Leistung geben. Aufbauorganisationen und Prozesse im Unternehmen werden davon jedoch weniger berührt.

1.2 · Was ist unter der fachlichen Seite einer Veränderung zu verstehen?



■ **Abb. 1.1** Drei Ebenen, auf die Veränderungen einwirken können. (Mit freundlicher Genehmigung von Synnecta, Karlsruhe)

Dagegen hat die Umstellung eines Fertigungsbereiches auf Gruppenarbeit zur Folge, dass sich dieser Bereich sowohl in seinem Aufbau und seinen Abläufen als auch in den Anforderungen an die Zusammenarbeit deutlich verändern wird.

Bei der Planung von Veränderungen stellt sich stets die Frage, auf welchen Ebenen Schwerpunkte zu setzen sind und welche weniger im Fokus stehen sollen. So erfordert die erfolgreiche Planung eine angemessene Analyse, die erst dann möglich ist, wenn die Ziele einer Veränderung und die damit verbundenen Auswirkungen intensiv und ausreichend diskutiert wurden. Meist werden in diesem Rahmen die strukturellen und prozessualen Folgen zwar erörtert, die Konsequenzen für das soziale Gefüge aber finden im Vorfeld oft zu wenig Beachtung. Dabei ist es nicht nur wichtig zu erkennen, in welchem Ausmaß die Ebenen betroffen sind, sondern auch zu verstehen, dass Veränderungen nach unterschiedlichen Gesetzmäßigkeiten oder Logiken ablaufen. Veränderungen haben gewissermaßen verschiedene Seiten – eine fachliche und eine überfachliche Seite.

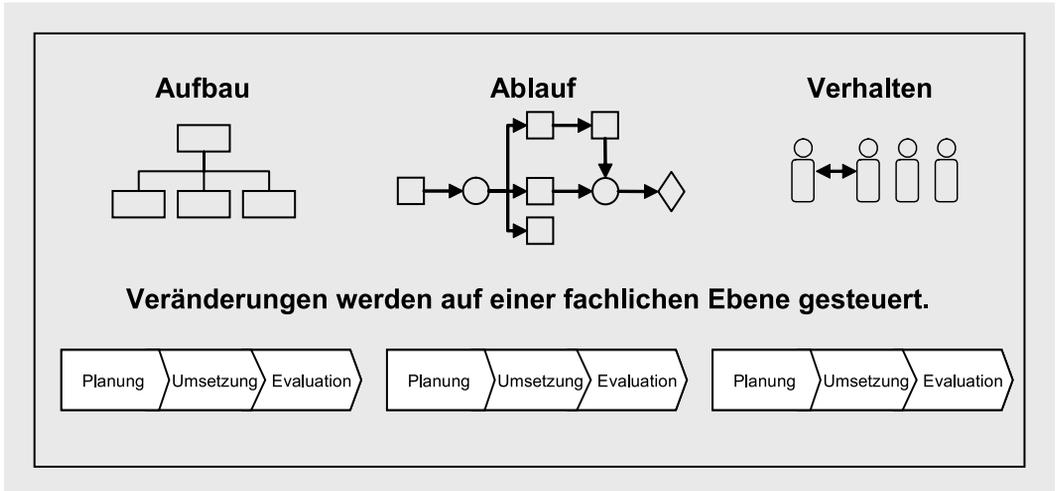
1.2 Was ist unter der fachlichen Seite einer Veränderung zu verstehen?

Auf der fachlichen Seite unterliegen Veränderungen einem stringenten Verlauf.

Ein Team aus Fachleuten und Management wird in ein Veränderungsprojekt berufen und plant eine Veränderung, indem es be-

**Auswirkungen von
Veränderungen auf Verhaltens-
ebenen.**

**Die fachliche Seite der
Veränderung steht meist im
Fokus.**



■ **Abb. 1.2** Ein stringenter Verlauf unterliegt als strukturierendes Element allen drei Ebenen einer Veränderung. (Mit freundlicher Genehmigung von Synnecta, Karlsruhe)

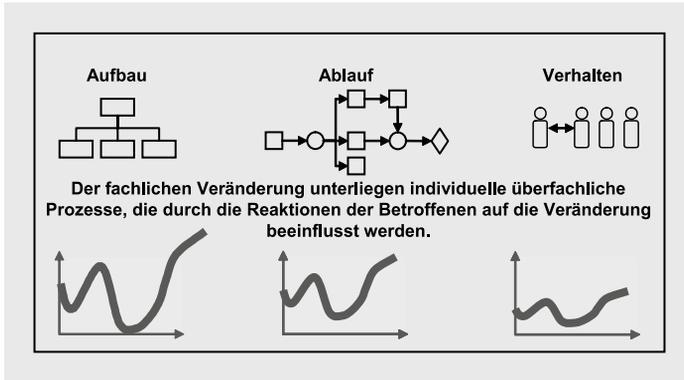
stehende Abläufe misst und Strukturen und Produkte auf Verbesserungspotenziale hin analysiert. So konzipiert es Zielsetzungen und Lösungen, übersetzt diese Ansätze und Entwürfe in Maßnahmen und leitet dann einen Veränderungsprozess ein. Das gleiche Vorgehen gilt auch für Veränderungen auf der Ebene des sozialen Gefüges. Bei der Entwicklung eines neuen Wertesystems beispielsweise muss zunächst die in der Organisation bestehende Werteordnung erhoben werden, um dann in ein Konzept einzufließen, das die Vorschläge für ein Ziel-szenario beinhaltet. Ein Veränderungsprojekt-Team initiiert und begleitet jetzt die Umsetzung. Veränderungsprozesse werden sachlich und analytisch geplant und entworfen. Zielsetzungen sollen durch bestimmte Maßnahmen erreicht werden, und ihre Ergebnisse werden im Nachgang evaluiert. Das Vorgehen ist eher sequenziell und in voneinander getrennte Phasen unterteilt, die in ■ Abb. 1.2 dargestellt sind.

1.3 Was ist unter der überfachlichen Seite der Veränderung zu verstehen?

Die überfachliche Seite der Veränderung beschreibt die weichen und individuellen Reaktionen, die durch jede fachliche Veränderung bei Mitarbeitern und Führungskräften ausgelöst werden. Hinter ihr verbergen sich die fachlich nicht plan- und umsetzbaren Erfolgsfaktoren einer Veränderung wie:

- Überzeugung von der Notwendigkeit und Richtigkeit der Veränderung,
- Akzeptanz der fachlichen Inhalte der Veränderung,
- Bereitschaft, die Veränderung mitzutragen sowie
- Unterstützung bei der konkreten Umsetzung der Veränderung.

1.3 • Was ist unter der überfachlichen Seite der Veränderung zu verstehen?



■ **Abb. 1.3** Allen drei Ebenen der Veränderung unterliegt ein individueller überfachlicher Prozess. (Mit freundlicher Genehmigung von Synnecta, Karlsruhe)

Damit fachliche Veränderungen erfolgreich sind, müssen sie nicht nur fachlich gut geplant und umgesetzt werden, sondern auch von den Mitarbeitern der Organisation akzeptiert und getragen werden. Analytische und rationale Planungs- und Entscheidungsprozesse helfen dabei nicht weiter. An diesem Punkt geht es vielmehr darum, sich mit den Stimmungen und Bedürfnissen einzelner Personen und Gruppen auseinanderzusetzen, mit diesen angemessen umzugehen und Lösungen zu entwickeln.

Stimmungen der Mitarbeiter in Veränderungszeiten sind selten konstant; sie sind Schwankungen unterworfen und können sich schnell und mehrfach ändern. Problematisch ist es, wenn sich die Stimmungslage aufgrund einer Veränderung verschlechtert, ohne dass darauf eingegangen oder ein Handlungsbedarf gesehen wird. Dazu kommt, dass nicht alle Mitarbeiter in gleicher Art und Weise reagieren. Jeder entwickelt seine persönliche Haltung, die die Einstellung zur geplanten Veränderung und die Bereitschaft zur Umsetzung entscheidend prägt. Diese individuellen Stimmungskurven sind in ■ **Abb. 1.3** beispielhaft dargestellt. Um Veränderungen auf der überfachlichen Seite erfolgreich zu managen, ist es unerlässlich, sich mit der Lage der Betroffenen intensiv zu beschäftigen und sie professionell zu begleiten.

Obwohl von einer Veränderung direkt betroffen, sind die Mitarbeiter in den seltensten Fällen an der Entwicklung oder gar an der Entscheidung unmittelbar beteiligt. Oftmals sehen sie sich vor vollendete Tatsachen gestellt und reagieren mit Unverständnis und Unmut darauf, dass sie nicht informiert oder gefragt wurden und nun meinen, praxisfremde Konzepte anwenden zu müssen.

Daher ist es umso wichtiger, die von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter zu informieren und auf ihre Rolle bei der Umsetzung vorzubereiten. Genau an diesem Aspekt scheitern Veränderungsprojekte oftmals oder verlieren einen Großteil an gewünschter Wirkung. Deshalb sind v. a. die Leiter von Veränderungsprojekten, die in die

Veränderungsmanagement bedeutet, die überfachliche Seite der Veränderung professionell zu steuern.

sem Buch auch »Veränderungsmanager« genannt werden, gefragt, die Veränderung besonders auf der überfachlichen Seite zu begleiten und damit ihr Gelingen zu unterstützen.

1.4 Was ist mit Veränderungsmanagement gemeint?

Wenn in diesem Buch von Veränderungsmanagement oder Change Management gesprochen wird, meint dies die Planung und Durchführung aller Aktivitäten, welche die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter auf die zukünftige Situation vorbereiten und ihnen eine möglichst optimale Umsetzung der veränderten Anforderungen ermöglicht. Veränderungsmanagement konzentriert sich auf die überfachliche Seite einer Veränderung und achtet auf die Ausgewogenheit beider Seiten.

Veränderungsmanagement lässt sich in vier Kernthemen unterteilen:

1. Entwicklung und Umsetzung einer **Vision**,
2. **Kommunikation** mit den Betroffenen,
3. **Beteiligung** der Betroffenen und
4. **Qualifizierung** der Betroffenen.

Die Kernthemen des Veränderungsmanagements werden immer dann berührt, wenn eine Organisation fachliche Veränderungen initiiert. Veränderungsmanagement findet somit eingebettet in die Phasen der fachlichen Veränderung statt:

- Planung,
- Umsetzung und
- Evaluation.

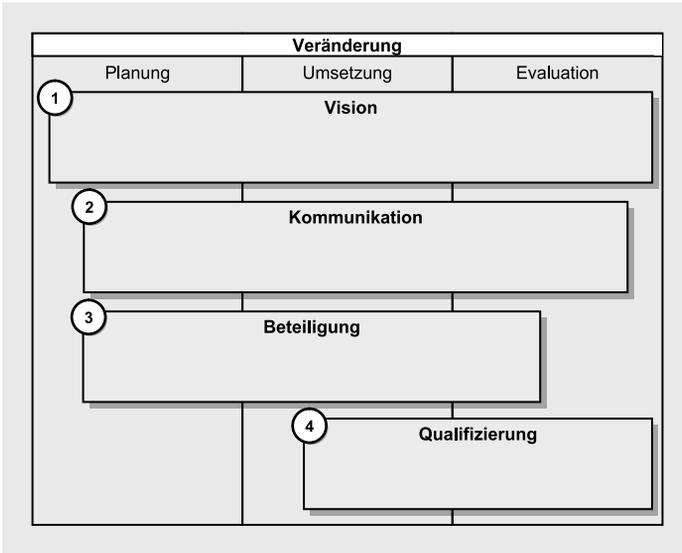
In **Abb. 1.4** ist die Einbettung des Veränderungsmanagements in die fachliche Veränderung im zeitlichen Verlauf dargestellt. Dabei symbolisieren weiße Felder die fachliche Veränderung, graue Felder die Themen des Veränderungsmanagements.

Mit der Entwicklung einer Vision fällt der gemeinsame Startschuss für den fachlichen und überfachlichen Prozess. Zeitlich leicht nachgelagert beginnen sowohl die Kommunikation über die Veränderung als auch die Beteiligung von Führungskräften und Mitarbeitern. Während der Umsetzungsphase der fachlichen Veränderung beginnt die Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitern, die diese für ihre neuen oder veränderten Aufgaben ausbilden soll.

Veränderungsmanagement ist inhaltlich und zeitlich immer von den Fortschritten der fachlichen Veränderung abhängig. Die größte Einflussnahme aber erfolgt durch die Bereitschaft der Organisation, Zeit und Geld in die überfachlichen Bereiche der Veränderung zu investieren, und durch die Bedeutung, die der Veränderungsmanager selbst dem Veränderungsmanagement beimisst. Dieses Buch soll

Veränderungsmanagement erfordert ein hohes Maß an Ressourcen und Engagement.

1.5 • Wann ist es sinnvoll und nötig, ein Veränderungsmanagement anzustoßen?



■ **Abb. 1.4** Zusammenspiel der fachlichen Seite der Veränderung und des Veränderungsmanagements im zeitlichen wie inhaltlichen Zusammenhang

Wege aufzeigen, wie sich eine solche Investition erfolgreich für den gesamten Veränderungsprozess einsetzen lässt.

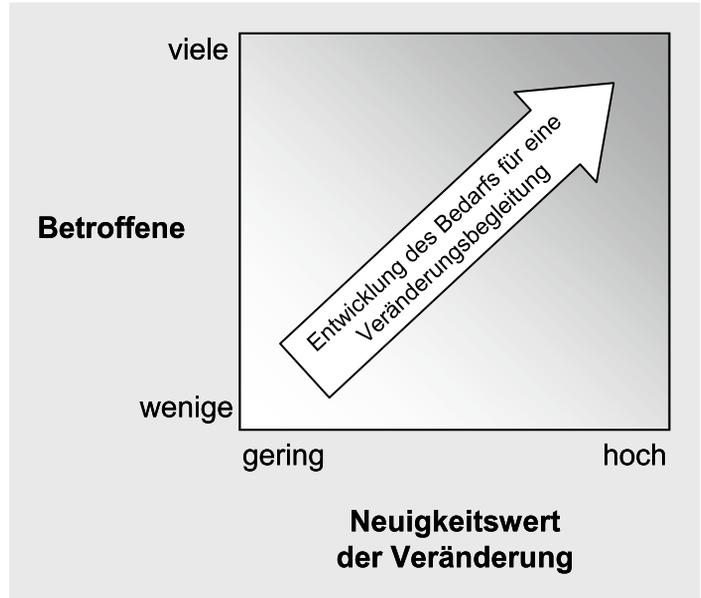
1.5 Wann ist es sinnvoll und nötig, ein Veränderungsmanagement anzustoßen?

Um den Bedarf für ein Veränderungsmanagement besser einschätzen zu können, lassen sich Veränderungen in einem Ordnungssystem abbilden (■ **Abb. 1.5**). Dabei wird die Veränderung anhand der folgenden Kriterien bewertet:

- Anzahl der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte sowie
- Ausmaß der Neuerung der fachlichen Veränderung.

Die Intensität und der Umfang eines Veränderungsmanagements nehmen mit steigender Anzahl der Betroffenen und/oder mit der Höhe des Neuigkeitswertes zu. Um zwei Beispiele zu nennen: Eine regelmäßig durchgeführte Aktualisierung eines EDV-gestützten Buchhaltungsprogramms bedarf »nur« einer kurzen Information oder Schulung der jeweils betroffenen Mitarbeiter. Sie sind dann vorbereitet und können mit der aktualisierten Version der Software arbeiten. Dagegen betrifft die Fusion zweier Unternehmen die jeweils kompletten Belegschaften und zieht zahllose Neuerungen, wie z. B. die Einführung neuer IT-Systeme, Integration unterschiedlicher Produktionsprozesse oder die Entwicklung eines gemeinsamen Wertesystems nach sich. Dies erfordert ein intensives und umfassendes Veränderungsmanagement mit verschiedenen Maßnahmen.

Der Bedarf für Veränderungsmanagement ist abhängig vom Ausmaß der Veränderung.



■ Abb. 1.5 Entwicklung des Bedarfs für ein Veränderungsmanagement

1.6 Wie ist das Buch aufgebaut?

Das vorliegende Buch beschreibt den Zyklus eines Veränderungsmanagements. Es soll als Handbuch ein Begleiter für diejenigen sein, die aktiv an der Umsetzung von Veränderungsprozessen beteiligt sind oder selbst Veränderungen anstoßen. Seine Zielgruppe umschließt demnach nicht nur Führungskräfte, Projektmanager, Berater und Personalentwickler, sondern auch Top-Manager, die Veränderungen initiieren.

Die einzelnen Kapitel sind den bereits dargestellten Kernthemen eines Veränderungsmanagements zugeordnet:

- ► Kap. 2 Vision,
- ► Kap. 3 Kommunikation,
- ► Kap. 4 Beteiligung und
- ► Kap. 5 Qualifizierung.

Alle Kapitel sind nach einem einheitlichen Muster aufgebaut. Sie beginnen mit einer kurzen Einführung in das Thema, geben dann zunächst einen Überblick über die Werkzeuge, die die Umsetzung des jeweiligen Themas unterstützen, und gehen dann über in eine detaillierte Beschreibung jedes einzelnen Werkzeugs. Das Buch stellt somit umfassend den Prozess eines Veränderungsmanagements dar. Es kann chronologisch gelesen oder als Nachschlagewerk für einzelne Werkzeuge genutzt werden.

Zu Beginn stellen schematische Grafiken (■ Abb. 1.4) Themenfelder und zeitliche Abfolgen dar, um einen Überblick zu geben und eine gute Orientierung zu ermöglichen.

In den folgenden Kapiteln werden einige Begriffe immer wieder verwendet, die zum besseren Verständnis an dieser Stelle erläutert werden.

Erklärung häufig verwendeter Begriffe

- **Initiatoren der Veränderung:** Die Unternehmensleiter bzw. Mitglieder des Top-Managements, die eine Veränderung wollen und den Auftrag für eine Veränderung erteilen.
- **Veränderungsprojekt:** Der Auftrag für eine Veränderung wird in Organisationen meist im Rahmen eines Projekts umgesetzt. Der Begriff meint daher sowohl die Veränderung selbst als auch ihre konkrete Umsetzung.
- **Veränderungsmanager:** Der Leiter des Veränderungsprojekts, der den Auftrag der Initiatoren umsetzt und somit für die Umsetzung der fachlichen und überfachlichen Seite einer Veränderung verantwortlich ist.
- **Veränderungsprojekt-Team:** Eine Gruppe von Mitarbeitern, die die Planung und Umsetzung eines Veränderungsprojekts unterstützen.
- **Führungskräfte und Mitarbeiter/Teams:** Sind von den Veränderungsprojekten betroffen und müssen sie umsetzen. Sie sind die zentrale Zielgruppe für ein Veränderungsmanagement.
- **Berater:** Eine Person, die aufgrund ihrer Fachkompetenz für bestimmte Aufgaben dem Veränderungsprojekt-Team zur Seite steht (z. B. als Moderator von Veranstaltungen oder als Redakteur eines Kommunikationsmediums), aber selbst nicht Mitglied des Teams ist.

Einige Moderationsleitfäden, die im Text dargestellt werden, finden sich unter dem Link <http://extras.springer.com>. *Dort bitte die ISBN eingeben: 978-3-642-30105-6.*

Diese können als Arbeitsunterlage angepasst und ausgedruckt werden. Die ausgedruckten Moderationsleitfäden können mit Kunden und Kollegen besprochen, zur Planung und Vorbereitung von Veranstaltungen herangezogen oder auch als roter Faden während der Moderation genutzt werden.

Vision

- 2.1 Analyse der Situation und Entwicklung einer Vision – 15**
 - 2.1.1 Visionsentwicklungs-Workshop – 16
- 2.2 Kommunikation der Vision – 29**
 - 2.2.1 Visions-Kick-off für Führungskräfte – 30
 - 2.2.2 Visions-Informationsveranstaltung für Mitarbeiter – 38
 - 2.2.3 Visionsdialog in den organisatorischen Einheiten – 42
 - 2.2.4 Visionshandbuch für Führungskräfte und Mitarbeiter – 44
 - 2.2.5 Teamrunden – 45
- 2.3 Planung und Umsetzung der Vision – 46**
 - 2.3.1 Veränderungslandkarte – 46
 - 2.3.2 Zielvereinbarungsprozess – 52
 - 2.3.3 Abgleich von Werten und Führungsinstrumenten – 57
 - 2.3.4 Visions-Review – 61

■ Notwendigkeit einer Vision im Veränderungsprozess

In diesem Kapitel wird beschrieben, warum und wie eine Vision entwickelt wird, welche sinnvollen Schritte sich ihrer Entwicklung anschließen und welche Werkzeuge diesen Prozess unterstützen (■ Abb. 2.1). Das Vorgehen wird hier beispielhaft für eine Organisation mit mehreren Hierarchiestufen dargestellt. Natürlich können die vorgestellten Methoden auch bei der Entwicklung einer Vision für ein einzelnes Team genutzt werden. Die Methoden zur Kommunikation der Vision verlieren dann jedoch in ihrem hier beschriebenen Umfang an Bedeutung.

Jeder Veränderungsprozess wirft bei den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften Fragen nach der Notwendigkeit und den Zielen der Veränderung auf:

- Was genau soll passieren?
- Wofür sind die angestoßenen Maßnahmen gut?
- Warum muss überhaupt etwas verändert werden?
- Wo wollen wir hin?
- Warum genau dorthin?
- Auf welche Art und Weise werden wir die Ziele erreichen?
- Welche Werte stehen bei der Veränderung im Vordergrund?
- Wie werden wir behandelt?

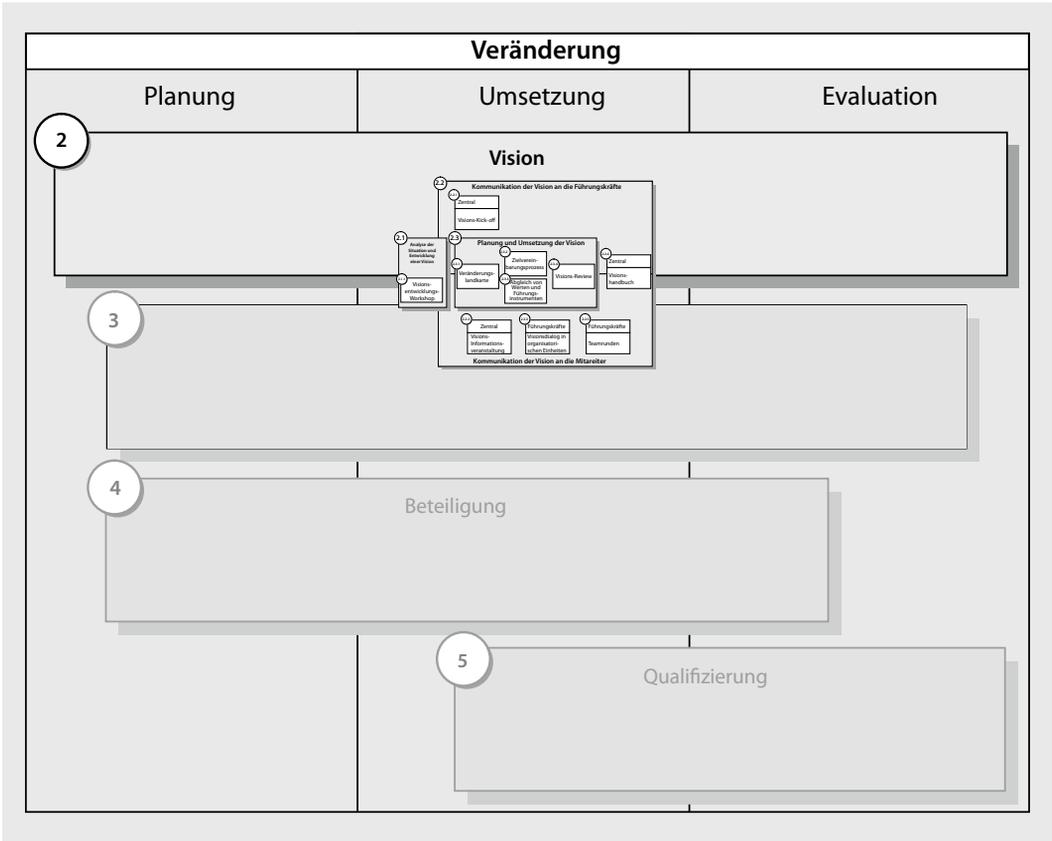
Antworten auf diese Fragen kennt v. a. zu Beginn einer Veränderung oftmals nur das Top-Management, das z. B. Kostenziele erreichen muss, Marktanteile sichern will oder ein neues, Erfolg versprechendes Modell zur Qualitätsverbesserung im Blick hat. Aber auch das Top-Management kann in der Regel zu diesem Zeitpunkt keine exakten Aussagen zu den Implikationen machen, die die einzelnen Veränderungen für die betroffenen Personengruppen, Abläufe oder Strukturen mit sich bringen werden.

Durch die gemeinsame Formulierung einer Vision wird das Top-Management zum Initiator einer Veränderung und gibt damit den Startschuss für den Veränderungsprozess. Im Rahmen der Formulierung der Vision werden die Ideen und Ziele der einzelnen Personen transparent und können als Grundlage für die Information der Mitarbeiter und Führungskräfte genutzt werden. Somit liefern sie erste Antworten auf die obigen Fragen. Darüber hinaus fördert die Diskussion im Top-Management eine einheitliche Sichtweise auf die aktuelle Situation und die angestrebte Zukunft.

Die Formulierung einer Vision, aber auch die Beschreibung von Hintergründen für eine Veränderung sind notwendig, unabhängig von der Anzahl der von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte: Sowohl für Organisationen mit mehreren Tausend Mitarbeitern als auch für kleinere Einheiten mit 10 Mitarbeitern ist die Entwicklung einer Vision geeignet und unterstützt den Veränderungsprozess.

Damit eine Vision ihre volle Kraft entwickeln kann, muss sie jedes einzelne Mitglied der Organisation erreichen. Daher sollte das Au-

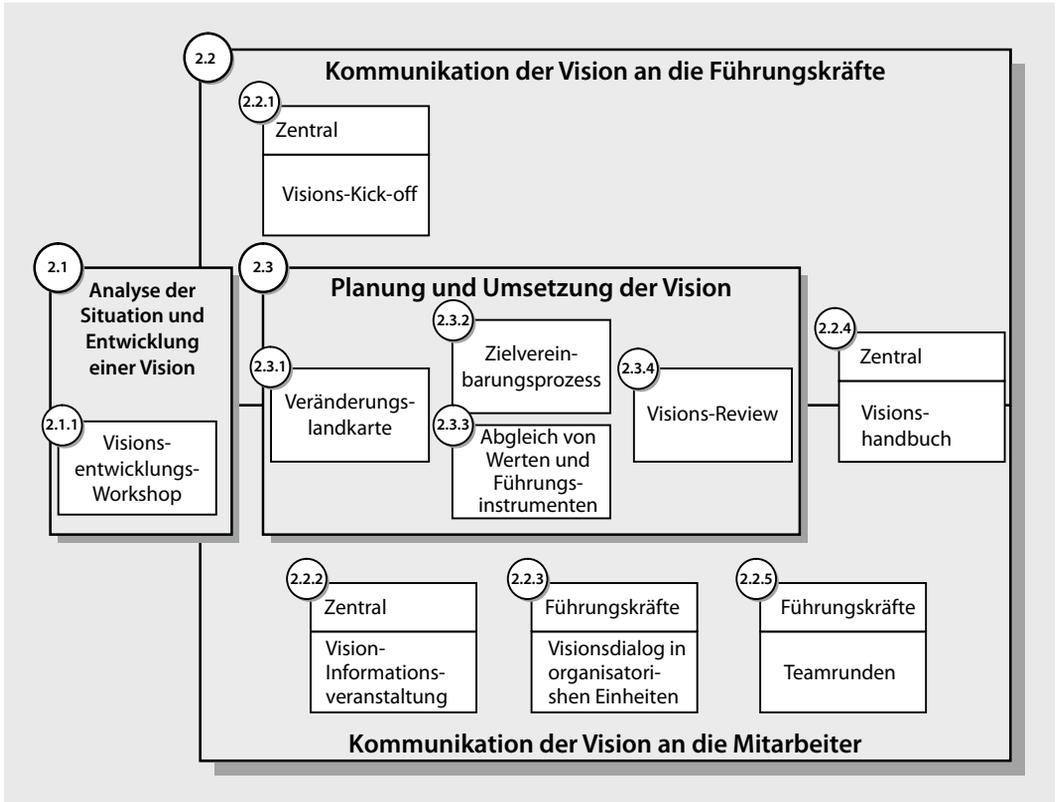
Führungskräfte sind die Multiplikatoren der Vision.



■ **Abb. 2.1** Die Vision im Zusammenhang mit den Elementen der Veränderung

genmerk einerseits auf die Arbeit mit den Führungskräften gerichtet sein: Sie sind die direkten Ansprechpartner für ihre Mitarbeiter, sie sind diejenigen, die Fragen beantworten, die die Inhalte der Vision in Diskussionen verteidigen werden und auch diejenigen, die die Vision mit ihren Teams letztendlich umsetzen. Andererseits ist es jedoch wichtig, die Mitarbeiter zusätzlich zentral durch die Initiatoren der Veränderung anzusprechen. Auch ein konsequentes, an der Vision ausgerichtetes Handeln des Top-Managements verschafft der Vision nicht nur Bedeutung, sondern macht auch ihre Inhalte für Mitarbeiter und Führungskräfte erlebbar.

- **Inhalte des Kapitels: Erster Überblick über den Visionsprozess**
Dieses Kapitel gliedert sich in 3 Abschnitte, in denen erläutert wird, wie eine Vision entwickelt, wie ihre Inhalte an Mitarbeiter und Führungskräfte kommuniziert und wie die Umsetzung der Vision mit Inhalten gefüllt und vorangetrieben werden kann. Die Verzahnung der 3 Abschnitte sowie die hier beschriebenen Werkzeuge werden in der **Abb. 2.2** im Zusammenhang dargestellt.



■ **Abb. 2.2** Die Inhalte des Visionskapitels

Auf der Basis von umfangreichen Analysen wird eine Vision erstellt.

■ **Analyse der Situation und Entwicklung einer Vision**

Ein Veränderungsbedarf einer Organisation entsteht häufig durch einen Impuls von außen: Märkte und Zielgruppen verändern sich und nehmen so Einfluss auf die Organisation. Es schließen sich Analysen der aktuellen Situation sowie eine Einschätzung der Zukunft an, auf deren Basis eine Vision, also ein attraktiver Zielzustand formuliert wird. Oftmals steht auch die Frage »warum wir nicht weitermachen können, wie bisher« im Fokus dieses Prozesses. Ist die Vision entwickelt, starten die folgenden parallel laufenden 2 Prozesse:

- Planung und Umsetzung sowie
- Kommunikation der Vision.

Die Umsetzung der Vision erfordert, sie in einzelne Schritte herunterzubrechen.

■ **Planung und Umsetzung der Vision**

Um die Vision realisieren zu können, ist es erforderlich, sie durch Maßnahmen, Projekte, Planungsprozesse sowie Messgrößen und Kennziffern zu konkretisieren. Damit ist eine Grundlage geschaffen, die Inhalte der Vision in individuelle Zielvereinbarungen aller Führungskräfte und Mitarbeiter einfließen zu lassen.

Neben der fachlichen Umsetzung ist es auch sinnvoll, zu analysieren, welche bestehenden Werte, Instrumente oder auch gelebten Verhaltensweisen die Organisation beeinflussen. Im Anschluss wird geprüft, in welchem Verhältnis die aktuellen Werte zu den definierten Zielen der Vision stehen – ob es sich um konkurrierende oder unterstützende Werte handelt und welcher Handlungsbedarf sich daraus ergibt.

■ ■ Kommunikation der Vision und der aktuellen Situation

Der Prozess der Planung und Umsetzung ist eingebettet in eine regelmäßige Kommunikation, die sowohl durch die Führungskräfte als auch zentral gewährleistet werden muss. Nacheinander werden sowohl Führungskräfte (als die Multiplikatoren der Vision) als auch ihre Mitarbeiter mit der Vision vertraut gemacht und ermutigt, sich mit ihr auseinanderzusetzen, um so ihre Bedeutung für die eigene Arbeit zu verstehen. Aber auch eine Information über den aktuellen Status, über mögliche Veränderungen oder auch Erfolge begleiten den Weg zur Erreichung der Vision.

Im Rahmen der Kommunikation müssen zwei Elemente adressiert werden: der »Sense of urgency«, also die Begründung der Notwendigkeit für die Veränderung und die Vision, also die Antwort auf die Frage, worauf zu sich das Unternehmen entwickeln soll.

**Eine Vision wird erfolgreich,
wenn sie allen bekannt ist.**

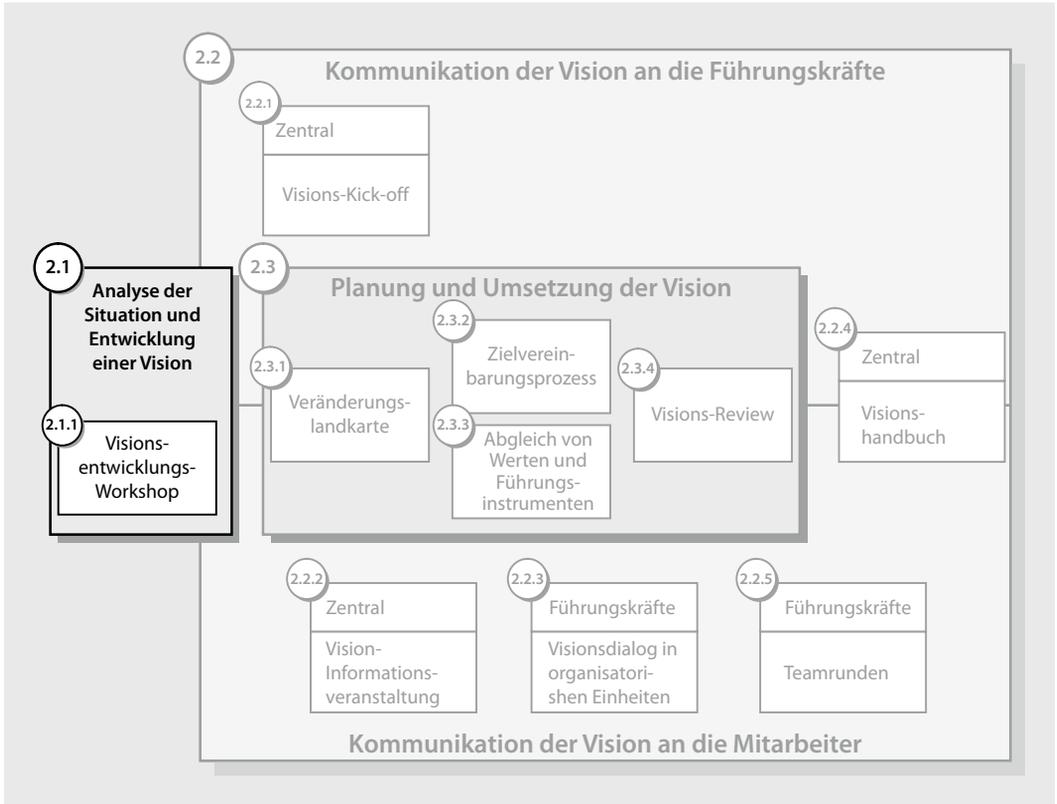
2.1 Analyse der Situation und Entwicklung einer Vision

Im Folgenden wird der Visionsprozess anhand der in ■ Abb. 2.2 aufgelisteten Werkzeuge im Detail beschrieben – jedes Werkzeug in einem eigenen Unterkapitel. Möglicherweise bietet es sich an, alle Werkzeuge – so wie sie dargestellt sind – in der eigenen Organisation anzuwenden oder aber sie als Anregung für die Weiterentwicklung von eigenen Vorgehensweisen zu nutzen.

■ Einleitung und Überblick

Wenn die Entscheidung zur Veränderung einer Organisation gefallen ist, muss zunächst ein Zielzustand definiert werden, den es zu erreichen gilt: die Vision. Indem die Initiatoren einer Veränderung gemeinsam eine knappe und verständliche Beschreibung der gewünschten Zukunft der Organisation erarbeiten, schaffen sie auch eine Basis für die im Veränderungsprozess notwendigen nächsten Schritte – wie z. B. die Ableitung von Maßnahmen zur Visionsumsetzung oder der Kommunikation des Veränderungsvorhabens. Darüber hinaus entwickelt sich eine gemeinsame Sicht auf die aktuelle Situation und die Zukunft sowie ein geteiltes Verständnis über die Bedeutung einzelner Formulierungen, das die Diskussion im Verlauf des Veränderungsprozesses vereinfacht.

**Die Vision beschreibt die
erwünschte Zukunft der
Organisation.**



■ Abb. 2.3 Analyse der Situation und Entwicklung einer Vision

Eine ausgezeichnete Möglichkeit zur Entwicklung einer Vision ist ein Workshop, in dem eine Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt und eine Vision abgeleitet wird (■ Abb. 2.3).

2.1.1 Visionentwicklungs-Workshop

- **Definition und Ergebnis eines Visionentwicklungs-Workshops**
- **Was ist ein Visionentwicklungs-Workshop?**

Im Rahmen eines zweitägigen Workshops entwickeln die Initiatoren der Veränderung, also das Top-Management einer Organisation, eine Vision. Damit vereinbaren sie die grundsätzliche Ausrichtung der Organisation für die nächsten Jahre und legen so den Grundstein für den Veränderungsprozess.

■ ■ **Worin besteht das Ergebnis eines Visionsentwicklungs-Workshops?**

Am Ende des Workshops sollte eine vom Top-Management getragene, kommunizierbare und in der Organisation verständliche Formulierung einer Vision stehen.

Kotter (1998) hat die Eigenschaften einer effektiven Vision definiert:

- **Vorstellbar:** Vermittelt ein Bild, wie die Zukunft aussieht.
- **Wünschenswert:** Berücksichtigt die langfristigen Interessen der Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre und anderer, die am Leistungsprozess beteiligt sind.
- **Fassbar:** Umfasst realistische, erreichbare Ziele.
- **Fokussiert:** Ist deutlich genug, um bei der Entscheidungsfindung Hilfestellung zu geben.
- **Flexibel:** Ist allgemein genug, um unter dem Aspekt veränderlicher Bedingungen individuelle Initiativen und alternative Reaktionen zuzulassen.
- **Kommunizierbar:** Ist einfach zu kommunizieren; kann innerhalb von 5 Minuten erfolgreich erklärt werden.

Zwei weitere pragmatische Kriterien haben Trainerkollegen beige-steuert:

- Eine Vision muss so **knapp formuliert sein**, dass sie sich gut lesbar auf ein T-Shirt drucken ließe.
- Eine Vision sollte so **stark differenzieren**, dass sie nicht ebenso gut für den Betreiber eines Parkhauses passen könnte.

■ **Beschreibung des Visionsentwicklungs-Workshops**

■ ■ **Wann sollte ein Visionsentwicklungs-Workshop durchgeführt werden?**

Ein Visionsentwicklungs-Workshop steht am Anfang jedes Veränderungsprozesses. Die Vision ist der rote Faden, dem Maßnahmen im Rahmen der Veränderung folgen sollen, der eine Basis für Entscheidungen darstellt und der den Betroffenen die Möglichkeit bietet, sich mit den zukünftigen Veränderungen auseinanderzusetzen.

■ ■ **Wie läuft ein Visionsentwicklungs-Workshop ab?**

Ein Visionsentwicklungs-Workshop gliedert sich in 3 Abschnitte:

- Eine Analyse der Ist-Situation und einer möglichen Zukunft,
- die Entwicklung einer Vision und
- die Planung der Kommunikation der Vision.

Die Analyse der aktuellen Situation und die Bewertung der Zukunft der Organisation sowie des Umfelds, in dem sie sich befindet, sorgen für ein gemeinsames Verständnis und verdeutlichen sowohl den Handlungsbedarf als auch die grundsätzliche Richtung, an der sich die Vision orientieren soll. Dieser Baustein kann auch im Vorfeld des

Eine gute Vision ist verständlich formuliert und wird vom Management getragen.

Der rote Faden einer Veränderung ist die Vision.

Workshops vorbereitet werden, um dann die Ergebnisse im Workshop selbst zu diskutieren und zu vertiefen.

Danach folgt die eigentliche Phase der Visionsentwicklung, deren Ergebnis in einer Vision für die Organisationseinheit besteht. Um die Kommunikation der Vision voranzutreiben, werden schließlich die nächsten Schritte diskutiert und ein gemeinsamer Kommunikationsplan entwickelt. Der Ablauf ist in **Abb. 2.7** dargestellt.

■ ■ **Wie viele und welche Personen sollen an der Entwicklung der Vision beteiligt sein?**

Grundsätzlich gilt, dass Menschen sich leichter mit einer Vision identifizieren, wenn sie diese selbst mitentwickelt haben. In den wenigsten Situationen ist es allerdings möglich, eine Vision mit der gesamten Organisation zu entwickeln, sodass sehr oft eine Entscheidung über die Größe und Zusammensetzung des Teilnehmerkreises getroffen werden muss.

Damit eine Vision ihre Kraft auch bei denjenigen Personen entfalten kann, die nicht an ihrer Entwicklung beteiligt waren, sollte die Kommunikation der Vision gut konzipiert und engagiert umgesetzt werden. Es erscheint zwar oftmals zeitsparender, mit möglichst wenigen Personen die Vision zu entwickeln, jedoch gleicht der Aufwand, der im Anschluss für die Kommunikation investiert werden muss, diesen Vorteil wieder aus. So steht z. B. nur eine kleine Anzahl von Multiplikatoren zur Verfügung – also Personen, die im anschließenden Kommunikationsprozess und in der Tagesarbeit die Vision sozusagen »aus erster Hand« vermitteln können.

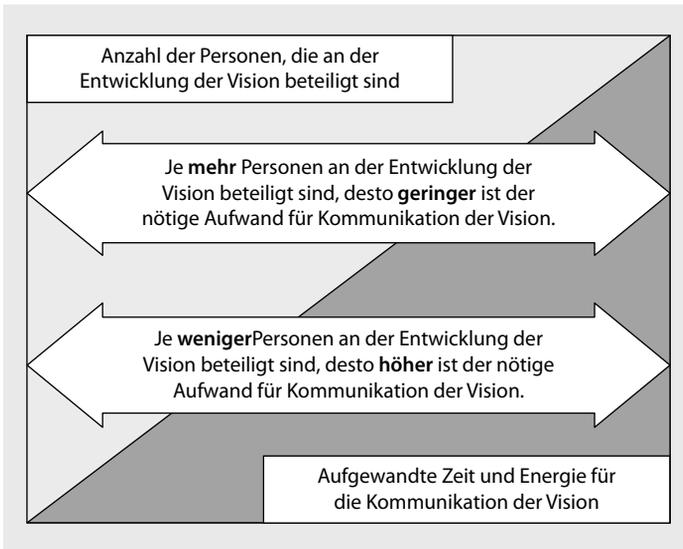
Natürlich kann der Initiator einer Veränderung die Vision auch für sich allein entwickeln. Durch dieses Vorgehen fehlen einerseits Multiplikatoren für die Vision, und andererseits wird die Chance vertan, ein breites Meinungsbild in die Entwicklung der Vision einfließen zu lassen und unterschiedliche Perspektiven zu integrieren. Es gilt die Faustregel: Je intensiver sich eine Person mit der Vision auseinandergesetzt hat, je mehr eigene Ideen und Gedanken in sie eingeflossen sind, desto stärker identifiziert sich die Person mit ihren Inhalten und desto klarer kann sie sie anderen vermitteln. **Abb. 2.4** fasst diese Abhängigkeit grafisch zusammen.

Somit erscheint es sinnvoll, eine Gruppengröße für die Visionsentwicklung zu finden, die eine intensive Diskussion zulässt (bis zu 12 Personen), die verschiedene Sichtweisen einbindet und den Kommunikationsprozess durch möglichst viele Multiplikatoren unterstützt.

Die Entscheidung darüber, welche Personen die Entwicklung der Vision vorantreiben sollen, wird nicht nur durch eine praktikable Gruppengröße beeinflusst, sondern sollte auch folgende Kriterien berücksichtigen:

- **Möglichkeit/Macht, die Inhalte der Vision umzusetzen** (z. B. das Top-Management),

Erfolgreiche Multiplikatoren identifizieren sich mit den Visionsinhalten.



■ **Abb. 2.4** Verhältnis von »Anzahl der Personen, die an der Entwicklung der Vision beteiligt sind« zu »aufgewandter Zeit und Energie für die Kommunikation der Vision«

- **breites und fundiertes Know-how über die aktuelle Situation der Organisation, ihres Umfeldes und möglicher Zukunftsszenarien** (z. B. Personen in Strategiefunktionen) und
- **Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeitern** (z. B. angesehenen und geschätzten Führungskräften und Mitarbeiter, ggf. auch Mitglieder der Mitarbeitervertretung).

In den meisten Fällen setzt sich der Teilnehmerkreis aus dem Top-Management zusammen sowie einem Moderator.

■ ■ **Mit welchen Methoden soll die Entwicklung der Vision unterstützt werden?**

Wenn die Teilnehmer bestimmt sind, schließt sich die Frage nach den im Workshop eingesetzten Methoden an (■ Abb. 2.5). Grundsätzlich kann zwischen analogen und kognitiven Methoden unterschieden werden: Analoge Methoden sprechen alle Sinne an und arbeiten daher mit vielen kreativen und verhaltensorientierten Elementen, kognitive Methoden fokussieren sich hingegen auf den Verstand.

Gerade eine Vision sollte rational auf der Basis einer fundierten Analyse und mit Weitsicht entwickelt werden, aber sie muss auch gleichzeitig bewegen und mitreißen können. Antoine de Saint-Exupéry fasst das so zusammen: »Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.«

Visionen müssen begeistern und sich doch auf Fakten stützen.