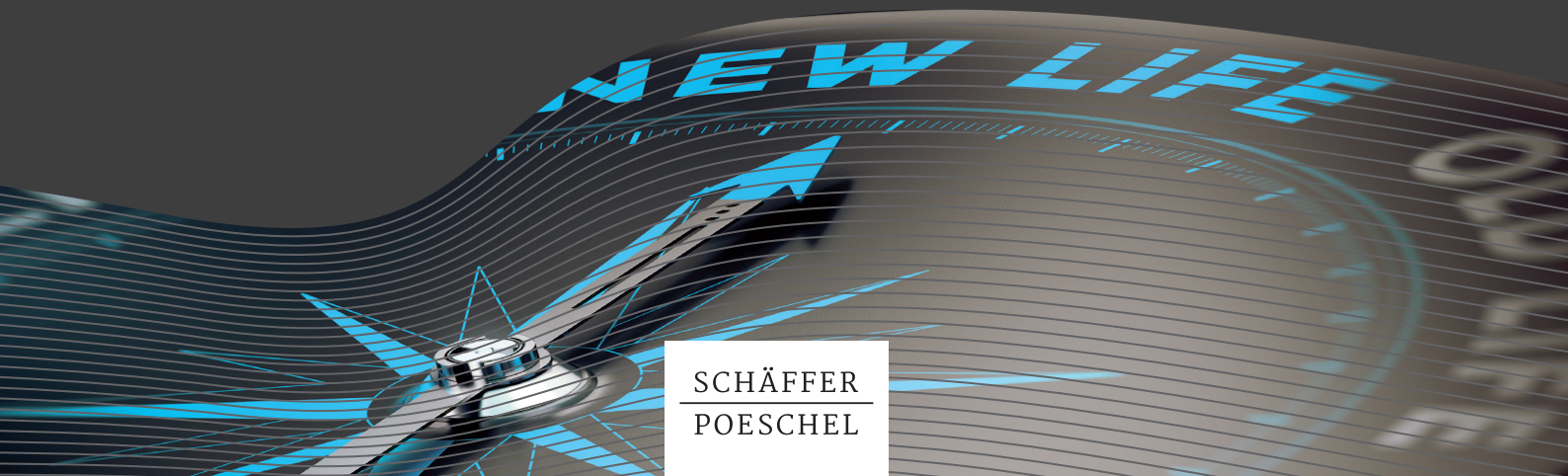


Achim Weiland

# Toolbox Change Management

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



SCHÄFFER  
POESCHEL

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 movement 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: [buer0@m2grafik.de](mailto:buer0@m2grafik.de), Neu-Ulm

März 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

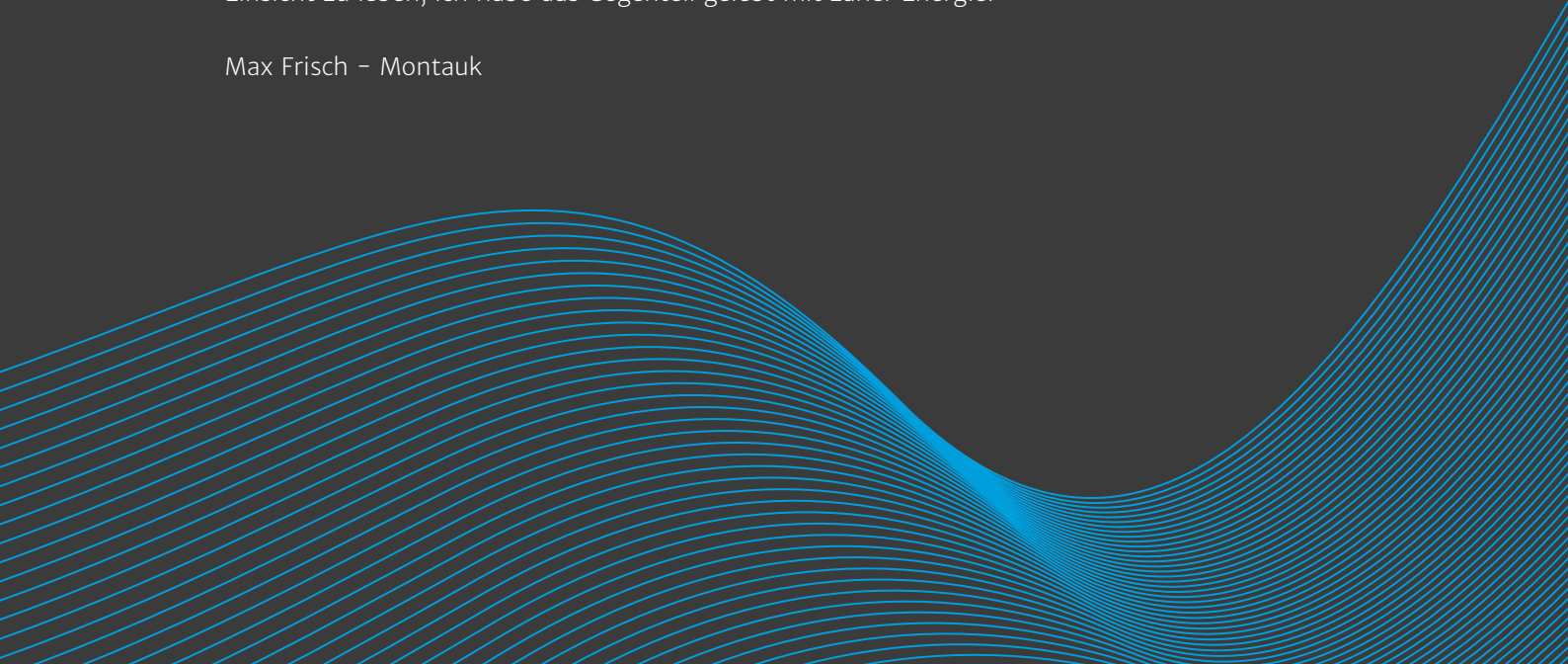
# INHALTSVERZEICHNIS

|  |     |
|--|-----|
| <b>Einleitung</b>                                    | 1   |
| <b>Kapitel 1</b> Vorbereitung und Grundlagen         | 15  |
| <b>Kapitel 2</b> Analyse und Diagnose                | 51  |
| <b>Kapitel 3</b> Planung und Konzepterarbeitung      | 89  |
| <b>Kapitel 4</b> Implementierung und Umsetzungsphase | 121 |
| <b>Kapitel 5</b> Kontrolle und Ständige Verbesserung | 181 |
| <b>Stichwortverzeichnis</b>                          | 192 |

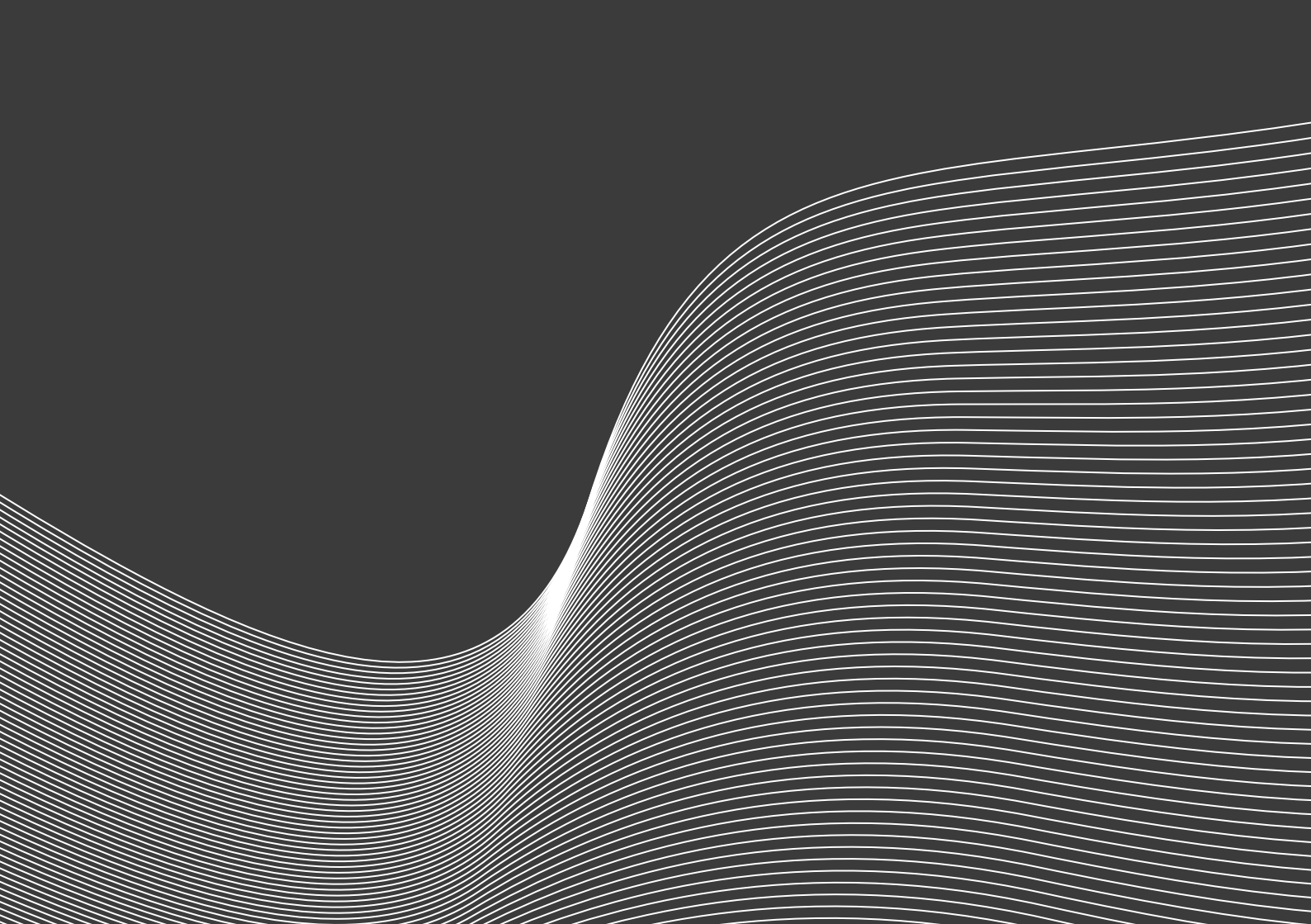


„JOURNAL INTIME: Wenn ich einmal darin lese, zum Beispiel weil ich ein Datum brauche für unser Gespräch, so bin ich bestürzt: daß ich vor zwei oder fünf Jahren genau zu derselben Einsicht gekommen bin – nur habe ich sie dann wieder vergessen, weil es mir nicht gelungen ist, nach meiner Einsicht zu leben; ich habe das Gegenteil gelebt mit zäher Energie.“

Max Frisch – Montauk

A decorative graphic at the bottom of the page consisting of numerous thin, parallel, wavy lines in a light blue color. The lines flow from left to right, creating a sense of movement and depth. They are more densely packed in some areas, creating a gradient effect.





## 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

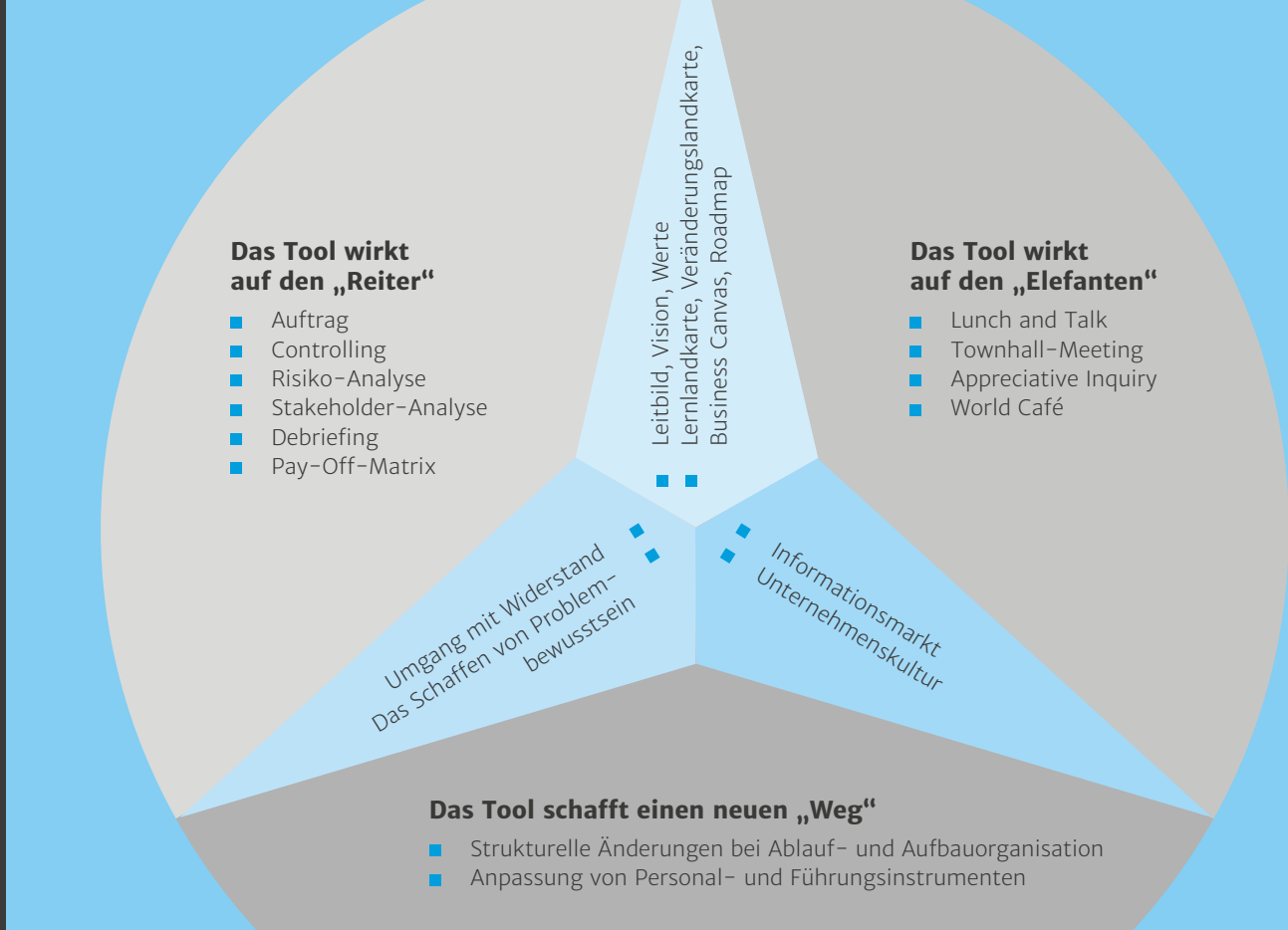
**Kontrolle und Ständige Verbesserung**

- 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.