

Kerstin Stolzenberg
Krischan Heberle

Change Management

Veränderungsprozesse erfolgreich
gestalten – Mitarbeiter mobilisieren.

Vision, Kommunikation,
Beteiligung, Qualifizierung

4. Auflage

MOREMEDIA



Springer

Change Management

Kerstin Stolzenberg · Krischan Heberle

Change Management

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

4. Auflage

Kerstin Stolzenberg
Köln, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

Krischan Heberle
Köln, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

Mit Online-Extras

ISBN 978-3-662-61894-3 ISBN 978-3-662-61895-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-61895-0>

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

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2006, 2009, 2013, 2021, korrigierte Publikation 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Planung/Lektorat: Marion Kraemer

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort zur 4. Auflage

Seit der ersten Veröffentlichung sind 14 Jahre vergangen, 14 Jahre, in denen wir beide selbst diverse berufliche Veränderungen miterlebt aber auch initiiert haben – wir waren betroffen von Mergern, Umstrukturierungen, Arbeitgeberwechsellern oder dem Schritt in die Selbstständigkeit.

Diese Erfahrungen kombiniert mit unserer internen und externen Changeberatersicht ermöglichen es uns, vielfältige Perspektiven zum Thema Veränderungsberatung einzunehmen und diese in unsere 4. Auflage einzubringen.

Wir erleben Unternehmen, die sich weiterhin weitgehend klassisch hierarchisch organisiert ihren Herausforderungen stellen, aber auch Organisationen, die einen radikalen Wandel durchschreiten. Auslöser sind oftmals die zunehmende Komplexität und die damit einhergehende Notwendigkeit, schneller und flexibler auf Veränderungen zu reagieren als bisher. Aber auch der Einfluss der Digitalisierung, der Unternehmen ihre Geschäftsmodelle überdenken lässt und Fragen nach der Zukunft von heutigen Berufsbildern sowie der grundsätzlichen Form der Zusammenarbeit (virtuell oder vor Ort) aufwirft, ist immens bedeutungsvoll - nicht zuletzt im Angesicht des Einflusses der Corona-Pandemie. Und natürlich bringen inspirierende Konzepte, die die bisher gelebten Rollen von Mitarbeitern und Führungskräften in Organisationen neu beschreiben, grundlegende kulturelle Veränderungsprozesse ins Rollen. Unterstützt durch Scrum werden Selbstorganisation, Eigenverantwortung und Feedback in den Fokus gerückt, und es wird die Rolle von Führungskräften radikal infrage gestellt. Der Fachkräftemangel fordert Arbeitsmodelle, die orts- und tageszeitunabhängiges Arbeiten ermöglichen oder sich auf die Integration von Immigranten und Quereinsteigern ausrichten.

Unabhängig davon, welche Veränderung Sie gerade beschäftigt, bleibt es aus unserer Sicht für eine erfolgreiche Zukunft weiterhin relevant, ein Zielbild zu teilen, im Austausch zu bleiben, sich an Änderungen zu beteiligen und sich stetig weiterzuentwickeln. So hoffen wir, dass wir Ihnen mit den im Folgenden vorgestellten Werkzeugen hilfreiche Tipps und Impulse für die Begleitung Ihres aktuellen Veränderungsprozesses mit auf den Weg geben können. Berücksichtigen Sie bei Ihrer Lektüre, dass die vorgestellten Werkzeuge weitestgehend als Präsenzformate beschrieben sind. Die Corona Pandemie hat jedoch gezeigt, dass sich diese mit wenigen Änderungen in den virtuellen Raum transferieren lassen.

Unser besonderer Dank gilt den Menschen, mit denen wir besonders gern gemeinsam Veränderungsprozesse gestalten und Ideen entwickeln:

Viktoria Edelmeier, Maike Hinkel, Annette Hugger, Philipp Kersting, Christopher Lohmann, Marie-Louise Matthiesen, Jennifer Pelzer, Patrick Prüss, Merle Runge, Anja Schneider, Markus Troche.

Kerstin Stolzenberg

Krischan Heberle

Köln

im Februar 2021

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.

Kerstin Stolzenberg
Krischan Heberle
Köln
im April 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 Ablaufpläne und Übersichten von Workshops und Veranstaltungen an die Hand zu geben. Wer mag, kann die Abläufe 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.

Kerstin Stolzenberg
Krischan Heberle
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 ermöglichen 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.

Kerstin Stolzenberg
Krischan Heberle
Köln
im Frühjahr 2006

Inhaltsverzeichnis

1	Planung und Umsetzung der Veränderungsbegleitung	1
1.1	Welche Arten von Veränderungen gibt es in Organisationen?	2
1.2	Was ist unter der fachlichen Seite einer Veränderung zu verstehen?	4
1.3	Was ist unter der überfachlichen Seite der Veränderung zu verstehen?	5
1.4	Wann ist es sinnvoll und nötig, ein Veränderungsmanagement anzustoßen?	7
1.5	Was ist mit Veränderungsmanagement gemeint?	8
1.6	Wie kann ein Veränderungsmanagement geplant werden?	9
1.7	Wie ist das Buch aufgebaut?	13
2	Visionentwicklung	17
2.1	Notwendigkeit einer Vision im Veränderungsprozess	18
2.2	Einleitung und Überblick	20
2.3	Visionentwicklungs-Workshop	22
2.3.1	Definition und Ergebnis eines Visionentwicklungs-Workshops	22
2.3.2	Beschreibung des Visionentwicklungs-Workshops	23
	Literatur	35
3	Visionkommunikation	37
3.1	Notwendigkeit der Kommunikation der Vision im Veränderungsprozess	39
3.2	Einleitung und Überblick	40
3.3	Visions-Kick-off für Führungskräfte	41
3.3.1	Definition und Ergebnis des Visions-Kick-offs für Führungskräfte	42
3.3.2	Worin besteht das Ergebnis des Visions-Kick-offs für Führungskräfte?	42
3.3.3	Beschreibung des Visions-Kick-offs für Führungskräfte	43
3.4	Visions-Informationsveranstaltung für Mitarbeiter	50
3.4.1	Definition und Ergebnis einer Visions-Informationsveranstaltung für Mitarbeiter	51
3.4.2	Beschreibung der Visions-Informationsveranstaltung für Mitarbeiter	51
3.4.3	Tipps zur Visions-Informationsveranstaltung	54
3.5	Visionsdialog Kick-off in den organisatorischen Einheiten	55
3.5.1	Definition und Ergebnis des Visionsdialog Kick-offs	55
3.5.2	Beschreibung des Visionsdialog Kick-Offs	55
3.6	Kontinuierliche Visionsdialoge	57
3.6.1	Definition und Ergebnis der kontinuierlichen Visionsdialoge	57
3.6.2	Beschreibung der kontinuierlichen Visionsdialoge	58
3.7	Visionshandbuch für Führungskräfte und Mitarbeiter	65
3.7.1	Definition und Ergebnis eines Visionshandbuchs	65
3.7.2	Beschreibung des Visionshandbuchs	66
3.8	Teamrunden	67
	Literatur	67
4	Visionsumsetzung	69
4.1	Notwendigkeit der Umsetzung der Vision im Veränderungsprozess	71
4.2	Einleitung und Überblick	71

4.3	Veränderungslandkarte	72
4.3.1	Definition und Ergebnis einer Veränderungslandkarte	72
4.3.2	Beschreibung einer Veränderungslandkarte	73
4.3.3	Tipps zur Entwicklung einer Veränderungslandkarte	74
4.4	Zielvereinbarungsprozess	74
4.4.1	Definition und Ergebnis eines Zielvereinbarungsprozesses	80
4.4.2	Beschreibung des Zielvereinbarungsprozesses	80
4.5	Abgleich von Werten und Führungsinstrumenten	85
4.5.1	Definition und Ergebnis des Abgleichs von Werten und Führungsinstrumenten	86
4.5.2	Beschreibung des Abgleichs von Werten und Führungsinstrumenten	87
4.5.3	Tipps zum Abgleich von Werten und Führungsinstrumenten	89
4.6	Visions-Review	90
4.6.1	Definition und Ergebnis eines Visions-Reviews	91
4.6.2	Beschreibung eines Visions-Reviews	91
4.7	Visions Coffee	94
4.7.1	Definition und Ergebnis eines Visions Coffees	95
4.7.2	Beschreibung eines Visions Coffees	95
	Literatur	101
5	Kommunikation	103
5.1	Notwendigkeit von Kommunikation im Veränderungsprozess	104
5.2	Der Kommunikationsprozess im Detail	108
5.3	Planung eines Kommunikationskonzeptes	109
5.3.1	Kommunikationsplan	114
5.3.2	Workshop zur Erstellung eines Kommunikationsplans	119
5.3.3	Interviews zur Erstellung eines Kommunikationsplans	125
5.4	Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen	126
5.4.1	Info-Markt	128
5.4.2	Teamrunde	139
5.4.3	Kommunikation in der Führungskaskade	144
5.4.4	Newsletter	149
5.4.5	Wandzeitung	153
5.4.6	Homepage im Firmen-Intranet	155
5.4.7	Brownbag-Sitzung	159
5.4.8	Telefonkonferenz für Großgruppen	163
5.4.9	Learning Lab	165
	Literatur	170
6	Beteiligung	171
6.1	Notwendigkeit von Beteiligung im Veränderungsprozess	174
6.2	Inhalte des Kapitels: Erster Überblick über den Beteiligungsprozess	176
6.2.1	Kriterien zur Auswahl von Beteiligungsformaten definieren	177
6.2.2	Beteiligungsformate ankündigen und die Auswahl der Teilnehmer vorbereiten	177
6.2.3	Beteiligungsformate durchführen	177
6.2.4	Über Ergebnisse informieren	177
6.3	Kriterien zur Auswahl von Beteiligungsformaten definieren	177
6.3.1	Einleitung und Überblick	178
6.3.2	Unterscheidungsmerkmale von Beteiligungsformen	178

6.4	Fragenkatalog zur Auswahl von Beteiligungsformaten	180
6.4.1	Definition und Ergebnis der Arbeit mit dem Fragenkatalog	180
6.4.2	Beschreibung der Arbeit mit dem Fragenkatalog	181
6.4.3	Der Fragenkatalog im Detail	181
6.4.4	Definition und Ergebnis einer Umfeldanalyse	183
6.4.5	Beschreibung einer Umfeldanalyse	184
6.5	Beteiligungsformate ankündigen und die Auswahl der Teilnehmer vorbereiten	192
6.5.1	Einleitung und Überblick	192
6.6	Beteiligungsformate durchführen	197
6.6.1	Einleitung und Überblick	197
6.7	Veränderungsprojektteam	200
6.7.1	Definition eines Veränderungsprojektteams	200
6.7.2	Beschreibung der Arbeit eines Veränderungsprojektteams	201
6.7.3	Auftragsklärung mithilfe des KontextModells: Definition und Ergebnis	202
6.7.4	Beschreibung einer Auftragsklärung	202
6.8	Fokusgruppe	204
6.8.1	Definition einer Fokusgruppe	204
6.8.2	Beschreibung der Arbeit einer Fokusgruppe	204
6.9	Beratungsteam	208
6.9.1	Definition eines Beratungsteams	208
6.9.2	Beschreibung der Arbeit eines Beratungsteams	209
6.10	Change-Runde	210
6.10.1	Definition einer Change-Runde	210
6.10.2	Beschreibung der Arbeit im Rahmen einer Change-Runde	213
6.11	Multiplikatorenteam	217
6.11.1	Definition eines Multiplikatorenteams	217
6.11.2	Beschreibung der Arbeit eines Multiplikatorenteams	219
6.12	Schriftliche Beteiligungsformate	226
6.12.1	Definition von schriftlichen Beteiligungsformaten	226
6.12.2	Beschreibung der Nutzung von schriftlichen Beteiligungsformaten	226
6.13	Mitarbeiterideenwettbewerb	231
6.13.1	Definition eines Mitarbeiterideenwettbewerbs	231
6.13.2	Beschreibung eines Mitarbeiterideenwettbewerbs	232
6.13.3	Variante 1: Schriftlicher Mitarbeiterideenwettbewerb	233
6.13.4	Variante 2: Turnier-Mitarbeiterideenwettbewerb	235
6.13.5	Variante 3: Ideen Marathon	238
6.14	Teamrunde	241
6.14.1	Definition einer Teamrunde	241
6.14.2	Beschreibung des Einsatzes in einer Teamrunde	242
6.15	Über Ergebnisse informieren	243
	Literatur	245
7	Qualifizierung	247
7.1	Analyse der betroffenen Funktionen und Anforderungen	253
7.1.1	Funktionsprofile	255
7.2	Ermittlung der Qualifizierungsbedarfe	262
7.2.1	Workshop zur Bedarfserhebung	264

7.3	Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen	269
7.3.1	Veränderungswerkstatt	270
7.3.2	Teamentwicklung	282
7.3.3	Action-Learning-Set	308
7.3.4	Stammtischkonzept für Führungskräfte	317
7.3.5	Wochenquiz	322
7.3.6	Diskussionskarten-Set	325
7.3.7	Change Mentoring	329
	Literatur	333
8	Fazit: 4 Thesen zum Einsatz von Veränderungsmanagement	335
	Erratum zu: Planung und Umsetzung der Veränderungsbegleitung	E1
	Serviceteil	
	Stichwortverzeichnis	341

Über die Autoren



(Foto: Juicy Pictures Photography, Jennifer Kiowsky)

Kerstin Stolzenberg

Jahrgang 1970, studierte in Deutschland (Diplom) und in den USA (MSc (USA)) Psychologie mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie, wobei sie Freude und Bereicherung in der Arbeit mit diversen Teams fand.

Mit Leidenschaft war sie als Spezialistin für Personal- und Organisationsentwicklung und später als Abteilungsleiterin Organisationsentwicklung der AXA Service AG für die Begleitung von Veränderungsprozessen zuständig. Ihre Führungskompetenzen konnte sie anschließend in der Funktion Leiterin Personal- und Organisationsentwicklung (Talanx Deutschland) einbringen und gemeinsam mit dem gesamten Team einen tief greifenden prozessualen, strukturellen und kulturellen Veränderungsprozess umsetzen.

Seit 2013 begleitet sie Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen auf Augenhöhe bei der erfolgreichen Realisierung ihrer Veränderungsvorhaben - und das im virtuellen Raum oder in Präsenz. Dabei liegen ihre Schwerpunkte einerseits auf der Einführung kultureller Veränderungen wie agiler Arbeitsmethoden, flexiblem, virtuellem Arbeiten und selbstorganisierten Teams als auch auf der Entwicklung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften sowie der Moderation von Führungskräfte tagungen und Teamworkshops.

Darüber hinaus hat Kerstin Stolzenberg einen Lehrauftrag für Management Skills an der Universität zu Köln inne.

Unter „► www.buero-fuer-veraenderungsbearbeitung.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 Personalentwickler bei der Agfa-Gevaert AG, Leverkusen; danach als Organisationsentwickler bei der AXA Versicherung AG, Köln mit dem Schwerpunkt auf der Begleitung von Veränderungsprojekten und der Konzeption von Change-Management-Prozessen. Aktuell arbeitet er in der Personal- und Organisationsentwicklung der DEVK Versicherung, Köln. Ein Fokus liegt hier auf der Einführung neuer PE-Instrumente mit Blick auf deren Bedeutung für den kulturellen Wandel.



Planung und Umsetzung der Veränderungsbegleitung

Inhaltsverzeichnis

- 1.1 Welche Arten von Veränderungen gibt es in Organisationen? – 2
- 1.2 Was ist unter der fachlichen Seite einer Veränderung zu verstehen? – 4
- 1.3 Was ist unter der überfachlichen Seite der Veränderung zu verstehen? – 5
- 1.4 Wann ist es sinnvoll und nötig, ein Veränderungsmanagement anzustoßen? – 7
- 1.5 Was ist mit Veränderungsmanagement gemeint? – 8
- 1.6 Wie kann ein Veränderungsmanagement geplant werden? – 9
- 1.7 Wie ist das Buch aufgebaut? – 13

Die Originalversion dieses Kapitels wurde revidiert. Ein Erratum ist verfügbar unter
▶ https://doi.org/10.1007/978-3-662-61895-0_9

1.1 Welche Arten von Veränderungen gibt es in Organisationen?

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

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

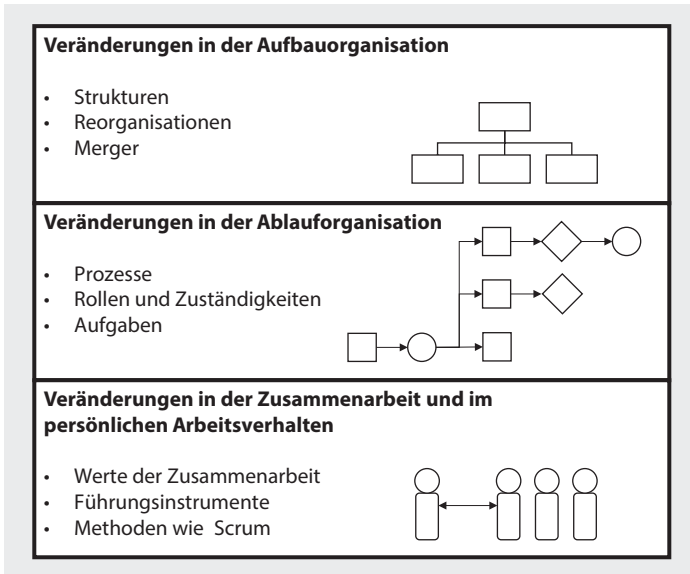
Je volatiliter die Anforderungen des Marktes sind, desto flexibler müssen Organisationen darauf antworten. Und so verschieden Anforderungen sein können, lösen sie unterschiedliche Veränderungsprozesse aus. Jeder Veränderungsprozess nimmt einen anderen Verlauf und bildet darin seine eigenen inhaltlichen 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 in der Zusammenarbeit und im persönlichen Arbeitsverhalten

Veränderungen können gravierend in das bestehende Gefüge einer Organisation eingreifen und dabei z. B. auf deren Aufbau/Strukturen und Abläufe/Prozesse einwirken (■ Abb. 1.1). So entstehen neue Abteilungen, und bereits vorhandene Teams werden zusammengeführt. Bestehende Arbeitsabläufe werden effizienter gestaltet oder automatisiert, neue Prozesse werden eingeführt. Zusätzliche Aufgaben kommen hinzu, und bestehende erhalten veränderte Schwerpunkte. An Mitarbeiter werden zusätzliche Erwartungen gestellt, oder bestehende 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. flexibles Arbeiten, losgelöst von festen Orten und fixen Zeiten, leistungsorientierte Vergütungsmodelle und auch selbstorganisierte Arbeit (Abb. 1.1) eine wichtige Rolle. Aber auch Führungsinstrumente – wie die Implementierung von 360°-Feedback – und neue Arbeitsformen – wie Scrum – erfordern, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter anders führen und dabei sogar ihre eigene Rolle neu definieren.

1.1 · Welche Arten von Veränderungen gibt es in Organisationen?



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

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 oder selbst eine Rückmeldung zum Führungsverhalten erhalten. Aufbauorganisationen und Prozesse im Unternehmen werden davon jedoch weniger berührt.

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

Veränderungen wirken oftmals auf drei Ebenen zeitgleich.

Auswirkungen von Veränderungen auf Verhaltensebenen stehen zu selten im Fokus.

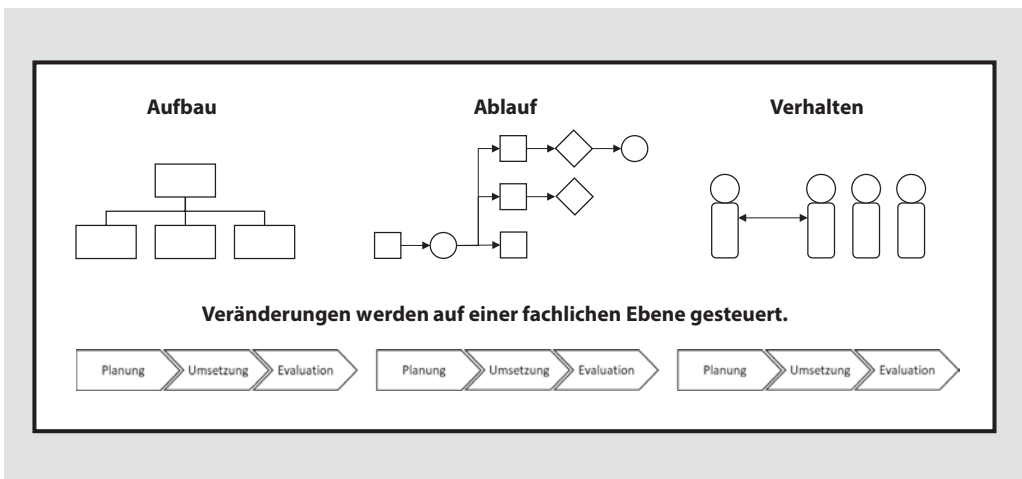
Konsequenzen für die Zusammenarbeit aber finden im Vorfeld oft zu wenig Beachtung. Dabei ist es nicht nur wichtig zu erkennen, in welchem Ausmaß die Ebenen betroffen sind, sondern auch zu verstehen, dass Veränderungen nach unterschiedlichen Gesetzmäßigkeiten oder Logiken ablaufen. Veränderungen haben 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.

Die fachliche Seite der Veränderung steht meist im Fokus.

Ein Team aus Fachleuten und Managementvertretern wird beispielsweise in ein Veränderungsprojekt berufen und plant eine Veränderung, indem es bestehende Abläufe qualitätssichert oder auch Strukturen und Produkte auf Verbesserungspotenziale hin analysiert. So konzipiert es Zielsetzungen und Lösungen, übersetzt diese Ansätze und Entwürfe in Aktivitäten und leitet dann einen Veränderungsprozess ein. Das gleiche Vorgehen gilt grundsätzlich auch für Veränderungen auf der Ebene der Zusammenarbeit und des Verhaltens. Bei der Entwicklung eines neuen Wertesystems wird zunächst die in der Organisation bestehende Werteordnung erhoben, um dann in ein Konzept einzufließen, das die Vorschläge für ein Zielszenario beinhaltet. Ein Veränderungsprojekt-Team initiiert und begleitet jetzt die Umsetzung. Veränderungsprozesse werden klassischerweise sachlich und analytisch geplant und



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

entworfen. Zielsetzungen sollen durch den Einsatz bestimmter Methoden und Formate 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. Auch bei einer iterativen Vorgehensweise wie beispielsweise beim Einsatz von Scrum, finden die Prozessschritte der Planung, der Umsetzung und der Evaluation statt – wenn auch in kürzeren und sich wiederholenden Sprints und unterstützt durch den Einsatz agiler Methoden. Die Unterscheidung in die fachliche und überfachliche Seite einer Veränderung gilt dabei sowohl für klassische als auch für agile Projektvorgehen.

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

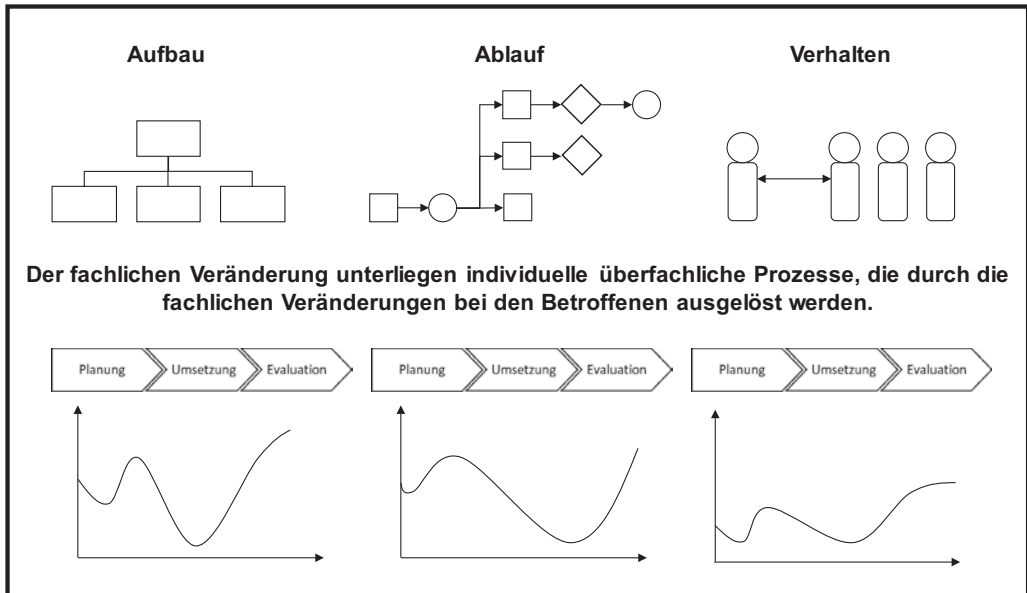
Die überfachliche Seite der Veränderung beschreibt die individuellen Reaktionen und Gefühle, die durch jede fachliche Veränderung bei Mitarbeitern und Führungskräften ausgelöst werden. Hinter ihr verbergen sich die fachlich nicht plan- und umsetzbaren Erfolgsfaktoren einer Veränderung wie:

- 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.

Damit 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 allein 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. Das Zielbild ist grundsätzlich klar, die Veränderungsbegleitung jedoch ein iterativer Prozess.

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 ein Handlungsbedarf erkannt oder darauf eingegangen wurde. 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

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



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

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 den Bedürfnissen der Betroffenen intensiv zu beschäftigen und individuell darauf zu reagieren.

Obwohl von einer Veränderung direkt betroffen, sind viele Mitarbeiter immernoch 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 sich nun damit konfrontiert sehen, praxisfremde Konzepte, die ihren bisherigen Arbeitsalltag deutlich verändern oder sogar ihren Arbeitsplatz gefährden, umsetzen zu müssen.

Daher ist es umso wichtiger, die von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter regelmäßig zu informieren und auf ihre maßgebliche Rolle bei der Umsetzung vorzubereiten. Genau an diesem Aspekt scheitern Veränderungsprojekte oftmals oder verlieren einen Großteil an der gewünschten Wirkung. Deshalb sind v. a. die Leiter von Veränderungsprojekten, die in diesem Buch auch „Veränderungsmanager“ genannt werden, gefragt, die Veränderung besonders auf der überfachlichen Seite zu begleiten und damit ihr Gelingen zu unterstützen.

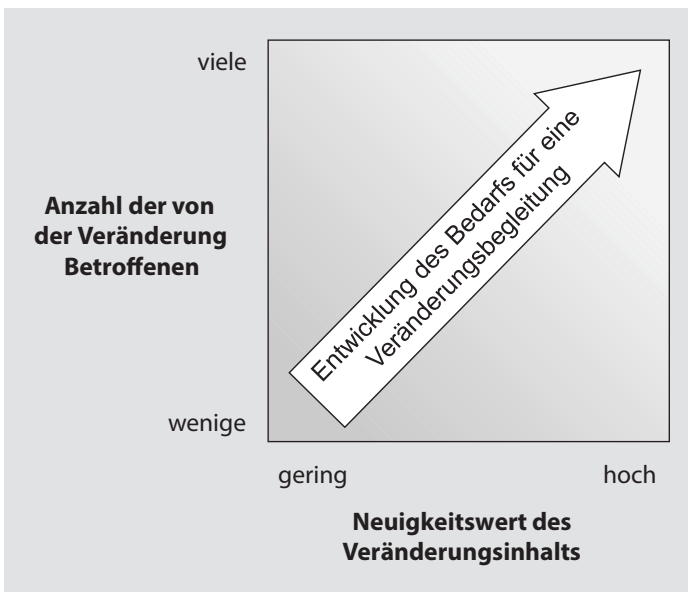
1.4 Wann ist es sinnvoll und nötig, ein Veränderungsmanagement anzustoßen?

Um den Bedarf für ein Veränderungsmanagement oder eine -begleitung besser einschätzen zu können, lassen sich Veränderungen in einem Ordnungssystem abbilden (■ Abb. 1.4). Dabei wird die Veränderung anhand der folgenden Kriterien bewertet:

- Anzahl der von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte sowie
- Neuigkeitswert des Veränderungsinhalts.

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. Die Teams sind dann vorbereitet und können mit der aktualisierten Version der Software arbeiten. Dagegen berührt die Fusion zweier Unternehmen jeweils beide kompletten Belegschaften und zieht zahllose Neuerungen, wie z. B. die Einführung neuer IT-Systeme, die Integration unterschiedlicher Produktionsprozesse, Personalabbau oder die Entwicklung eines gemeinsamen Wertesystems nach sich. Dies erfordert eine intensive und umfassende Veränderungsbegleitung mit unterstützenden Aktivitäten.

Der Bedarf für Veränderungsmanagement ist abhängig vom Ausmaß der Veränderung.



■ Abb. 1.4 Entwicklung des Bedarfs für eine Veränderungsbegleitung


1.5 Was ist mit Veränderungsmanagement gemeint?

Wenn in diesem Buch von Veränderungsmanagement, Veränderungsbegleitung 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 lässt sich in vier Kernthemen unterteilen:

1. Entwicklung, Kommunikation und Umsetzung einer **Vision** bzw. eines Zielbilds,
2. kontinuierliche **Kommunikation** mit den Betroffenen,
3. intensive **Beteiligung** der Betroffenen und
4. bedarfsgerechte **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.

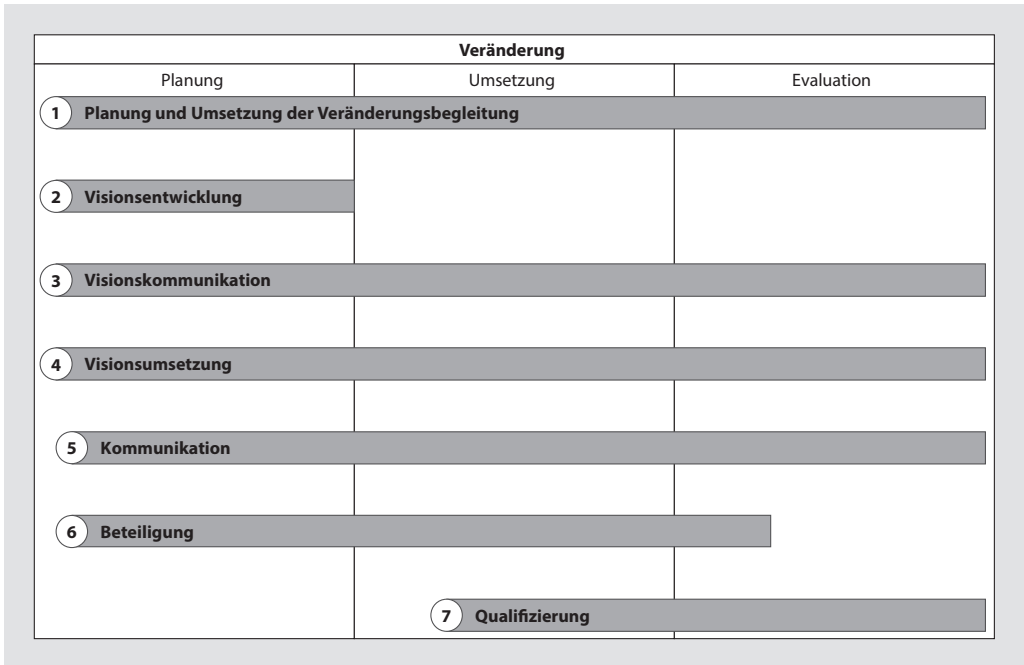
In  [Abb. 1.5](#) ist die Einbettung des Veränderungsmanagements in die fachliche Veränderung im zeitlichen Verlauf dargestellt. Dabei symbolisieren die weißen Flächen die zugrundeliegende fachliche Veränderung, graue Felder die Themen des Veränderungsmanagements.

Mit der Entwicklung einer Vision fällt der gemeinsame Startschuss für den fachlichen und überfachlichen Prozess. Zeitlich leicht nachgelagert beginnen sowohl die Kommunikation über die Inhalte der Vision als auch über die Inhalte der Veränderung allgemein sowie die Umsetzung der Vision und damit 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 Elemente der Veränderung zu investieren, und durch die Bedeutung, die der Veränderungsmanager selbst dem Veränderungsmanagement beimisst. Dieses Buch soll Wege

Veränderungsmanagement erfordert ein hohes Maß an Ressourcen und Engagement.

1.6 · Wie kann ein Veränderungsmanagement geplant werden?



■ **Abb. 1.5** Zusammenspiel der fachlichen Seite der Veränderung und des Veränderungsmanagements im zeitlichen wie inhaltlichen Zusammenhang

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

1.6 Wie kann ein Veränderungsmanagement geplant werden?

Parallel zur fachlichen Planung einer Veränderung beginnt auch die Planung der Veränderungsbegleitung. In vielen Unternehmen spricht man auch von der Entwicklung einer Veränderungsarchitektur (■ Abb. 1.6), die mehrere Planungsdimensionen berücksichtigt:

- die konkreten Ziele und Inhalte der überfachlichen Veränderung
- die 4 Kernthemen des Veränderungsmanagements (Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung)
- die Zeitachse, entlang derer die Veränderung ausgerichtet ist.

Die Basis für die Entwicklung einer Veränderungsarchitektur bildet ein Auftragsklärungsgespräch (s. ■ Abb. 6.12 und ► Abschn. 6.7.3 und 6.7.4) mit den Initiatoren der Veränderung, in

dem herausgearbeitet wird, wie sich das Verhalten, die Zusammenarbeit, die Art der Führung oder auch die Form der Kommunikation verändern soll, damit die Ziele der fachlichen Veränderung erreicht werden können. Desweiteren ergänzen Interviews mit Vertretern aller Hierarchiestufen sowie aller betroffenen Bereiche das Bild des Veränderungsmanagers, der auf dieser Grundlage die Ziele und Schwerpunkte der Veränderungsbegleitung herausarbeiten kann.


Beispielset an Interviewfragen, um Zielsetzung und Themenfelder einer Veränderungsbegleitung zu erheben:

- Wenn Sie die Ziele der Veränderung erreichen ...
 - Was wird dann anders sein als heute?
 - Was werden Sie konkret bei Ihrer täglichen Arbeit als verändert erleben?
 - Worüber werden Sie sich freuen?
 - Was werden Sie vermissen?
- Welche konkreten Ergebnisse erwarten Sie als Resultat dieses Veränderungsprojektes?
 - Prozessuale Ergebnisse
 - Ergebnisse in der Zusammenarbeit
 - Sonstige
- Wie beurteilen Sie die Einstellung und mögliche Erwartungshaltung der Schlüsselpersonen (z. B. Führungskräfte, Meinungsmacher, etc.) gegenüber der beabsichtigten Veränderung?
- Wie schätzen Sie die Notwendigkeit und die Dringlichkeit der angestrebten Veränderung ein? Wie wird diese von anderen eingeschätzt (z. B. Führungskräften, Mitarbeitern, Betriebsräten, Gruppe AB, Gruppe YZ, etc.)?
- Welche Personengruppen werden am stärksten von dieser Veränderung berührt werden?
- Wodurch und wie werden diese Personengruppen von dieser Veränderung berührt?
- Was müssen diese Personengruppen ändern, und wie schwierig wird das sein?
- Welche negativen Konsequenzen hat es für wen, wenn diese Veränderung fehlschlägt?
- Welche positiven Konsequenzen hat der Erfolg dieser Veränderung für wen?
- Wie gut fühlen sich Führungskräfte und Mitarbeiter über aktuelle Themen informiert? Über welche Medien wird kommuniziert?
- Welche Rolle spielt Qualifizierung, wie und in welchem Umfang wird sie eingesetzt? Als Belohnung, bei Bedarf, verbunden mit Auflagen?

1.6 · Wie kann ein Veränderungsmanagement geplant werden?

- In welchem Ausmaß wird die Veränderung die Tagesarbeit durcheinanderbringen? Welche spezifischen Irritationen und möglichen Reaktionen der Teams bereiten Ihnen das größte Kopfzerbrechen? Was genau befürchten Sie, könnte passieren?
- Was würden Sie sich für den Erfolg der Veränderung wünschen, wenn Sie drei Wünsche frei hätten?

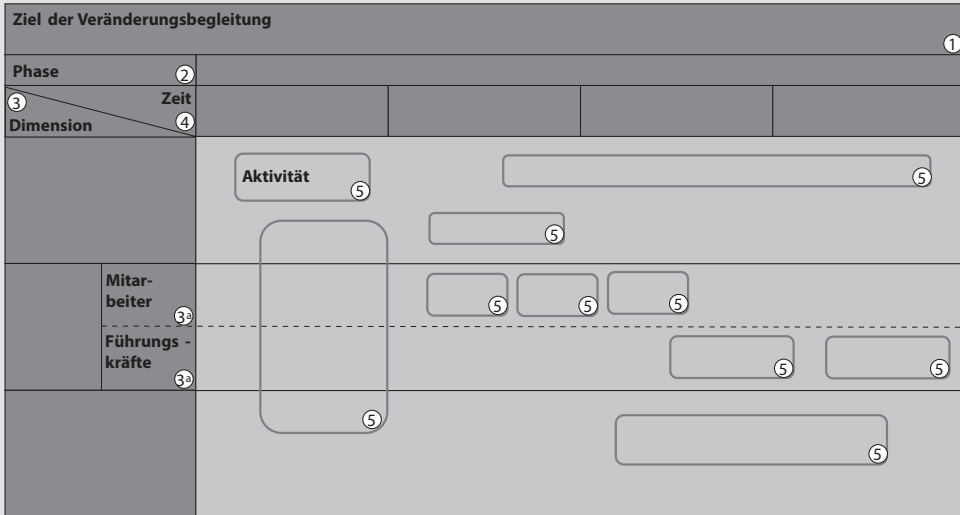
Wenn das Unternehmen danach strebt, innovativer zu werden und darauf baut, dass Innovationen nicht nur im Forschungs- und Entwicklungsteam entstehen, sondern Ideen unternehmensweit von allen Mitarbeitern und Führungskräften eingebracht werden, um so für kleine und große Verbesserungen zu sorgen, wird auf der fachlichen Seite beispielsweise geklärt, ob ein betriebliches Vorschlagswesen eingeführt werden soll, Creative Fridays Einzug in den Unternehmensalltag finden sollen, Bar Camps ausgerichtet werden oder Teams zukünftig Design Thinking anwenden. Bei der Planung der überfachlichen Veränderung können Themen wie „Wie gelingt es, dass Innovation als etwas Positives wahrgenommen wird und nicht nur mit mehr Arbeit verbunden wird?“, „Wie können Führungskräfte ihre Teams motivieren, täglich über Verbesserungen nachzudenken?“, „Wie gelingt es, den Mut aufzubringen, zu scheitern?“, „Wie können Innovationen angestoßen werden, die nicht allein im eigenen Team umgesetzt werden können?“ im Vordergrund stehen.

Ziel des Veränderungsmanagers ist es, ein möglichst klares Bild davon zu entwickeln, welche Unterstützung zum Gesamterfolg der Veränderung die Impulse aus der Veränderungsbegleitung leisten sollen. Die Ziele der Veränderungsbegleitung werden im nächsten Schritt in Dimensionen oder Handlungsfelder überführt, um dann Aktivitäten auszuwählen und in eine zeitliche Abfolge zu bringen. Ein mögliches Planungsvorgehen ist in  Abb. 4.3 dargestellt.

Die Veränderungsarchitektur ist in der Regel ein lebendes Dokument, da sich Schwerpunkte verschieben können oder sich neue Unterstützungsthemen im Verlauf der Zeit herauskristallisieren – ggf. müssen Kommunikationsformate verändert werden, weil die ausgewählten als unzureichend wahrgenommen werden oder anders als vermutet, nicht die Methodik fehlt, um Innovationen hervorzubringen, sondern die Bereitschaft der Führungskräfte, Verbesserungsvorschläge aufzunehmen.

Die Erkenntnisse, die eine Anpassung der Veränderungsarchitektur erfordern, gewinnt der Veränderungsmanager in Formaten wie dem Vision Coffee ► Abschn. 4.7 sowie den Beteiligungsformaten in ► Kap. 6.

Die Veränderungsarchitektur bietet einen guten Überblick über die geplanten Aktivitäten der Veränderungsbegleitung – eine Möglichkeit, diese Aktivitäten strukturiert und übersichtlich zu detaillieren, wird in **Abb. 1.7** dargestellt. Beide Darstellungsformen **Abb. 1.6** und **Abb. 1.7** zusammen bilden die Grundlage der Veränderungsbegleitung, sie



Legende

1	Das Ziel der Veränderungsbegleitung setzt den Rahmen für die Dimensionen und Aktivitäten der Veränderungsarchitektur.
2	Die Phasen beschreiben die Grundausrichtung der Aktivitäten in einem bestimmten Zeitraum z.B. Analysephase, Planungsphase, Aktivierungsphase, Umsetzungsphase.
3	Dimensionen sind Themengebiete, die sich aus dem Ziel der Veränderungsbegleitung ableiten. Die 4 Schwerpunkte Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung können als Dimensionsraster genutzt werden. Es ist auch möglich, zielspezifische Dimensionen abzuleiten, wie beispielsweise „Führung“ oder „Monitoring“ (um die Wirksamkeit der überfachlichen Aktivitäten und fachlichen Veränderungen zu prüfen). Zum besseren Verständnis kann es hilfreich sein, der Dimension eine kurze Beschreibung an die Seite zu stellen: „Kooperation fördern – Ein partnerschaftliches Zusammenwirken des Führungsteams fördern.“ „Austausch unterstützen – um die Zusammenarbeit mit dem agil arbeitenden Projektteam zu optimieren und ein besseres Verständnis für die neue Software zu ermöglichen.“
3 ^a	Für einige Dimensionen oder Themengebiete lassen sich Zielgruppen unterscheiden. Klassische Zielgruppen sind Mitarbeiter und Führungskräfte, aber es kann sich auch um verschiedene Bereiche oder Abteilungen handeln wie auch um Projektteam - und Linienmitarbeiter.
4	Je nach Bedarf kann die Zeitachse definiert werden: in Monaten, Quartalen, Jahren.
5	Aktivitäten sind diejenigen Werkzeuge, Formate oder Veranstaltungen, die pro Dimension ausgewählt werden, um das Ziel der Veränderungsbegleitung zu erreichen. Vielfältige Inspirationen und Anregungen für unterschiedliche Aktivitäten finden Sie im vorliegenden Buch.

Abb. 1.6 Grundstruktur einer Veränderungsarchitektur

Name des Formats / der Aktivität									
Hintergrund und Zielsetzung Hintergrund: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Welches ist der Auslöser für den Einsatz des Formats?</i> Zielsetzung: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Was soll mit dem Einsatz des Formats erreicht werden?</i> 	Verantwortlichkeiten nach RACI <table border="1"> <tr> <td>R</td> <td><i>Verantwortlicher für Durchführung</i></td> </tr> <tr> <td>A</td> <td><i>Verantwortlicher für Entscheidung</i></td> </tr> <tr> <td>C</td> <td><i>Beratung erfolgt durch</i></td> </tr> <tr> <td>I</td> <td><i>Informiert werden muss</i></td> </tr> </table>	R	<i>Verantwortlicher für Durchführung</i>	A	<i>Verantwortlicher für Entscheidung</i>	C	<i>Beratung erfolgt durch</i>	I	<i>Informiert werden muss</i>
	R	<i>Verantwortlicher für Durchführung</i>							
A	<i>Verantwortlicher für Entscheidung</i>								
C	<i>Beratung erfolgt durch</i>								
I	<i>Informiert werden muss</i>								
Nächste Schritte <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Welche Schritte sind nötig, um die Aktivität „ins Rollen“ zu bringen?</i> 	Aufwand / Kosten <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Welche Aufwände entstehen bei wem?</i> ▪ <i>Wie hoch sind die Kosten?</i> 								
	Zielgruppe <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Wer ist die Zielgruppe des Formats?</i> ▪ <i>Welcher Teilnehmerkreis soll angesprochen werden?</i> 								

■ **Abb. 1.7** Struktur zur Detaildarstellung einzelner Aktivitäten, Formate und Werkzeuge

ermöglichen, den Zusammenhang zwischen dem Ziel der Veränderungsbegleitung und einzelnen Formaten herzustellen, geben einen Überblick über die zeitliche Taktung von Aktivitäten, zeigen auf, welche Zielgruppen im Fokus der Begleitung stehen und welche Kosten und Aufwände für die Veränderungsbegleitung benötigt werden.

In den ► Kap. 2 bis ► Kap. 7 finden Sie vielfältige und detailliert beschriebene Formate und Aktivitäten, die Sie nutzen können, um Ihre eigene Veränderungsarchitektur zu entwickeln.

1.7 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 und Unternehmensleiter, die Veränderungen initiieren.

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

- ▶ Kap. 2 Visionsentwicklung
- ▶ Kap. 3 Visionskommunikation
- ▶ Kap. 4 Visionsumsetzung
- ▶ Kap. 5 Kommunikation
- ▶ Kap. 6 Beteiligung
- ▶ Kap. 7 Qualifizierung.

Alle Kapitel sind nach einem einheitlichen Muster aufgebaut. Sie beginnen mit einer kurzen Einführung in das Thema, geben dann gestützt durch schematische Grafiken (siehe beispielsweise Abb. 2.3) zunächst einen Überblick über die im Verlauf vorgestellten 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.

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 Unternehmensführung 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 bezieht sich daher sowohl auf die Veränderung selbst als auch auf ihre konkrete Umsetzung.
- **Veränderungsmanager:** Der Leiter des Veränderungsprojekts, der den Auftrag der Initiatoren durchführt und somit für die Umsetzung der fachlichen und überfachlichen Seite einer Veränderung verantwortlich ist.
- **Veränderungsprojekt-Team:** Eine Gruppe von Mitarbeitern und Führungskräften, die die Planung und Umsetzung eines Veränderungsprojekts unterstützt. Auch das Veränderungsprojekt-Team ist sowohl für die Umsetzung der fachlichen als auch der überfachlichen Veränderung verantwortlich. Oftmals werden die Aufgaben, die dem überfachlichen Veränderungsmanagement zugeordnet sind, jedoch von einzelnen Personen übernommen, während die anderen Teammitglieder die Realisierung der fachlichen Veränderung verantworten.

- **Change Management, Veränderungsmanagement oder Veränderungsbegleitung:** Die Summe der Aktivitäten, die angestoßen werden, um die überfachliche Seite des Veränderungsprojekts zu unterstützen und damit die Akzeptanz für die Inhalte des Veränderungsprojekts und seiner fachlichen Aspekte zu erhöhen.
- **Führungskräfte und Mitarbeiter/Teams:** Sind von den Veränderungsprojekten betroffen und setzen sie um. Sie sind die zentrale Zielgruppe eines Veränderungsmanagements.
- **Berater:** Eine Person, die aufgrund ihrer Fachkompetenz bezogen auf die Veränderungsbegleitung 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.

Alle schematischen Abbildungen, die im Text dargestellt werden, finden sich auch zum Download auf Springer Link.com. Den entsprechenden Link finden Sie in der Abbildungslegende der entsprechenden Abbildung.

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

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir in diesem Buch überwiegend das generische Maskulinum. Dies impliziert immer beide Formen, schließt also die weibliche Form mit ein.



Visionentwicklung

Inhaltsverzeichnis

- 2.1 **Notwendigkeit einer Vision
im Veränderungsprozess – 18**
- 2.2 **Einleitung und Überblick – 20**
- 2.3 **Visionentwicklungs-Workshop – 22**
 - 2.3.1 Definition und Ergebnis eines
Visionentwicklungs-Workshops – 22
 - 2.3.2 Beschreibung des Visionentwicklungs-Workshops – 23
- Literatur – 35**

Elektronisches Zusatzmaterial Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, das berechtigten Benutzern zur Verfügung steht. ► https://doi.org/10.1007/978-3-662-61895-0_2

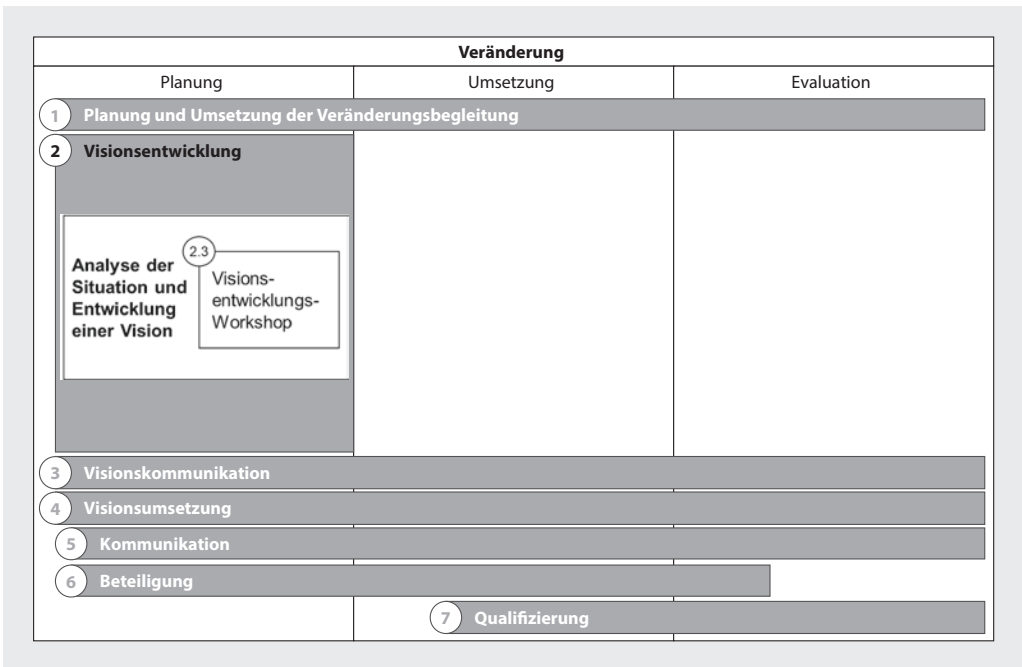
2.1 Notwendigkeit einer Vision im Veränderungsprozess

2

Die Vision beschreibt die erwünschte Zukunft der Organisation.

Wenn die Entscheidung zur Veränderung in 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 Kommunikation des Veränderungsvorhabens Verweis auf ► Kap. 3 oder die Ableitung von Aktivitäten zur Visionsumsetzung ► Kap. 4. Darüber hinaus entwickelt sich eine gemeinsame Sicht auf die aktuelle Situation und die Zukunft sowie ein geteiltes Verständnis über die Bedeutung einzelner Formulierungen, die die Diskussionen im Verlauf des Veränderungsprozesses vereinfachen.

In diesem Kapitel wird beschrieben, warum und wie eine Vision entwickelt wird. ■ Abb. 2.1 zeigt, wie sich die Visionsentwicklung in den gesamten Veränderungsprozess einfügt. Im Folgenden werden wir den Begriff Vision verwenden, der jedoch auch im Sinne eines Zielbilds verstanden



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