

Arbeitsblatt 11: Iteratives Change Management. Vier Themen der Veränderung

1. Unklarheiten über Anlass, Inhalt, Absicht und Nutzen der Veränderung abbauen

Leitfragen

- Wie wird das Konzept erarbeitet?
- Wie sieht das Konzept für die Veränderung aus?
- Wie lautet das Ziel der Veränderung?
- Welche Routinen wollen aufgegeben / verändert werden? Welche neuen entstehen?
- Welche Rahmenbedingungen müssen beachtet bzw. geschaffen werden?
- Wie planen wir Ressourcen?
- Welche Auswirkungen erwarten wir durch die Veränderung?

Mögliche Werkzeuge

- Projektumfeldanalyse
- SWOT-Analyse
- Auftragsklärungsgespräch
- Organigramm verkehrt herum
- Ein Bild sagt mehr als 1.000 Worte
- Wunderfrage

Ergebnis Phase „Unklarheiten abbauen“

Daten und Fakten, die die Veränderung anstoßen	
Absicht und Zweck, der mit der Veränderung durch eine bestimmte Gruppe verfolgt wird	
Einstellung und Wahrnehmungen der betroffenen Gruppen	

Inhalt der Veränderung	
Angestrebter Nutzen für die Organisation	
Von der Organisation selbst bearbeitete Schritte und von Kooperationspartnern bearbeitete Schritte	
Feststellen der vorhandenen/benötigten Fähigkeiten und deren Aufbau und Ausbau	

2. Akzeptanz erreichen

Leitfragen

- Wie informieren wir am besten über die Veränderungen?
- Wer muss wann einbezogen sein?
- Wie sieht das geeignete Kommunikationskonzept aus?
- Muss das ursprüngliche Konzept aufgrund von unerwarteten Reaktionen/neuen Sichtweisen ergänzt/verändert werden?
- In welche bestehenden Abläufe und Strukturen soll die Veränderung als erste einfließen?

Mögliche Werkzeuge

- Übung zur Kommunikation
- Unterstützer-Matrix (Promotoren-Skeptiker-Bremser-Gegner)
- Rollen im Team
- Kräftefeldanalyse
- Kommunikationskanäle
- Aufstellung (Figuren, Systembrett, runde Karten)

Ergebnis Phase „Akzeptanz erreichen“

Gruppe der Vorantreiber: Größe und Macht	
Gruppe der Unterstützer: Größe und Macht	
Gruppe der Skeptiker: Größe und Macht	

Gruppe der Gegenspieler: Größe und Macht	
Erfolgversprechende und realistische Maßnahmen zur Stärkung der fördernden Kräfte	
Erfolgversprechende und realistische Maßnahmen zur Schwächung hemmender Kräfte	
Schlüssiges Kommunikationskonzept (adressatenfokussiert, niedrigschwellig)	
Konkreter Nutzen für benannte Gruppen und Maßnahmen, wie dieser erreicht/gesichert wird	

3. Wirksamkeit erzeugen

Leitfragen

- Wie kann das „Neue“ gelernt und unterstützt werden?
- Wie wird auf die zusätzlichen Anstrengungen der Mitarbeiter/innen in dieser Phase reagiert?
- Wie werden nicht direkt in die Veränderung einbezogene Bereiche integriert?
- Wie werden unerwartete Ereignisse und Erwartungen integriert?
- Wie werden die Ressourcen eingesetzt und kontrolliert?
- Wie wird auf Unsicherheit und Widerstand eingegangen?
- Was sind erste Erfolge – und woran machen wir sie fest?
- Wie sieht das Controlling des Veränderungsprozesses aus?

Mögliche Werkzeuge

- Kulturtreiber
- Anpackthemen
- Teilprojekt-Initialisierung
- Kanban-Board

Ergebnis Phase „Wirksamkeit erzeugen“

Erarbeitete und umgesetzte Maßnahmen	
Artikulierte Ängste, Probleme und Stolpersteine	
Erwartungen an die Veränderung und an andere Personen	
Kleinteilige Schritte und Aufgabenpakete	
Klare Ziele und Rollen	
Ressourcenplanung (Zeit, Geld, Personal)	
Realistische und glaubhafte Unterstützungsmaßnahmen	

4. Routinen etablieren.

Leitfragen

- Wie können wir Einmalerfolge sichern und ausbauen?
- Wie erreichen wir, dass die Veränderung alltäglich wird?
- Wie entwickeln wir Abläufe zu neuen Routinen?
- Wie unterstützen wird die, die bisher noch nicht integriert sind?
- Wie können wir Erfolge auf andere Bereiche ausdehnen?
- Wie festigen wir das Erreichte?

Mögliche Werkzeuge

- Organisationsstruktur
- Qualitätsmanagement-Handbuch (Verfahrensbeschreibungen, Arbeitsanweisungen)
- Ablauf-Tafeln von Arbeitsprozessen
- Gegenwind drehen (Arbeitsblatt)

Ergebnis Phase „Routinen etablieren“

Geprüfte und überarbeitete Steuerungs-, Anreiz- und Zuordnungssysteme	
Begründung spezifischer Kontrollen mit (zuvor aufgestellten) allgemeinen Spielregeln	
Übereinstimmung erzielter Ergebnisse und deren Zustandekommen mit den Veränderungszielen Ausschließlich Kommunizieren von geprüfter Good Practice als Vorbild	
Klare Erfolgskriterien und eindeutige Praktikermotive	
Wahrnehmung zwischen Vorantreibern und Praktikern zu Fortschritt und Nutzen deckungsgleich	
Ursachen von Misserfolgen benannt	
Neue Routinen werden regelmäßig bewertet und angepasst	

Quellenangaben: Wippermann, Frank (2016): Change Management in komplexen Situationen. Berlin