

SCHÄFFER  
POESCHEL

Achim Weiland

# Toolbox Change Management

44 Instrumente für Vorbereitung, Analyse,  
Planung, Umsetzung und Kontrolle

2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

A decorative graphic at the bottom of the page consisting of numerous thin, parallel, light blue lines that curve upwards from the bottom center towards the right side, creating a sense of motion and depth.

# TOOLBOX CHANGE MANAGEMENT

Prof. Dr. Achim Weiland

lehrt Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalentwicklung,  
an der Hochschule Neu-Ulm

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

Print: ISBN: 978-3-7910-3591-8 Bestell-Nr.: 10148-0001  
ePDF: ISBN: 978-3-7910-3592-5 Bestell-Nr.: 10148-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen  
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages  
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,  
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und  
Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Achim Weiland  
Toolbox Change Management

© 2016 Schäffer-Poeschel Verlag  
für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart  
Innenseitengestaltung/Satz: buero@m2grafik.de, Neu-Ulm  
Druck: Beltz, Bad Langensalza

Printed in Germany  
März 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

## CHANGE IN ORGANISATIONEN

Es ist offensichtlich, dass es unterschiedliche Arten von Change, Wandel oder Veränderung gibt. Change kann eine gesamte Organisation betreffen oder nur einen kleinen Teilbereich. In einen Change-Prozess kann nur eine Hierarchieebene oder nur ein Funktionsbereich involviert sein – oder auch alle, was definitiv nicht einfacher sein wird. In den Wandel können sogar Kunden und Lieferanten der Organisation einbezogen sein.

Es können sogar eine Stadt, mehrere Gemeinden oder ein ganzer Staat von einem Wandel betroffen sein. Change kann bedeuten, dass sich nur wenig oder sehr viel ändert: Es kann sich um eine Veränderung von Werten, von Verhaltensweisen, von Fähigkeiten, von Arbeitsbedingungen, von der Strategie oder von Strukturen und Prozessen handeln – oder um alles zusammen.

Prinzipiell gilt für Change: Je mehr betroffene Themenbereiche es gibt, desto anspruchsvoller ist das Change-Projekt. Je mehr Betroffene es gibt, desto aufwändiger sind Information und Kommunikation und desto komplexer ist die Steuerung des Projekts. Je mehr Hierarchieebenen betroffen sind, desto schwieriger ist das Ausräumen von Interessenskonflikten.

Es scheint, als ob Change Management zur Daueraufgabe wird für alle mit Führung Beauftragten in Organisationen – und für alle Mitarbeiter. Dabei versteht man unter Change Management den geplanten organisatorischen Wandel, der systematisch und zielgerichtet angestoßen wird. Change-Projekte werden in Organisationen gestartet, um diese Organisationen effektiver zu machen – aber nie ohne eine damit einhergehende Veränderung bei Individuen und Teams.

Deshalb müssen bei Change-Projekten prinzipiell immer drei Ebenen bedacht und eventuell mit Interventionen bearbeitet werden:

- das Individuum,
- die Teams,
- die gesamte Organisation.

Wandel geschieht zudem selten alleine durch Appelle an den Verstand. Kognitive Einsicht ist ein möglicher Weg zur Veränderung. Ob Argumente allerdings ausreichen zur Veränderung, das entscheiden die Betroffenen autonom. Ein anderer Weg ist die Ansprache über die emotionale Seite eines jeden Menschen. Und schließlich gehört auch das Verändern des Umfelds dazu, sodass die Betroffenen-Beteiligten das Neue auch erleben können in Form neuer Strukturen, Beziehungen, Verantwortlichkeiten ...

Heath & Heath (2011) haben für das Mit-, Neben-, Unter- und Gegeneinander von Herz und Verstand das schöne, da einprägsame Bild vom Elefanten und seinem Reiter gefunden. Die emotionale Seite des Menschen bezeichnen sie als Elefanten. Der Elefant ist faul und übermütig, er reagiert eher auf kurz- statt auf langfristige Belohnungen. Wenn er sich auf seiner Spur auf den Weg gemacht hat, dann bleibt er meistens auf dieser Spur. Wenn er unsicher und verwirrt ist, dann reagiert er irrational und kann auch mal ausbrechen. Er ist aber auch derjenige, der Veränderungen mit Durchsetzungsvermögen und Kraft bewirken könnte.

Der Reiter stellt die rationale Seite dar. Der Reiter denkt nach, er analysiert und er schaut in die Zukunft. Ab und an zögert er auch und kann sich nicht entscheiden vor lauter widersprüchlichen Argumenten.

Im Vergleich zum großen Elefanten ist er allerdings in der schwächeren Position: Er kann sich zwar gegen seinen Elefanten durchsetzen, dies allerdings nur kurzfristig und mit einem immensen Kraftaufwand. Zudem ist diese Vorgehensweise gegen die Interessen des Elefanten nur selten erfolgreich.

Um in dieser bildhaften Sprache zu bleiben: Mit einem Veränderungsprojekt müssen Reiter wie Elefant adressiert und erreicht werden, auch muss der neue Weg für Reiter und Elefanten klar sein.

Ein letzter wichtiger Punkt, über den Sie sich bereits vor dem Start Ihres Change-Projekts im Klaren sein sollten: Wie viel **Beteiligung** und Partizipation wollen und können Sie zulassen?

Unbestritten ist, dass Beteiligung den Grad an Comittment Ihrer Mitarbeiter erhöhen wird, aus Betroffenen werden so Beteiligte. Unbestritten ist aber auch, dass Beteiligung Zeit benötigt, sodass die Planungsphase länger dauern und komplizierter werden wird. Es gibt allerdings nicht die eine Art von Beteiligung, sondern Abstufungen von Beteiligung. Formal geringe Einflussmöglichkeiten bieten der Flurfunk und das Küchenkabinett als Gespräche unter Kollegen. Hier werden allerdings Gerüchte kolportiert, die dann doch Einfluss ausüben. Je formaler man Mitarbeiter einbezieht, desto höher werden ihre direkten Einflussmöglichkeiten: Dies geht von der Mitarbeiterbefragung als Möglichkeit, punktuell seine Meinung zu äußern, über Townhall-Meetings bis zur permanenten Einbeziehung in Projektgruppen.

Nagel (2014) bietet hierzu eine erste Möglichkeit, die Notwendigkeit für bestimmte Formen von Beteiligung zu analysieren.

Abbildung 1: Bestimmung der Beteiligungstiefe (Nagel 2014, S. 139f.)

		1	2	3
1	Dringlichkeit	Veränderungen müssen unmittelbar vorgenommen werden.	Veränderungen können im Laufe der Zeit durchgeführt werden.	Veränderung ist nicht sehr dringend.
2	Verständnis des Führungsteams zu Organisationsfragen und zu den bearbeitenden Fragestellungen	Das Führungsteam hat ein exzellentes Verständnis.	Das Führungsteam hat ein gutes Verständnis.	Das Führungsteam hat nur ein sehr begrenztes Verständnis.
3	Notwendige Perspektiven	Die Themen sind eindeutig und gut definiert.	Die Themen sind zwar klar, die Details sind aber nicht sehr gut definiert.	Es gibt widersprüchliche Perspektiven, wie die Organisations-themen und -fragen zu verstehen sind.
4	Erwarteter Widerstand	Geringer Veränderungswiderstand ist erwartbar.	Ein gewisser Widerstand ist erwartbar.	Es ist erheblicher Widerstand zu erwarten.
5	Grad der Veränderung	Nur geringe Veränderung ist erforderlich.	Die Veränderungen involvieren zwei oder mehrere Bereiche, sodass eine organisationsübergreifende Zusammenarbeit erforderlich ist.	Das Re-Design wird alle Bereiche der Organisation involvieren und betreffen.

Addieren Sie Ihre Bewertungen. Übertragen Sie den Gesamtwert in die links unten stehende Box. Dividieren Sie Ihre Summe durch fünf und tragen Sie das Resultat in die rechte Box ein.

5

Übertragen Sie Ihr finales Resultat in die unten stehende Skala der Beteiligungstiefe. Diese wird Ihnen helfen, jene Art der Involvierung auszuwählen, die für Sie aktuell am passendsten ist.

1	2	3	4
Sell	Test	Consult	Participate



# DAS GLIEDERUNGSSCHEMA DES BUCHS

Hier werden fünf Phasen für Change-Projekte unterschieden.

- In der Phase „Vorbereitung und Grundlagen“ finden sich Tools, deren Einsatz die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Change-Management ist (wie z.B. der Projektauftrag). Fehler oder Unklarheiten in dieser Phase haben große negative Auswirkungen auf das gesamte Projekt.
- In der Phase „Analyse und Diagnose“ finden sich Tools zur Analyse von drei wichtigen Teilbereichen, die Ihr Projekt beeinflussen werden: die Strategie der Organisation und ihre Ausgangsbedingungen, das technisch-organisatorische System, das kulturelle System. Erst wenn Sie eine gründliche Analyse durchgeführt haben, können Sie Ihr Projekt planen.
- In der Phase „Planung und Konzepterarbeitung“ geht es um die konkrete Ausgestaltung des Change-Projekts. Sie wollen nicht irgendwie vorgehen, sondern eine zielgerichtete und systematische Art des Vorgehens wählen. Sie wollen nicht irgendeine Intervention einsetzen, sondern eine passende Intervention. Sie wollen nicht irgendeine andere Form der Kommunikation einsetzen, sondern eine Kommunikation, die Sie mit Ihrem Projekt unterstützt.
- In der Phase „Implementierung und Umsetzungsphase“ finden sich dann Tools, mit denen Sie Ihr Change-Projekt konkret umsetzen. Es finden sich viele Tools aus den wichtigen Bereichen Personalentwicklung und (Interne Unternehmens-) Kommunikation, die beide mit den Menschen arbeiten. Zudem geht es um Commitment und den Umgang mit Widerstand.
- In der Phase „Kontrolle und Ständige Verbesserung“ geht es um das laufende und das abschließende Controlling des Change-Projekts wie auch um die nachhaltige Aufrechterhaltung des erreichten Zustands und seine fortlaufende Optimierung.

## DIE TOOLS IM ÜBERBLICK

Es gibt eine schier unüberschaubare Fülle an Tools, Werkzeugen, Instrumenten oder möglichen Interventionsmaßnahmen. Eine der größten Herausforderungen für Manager bei Change-Projekten ist deshalb die Auswahl an Tools, die für **ihr** Projekt, **ihre** Organisation, **ihre** Mitarbeiter und **ihre** Probleme passen, die einen deutlichen Mehrwert bieten und nicht Zeit und Ressourcen verschwenden oder sogar Verwirrung stiften und Glaubwürdigkeit zerstören. Aus diesen Gründen sind die beiden ersten Phasen Vorbereitung/Grundlagen und Analyse/Diagnose so wichtig, da hier diejenigen Informationen gesammelt und ausgewertet werden, die eine systematische und Erfolg versprechende Auswahl an Tools erst ermöglichen.

Für dieses Buch musste eine Auswahl an Tools getroffen werden, unabhängig von der konkreten Bedarfslage des Lesers. Die hier vorgestellten Tools sind erprobt, und für sie kann man leicht Umsetzungskompetenz in den Unternehmen oder auf dem Beratermarkt finden.

In diesem Buch finden sich 44 Tools zu Change Management.

Der Begriff „Tools“ hat folgende Bedeutungen:

- Tools als direkt einsetzbare, konkrete Instrumente (z.B. World Café),
- Tools als Meta-Instrument, mit dem Sie andere Tools auswählen oder mit dem Sie deren Einsatz überwachen (z.B. Kommunikationsmatrix),
- Tools als Konzept, dessen Kenntnis aber für den angemessenen Einsatz von Tools wichtig ist (z.B. Unternehmenskultur).

In Anlehnung an die vorgestellten fünf Phasen ergibt sich folgende erste Zuordnung der Tools.

**Vorbereitung und Grundlagen**

- 1 Auftrag/Projektauftrag
- 2 Beratung
- 3 Die systematische Auswahl von Beratern
- 4 Veränderungsmanager/Change-Manager
- 5 Das Schaffen von Problembewusstsein
- 6 Das Konzept der Unternehmenskultur
- 7 Leitbild, Vision und Werte

**Analyse und Diagnose**

- 8 Analyse der Strategie und ihrer Ausgangsbedingungen
- 9 Analyse des technischorganisatorischen Systems
- 10 Diagnosearten und -instrumente
- 11 Fragen und systemische Fragen
- 12 Mitarbeiterbefragung
- 13 Analyse der Unternehmenskultur
- 14 Stakeholder-Analyse
- 15 Risiko-Analyse

**Planung und Konzepterarbeitung**

- 16 Interventionsarchitektur und Interventionsdesign
- 17 Kriterien für die Auswahl einer Intervention
- 18 Kommunikation und Kommunikationsmedien
- 19 Kommunikationsmatrix
- 20 Regelkommunikation
- 21 Top-down-Ansatz und Bottom-up-Ansatz
- 22 Pay-Off-Matrix
- 23 Lernlandkarte, Veränderungslandkarte, Business Modell Canvas und Roadmap

**Implementierung und Umsetzungsphase**

- 24 Personalentwicklung
- 25 Teamentwicklung
- 26 Moderation und Großgruppen-Moderation
- 27 World Café
- 28 Work Out
- 29 Appreciative Inquiry
- 30 Townhall-Meeting
- 31 Informationsmarkt
- 32 Lunch and Talk
- 33 Frequently Asked Questions
- 34 Nutzung elektronischer Kommunikationsmedien
- 35 Social Media
- 36 Neue Aufgaben und Rollen
- 37 Aufgaben einer Führungskraft
- 38 Anpassung von Personal- und Führungsinstrumenten
- 39 Strukturelle Änderungen bei Ablauf- und Aufbauorganisation
- 40 Arbeit am Kunden-Lieferanten-Verhältnis
- 41 Umgang mit Widerstand

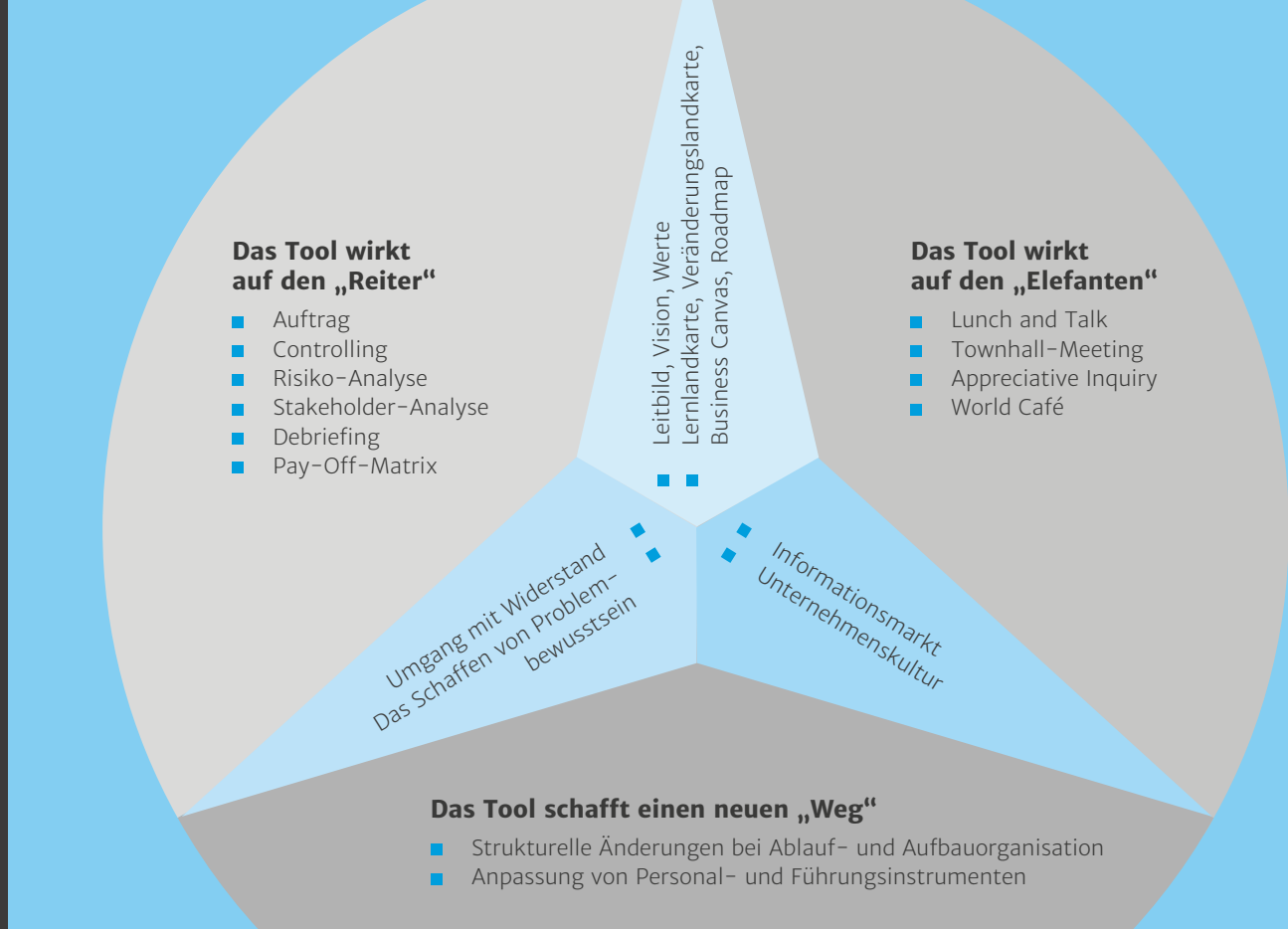
**Kontrolle und Ständige Verbesserung**

- 42 Controlling
- 43 Debriefing
- 44 Kaizen

Manche Tools werden nicht nur in einer Phase eingesetzt, sondern in mehreren genutzt. So wird die Stakeholder-Analyse sicherlich nicht nur einmalig in der Analyse genutzt werden, sondern bei großen Projekten zu unterschiedlichen Zeitpunkten wegen der vielen Veränderungen bei den wichtigen Personen und den Interessensgruppen. Wir gehen bei dieser ersten phasenorientierten Gliederung also von einem idealtypischen Ablauf eines Change-Projekts aus, der allerdings leider so in der Praxis eher selten anzufinden sein wird. In der Praxis gibt es viele ungewollte Schleifen – das „Alles zurück auf Los“ kommt öfters als erwartet.

Change-Projekte müssen – wie bereits beschrieben – eine **dreifache Zielrichtung** haben:

Herz und Verstand müssen angesprochen werden, es muss auf den „Reiter“ aber auch auf den „Elefanten“ eingewirkt werden, und es muss der „Weg“ geebnet werden. Die folgende zweite Gliederungsart zeigt exemplarisch die Einordnung einiger Tools – Sie müssten beim Einsatz von Tools darauf achten, dass alle drei Zielrichtungen „bedient“ werden.



**Tipp:** Nachdem Sie einen ersten Plan von Ihrem Projekt haben – schreiben Sie doch Ihre Maßnahmen in die drei Kreise und prüfen so, ob damit Verstand **und** Herz **und** Weg angesprochen werden.

## DIE GLIEDERUNG JEDES EINZELNEN TOOLS

Auf den folgenden Seiten finden Sie 44 Tools zum Change Management. Die Darstellung der Tools ist immer nach dem gleichen Muster aufgebaut und hat fünf Gliederungspunkte.

### Wozu

Der erste Abschnitt widmet sich der Zieldefinition: Welcher Problemsituation sehen Sie sich gegenüber? Was können Sie erreichen durch den Einsatz dieses Tools?

### Wann

Hier werden der Zeitpunkt und der Kontext zur Anwendung des Tools beschrieben.

### Wie

Das Herzstück des Tools: In diesem Abschnitt finden Sie wichtige Hinweise zur Anwendung des Tools.

### Wer

Hier wird beschrieben, von wem dieses Tool bevorzugt eingesetzt werden kann bzw. wer es initiieren sollte. Meistens ist der Auftraggeber mit an Bord, der den Einsatz eines Tools freigeben muss.

### Woher

Dieser Abschnitt enthält Literaturangaben sowie Lesehinweise, falls Sie tiefer in die Materie einsteigen wollen.

## WAS SPRICHT FÜR UND WAS SPRICHT GEGEN EINE TOOLBOX?

Diese Toolbox soll für Change Management interessieren und dem Leser Lust machen auf mehr: auf mehr Hintergrund, auf mehr Konzepte, auf mehr Wissen, auf mehr inhaltliche Auseinandersetzung. Diese Toolbox soll dem Leser zudem praktisches Handwerkszeug vermitteln, mit dem er bisher nicht vertraut war oder das er nicht mehr präsent hatte – und mit dem er bei seinem Change-Projekt methodisch(er) vorgehen kann.

Einige ernst zu nehmende Vorbehalte gegen eine Toolbox seien allerdings auch angesprochen. Tools, Instrumente oder Werkzeuge können durch ihre scheinbar einfachen und universellen Einsatzmöglichkeiten auch den Blick auf die eigentlichen Probleme der Organisation verstellen – man hat ja ein Tool, das man einsetzen kann. Im Ernstfall findet sich dann auch zu jedem Tool ein passendes Problem – und nicht andersherum. Es ist also Vorsicht geboten bei ihrem Einsatz. Tools können falsche Sicherheit geben oder sogar zu einem Veränderungsoptimismus führen, weil man ja anscheinend das richtige Werkzeug hat. Das Problem und die Menschen geraten vor lauter Tools ebenso aus dem Blick wie der gesunde Menschenverstand. Tools sind Umsetzungshilfen, aber sie ersetzen nicht das eigene gründliche Nachdenken.

Zudem: Wenn Sie diese Tools einsetzen, dann denken Sie bitte daran, dass kein Tool unabhängig vom Benutzer und dessen (teils unbewussten) Sichtweisen eingesetzt wird. So ist es von Bedeutung, ob der Benutzer seine Organisation als Maschine sieht, die gut geölt werden muss zum reibungslosen Funktionieren, oder als Organismus, der wächst und den man behutsam umsorgt, oder als politisches System, in dem es Gewinner und Verlierer geben wird, und in dem taktisches Agieren überlebensnotwendig ist.

Ebenso sind Ihre inneren Bilder vom Menschen wichtig:

Ist der Mitarbeiter ein auf Nutzenmaximierung angelegter homo oeconomicus oder ein seinen Wünschen und Trieben unterworfenen Mensch, der angetrieben und kontrolliert werden muss? Haben Menschen angeborene Eigenschaften, die nicht mehr zu verändern sind, oder reagieren Menschen vorwiegend auf die Anreize aus ihrer Umwelt?

Eine Toolbox ist also abhängig von der korrekten und umsichtigen Handhabung durch Ihren Benutzer, der sein Handwerk verstehen muss. Und trotz dieser Einwände gegen eine Toolbox: Wir brauchen Tools. Sie wollen eben nur richtig und überlegt angewendet werden.

### **Quellen**

Heath, Chip/Heath, Dan (2011): Switch. Veränderungen wagen und dadurch gewinnen!

Frankfurt am Main: Scherz.

Nagel, Reinhart (2014): Organisationsdesign. Modelle und Methoden für Berater und Entscheider.

Stuttgart: Schäffer-Poeschel.





# VORBEREITUNG UND GRUNDLAGEN

The background features a series of thin, light blue lines that create a sense of motion and depth. These lines are arranged in a series of overlapping, wavy patterns that flow from the bottom left towards the top right, filling the lower two-thirds of the page. The overall effect is a modern, dynamic, and textured backdrop.

1

Vorbereitung  
Grundlagen

Analyse  
Diagnose

Planung  
Konzepterarbeitung

Implementierung  
Umsetzungsphase

Kontrolle  
Ständige Verbesserung

### **Aufgabenstellung:**

Niemand verändert gerne sich selbst und seine Gewohnheiten, schon gar nicht ohne Grund. Warum sollten sich dann Andere ohne gute und einsichtige Gründe verändern wollen? Deshalb müssen Sie die Analyse der Ausgangssituation Ihres Projekts sorgfältig vorbereiten und festlegen: Was soll aus welchen Gründen verändert werden? Dreht es sich um die IT-Infrastruktur, um neue Verantwortlichkeiten oder um neue Prozesse? Wer ist betroffen? Wie groß ist das Problembewusstsein bei den Betroffenen? Welche Vorbereitungen müssen getroffen werden, bevor Sie mit dem Projekt starten? Wie sieht der Projektauftrag genau aus, der erfüllt werden soll?

### **Häufig gemachte Fehler:**

- Es gibt keinen Projektauftrag oder nur einen sehr ungenauen Projektauftrag („Wir fangen erst einmal an, und dann sehen wir schon weiter.“)
- Es wird kein überzeugender Handlungsbedarf kommuniziert.
- Aufgaben und Verantwortlichkeiten in Bezug auf das Veränderungsprojekt sind nicht klar geregelt zwischen Auftraggeber, Projektleiter und Führungskräften.

### **Zugeordnete Tools:**

- 1 Auftrag/Projektauftrag
- 2 Beratung
- 3 Die systematische Auswahl von Beratern
- 4 Veränderungsmanager/Change Manager
- 5 Das Schaffen von Problembewusstsein
- 6 Das Konzept der Unternehmenskultur
- 7 Leitbild, Vision und Werte

## TOOL 1 PROJEKTAUFTRAG/AUFTRAG

### Wozu

Damit Ihr Projekt erfolgreich wird, müssen Sie bereits zum Start klare Absprachen zwischen Auftraggeber und Projektleiter und/oder Berater schaffen. Damit werden effektive Projektsteuerung und Projektarbeit erst ermöglicht.

### Wann

Unbedingt bereits vor dem Start des Projekts, nur so können Unklarheiten und Doppelarbeit verhindert werden.

### Wie

Ein gutes Projekt startet mit einem durchdachten Projektauftrag, ein schlechter und nicht durchdachter Projektauftrag dagegen zieht in der Regel auch ein schlechtes und ineffektives Projekt nach sich. Wichtig ist: Je genauer man sich bereits bei der Abfassung des Auftrags Gedanken über die spezifische Zielsetzung und die Aufgabenpakete macht, desto leichter hat man es in der Umsetzungsphase mit der Durchsetzung – und desto fairer wird auch die Erfolgskontrolle.

Gerade bei größeren Veränderungsprojekten kommt einem klar formulierten Projektauftrag eine weitere wichtige Funktion zu. Denn Veränderungsprojekte werden oft in Teilprojekten organisiert, sodass dem ursprünglichen Projektauftrag eine wichtige Informations- und Steuerungsfunktion den Teilprojekten gegenüber zukommt. Ist der erste Projektauftrag unklar, dann multiplizieren sich diese Unklarheiten auch in die Teilprojekte hinein, sodass das Gesamtprojekt nur mit viel Verschwendung und Unruhe laufen wird.

Die Kernbestandteile eines guten Projektauftrags sind die Ausformulierung von: konkretem Problemhintergrund, den durch das Projekt zu erreichenden Zielen, den von den Zielen abgeleiteten Aufgabenstellungen, dem Budget/den Ressourcen, den das Projekt beeinflussenden Randbedingungen sowie den durch das Projekt nicht zu erledigenden Aufgaben (siehe Abbildung 4). Ein Ziel als ein vorweggenommener und erwünschter Zustand muss „smart“ formuliert werden: spezifisch, messbar, aktiv beeinflussbar, realistisch und terminiert.

### **Tipp:**

- Falls der Auftrag zu ungenau ist oder der Umfang der Aufgabenstellung zu Beginn noch nicht abzuschätzen ist, dann probieren Sie, zuerst einen eng definierten Projektauftrag abzuschließen, der die Prüfung der Machbarkeit der Aufgabenstellung, die mögliche Umsetzung im Unternehmen oder die Erarbeitung einer genaueren Projektdefinition mit Rahmenbedingungen zum Gegenstand hat. Danach kann ein genau ausgearbeiteter Auftrag für das gesamte Projekt erteilt werden.
- Sorgen Sie dafür, dass Aufgaben („Was soll gemacht werden?“) nicht mit Zielen („Was muss erreicht werden?“) verwechselt werden.
- Unterscheiden Sie bei der Zielsetzung zwischen einerseits den Zielen für das Projekt und andererseits den persönlichen Zielen für den Projektleiter, für deren Erreichung er die alleinige Verantwortung trägt und die er auch beeinflussen kann. Diese beiden Ziele werden bei großen, komplexen Projekten unterschiedlich sein.
- Ein komplexer Projektauftrag schreibt sich in der Regel nicht in einem „Rutsch“. Vielmehr sollte man ihn mit erfahrenen Kollegen diskutieren oder auch einmal kurz liegen lassen, um sich dann mit etwas Abstand noch einmal damit zu beschäftigen.

### **Wer**

Auftraggeber zusammen mit Projektleiter, eventuell mit wichtigen Stakeholdern und/oder mit den Mitgliedern des Projektteams.

### **Woher**

Vahs, Dietmar/Weiand, Achim (2013): Workbook Change Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 17-27.  
Winkler, Brigitte (2012): Auftragsklärung und Kontraktgestaltung. In: Roehl, Heiko/Winkler, Brigitte/Eppler, Martin J./Fröhlich, Caspar (Hrsg.) (2012): Werkzeuge des Wandels. Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 22-34.

Projektauftrag	Wie lautet der Projektauftrag in einigen Stichwörtern?
Problembeschreibung	Wie sehen die Probleme konkret aus, die Anlass für das Projekt waren/sind? <i>Später lassen sich die Zielrichtungen für das Projekt aus dieser konkreten Problemsituation ableiten.</i>
Auftraggeber	Wer ist konkret für die Erteilung des Auftrags zuständig? Wer gibt die notwendigen Ressourcen frei? Wer wird den Projektfortschritt überwachen?
Projektleiter	Wer hat als Projektleiter „das Heft in der Hand“? Wer wird für Erfolg oder Scheitern verantwortlich gemacht?
Zielsetzung/Benefit	Welche konkreten Ziele sollen durch das Projekt erreicht werden? Wofür ist der Projektleiter persönlich verantwortlich? Falls es Ziele gibt, die dem Projektleiter nicht persönlich zuzurechnen sind: Wer muss in diese Zielvereinbarung zwingend zusätzlich einbezogen werden? Welcher finanzielle Benefit kann durch das Projekt erreicht werden?
Aufgabenstellungen	Welche Aufgabenstellungen/Aufgabenblöcke müssen im Projekt erledigt werden? <i>Aus diesen Aufgabenblöcken lassen sich in der Regel (Zwischen-) Ergebnisse, Termine/Meilensteine sowie im weiteren Verlauf Projekt-Strukturpläne ableiten.</i>

(Zwischen-) Ergebnisse	Welche konkreten Zwischenergebnisse oder Ergebnisse sollen bei den einzelnen Aufgabenstellungen erreicht werden? Was hat man nach Abarbeitung dieser Aufgabenstellungen jeweils als „Produkt“ in der Hand? <i>Diesen Zwischenergebnissen lassen sich leicht Termine/Meilensteine zuordnen.</i>
Termine/Meilensteine	Welche Ergebnisse werden wann erreicht werden? Welche Meilensteine gibt es, bei denen es wichtige Entscheidungen des Auftraggebers gibt, die den weiteren Projektfortschritt beeinflussen bzw. bei denen Entscheidungen getroffen werden, denen als Weichenstellung eine besondere Bedeutung zukommt?
Budget/Ressourcen	Was steht dem Projekt an finanziellem Budget und an sonstigen Ressourcen zur Verfügung (Mitarbeiter, Räumlichkeiten, Zugang zu Informationen oder Verfügbarkeit der technischen oder personellen Ausstattung von anderen Abteilungen etc.)?
Randbedingungen	Welche Randbedingungen lassen sich vom Projektleiter und seinen Projektmitarbeitern nicht beeinflussen, die aber großen Einfluss auf den Projekterfolg haben werden? <i>Wenn diese Faktoren vom Projektleiter benannt werden, dann ist es Aufgabe des Auftraggebers, sich um diese Randbedingungen zu kümmern oder eventuell entstehende Risiken bewusst einzugehen.</i>
Nicht durch das Projekt zu erbringende Leistungen	Was kann durch das Projekt definitiv nicht geleistet werden? <i>Hier erfolgt eine explizite Abgrenzung des Projekts zu anderen Aufgabenstellungen.</i>

## TOOL 2 BERATUNG

### Wozu

Wenn Sie sich beraten lassen oder selbst innerhalb Ihrer Organisation beraten, dann sollten Sie grundlegende Kenntnisse zu Beratung und dem Beratungsprozess haben.

### Wann

Bereits vor der Beratung.

### Wie

Ziel von Beratung ist es, einer Person, einer Gruppe oder einer Organisation zu helfen, die für die Auseinandersetzung mit Problemen und Veränderungsbemühungen erforderlichen inneren und äußeren Kräfte zielgerichtet zu mobilisieren. Sie müssen bereits vor dem Einsatz von Beratern Ihre Motive für deren Einsatz abklären, da dies bestimmen wird, was genau Sie benötigen und wie die Beziehung aussehen wird, die Sie eingehen werden. Wollen Sie nur Arbeitskapazität zukaufen? Oder geht es um eine bestimmte Fachkompetenz? Geht es um benötigte Managementkompetenz? Soll es um die Beratung des Arbeitsprozesses und von Zusammenarbeit gehen (Prozessberatung)? Wollen Sie eine neutrale Meinung oder einen bekannten Beraternamen einkaufen? Ihre Intention bestimmt:

- Wie weitgehend der Auftrag definiert wird und welche Leistungen durch den Berater erbracht werden sollen. Enthält der Auftrag ausschließlich die Umsetzung bestimmter Verfahrensweisen oder enthält er neben der Problemdefinition auch eine Diagnose mit dem Erarbeiten von Lösungen sowie die Umsetzung dieser Lösungen?
- Welche Informationen der Berater von Ihnen über das Problem, die Organisation und die beteiligten Personen erhält. Von wem erhält der Berater diese Informationen? Erhält der Berater auch sensible und vertrauliche Informationen? Welche Informationen darf der Berater innerhalb der Organisation wem gegenüber erwähnen?



- Welche Vollmachten der Berater erhält und wer von Auftraggeber und Berater für welche Veränderungsschritte verantwortlich ist. Mit welchen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen wird der Berater in das Veränderungsprojekt eingebunden? Was darf der Berater den Organisationsmitgliedern gegenüber? Kann der Berater im Auftrag des Auftraggebers Handlungen im Unternehmen veranlassen?
- Welche Instrumente eingesetzt werden. Welche Art von Interventionen ist konkret erwünscht und auch in der Organisation umsetzbar?
- Welche Rollen der Berater übernimmt. Ist er Advokat aller Betroffenen, Experte, Trainer, Mitarbeiter an Problemlösungen etc.?

Eine der wichtigen Phasen im Beratungsprozess (siehe Abbildung 5) ist der Abschluss eines Auftrags/eines Projektauftrags (siehe Tool 1 Auftrag).

Klären Sie zudem ab, wer alles in die Beratungssituation involviert ist. Sind nur Auftraggeber und Berater involviert? Oder handelt es sich um eine komplexere Beziehung mit Auftraggeber, Berater und einem/mehreren Klient/en, bei denen wechselseitig Aufträge und Erwartungen abgeklärt werden müssen? In Abbildung 6 sind zwei von vielen möglichen Beziehungen visualisiert.

#### Wer

Der Auftraggeber mit dem Projektleiter; mit externem oder internem Berater.

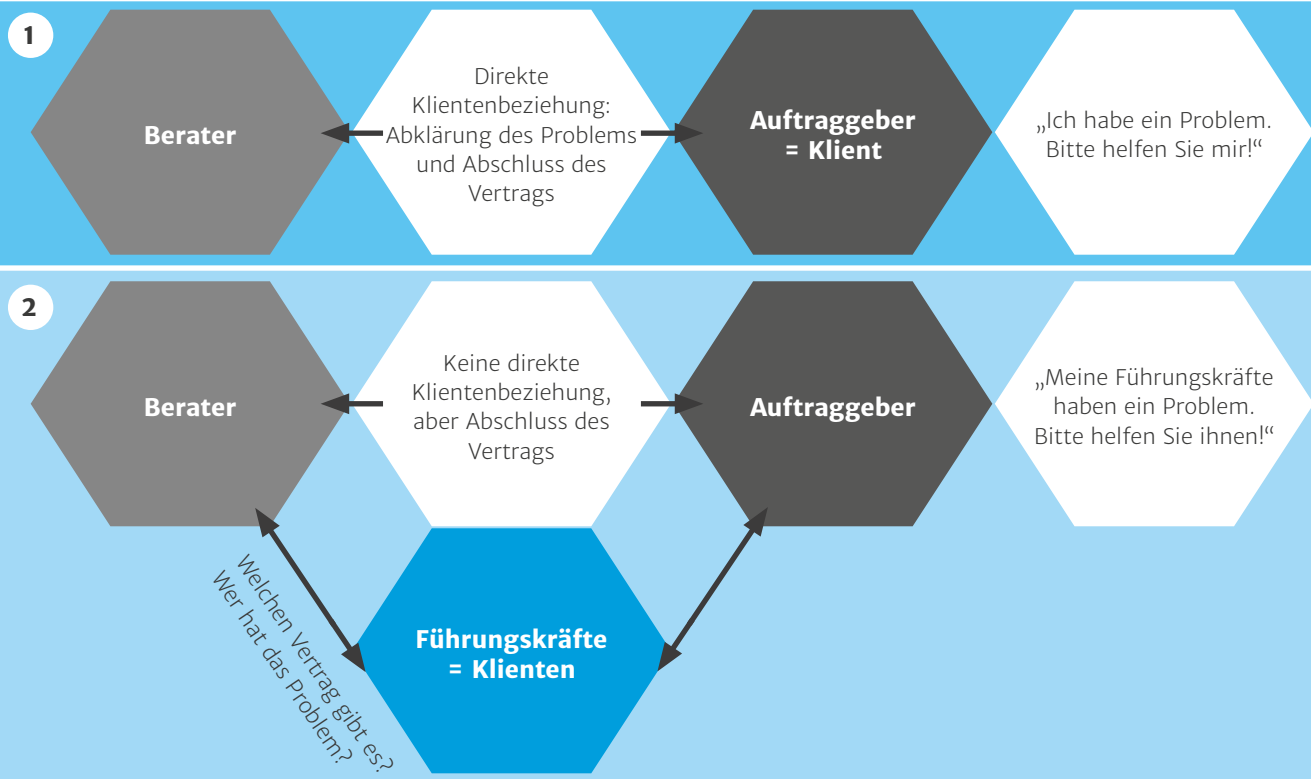
#### Woher

Lauterburg, Christoph (2004): Drum prüfe, wer sich ewig bindet. Auswahl, Einsatz und Steuerung externer Berater. In Organisationsentwicklung. 2\_04. S. 20–29.

Lippitt, Gordon/Lippitt, Ronald (2006): Beratung als Prozess: Was Berater und ihre Kunden wissen sollten. 4. Auflage. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

Kontakt und Einstieg	Problemdefinition, Vorauswahl von Beratern durch den Auftraggeber, Erstkontakt mit Präsentation a) von Problemen und b) von Leistungsangeboten der Berater
Formulierung des Kontrakts und Aufbau einer Arbeitsbeziehung	Auswahl eines Beraters; formeller Vertragsabschluss (Kontrakt) mit erster Formulierung der Ziele der Beratung Aufbau von Projektstruktur und Berichtswegen; Abklärung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
Definition des Problems und diagnostische Analyse	Eingrenzung des Problems; erste Formulierung von Hypothesen über Problem und Ursachen; Diskussion dieser Hypothesen Frage nach der Art der benötigten Daten zur exakten Problembeschreibung und Ursachenanalyse und nach der Methode zur Datensammlung Erhebung von Daten und Auswertung der Daten; Bilden von Hypothesen; Entwickeln eines ersten Veränderungsplans
Konkretisierung von Zielen und Vorgehensplänen	Rückspiegelung von Daten an den Auftraggeber (eventuell auch an weitere Stakeholder), Diskussion von Daten, Hypothesen und Veränderungsplan, Entwickeln von konkreten Zielen und Maßnahmeplänen (Interventionsplanung), Entwickeln von Messkriterien für den Projekterfolg
Durchführung und Erfolgskontrolle	Durchführung der Maßnahmen mit Monitoring des Projektfortschritts Bewertung der Umsetzung (fortlaufend/abschließend)
Sicherung der Kontinuität.	Beendigung der Zusammenarbeit oder Ausweitung auf andere Themen/Bereiche

Abbildung 6: Zwei mögliche Arbeitsbeziehungen zwischen Auftraggeber/Berater und Klient/-en



## TOOL 3 AUSWAHL VON BERATERN

### Wozu

Sie brauchen zur Durchführung Ihres Projekts einen Berater, den Sie systematisch auswählen wollen.

### Wann

Immer bei der Auswahl eines Beraters.

### Wie

Folgende Schritte werden für Sie wichtig werden:

- Bestimmung Ihrer Motive für den Einsatz eines Beraters. Beschreibung der Problemlage als Ausgangspunkt für das Projekt. Erste Zielbestimmung. Definition des grundlegenden Konzepts des Projekts.
- Auflistung der Aufgaben, die der Berater wahrnehmen muss, inklusive der von Ihnen erwünschten Rollen (z.B. Beobachter, Prozessberater, Faktenermittler, Erkennen von Alternativen, Mitarbeiter an Problemlösungen, Trainer, Experte), d.h. Definition der Anforderungen.
- Entwicklung einer Checkliste/eines Fragenkatalogs (siehe Abbildung 7), mit der Sie die Eignung des Beraters abklären. Diese wird bei allen Präsentationen der Berater abgearbeitet.
- Starten des Suchprozesses: Mehrere Berater werden zum Vorgespräch eingeladen unter gleichen Voraussetzungen, d.h. identisches Briefing und identische Informationen über die Organisation; mehrere Personen, die bei allen Vorgesprächen anwesend sind und dadurch Vergleiche zwischen allen Präsentationen ziehen können.
- Auswahl, eventuell Nachgespräche, Vertragsverhandlungen, Abklärung, welche Berater den Auftrag ausführen (nur die Berater, die Sie selbst persönlich kennengelernt haben).  
Abklären von Verschwiegenheitsverpflichtungen, Zugang des Beraters zur Organisation ...

Wer

Auftraggeber, Projektleiter.

Woher

Lauterburg, Christoph (2004): Drum prüfe, wer sich ewig bindet. Auswahl, Einsatz und Steuerung externer Berater. In: Organisationsentwicklung. 2\_04. S. 20-29.

Lippitt, Gordon/Lippitt, Ronald (2006): Beratung als Prozess: Was Berater und ihre Kunden wissen sollten. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

Abbildung 7: Checkliste für die Auswahl von Beratern

Kriterium	Erläuterung	Bedeutung	Bewertung
Fachkompetenz	Welche fachlichen Kompetenzen kann der Berater vorweisen bzw. durch Referenzen belegen?		
Methodenkompetenz	Welchen Methodenkoffer hat der Berater zur Verfügung? Inwieweit kann er Methoden/Vorgehensweisen an Ihre Bedürfnisse anpassen?		
Sozialkompetenz	Wie viel soziale Kontaktfähigkeit und Empathie hat der Berater? Wie berücksichtigt er soziale Strukturen und Kontexte bei seiner Arbeit?		
Kapazität/Netzwerk	Welche Kapazitäten hat der Berater selbst und wie flexibel ist er? Welche Ressourcen kann er aktivieren? Wie zuverlässig sind er und sein Netzwerk?		
Kosten	Welche Kosten fallen an? Was fakturiert der Berater, was fakturiert er nicht? Welche versteckten Kosten gibt es?		

Zuerst erfolgt die Einschätzung der Bedeutung der Kriterien für Sie (1 = niedrig, 5 = sehr hoch). Dann erst erfolgt die Bewertung des Beraters/der Berater (1 = schlecht, 5 = sehr gut).

	Kriterium	Erläuterung	Bedeutung	Bewertung
	(zu Kosten)	Welche Bindung könnte für Sie aus der Erteilung des Beratungsmandats entstehen (Austrittsbarrieren)?		
	Image	Welchen Ruf hat der Berater/das Beratungsunternehmen? Was gibt es außer den Selbstauskünften des Beraters an Verwertbarem?		
	Professionelle Integrität	Hat der Berater einen Beratungskodex? Wie geht er z.B. mit wichtigen Themen wie Respekt, Transparenz, Rollenklarheit, Selbstverantwortung und Entscheidungsfreiheit der Klienten, Verschwiegenheit und Neutralität um? Wie sieht für ihn Qualitätssicherung aus?		
	Auftragskonzept	Geht der Berater in seinem Angebot auf Ihre speziellen Bedürfnisse ein oder handelt es sich um ein Standard-Angebot?		
	„Chemie“	Wie sympathisch ist Ihnen der Berater? Wird dieser Berater auch mit Ihnen zusammen arbeiten oder hat er nur die Akquise gemacht?		

## TOOL 4 VERÄNDERUNGSMANAGER/CHANGE-MANAGER

### Wozu

Sie wollen ein effektives Veränderungsmanagement und benötigen dafür eine passgenaue Besetzung der Stelle des Veränderungsmanagers/Change-Managers.

### Wann

Vor dem Start Ihres Projekts oder bei einem Personalwechsel.

### Wie

Ihr Veränderungsmanager wird entscheidenden Einfluss auf das Gelingen Ihres Projekts haben, da er in der Regel derjenige sein wird, der Konzepte ausarbeitet, der das Projektteam leitet und der sichtbar das Veränderungsprojekt gegenüber den Mitarbeitern als Identifikationsfigur verkörpert. Dies ist Ihre wichtigste Personalauswahl genau wegen der Multiplikatorenfunktion dieser Position.

Für die systematische Personalauswahl ist es empfehlenswert, zuerst die konkreten **Aufgaben** aufzulisten, die Ihr Veränderungsmanager in Ihrem Projekt übernehmen wird – davon lassen sich Anforderungen an die Bewerber ableiten. Folgende Fragen können hier weiterhelfen:

- Welche Ziele hat das Veränderungsprojekt? Welche Aufgaben müssen erledigt werden?  
Welche Aufgaben müssen vom Veränderungsmanager selbst und welche Aufgaben müssen von anderen übernommen werden?
- Welche unternehmensinternen und unternehmensexternen Schnittstellen muss der Veränderungsmanager abdecken? Bei welchen Themen benötigt er die Zustimmung der Arbeitnehmervertretungen?  
Welche Stellung wird er gegenüber den Linienvorgesetzten einnehmen?
- Wie viel externe und wie viel interne Unterstützung wird der Veränderungsmanager erhalten?
- Welche Verantwortlichkeiten und welche Kompetenzen soll er bekommen? Wie sehen seine Berichtswege aus? Stehen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen in einem ausgewogenen Verhältnis?

Exemplarisch seien einige Aufgaben eines Veränderungsmanagers genannt:

- Schaffen einer passenden Infrastruktur (z.B. Installation eines Lenkungsausschusses mit regelmäßigen Sitzungen, eines Projektteams, eines Reflecting-Teams; Auswahl von und Kontakt zu Beratern)
- Entscheidungen herbeiführen bei Auftraggeber und/oder Lenkungsausschuss; selbst Entscheidungen treffen nach Abstimmung seines Verantwortungs- und Kompetenzbereichs mit dem Auftraggeber
- Überprüfung der Abarbeitung von Aufgaben, der Zielerreichung von Meilensteinen und der Fortschritte im Projekt; regelmäßiger Bericht an Auftraggeber mit Aufzeigen von Problemen sowie Lösungsvorschlägen
- Planung von Interventionen (mit Hilfe einer Interventions-Matrix)
- Budgetplanung und -überwachung
- Beschaffung der notwendigen Ressourcen firmenintern oder -extern (in der Zusammenarbeit mit den Linienverantwortlichen); Planung des Einsatzes dieser Ressourcen; Einsatz von Beratern
- Kommunikation mit den wichtigsten Stakeholdern planen und initiieren (mit Hilfe einer Kommunikations-Matrix); Pflege der „Kunden“-Beziehungen
- Sicherstellung von klaren Rollen- und Aufgabenverteilungen im Projektteam; Förderung von Zusammenarbeit und Teamentwicklung im Projektteam
- Sicherung von Erfolgen und Erkenntnissen; Transfer der Projektergebnisse in die Linienfunktionen hinein
- Vorbereitung von Verhandlungen mit dem Betriebs- oder Personalrat ...

Aus diesen Aufgaben lassen sich die benötigten **fachlichen, methodischen, sozialen** und **Selbst-Kompetenzen** ableiten und in ein Anforderungsprofil bringen. Bei der Erstellung kann man auch ein generisches Anforderungsprofil für Führungskräfte nutzen, aus dem sich unternehmensspezifische Kompetenzen für den Veränderungsmanager ableiten lassen (siehe Abbildung 8). Diese Kompetenzen müssen anschließend operationalisiert



werden, d.h. in beobachtbare Verhaltensweisen heruntergebrochen werden, sodass sie in einem Interview systematisch hinterfragt oder in einem Assessment Center beobachtet werden können (siehe Abbildung 9).

Der Veränderungsmanager muss eingebunden werden in eine **formale Projektorganisation**, die mehrere Zwecke erfüllt:

- die organisatorische Installation des Projektes mit einer klaren Verteilung von Aufgaben und Rollen
- eine Anbindung des Projekts an die Linie mittels Projektauftrag und damit die Beschaffung bzw. Bereitstellung von personellen und sachlichen Ressourcen, Budgetmitteln und sonstigen Arbeitsvoraussetzungen
- die Etablierung von Informations- und Kommunikationswegen in einem Berichtswesen.

Dazu muss klar sein, ob der Veränderungsmanager einen einzigen **Auftraggeber** hat oder ob es sich um mehrere Personen handelt, die dann einen **Lenkungsausschuss** (oder ein Steering Committee) bilden. Auftraggeber oder Lenkungsausschuss sind verantwortlich für die Erteilung des Auftrages, die Zielsetzung und die Bereitstellung von Ressourcen, und sie haben auch die Macht, wichtige Entscheidungen zu treffen.

Außerdem muss geklärt werden, wie die Unterstützung des Veränderungsmanagers aussieht. Hat er ein **Projektteam** (Change-Team), das ihn bei der Umsetzung unterstützt? Wie sehen Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen dem Projektleiter und dem Projektteam aus? Was macht das Projektteam, was machen die Linienverantwortlichen?

Viele Projekte setzen zudem ein Reflecting Team ein, das periodisch Rückmeldung gibt zu den bereits durchgeführten und den geplanten Veränderungsschritten. Da die Mitglieder des **Reflecting-Teams** keine offizielle Rolle im Veränderungsprozess mit Verantwortlichkeiten haben, können ohne Druck Hypothesen zum Veränderungsprozess oder neue Ideen entstehen.

**Tipp:**

- Sprechen Sie die Aufgaben unbedingt mit Ihrem Veränderungsmanager durch.
- Für das Anforderungsprofil ist es ein großer Unterschied, ob der Veränderungsmanager als Aufgabe hat „Kommunikation mit den wichtigsten Stakeholdern zu planen und initiieren“ oder „Kommunikation mit den wichtigsten Stakeholdern persönlich durchzuführen“.

**Wer**

Der Auftraggeber oder der Lenkungsausschuss.

**Woher**

McCauley, Cynthia D./Velsor, Ellen van (ed.) (2004): The center for creative leadership handbook of leadership development. San Francisco: Jossey-Bass.

McCauley, Cynthia D./Ohlott, Patricia J./Ruderman, Marian N. (2014): Job Challenge Profile. Pfeiffer.

### **Fähigkeit, sich selbst zu managen**

- Selbsterkenntnis
- Fähigkeit, widersprüchliche Ansprüche auszugleichen
- Fähigkeit, zu lernen
- Entwickeln von Führungswerten

### **Soziale Fähigkeiten**

- Fähigkeit, Beziehungen auszubauen und zu erhalten
- Fähigkeit, effektive Arbeitsgruppen aufzubauen
- Kommunikationsfähigkeiten
- Fähigkeit, andere zu entwickeln

### **Fähigkeiten zur Förderung von Arbeit**

- Management-Fähigkeiten
- Fähigkeit, strategisch zu denken und zu handeln
- Fähigkeit, kreativ zu denken
- Fähigkeit, Veränderungen zu initiieren und zu realisieren

## Kriterium

## Operationalisierung

Fähigkeit, strategisch zu denken und zu handeln

- Kann aus strategischen Zielen der Organisation konkrete Bereichs-/Abteilungsziele ableiten; kann seinen Mitarbeitern die Ziele seines Verantwortungsbereichs erläutern und Ziele für sie ableiten.
- Kennt und beobachtet unternehmensexterne und -interne Einflussgrößen im Hinblick auf Veränderungen (Einsatz z.B. einer Stakeholder-Analyse, einer SWOT-Analyse, einer Branchenstruktur-Analyse oder eines Benchmarkings).
- Kann die Stärken und Schwächen seines Verantwortungsbereichs analysieren, übersichtlich darstellen und Handlungsempfehlungen ableiten (Einsatz z.B. einer Stärken-Schwächen-Analyse, einer Kernkompetenz-Analyse und einer Strategie mit Implementierungsempfehlungen).
- Kann Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte durch adäquate Techniken in den Prozess der Strategieentwicklung einbinden (z.B. Moderationstechniken).

## TOOL 5 SCHAFFEN VON PROBLEMBEWUSSTSEIN

### Wozu

Sie müssen eine gemeinsam gefühlte Ausgangslage schaffen, damit alle Mitarbeiter wissen und verspüren, warum eine Veränderung in Ihrer Organisation unabdingbar ist.

### Wann

Bereits vor dem offiziellen Start Ihres Projekts.

### Wie

„Ohne Krise kein Wandel“ – das ist nur ein Teil der Wahrheit. Zum Wandel gehört zudem bei den Betroffenen das Bewusstsein, dass es diese Krise gibt. Als Erstes sollten Sie deshalb ein Gefühl dafür bekommen, inwieweit dieses Problembewusstsein vorhanden ist (siehe den Fragebogen in Abbildung 10).

Kotter schlägt mehrere Strategien zur Erzeugung von Dringlichkeit vor (nach Kotter 2009).

- Konfrontieren Sie die Betroffenen mit der Realität, d.h. Sammeln, Verdichten und Kommunizieren Sie Daten zur Organisation und deren Leistung – über die übliche Berichterstattung hinaus. Zeigen Sie Schwachstellen auf. Vergleichen Sie die Leistungsfähigkeit der Organisation mit Wettbewerbern. Bringen Sie Stimmen von wichtigen Kunden ein. Vor allem: Vergessen Sie die emotionale Ansprache nicht, denn Fakten alleine werden nicht genügen, um Verstand und Herz zu berühren.
- Handeln Sie selbst immer mit der gebotenen Dringlichkeit, d.h. kommunizieren Sie immer zum Veränderungsprojekt und priorisieren Sie das Veränderungsprojekt gegenüber Tagesaktivitäten. Agieren Sie schnell, handeln Sie mit Überzeugung und sorgen Sie dafür, dass Ihre Worte und Ihre Taten übereinstimmen.
- Kommunizieren Sie die Chancen, die in einer Krise stecken. Untersuchen Sie beispielsweise, welche Möglichkeiten der Neupositionierung aus der Krise entstehen. Nutzen Sie das entstandene Gefühl von Dringlichkeit, um gemeinsam Ihre Organisation neu aufzustellen.

- Identifizieren Sie die ewigen Nein-Sager in Ihrer Organisation, die jegliche Veränderung blockieren. Klären Sie ab, welches Verhalten erwünscht ist und setzen Sie klare Grenzen, was Sie nicht tolerieren können im Sinne der Organisation und Ihres Überlebens.

Vom Problembewusstsein zu unterscheiden ist der **Leidensdruck**, über den oft geschrieben wird, dass er notwendig sei zum Start eines Veränderungsprozesses. Vielleicht entwickelt sich eine höhere Bereitschaft zur Veränderung, wenn Leidensdruck vorhanden ist. Erlebte Fähigkeiten, Zuversicht und Neugier bleiben bei einem großen Leidensdruck allerdings meist auf der Strecke. Auch die Bereitschaft, abseits der vertrauten Muster nach Neuem zu suchen und Risiken einzugehen, wird geringer. Unsicherheit ist definitiv kein guter Motivator bei Veränderungsprozessen.

#### Wer

Auftraggeber, Projektleiter mit Projektteam, alle Führungskräfte.

#### Woher

Kotter, John P. (2009): Das Prinzip Dringlichkeit. Frankfurt am Main: Campus.

Cohen, Dan S. (2005): The Heart of Change Field Guide. Boston: Harvard Business School Press.

Abbildung 10: Diagnose der Dringlichkeit (nach Cohen 2005, S. 25)

	Starke Zustimmung (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Starke Ablehnung (6)	Ich weiß nicht
1. Unsere Organisation muss die Art verändern, in der sie arbeitet.							
2. Meine Abteilung muss die Art verändern, in der sie arbeitet.							
3. Ich muss die Art verändern, in der ich arbeite.							
4. Unsere Führungskräfte scheinen einem unmittelbaren Wandel verpflichtet zu sein.							
5. Um vorne zu bleiben, müssen wir uns verändern.							
6. Um die Mitarbeiter für die Veränderung zu motivieren, fokussieren sich die Führungskräfte auf mehr als die rationalen Beweggründe.							
7. Führungskräfte sind wirklich in die Veränderung involviert.							
8. Wir können nicht vorne bleiben, wenn wir exakt so weiterarbeiten, wie wir es heute tun.							
9. Führungskräfte haben uns überzeugende Beweise geliefert, warum wir uns verändern müssen.							

	Starke Zustimmung (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Starke Ablehnung (6)	Ich weiß nicht
10. Führungskräfte haben Informationen von außerhalb mitgeteilt, die die Veränderung unterstützen.							
11. Führungskräfte kennen meine Arbeit so gut, dass sie mir sagen können, wie ich anders arbeiten muss.							
12. In der Vergangenheit wurden Veränderungen in unserer Organisation gut gemanagt.							
13. Veränderungen in dieser Organisation haben normalerweise ein positives Ergebnis für die Mitarbeiter.							
14. Ich sehe ein positives Ergebnis dieser Veränderung für mich selbst.							
15. Führungskräfte nehmen sich die Zeit, eine klare Vision und ein Problembewusstsein zu entwickeln vor dem Start eines Change-Projekts.							
Zwischensummen							
	x 1	x 2	x 3	x 4	x 5	x 6	
Endergebnis							



## TOOL 6 DAS KONZEPT DER UNTERNEHMENSKULTUR

### Wozu

Sie wissen, dass Ihre Unternehmenskultur irgendeinen Einfluss hat auf Sie selbst und Ihre Mitarbeiter. Sie wollen wissen, was das genau ist.

### Wann

Immer, bevor Veränderungen angestoßen werden.

### Wie

In der Diskussion um Unternehmenskultur wird betont, welche Bedeutung eine gute Unternehmenskultur für das effektive Funktionieren von Organisationen hat. Ein Zusammenhang wird postuliert zwischen einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur mit den Effekten von hoher Arbeitszufriedenheit und Stolz auf das eigene Unternehmen und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Es stellen sich allerdings mehrere Fragen. Zum einen muss definiert werden, was denn Unternehmenskultur ist. Zum anderen muss gefragt werden, ob und wie man denn eine „schlechte“ Unternehmenskultur zum Besseren verändern kann.

Edgar Schein als einer der ersten Forscher, der sich mit Unternehmenskultur intensiv beschäftigt hat, definiert sie wie folgt (Schein 1995, S. 25): „Die Kultur einer Gruppe lässt sich definieren als: Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt, und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“ Schein unterscheidet mit Artefakten, bekundeten Werten und Grundprämissen drei Ebenen, auf denen sich Kultur jeweils unterschiedlich manifestiert.

- Artefakte, d.h. Architektur, Sprache, Technologie und Produkte, künstlerische Werke und Stil (z.B. Kleidung, Sprechweise, Gefühlsäußerungen, Legenden und Geschichten über das Unternehmen, Verlautbarungen über Unternehmenswerte und beobachtbare Rituale); sichtbare Strukturen und Prozesse im Unternehmen – leicht zu beobachten, aber schwer zu entschlüsseln.

- Bekundete Werte, d.h. Maximen, Richtlinien, Verbote, Strategien, Ziele, Philosophie als bekundete Rechtfertigungen; teils sichtbar, teils unbewusst.
- Grundprämissen, d.h. Annahmen über Wahrheit, Zeit, Beziehungen ... und deren Priorisierung; unbewusste, selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle als Ausgangspunkt für Werte und Handlungen – unsichtbar und meist auch unbewusst.

Ein anderes Modell von Boos/Mitterer sieht Unternehmenskultur im Zusammenwirken von und mit den drei Bereichen Programme, Strukturen/Prozesse und Personen. Diese drei Bereiche sind Entscheidungsprämissen, d.h. sie können innerhalb von Organisationen überindividuelle Grundlagen für Entscheidungen definieren. Programme einer Organisation sind Strategien, Visionen und Ziele; sie sind Mengen von Regeln, deren Einhaltung von den Organisationsmitgliedern erwartet wird. Prozesse und Strukturen sind einerseits Aufbau- und Ablauforganisation, die Koordination und Kommunikation regeln, sowie andererseits festgelegte Prozesse wie z.B. Budgetierungsprozesse. Personen sind die Organisationsmitglieder mit ihren Kenntnissen, Erwartungen, Werten und Verhaltensweisen sowie Entscheidungen und Maßnahmen zu Personen (z.B. Beförderung oder Entlassung) (siehe Abbildung 11). Boos/Mitterer halten die Organisationskultur für direkt nicht beeinflussbar.

Eine Unternehmenskultur kann verschiedene **Funktionen** haben. So ist sie gleichsam das Gedächtnis einer Organisation und stellt damit Kontinuität und Stabilität über das Verweilen einzelner Personen in der Organisation sicher. Sie reduziert zudem Komplexität, weil es eingeschlifene Verhaltensweisen gibt, an denen sich das Individuum orientieren kann. Sie kann die Identifikation der Mitarbeiter stärken, weil klar ist, wofür das Unternehmen steht und wie es agiert. Zuletzt stellt sie ein Orientierungsraster für koordiniertes Handeln bereit, da „richtiges“ Verhalten (z.B. im Umgang mit Kunden und Lieferanten), Führung oder Entscheidungsfindung innerhalb der Organisation definiert sind. Zudem sind Prioritäten zwischen konkurrierenden Zielen eindeutig festgelegt und es existieren Kooperationsmechanismen.

Es gibt allerdings einen wichtigen Einwand gegen diese stark verallgemeinernden Modelle: Es gibt für eine Organisation wahrscheinlich nie die Unternehmenskultur. Vielmehr kann eine Unternehmenskultur in mehrere Teil- oder Subkulturen zerfallen, die aber miteinander zusammenhängen und die sich gegenseitig beeinflussen. Die Forschung nennt dieses Phänomen das kulturelle Schachtelmodell. Jedes Mitglied der Unternehmung gehört gleichzeitig mehreren Subkulturen an (siehe Abbildung 12).

Es ist strittig, bis zu welchem Grad eine vorhandene Unternehmenskultur beeinflusst und verändert werden kann. Gegen die Möglichkeit einer Veränderung wird ins Feld geführt, dass kulturelle Grundannahmen von Menschen weitgehend in der primären Sozialisation entstehen und deshalb im Berufsleben (und damit meistens im Erwachsenenalter) kaum noch zu beeinflussen sind. Zum anderen gibt es andererseits viele Einflussfaktoren, die die konkrete Ausgestaltung einer Unternehmenskultur beeinflussen und die wiederum selbst beeinflusst werden können: die handelnden Entscheidungsträger mit ihren Persönlichkeiten, Erfahrungen und Kenntnissen; die Persönlichkeiten der Mitarbeiter und ihre Anzahl; Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens; die eingesetzte Technologie; bürokratische Regelungen.

Ein erstes handlungsleitendes Modell zum Vorgehen bei einer Unternehmenskulturentwicklung kommt von Kurt Lewin, der feststellte, dass erfolgreiche Veränderungen meistens in drei Schritten stattfinden. Er wird oft zitiert mit diesem sogenannten organisatorischen Änderungsgesetz. In jedem Unternehmen halten sich Veränderungskräfte (diejenigen, die etwas Neues wollen) und Widerstandskräfte (diejenigen, die den Status quo beibehalten wollen) die Waage. Soll eine Veränderung stattfinden, muss zuerst bewusst diese Balance gestört werden – die bestehenden Verhältnisse müssen „aufgetaut“ werden. Erst nach diesem Schritt kann in einem zweiten Schritt eine Veränderung initiiert werden. Im dritten Schritt muss der neue Zustand stabilisiert oder „eingefroren“ werden, damit die Widerstandskräfte nicht wieder die Oberhand gewinnen und der alte Zustand der Organisation erneut hergestellt wird.

Aufbauend auf Lewin hat John P. Kotter dieses Schema verfeinert. Bei seinen Forschungen hat er festgestellt, dass Unternehmen bei Veränderungsprojekten immer wieder die gleichen Fehler begehen, die für Verzögerungen im Projektverlauf oder gar für das Scheitern des Veränderungsprojekts verantwortlich sind. Um diese Fehler zu vermeiden, schlägt er für Veränderungsprojekte acht aufeinander aufbauende Schritte vor, die die Akzeptanz und damit auch die Erfolgswahrscheinlichkeit des Projektes steigern sollen: 1. Ein Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels schaffen, 2. Die richtungsweisenden Personen in einer Koalition vereinen, 3. Eine Vision für das Unternehmen kreieren, 4. Die gefundene Vision bekannt machen, 5. Andere ermächtigen, gemäß der Vision zu handeln, 6. Kurzfristige Erfolge planerisch vorbereiten und herbeiführen, 7. Erreichte Verbesserungen weiter ausbauen, 8. Die neuen Lösungswege fest verankern.

Sieht man sich erneut das Modell von Boos/Mitterer an, dann bieten die drei Entscheidungsprämissen Personen, Prozesse/ Strukturen und Programme Ansatzpunkte für eine indirekte Veränderung der Unternehmenskultur.

- **Personen** in der Organisation durch: Austausch von Personen (Beförderung, Versetzung, Entlassung ...); Personalauswahl, -beurteilung und -entwicklung anhand eines Anforderungsprofils; Anpassung der Entgeltsysteme; Führungsleitbild; den Wandel vorleben und einfordern ...
- **Prozesse und Strukturen** (z.B. Aufbau- und Ablauforganisation, Kommunikations- und Arbeitsprozesse) durch: Änderung bei Aufbau- und Ablauforganisation; Änderung der Kommunikationswege (z.B. bei der Regelkommunikation); Arbeit am firmeninternen Kunden-Lieferanten-Verhältnis ...
- **Programme** (z.B. Strategien, Visionen, Ziele, Leitlinien, Anweisungen ...) durch: Neugestaltung von Strategien, Visionen, Zielen, Werten; Anpassung von Anreizen und Sanktionen (z.B. der Personalsysteme und -instrumente); formelle Compliance-Regelungen ...

## Wozu

Auftraggeber, Projektleiter und Projektteam.

## Wann

Schein, Edgar (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/Main: Campus.  
Kotter, John P. (1996): Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.  
Boos, Frank/Mitterer, Gerald (2014): Einführung in das systemische Management.  
Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Abbildung 11: Kultur als Resultante von Programmen, Prozessen und Personen

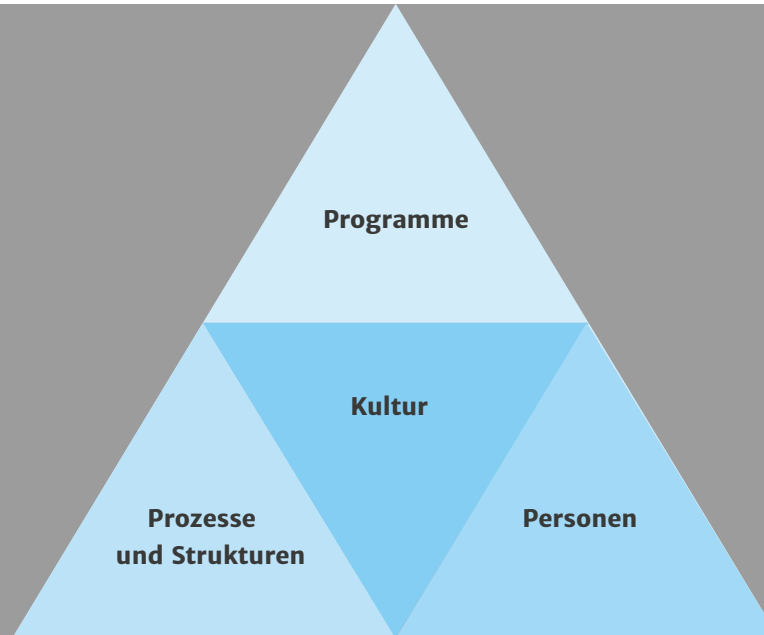
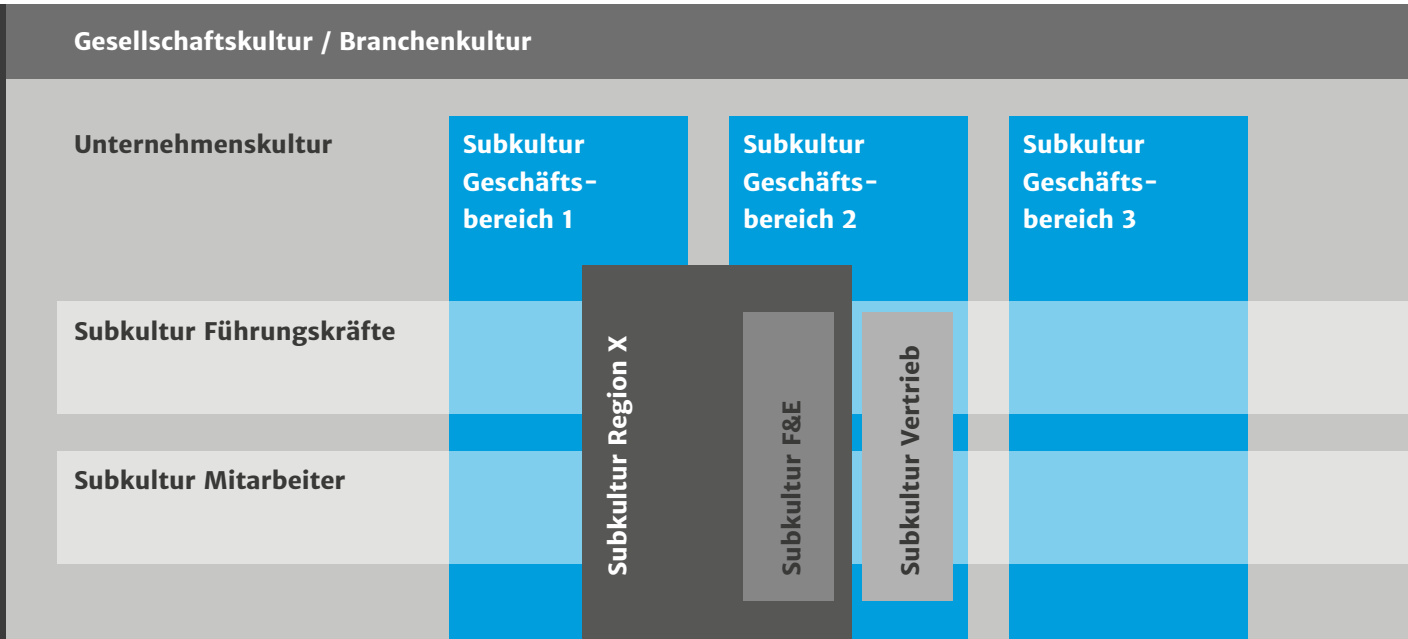


Abbildung 12: Das kulturelle Schachtelmodell



## TOOL 7 LEITBILD, VISION UND WERTE

### Wozu

Eine Unternehmenskultur ist kaum greifbar – für Außenstehende und für Organisationsmitglieder wird sie am fassbarsten durch publizierte Leitbilder.

### Wann

Immer dann, wenn Sie die Ausrichtung Ihrer Organisation verändern.

### Wie

Ein **Leitbild** enthält in der Regel Aussagen zur Vision und zur Mission des Unternehmens als strategische Orientierung sowie Aussagen zu Werten und Verhaltensweisen, die von den Mitarbeitern bei ihrem Handeln innerhalb der Organisation erwartet werden. Neben ihrer Funktion für die Außendarstellung der Organisation sind sie ein wichtiger Ankerpunkt für die Organisationsmitglieder. Ein Leitbild ist eine Art Grundsatzdokument zu Unternehmenspolitik und Unternehmensphilosophie. Adressaten von derartigen Leitbildern sind primär die Mitarbeiter, denen ein von allen Organisationsmitgliedern geteiltes Weltbild vermittelt werden soll. Ein Leitbild erhält nur dann Akzeptanz durch die Mitarbeiter als primäre Adressaten, wenn es von ihnen nicht als realitätsfremd empfunden wird.

Eine **Vision** ist ein konkretes Zukunftsbild, das einerseits zeitlich nahe genug am Ist-Zustand ist, sodass man die Realisierbarkeit noch sehen kann, andererseits aber entfernt genug ist, um die Begeisterung der Mitglieder der Organisation für eine neue Wirklichkeit zu erwecken. Es gibt drei wichtige Funktionen von Unternehmensvisionen: a) Fokussierungsfunktion in Beziehung der Unternehmung zum Wettbewerbsumfeld, b) Legitimationsfunktion in Beziehung der Unternehmung zur Gesellschaft und c) Identifikations- und Motivationsfunktion der Unternehmung in Beziehung zu ihren Mitarbeitern. Eine effektive Vision hat folgende Charakteristika: Sie ist zukunftsgerichtet, zwingend, wünschenswert, realistisch und damit umsetzbar, klar, fokussiert und leicht zu kommunizieren. Innerhalb von Veränderungsprojekten – wie etwa der Neugestaltung einer Unternehmenskultur – kommen Visionen besondere Funktionen zu.

Die Vision stellt die Richtung der Veränderung klar – und damit auch diejenigen Verhaltensweisen, die auf allen Hierarchieebenen für den Erfolg benötigt werden. Sie hilft, diejenigen Verhaltensweisen zu identifizieren, die verstärkt werden müssen, oder auch diejenigen Verhaltensweisen zu identifizieren, die eliminiert werden müssen.

**Missionen** (auch oft „policies“ genannt) sind wesentlich konkreter als Visionen und beschreiben die grundsätzlich vom Unternehmen zu verfolgenden Aufgaben. Sie vermitteln eine generelle Zielausrichtung und eine Grundorientierung für das strategische und das operative Management. Die Mitarbeiter sollen wissen, welches Ziel auf welchem Weg erreicht werden soll.

Eine wichtige Rolle nimmt die Kommunikation von Verhaltensidealen ein. Ein sogenanntes Mission Statement definiert neben angestrebten Zielen und Aktivitätsfeldern des Unternehmens insbesondere erwünschte Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder und zentrale gemeinsame **Werte**. Das Unternehmen postuliert also aus seiner Sicht wichtige Werte und Verhaltensweisen, die bindende Wirkung haben. Es muss dementsprechend auch erwünschte Verhaltensweisen belohnen und nicht erwünschte Verhaltensweisen sanktionieren. Werte sind Vorstellungen von Menschen darüber, wie zentrale Aspekte des Daseins, also z.B. die Gesellschaft als Ganzes, die persönliche soziale Umgebung und die eigene Lebensform, gestaltet sein sollen. Werte beschreiben erwünschte Zustände und beeinflussen das Handeln von Menschen. Werte werden durch das Individuum in der Sozialisation erworben. Ab einer bestimmten Entwicklungsstufe können allerdings eine bewusste Auseinandersetzung mit diesen oft unbewussten Werten und damit auch eine Wahl von bestimmten Werten durch das Individuum erfolgen.



Viele Leitbilder sind schlecht gemacht und werden schlecht kommuniziert, sodass sie wenig Akzeptanz bei den Mitarbeitern erfahren oder sogar kontraproduktiv wirken („gelesen, gelacht, gelocht“). Folgende Vorgehensweisen haben sich als wichtig erwiesen. Hinweise zur formalen Gestaltung eines Leitbilds sind:

- Der Umfang des Leitbilds und die Anzahl der in ihm postulierten Werte und Verhaltensweisen sollten begrenzt werden, damit sie von den Mitarbeitern noch als handlungsleitende Ziele memoriert werden können.
- Werte und Verhaltensweisen als zentrale Bestandteile eines Leitbilds sollten immer operationalisiert werden, d.h. sie müssen durch Beispiele nachvollziehbar werden oder sie müssen übersetzt werden in konkret beobachtbare und nachvollziehbare Handlungen.
- Viele Unternehmen orientieren sich bei der Entwicklung ihres Leitbilds an einem Stakeholder-Ansatz und formulieren Ziele gegenüber den Aktionären, den Kunden, der Gesellschaft sowie ihren Mitarbeitern. Manche Unternehmen koppeln auch neue Leitbilder für Mitarbeiter mit einem zeitgleich veröffentlichten Führungsleitbild.
- Die sprachlichen Hürden bei Übersetzungen müssen berücksichtigt werden, d.h. ein wortwörtliches Übersetzen in eine andere Sprache kann oft den Sinn entstellen. Es sollten deshalb immer Muttersprachler mit einem entsprechenden Erfahrungshintergrund in die Übersetzungsarbeit einbezogen werden.

Prozedurale Hinweise zur Gestaltung und Implementierung von Leitbildern sind:

- Ein partizipativer Ansatz bei der Formulierung von Leitbildern erhöht deren Akzeptanz, ist allerdings zeit- und kostenintensiver als ein klassischer Top-down-Ansatz.
- Da kein Unternehmen im luftleeren Raum existiert und das Verhalten der Mitarbeiter bis dato auch schon von Werten und Verhaltensweisen geleitet wurde, muss bei der Erstellung eines neuen Leitbildes auf die Anschlussfähigkeit beispielsweise der neuen Werte an die bereits existierenden Werte geachtet werden.
- Diese neue Unternehmenskultur muss durch das Top-Management vorgelebt werden, ansonsten verliert sie schnell und unwiderruflich ihre Glaubwürdigkeit. Für die Einführung neuer Werte oder Verhaltensweisen wird dem Management in der Regel keine zweite Chance durch die Mitarbeiter eingeräumt. Das tägliche Verhalten sowie alle Entscheidungen des Top-Managements werden von den Mitarbeitern permanent auf Stimmigkeit mit dieser erwünschten Unternehmenskultur überprüft.
- Die Kommunikation des Leitbilds ist ein Prozess, der mit einer Informationskampagne als abgeschlossen gelten kann. Die Internalisierung dieses Leitbilds hingegen nimmt wesentlich mehr Zeit in Anspruch. Auch hier ist das Vorleben durch die Führungskräfte der wichtigste handlungsleitende Stimulus. Vermittlung ist keine Einmal-Aktion, sondern ein fortlaufender Prozess (siehe Abbildung 13).

#### Wer

Auftraggeber, Projektleiter, Führungskräfte, Betriebs- oder Personalrat.

#### Woher

Bleicher, Knut (2011): Das Konzept integriertes Management. Frankfurt/Main u.a.: Campus.

Heinrich, Mark/Spengler, Gerrit (2007): Wozu Leitbilder? Wie durch ein Leitbild die gemeinsame Ausrichtung in Organisationen gefördert werden kann. In OrganisationsEntwicklung. Nr. 2/2007. S. 14–21.

### **Planung und Analyse**

- Festlegung der Projektarchitektur: Beteiligte, Rollen, Verantwortlichkeiten, Ziele
- Analyse und Diagnose der IST-Kultur
- Identifikation von Problemen
- Schaffung eines gemeinsamen Problembewusstseins
- Erarbeitung eines Case for Change

### **Konzipierung**

- Klärung der Relevanz, des Nutzens und der Bedeutung der Inhalte eines Leitbilds für alle an der Konzipierung beteiligten Personen
- Erarbeitung von Konzepten für Mission, Vision und Shared Values im Rahmen eines Pendelns zwischen Top-down- und Bottom-up-Vorgehen
- Verabschiedung der Ergebnisse: Buy-In des Top-Managements

## **Umsetzung**

- Analyse and Evaluate: Aufbau der Change-Management-Architektur
- Unfreeze: Gesteuerte Kommunikation der Dringlichkeit, des Sinns und des Nutzens des Leitbilds an alle Mitglieder der Organisation
- Implement: Ausrichten aller Elemente der Organisation an dem Leitbild
- Freeze: Stabilisierung der leitbildinduzierten Veränderung
- Messung des Fortschritts und Feedback der Ergebnisse

