



# **Gestaltung von Veränderungsprozessen**

**Skript**

**Herausgeber & Autor**

wb CONSULTING + DEVELOPMENT GbR &  
wb BLENDED LEARNING GbR  
- lomendoo -  
Birgit Winter & Oliver Winter  
Rhöndorfer Str. 23A  
53604 Bad Honnef

**Stand**

18.07.2022

**Version**

07-2022

**Rechte**

Die für die Weiterbildung verwendeten Konzepte, Inhalte und Arbeitsunterlagen sind urheberrechtlich geschützt. Das Kopieren und Weiterleiten von Unterlagen oder Inhalten an Dritte ist nur mit vorheriger Einwilligung von wb zulässig. Die Lerninhalte sind nur zur eigenen Verwendung durch den Kunden bestimmt, weder die vollständigen Inhalte, noch deren Bestandteile dürfen an Dritte weitergegeben werden. Der Kunde ist nicht berechtigt, diese Inhalte zu vervielfältigen, zu übersetzen, zu bearbeiten, zu verbreiten, vorzuführen oder sie wirtschaftlich zu verwerten.

**Gewährleistung**

wb übernimmt keine Gewähr für die Vollständigkeit und Richtigkeit von Lerninhalten, sofern nicht eine Verantwortung aufgrund von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit gegeben ist.

**Haftung für Links**

Unsere Produkte (insbesondere Lerninhalte) enthalten Links zu externen Webseiten Dritter, auf deren Inhalte wir keinen Einfluss haben. Deshalb können wir für diese fremden Inhalte auch keine Gewähr übernehmen. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Die verlinkten Seiten wurden zum Zeitpunkt der Verlinkung auf mögliche Rechtsverstöße überprüft. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werden wir derartige Links umgehend entfernen.



## Inhalt

1	Loop & Do: Lernziele.....	4
2	Die Veränderungsformel .....	4
3	In 3 Schritten fit für zukünftige Herausforderungen .....	4
4	IST: Wo stehen wir heute? .....	5
5	SOLL: Wo wollen wir hin? .....	5
6	Entwickeln einer klaren und emotionalen Vision.....	5
7	Nutzen einer Vision.....	6
8	Anforderung an eine Vision .....	7
9	WEG: Wie kommen wir dorthin? .....	7
10	Art der Veränderung bestimmen.....	7
11	Zwei Kriterien zur Typologie von Veränderungsprozessen .....	8
12	“Pull-“ & “Push-Konstellation“.....	8
13	Veränderungsvorhaben in der Change-Matrix.....	9
14	Weiche Faktoren zur Unterscheidung von Veränderungsprozessen .....	10
15	Basisstrategien des Wandels: Das Change-Portfolio .....	11
16	Grundformen organisationaler Veränderung im Detail .....	11
17	Veränderungsansatz .....	12
18	Übungen: Lösungen.....	13



## 1 Loop & Do: Lernziele

- Du kannst Veränderungsvorhaben und deren Auswirkungen auf die Betroffenen besser einschätzen und damit erfolgsversprechende Vorgehensweisen ableiten.

## 2 Die Veränderungsformel



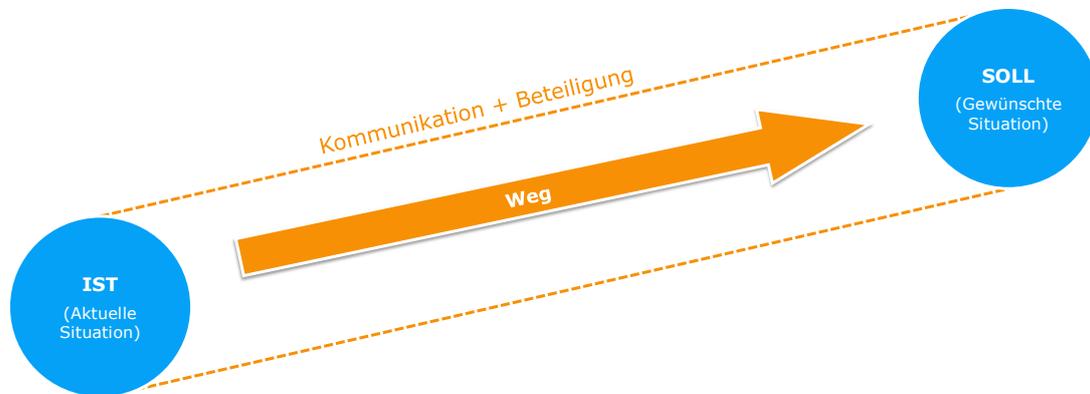
Alle drei Kernelemente spielen eine zentrale Rolle. Wenn eines der Elemente fehlt, also gleich Null ist, so geht auch die ganze Veränderungsmotivation gegen Null.

## 3 In 3 Schritten fit für zukünftige Herausforderungen

Change Management läuft grundsätzlich in 3 Schritten ab:



### In 3 Schritten fit für zukünftige Herausforderungen



## 4 IST: Wo stehen wir heute?

Im ersten Schritt geht es darum, die Ausgangssituation – das IST – klar vor Augen zu haben und diese auch kommunizieren zu können. Sprich, gibt es eine Notwendigkeit zur Veränderung, was ist der Auslöser für die Veränderung, wie sehen die Rahmenbedingungen aus.

Für die Erhebung der IST-Situation können z.B. die Stärken & Schwächen, das Umfeld, der Markt und der Wettbewerb analysiert werden. Oder es werden Kunden- und Mitarbeiterbefragungen durchgeführt.

In diesem Schritt sollte sichergestellt werden, dass Klarheit besteht bzgl. der Gründe und der Notwendigkeit der Veränderung, der Unumstößlichkeit der Veränderung und dem Nutzen der Veränderung.

## 5 SOLL: Wo wollen wir hin?

Im zweiten Schritt wird das SOLL definiert: Es geht darum eine Vorstellung davon entwickeln, wie der veränderte Zustand aussehen soll.

Im Zentrum stehen also eine Vision und die angestrebten Ziele der Veränderung. Eine klare und emotionale Zielvorstellung entwickelt Anziehungskraft.

Denn wenn Menschen wissen „wofür“, für welchen Sinn und welchen Nutzen, suchen sie Möglichkeiten, Hindernisse zu überwinden und damit die Veränderung mitzutragen. Der Verhaltensänderung wird eine konkrete Richtung gegeben.

## 6 Entwickeln einer klaren und emotionalen Vision

*„Eine Vision ist ein klares und plastisches Bild von der Zukunft, die man erschaffen möchte.“*



*Sie ist ein Ziel, das man sich mit seinem Vorstellungsvermögen so anschaulich ausgemalt hat, dass es einem deutlich und sehr attraktiv vor Augen steht."*

(Peter M. Senge, 1997)

## 7 Nutzen einer Vision

<p><b>Klare und emotionale Zielvorstellung entwickelt Anziehungskraft</b></p>	<p>Menschen werden von emotionalen Vorstellungen förmlich angezogen – von negativen wie von positiven.</p> <p>Die Skifahrer unter euch können vermutlich folgendes Beispiel gut nachvollziehen.</p> <p>Beim Skifahren können wir beobachten, wie zum Beispiel Anfänger den einzigen Strommast auf der ganzen Piste mit hoher Sicherheit treffen. Woher kommt das?</p> <p>Nun, weil sie sich intensiv mit einem – hier allerdings emotional stark negativ besetzten – Ziel befassen: dem Strommast, auf den sie auf keinen Fall zufahren wollen!</p> <p>Daher sind solche Strommasten auch immer gut mit Stroh gepolstert.</p>
<p><b>Wenn Menschen wissen "wofür", für welchen Sinn und welchen Nutzen, suchen sie Möglichkeiten, Hindernisse zu überwinden</b></p>	<p>Mit einer kraftvollen Vorstellung von einer wünschenswerten Zukunft wandelt sich das Verständnis vom Machbaren und Nicht-Machbaren.</p> <p>Der Visionär glaubt an die Möglichkeiten der Realisierung und sucht sie.</p>
<p><b>Klare, eigenverantwortliche Prioritätensetzung wird einfacher</b></p>	<p>Wer sein Handeln am Maßstab seiner Vision misst, tendiert weniger dazu, sich mit Nebensächlichkeiten aufzuhalten, die für ihre Verwirklichung nutzlos sind.</p>
<p><b>Intuitive Kreativität wird geweckt</b></p>	<p>Menschen mit klaren Visionen haben mehr Ideen, die zur Realisierung ihres Ziels führen.</p> <p>Denn eine Vision bewirkt, dass vom Gehirn wahrgenommene Eindrücke auch ohne bewusstes Zutun per Selbstorganisation so zusammengefügt werden, dass sich hilfreiche und zieldienliche Ideen formieren.</p>
<p><b>Persönliche "Ansteckungskraft" wird größer</b></p>	<p>"Nur wer selbst brennt, kann andere entzünden", sagt der Volksmund!</p>
<p><b>"Self-fulfilling prophecy" wird positiv wirksam</b></p>	<p>Eine erwartete Zukunftsvorstellung beeinflusst unser Handeln in beachtlicher Weise.</p> <p>Wir werden Chancen der Zukunft nur wahrnehmen, wenn wir an sie glauben, wenn wir sie plastisch vor Augen haben.</p>



## 8 Anforderung an eine Vision

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

## 9 WEG: Wie kommen wir dorthin?

Im dritten Schritt wird der WEG vom IST zum SOLL beschrieben.

Das Wichtigste dabei ist es, ein geeignetes Veränderungskonzept auszuwählen und danach alle weiteren Schritte zu planen.

Damit werden die Kernelemente der Veränderungsarchitektur definiert, was nichts anderes ist, als Plattformen für die Beteiligung der relevanten Schlüsselpersonen zu schaffen.

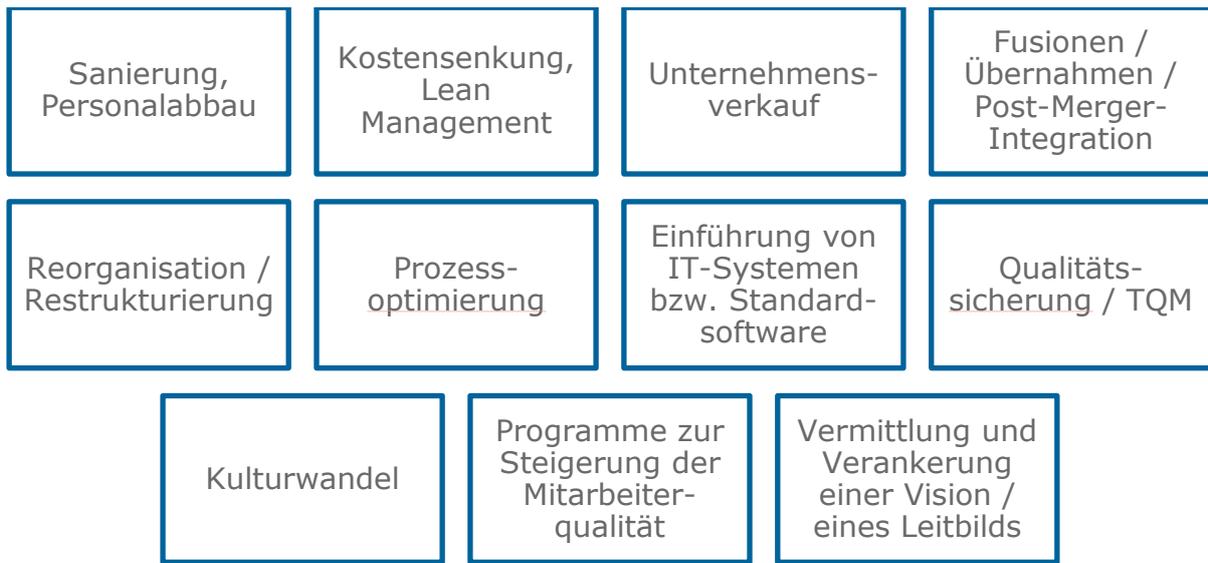
Im Kern geht es darum, Beteiligungsmaßnahmen anzukündigen und die Auswahl der Teilnehmenden vorzubereiten, dann Kriterien zur Auswahl von Beteiligungsmaßnahmen zu definieren und zu guter Letzt die Beteiligungsmaßnahmen durchzuführen und über die Ergebnisse zu informieren.

## 10 Art der Veränderung bestimmen

Dein erster Schritt bei einem Veränderungsvorhaben sollte sein, dass du dir Klarheit darüber verschaffst, was für eine Art von Veränderung du vor dir hast.

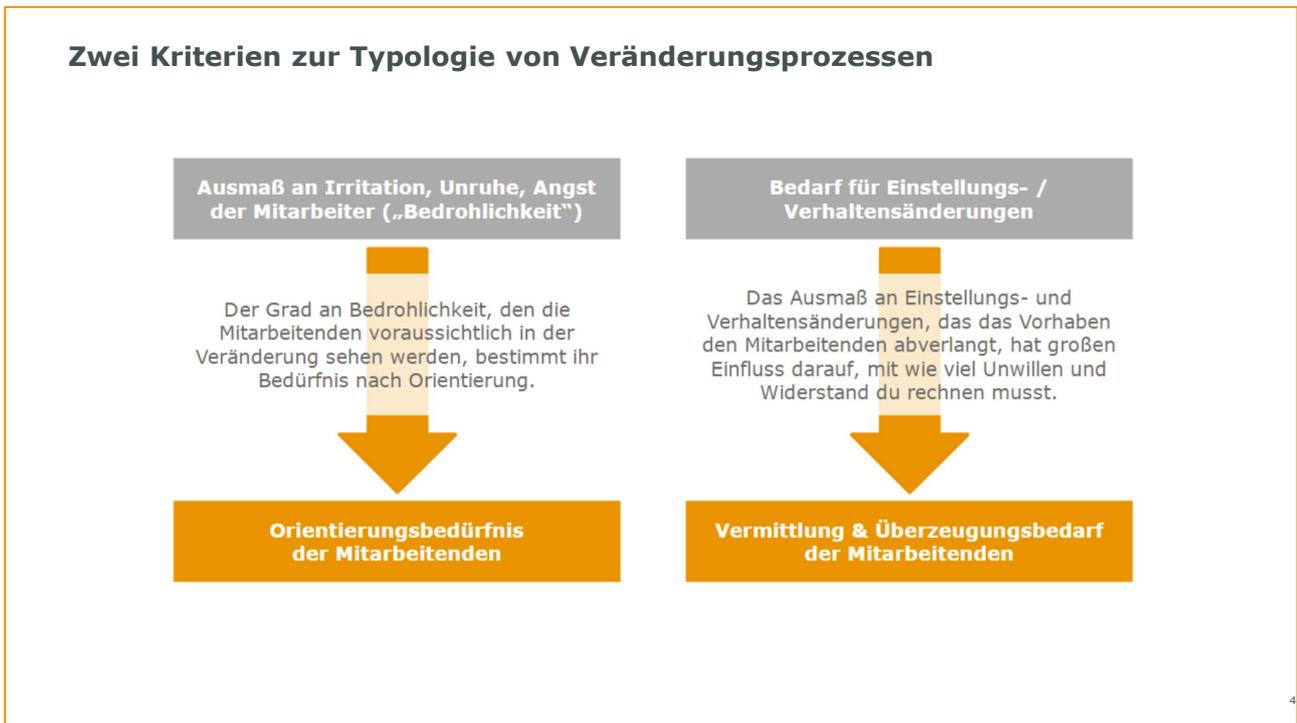
Je genauer du einschätzen kannst, welche Gedanken, Gefühle und Reaktionen dein Vorhaben bei den Betroffenen auslösen wird, desto treffsicherer kannst du ableiten, wie du vorgehen musst, um den Veränderungsprozess in Gang zu bringen, am Leben zu halten und zum Erfolg zu führen.

Hier siehst du eine Auswahl von Veränderungsvorhaben die unterschiedliche Problemstellungen behandeln und damit auch unterschiedliche Konfliktpotenziale mit sich bringen können:



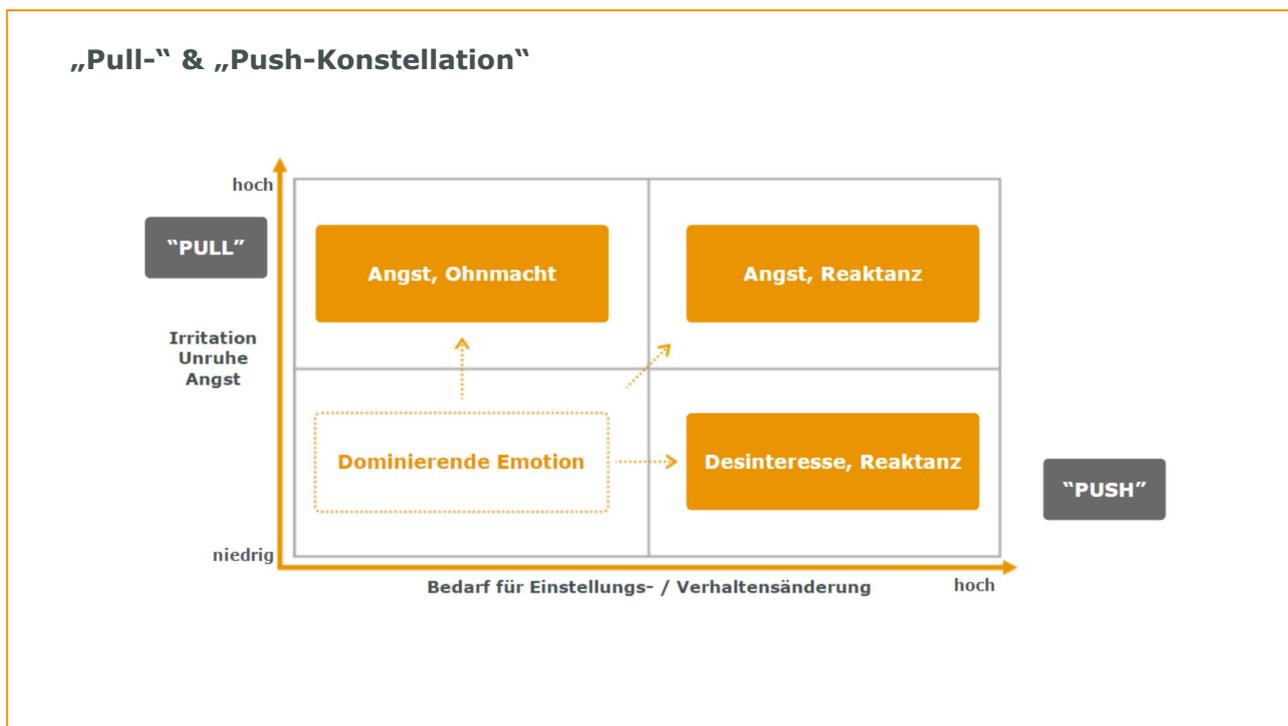
## 11 Zwei Kriterien zur Typologie von Veränderungsprozessen

Das folgende Ordnungsraster erlaubt dir die Einordnung unterschiedlichster Veränderungsvorhaben, wobei Veränderungsprozesse grundsätzlich nach zwei Gesichtspunkten unterschieden werden können:



## 12 "Pull-" & "Push-Konstellation"

Daraus leitet sich der Bedarf für internes Marketing (d.h. Motivations- und Überzeugungsarbeit) ab:



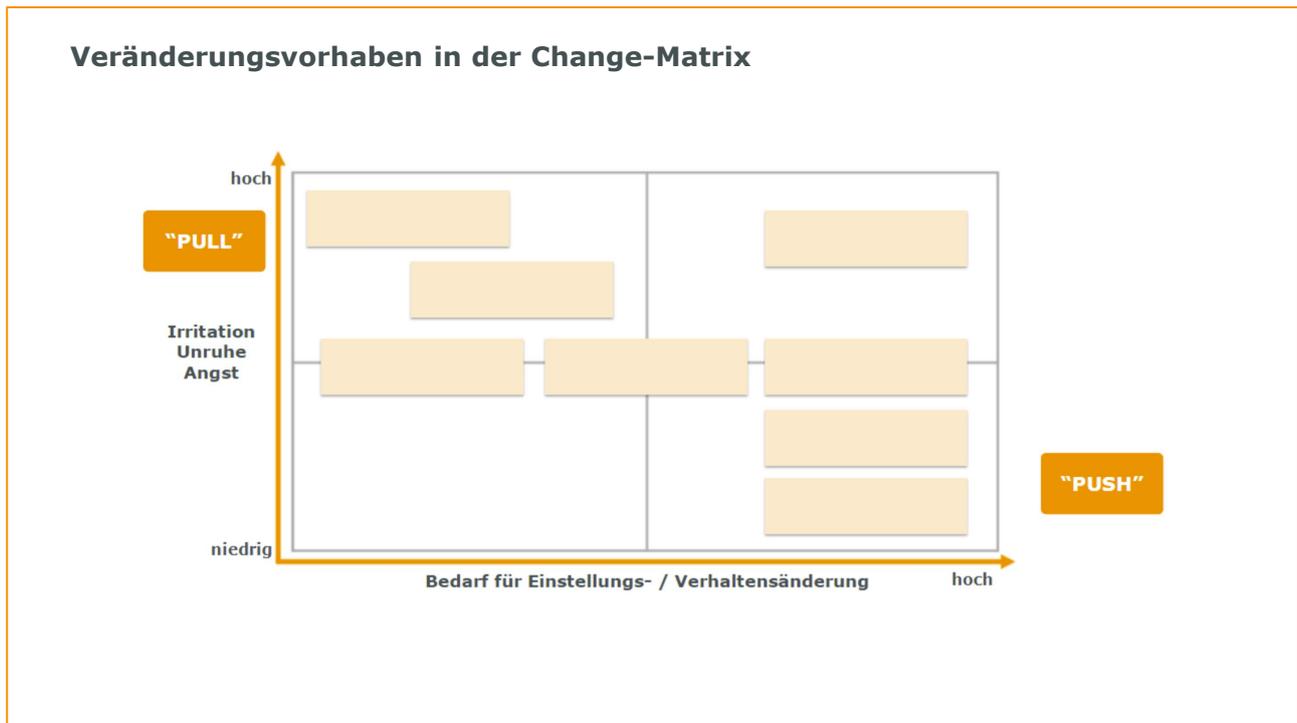
Mit „Pull“ und „Push“ ist gemeint, dass sich die Mitarbeitenden in der „Pull-Konstellation“ förmlich um Information reißen, während ihnen die Ideen, Ziele und Anforderungen in der „Push-Konstellation“ aktiv nahegebracht werden müssen.

Damit sind auch schon die beiden typischen Ursachen der Frustration und des Scheiterns für die jeweiligen Veränderungsvorhaben genannt: In der „Pull-Konstellation“ ist es die Unterversorgung der Mitarbeitenden mit Informationen („Unterkommunikation“). Sie führt zu den wildesten Spekulationen, die sich rasch verselbständigen und in „psychologischen Tatsachen“ verwandeln können – mit der Folge, dass das Management kommunikativ in die Defensive gerät. In der „Push-Konstellation“ hingegen ist die Hauptgefahr, dass man auf der Ebene von Leitbildern, Konzepten und moralischen Appellen „verhungert“ und den entscheidenden Schritt zu einer dauerhaften Verhaltensänderung nicht schafft.

### 13 Veränderungsvorhaben in der Change-Matrix



An dieser Stelle findest du im Lernmodul eine interaktive Übungsaufgabe:



Ordne die Veränderungsvorhaben in der Matrix an!

*Die Auflösung findest du am Ende des Lernskripts.*

## 14 Weiche Faktoren zur Unterscheidung von Veränderungsprozessen

Die sog. weichen Faktoren, die viel mit Emotionen zu tun haben, bilden die Grundlage zur Unterscheidung von Veränderungsprozessen, da es in allererster Linie darum geht, die von der Veränderung betroffenen Menschen auf dem eingeschlagenen Weg mitzunehmen. Dafür sind ihre Wahrnehmungen und Gefühle weitaus wichtiger als (vermeintlich) harte Fakten.

Zu den weichen Faktoren gehören beispielsweise:

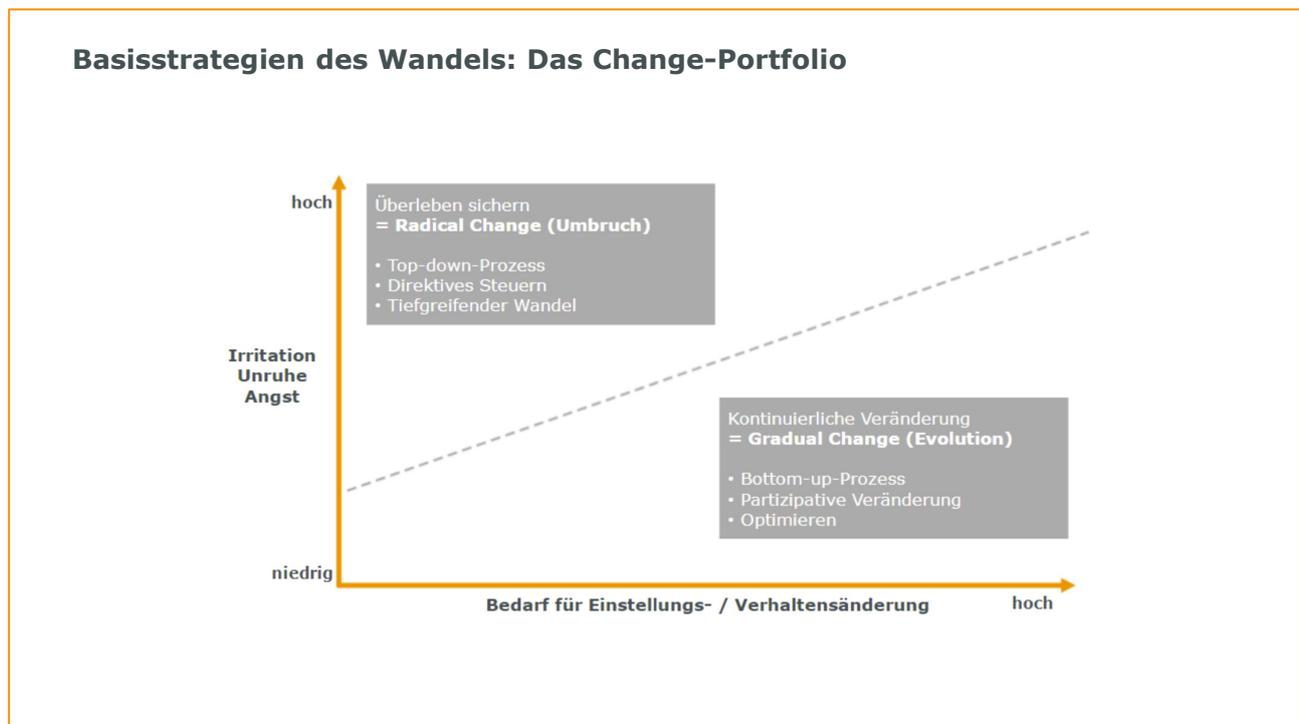
- Soft Skills: fachübergreifende Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale, soziale und interkulturelle Kompetenzen sowie emotionale Belastbarkeit; zum Beispiel Führungskompetenz
- immaterielle Vermögenswerte: zum Beispiel intellektuelles Kapital wie Markenwert, Wert der Fähigkeiten oder das Wissen von Mitarbeitern
- die Unternehmenskultur
- Befindlichkeiten und Beziehungslogiken
- die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Betroffenen
- Chancen und Risiken einer Situation

Der Weg hin zu einer erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen führt daher über einen sozialen Prozess - und der wiederum muss die Leute dort abholen, wo sie stehen.

Das heißt, er kann überhaupt nur von den Gedanken und Gefühlen seiner Adressaten ausgehen.



## 15 Basisstrategien des Wandels: Das Change-Portfolio



### Radical Change (Umbruch)

- Der Veränderungsdruck ist so hoch, dass der Wandel Top-down vorgegeben wird und erstmal keine Beteiligung der Betroffenen vorgesehen ist.
- Der Umbruch zielt auf die Veränderung von äußeren Gegebenheiten.
- Die Veränderung wird möglicherweise schnell wirksam, es braucht aber einen höheren Zeitbedarf für die Aufrechterhaltung (Kontrolle, Diskussionen etc.) und einer konsequenten Umsetzung.

### Gradual Change (Evolution)

- Der Veränderungsdruck ist nicht so hoch, wodurch eine "Step-by-step"-Strategie angemessen wäre.
- Diese partizipative Form des Wandels zielt auf die Veränderung von Werthaltungen, Einstellungen und Glaubenssätzen.
- Die Beteiligung der Menschen braucht mehr Zeit bis er fühlbar und wirksam wird.

## 16 Grundformen organisationaler Veränderung im Detail

Entscheidend für den Charakter eines organisationalen Veränderungsvorhabens sind Häufigkeit und Tiefe der sich vollziehenden Veränderungen.

Dabei ist zwischen einem permanenten, gleichförmigen, inkrementellen, d.h. die Organisation in ihren Grundstrukturen unangetastet lassender reproduktiver Wandel („Evolution“) von einem eruptiven, gravierenden, radikalen, d.h. die Organisation in ihren Grundfesten erschütternden transformationalen Wandel („Revolution“) zu unterscheiden.

Beide Wandlungsformen beziehen sich auf systematisch geplante Veränderungen.



	Radical Change (Umbruchsmodell)	Gradual Change (Evolutionsmodell)
Grundidee	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erheblicher Druck ist nötig, um Wandlungsbarrieren zu überwinden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuviel Wandel auf einmal kann vom System nicht verkraftet werden</li> </ul>
Charakteristik des Wandels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiefgreifender &amp; umfassender Wandel</li> <li>• Begrenzte Zeitdauer</li> <li>• Diskontinuierlicher Prozess</li> <li>• „Revolution“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung in kleinen Schritten</li> <li>• Dauerhafter Lernprozess</li> <li>• Kontinuierlicher Lernprozess</li> <li>• „Evolution“</li> </ul>
Rolle des Managements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Architekt des Wandels</li> <li>• Rationaler Planer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessmoderator</li> <li>• Coach</li> </ul>
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Trennung von „Ruhephasen“ und Wandlungsphasen</li> <li>• Hohe Änderungsbereitschaft in Krisensituationen</li> <li>• Wandel aus einem Guss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklungsrhythmus korrespondiert mit Entwicklungsfähigkeit</li> <li>• Kleine Veränderungen wirken „natürlich“</li> <li>• Erwerb von Selbstentwicklungsfähigkeiten</li> </ul>
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrenzte Planbarkeit</li> <li>• Hohe Instabilität in der Wandlungsphase</li> <li>• Hoher Handlungsdruck begünstigt kurzfristige Verbesserungen zu Lasten langfristiger Entwicklungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ständige Unruhe („Herumexperimentieren“)</li> <li>• Bei hoher Umweltdynamik zu langsam</li> <li>• Fraglich, ob Diskontinuität zu verkraften ist</li> <li>• Begrenzte Fähigkeit, sich selbst in Frage zu stellen</li> </ul>

## 17 Veränderungsansatz

Vor wichtigen bzw. tiefgreifenden Veränderungen muss die Frage nach dem richtigen Ansatz beantwortet werden:

- Was ist der geeignete Ausgangspunkt für die Veränderung?
- Wie soll die Veränderung umgesetzt werden?
- Von oben nach unten oder von unten nach oben? Oder irgendetwas dazwischen?

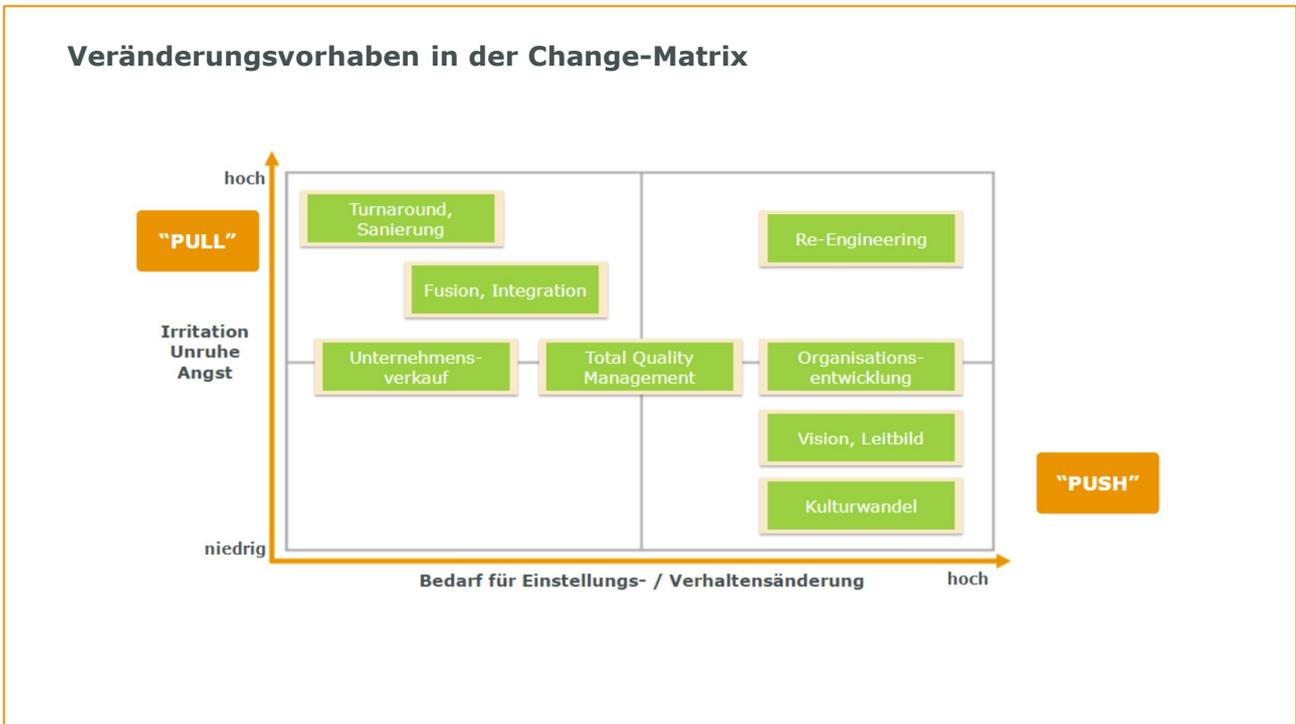


An dieser Stelle findest du im Lernmodul ein Video.



## 18 Übungen: Lösungen

### 18.1 Veränderungsvorhaben in der Change-Matrix





---

Notizen: