

# Das 8-Phasen-Modell der Organisationsberatung

Wenn wir auch nicht sicher wissen,  
wie eine Handlung ausgeht,  
so müssen wir doch handeln,  
denn sonst kommt es zu keiner Veränderung.  
Ein Fehlgreifen in der Wahl der Mittel ist besser,  
als nichts zu tun.

*Carl von Clausewitz*



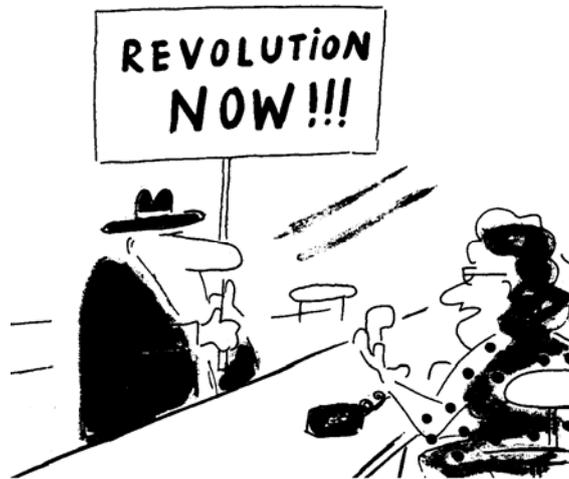
(Die Karikaturen sind entnommen aus :  
Höfler, Bodingbauer, Dolleschall, Schwarenthorer u.a. :  
Abenteuer Change Management, 2. Auflage, Frankfurt am Main 2011)

Veränderungsprozesse verlaufen sehr unterschiedlich : Es gibt für sie verschiedenste Auslöser, und die aus ihnen resultierenden Einschnitte können mehr oder weniger drastisch sein. Oftmals wechseln am Prozess beteiligte Personen mitten in der Veränderung. Bei den Beteiligten können Motivation und emotionale Betroffenheit sehr unterschiedlich ausgeprägt sein : Vertrautes löst sich auf, Unbekanntes ist schwer greifbar, und das erforderliche Handeln ist noch unklar.

Je besser das Verständnis der Veränderungsphasen, die ein Unternehmen in jedem Fall durchlaufen wird, umso höher die Wahrscheinlichkeit, den gesamten Verlauf der Beratung erfolgreich zu bewältigen. Im Folgenden werden acht Phasen der Organisationsberatung beschrieben, die vielen Veränderungsprozessen und Beratungsprojekten zugrunde gelegt werden können. Die dargestellten Phasen finden sich, sicherlich mit unterschiedlichen Intensitäten und Ausprägungen, aber in ihrer Grundannahme in Veränderungsprozessen wieder und helfen daher zum Verständnis und zur Erklärung der Komplexität in Veränderungsprozessen.

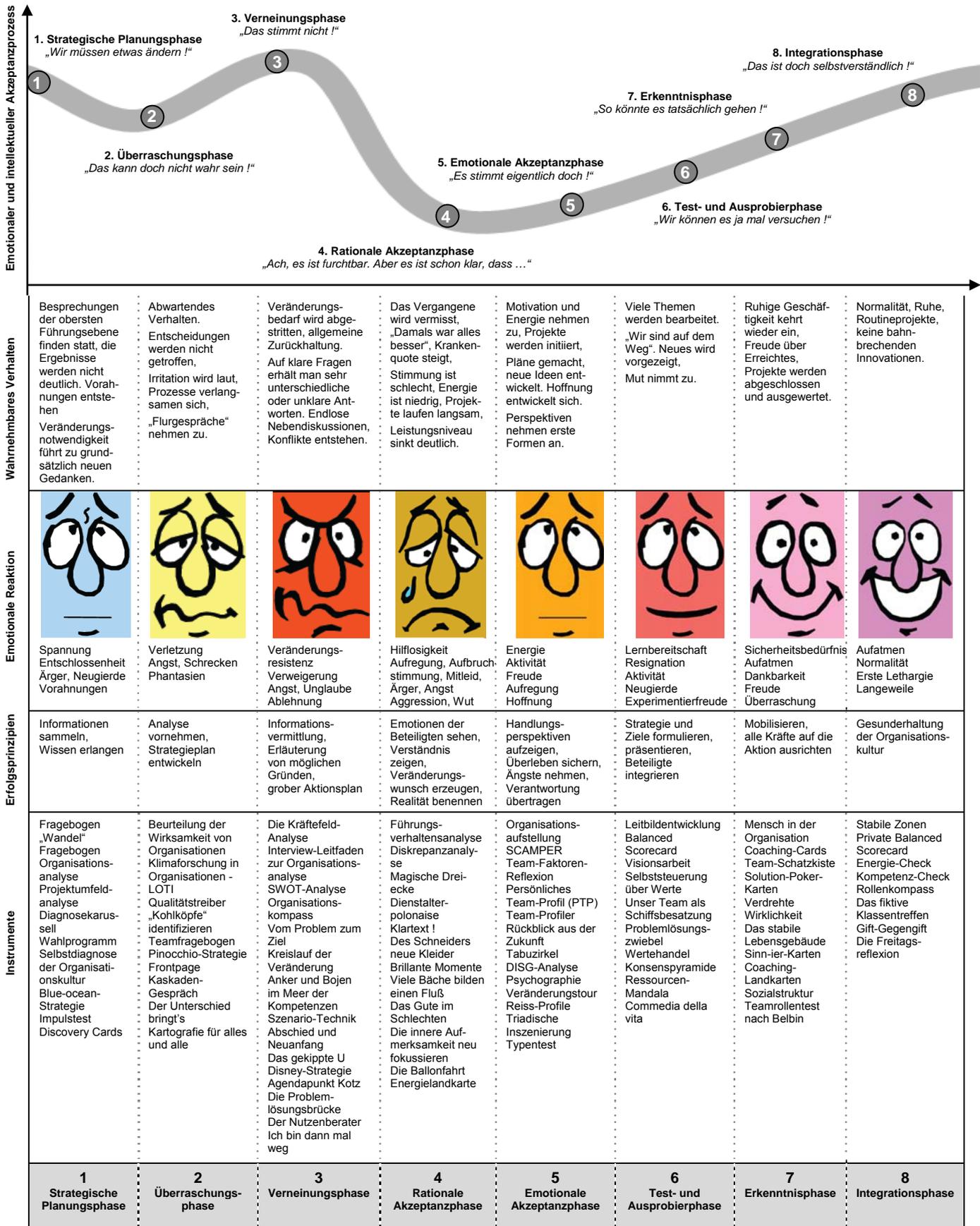
Die Analyse, in welcher Phase sich ein Beratungsprozess befindet, ist nicht einfach : Prozesse können sich überlagern und beteiligte Abteilungen haben zuweilen unterschiedliche Fortschritte in Bezug auf den Veränderungsprozess gemacht. In der Regel hat jedoch das Führungskräfte team einer Organisation den entsprechenden Überblick und ist insofern in der Lage, den momentanen Gesamtstand richtig einzuschätzen. Hilfreich hierbei ist eine Analyse des Stands der Entwicklung von Prozessen und Projekten innerhalb der beteiligten Abteilungen sowie des wahrnehmbaren Verhaltens und der Emotionen der Mitarbeiter.

Im 8 - Phasen- Modell sind häufige Emotionen zusammengetragen, die bei Beteiligten in den verschiedenen Phasen von Veränderungsprozessen auftreten können. Manche Emotionen sind leichter zu identifizieren, andere werden kaum nach außen gezeigt oder sind auch schwer erkennbar. Wenige Menschen - zumindest im beruflichen Kontext - offenbaren sich, und dies schon gar nicht in schwierigen Phasen der Organisation. Es besteht die Angst und berechtigte Vermutung, Emotionen zu zeigen, sei eine Schwäche und könne sich nachteilig auf die eigene Situation im Rahmen des Beratungsprozesses auswirken.



***Am besten ich verbinde Sie mal mit unserem Organisationsberater !***

Inwieweit eine Organisationsberatung letztlich erfolgreich abläuft, hängt davon ab, welche hemmenden Kräfte zu Beginn des Prozesses einwirken und inwieweit es gelingt, die unterstützenden Kräfte der Organisation einzustimmen und in die Richtung der erforderlichen Veränderungen zu bewegen. Zur Bewältigung der unterschiedlichen Phasen in Veränderungsprozessen sind unterschiedliche Interventionen erforderlich, je nachdem, in welcher Phase sich der Prozess gerade befindet. Auch dies wird von einer verantwortungsvollen Organisationsberatung berücksichtigt.



## A) Wo gezielt liegen Ansatzpunkte für eine Veränderung

Kulturelle Ansätze

Details: .....  
.....  
.....

Strukturelle Ansätze

Details: .....  
.....  
.....

Technologische Ansätze

Details: .....  
.....  
.....

Personale Ansätze

Details: .....  
.....  
.....

### Zusammenfassende Bewertung der Ansatzpunkte:

Kultur: .....Gewicht in %: .....

Struktur: .....Gewicht in %: .....

Technologie: .....Gewicht in %: .....

Personal: .....Gewicht in %: .....

**B) Wie stark soll die Veränderung sein? Planen wir eine Entwicklung oder eine Transformation?**

Soll es eine Modifikation der Arbeitsweise oder Änderung der Arbeitsweise sein?

Details: .....  
.....

Soll der Bezugsrahmen bleiben oder soll der Bezugsrahmen sich ändern?

Details: .....  
.....

Soll die Veränderung rein quantitativ oder soll sie qualitativ sein?

Details: .....  
.....

Soll die Veränderung einzelne Ebenen oder mehrere Ebenen betreffen?

Details: .....  
.....

Handelt es sich um einen Wandel des Inhaltes oder um einen Wandel im Kontext?

Details: .....  
.....

Soll die gleiche Richtung oder eine neue Richtung eingeschlagen werden?

Details: .....  
.....

Zusammenfassende Bewertung der Veränderungs-Stärke:

.....  
.....

Bitte markieren:

**Schwach**    1   2   3   4   5   6   7   8   9   10    **Stark**

### **C) Wo liegen mögliche Grenzen der Entwicklung und Veränderung?**

- Wie groß ist der Einfluss der innovativen, auf Neuerungen und Wandel dringenden Kräfte?

Details: .....

.....

.....

.....

- Wie groß ist der Einfluss der stabilisierenden, den Status quo konservierenden Kräfte?

Details: .....

.....

.....

.....

- Wer wird welche Rollen einnehmen (Gestalter, Mitläufer, Erleider, Rebell)?

Details: .....

.....

.....

.....

- Was ist hinsichtlich Tradition und historischer Entwicklung der Organisation zu berücksichtigen?

Details: .....

.....

.....

.....

- Wie ist der Planungs- und Entscheidungsspielraum, d.h. Organisationsspielraum geregelt (alternativ zulässige Strukturen; organisatorische Verfahren)

Details: .....

.....

.....

.....

**Fortsetzung C) Mögliche Grenzen der Entwicklung und Veränderung**

Was ist bei einer Anpassung erforderlich / zu beachten bezüglich...

- gesetzlicher Vorschriften

Details: .....  
.....  
.....  
.....

- kultureller Gegebenheiten

Details: .....  
.....  
.....  
.....

- Werte und Einstellungen des Managements

Details: .....  
.....  
.....  
.....

- Branche, Technologie, Größe und Organisationszweck

Details: .....  
.....  
.....  
.....

- Normen und Bedürfnisse der Mitarbeiter

Details: .....  
.....  
.....  
.....

## D) Die wichtigsten Aspekte des Change Managements

Mitarbeiterbefragung

Details: .....

.....

.....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

Unternehmenskultur

Details: .....

.....

.....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

Kommunikation

Details: .....

.....

.....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

Mitarbeiterführung

Details: .....

.....

.....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

## E) Kernaktivitäten in Veränderungsprojekten

Strategieentwicklung

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

Prozessoptimierung

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

Kontinuierlicher Veränderungsprozess

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

Unternehmensleitbild

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

**Fortsetzung E) Kernaktivitäten in Veränderungsprojekten**

Training

Details: .....

.....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

Kundenbefragung

Details: .....

.....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

Mitarbeiterbefragung

Details: .....

.....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

Mitarbeiterbeurteilung

Details: .....

.....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

**F) Aufgaben des Transition Managements während der Übergangsphasen (bei umfangreichen und langwierigen Veränderungs-Prozessen):**

Gegenwärtigen Zustand inklusive Änderungsbedarf beschreiben.

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

Zukünftigen Zustand nach dem Wandel beschreiben. Klares Bild des künftigen Zustands konzipieren und kommunizieren, um Unsicherheiten zu reduzieren.

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

Alle Ansatzpunkte für Verhaltensänderung einbeziehen (Aufgaben, Mitarbeiter, formale und informale Organisation).

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

Übergangsperiode beschreiben.

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

**Fortsetzung F) Aufgaben des Transition Managements während der Übergangsphasen:**

- Spezielle Management-Techniken des Übergangs einsetzen (Transition Manager, Projekt-Gruppe, parallele Transition-Organisationsstruktur).

Details: .....

→ Was ist zu tun? .....

- Strategien und Aktionspläne für das Transition-Management entwickeln.

Details: .....

→ Was ist zu tun? .....

- Evaluation und Feedback über Fortschritt in Richtung auf die zukünftige Organisation (laufende Fortschrittsberichte, Reduzierung der Abhängigkeit vom Transition-Manager).

Details: .....

→ Was ist zu tun? .....

- Den Wandel evaluieren.

Details: .....

→ Was ist zu tun? .....

- Den neuen Zustand stabilisieren.

Details: .....

→ Was ist zu tun? .....

## **G) Ursachen für Unzufriedenheit bei Veränderungsprojekten**

Umgang mit Angst

Details: .....  
.....

→ Was ist zu tun? .....  
.....

Identifikation der mittleren Führungsebene

Details: .....  
.....

→ Was ist zu tun? .....  
.....

Führungskräfte als Katalysator

Details: .....  
.....

→ Was ist zu tun? .....  
.....

Mitarbeiterbeteiligung

Details: .....  
.....

→ Was ist zu tun? .....  
.....

Veränderungsaufwand

Details: .....  
.....

→ Was ist zu tun? .....  
.....

**Fortsetzung G) Ursachen für Unzufriedenheit bei Veränderungsprojekten**

Starke Innenorientierung

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

Vorschnelle Lösungen

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

Mitbestimmung

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

.....

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

## H) Mögliche Widerstände gegen den Veränderungsprozess

Prozess dauert zu lang

Details: .....

→ Was ist zu tun? .....

Priorität des Tagesgeschäftes (Konsequenz: Zeitmangel, Umsatzdruck)

Details: .....

→ Was ist zu tun? .....

Unrealistische Zielsetzung: zu schnelle und/oder zu große „Schritte“

Details: .....

→ Was ist zu tun? .....

Widersprüche aus dem Veränderungs-Prozess zum Tagesgeschäft

Details: .....

→ Was ist zu tun? .....

**Fortsetzung H) Mögliche Widerstände gegen den Veränderungsprozess**

- Keine oder weniger Mittel zur planmäßigen Fortsetzung des Veränderungsprozesses

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

.....

- „Blockaden“ außerhalb des Teams führen zu Zielkonflikten

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

.....

- Mentale Widerstände der Teammitglieder

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

.....

- Vereinbarte Projekte werden nicht durchgeführt oder verzögert

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

.....

**Fortsetzung H) Mögliche Widerstände gegen den Veränderungsprozess**

Absprachen werden nicht einhalten

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

.....

Unterstützung wird verweigert

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

.....

Personalrekrutierung wird verhindert

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

.....

Interner Informationsaustausch wird verhindert

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

.....

**Fortsetzung H) Mögliche Widerstände gegen den Veränderungsprozess**

Fehlende Bereitschaft zur Teamarbeit

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

.....

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

.....

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

# 1. Strategische Planungsphase



Eine kleine Gruppe, in der Regel die oberen Führungskräfte, oder sogar nur einzelne Entscheider, sehen auf Grund betrieblicher Notwendigkeiten einen Veränderungsbedarf. Als erster Schritt wird über die Beteiligung eines Organisationsberaters entschieden.

**Ziel in dieser Phase**

- Veränderungsbedarf identifizieren.

**Emotionen in dieser Phase**

- Beunruhigende oder aufgeregte Vorahnung, dass sich Veränderungen abzeichnen. Signale von Innen oder Außen scheinen dies zu verdeutlichen.
- Entschlossenheit, Veränderungen anzugehen, wenn sie erforderlich sind, im Sinne der Unternehmenssicherung und Entwicklung.
- Ärger, bestimmte Themen nicht vorzeitig auf den Weg gebracht zu haben oder Signale nicht frühzeitig erkannt zu haben.
- Ärger darüber, dass auch langjährig Aufgebautes ggf. der Veränderung weichen muss.
- Neugier auf die weitere Entwicklung und die Möglichkeiten für die Organisation wie für die eigene Person.

**Aufgaben des Organisationsberaters**

- In die gezielte Planung und Aktion auf Basis einer strukturierten, ersten Ist-Analyse gehen. Wichtig ist, ein erstes, klareres Bild der Lage zu erhalten. – Keine Aktion ohne Diagnose !
- Den Bedarf nach Veränderungen sorgfältig prüfen. Überhitztes Handeln ist nicht angemessen, es ist jedoch auch keine Zeit zu verlieren.

**Aufgaben der Organisationsleitung**

- Identifikation des Veränderungsbedarfes
- Anstoß für Veränderungen geben
- Vermittlung eines Gefühls der Wandlungsdringlichkeit
- Bereitstellung der Ressourcen

**Aufgaben der mittleren Führungskräfte**

- Veränderungsbedarf beobachten und Impulse für Veränderungen an die Organisationsleitung geben.

**1. Erfolgsprinzip**

In der strategischen Planungsphase ist es elementar wichtig, schnellstmöglich wieder handlungsfähig zu werden. Daher : Informationen sammeln und Ist-Analyse forcieren !

**Instrumentarium für diese Phase**

**Fragebogen „Wandel“** : Der Fragebogen „Wandel“ dient der Kurzanalyse einer Organisation und umfaßt 20 Einschätzfragen auf einem Blatt.

**Fragebogen Organisationsanalyse** : Der Fragebogen zur Organisationsanalyse umfaßt vierzehn Fragekategorien. Insgesamt 89 Behauptungen müssen auf einer fünfgliedrigen Skala von „trifft zu“ bis „trifft gar nicht zu“ einschätzen.

**Projektumfeldanalyse** : Die „Projektumfeldanalyse“ ist eine effiziente Methode, um in Veränderungsprojekten rasch einen umfassenden Überblick über die beteiligten und betroffenen Akteure bzw. Bezugsgruppen und ihre Beziehungen zum Projekt zu gewinnen.

**Diagnosekarussell** : Ziel ist es, einen ganzheitlichen Blick auf den IST-Stand einer Organisation bzw. Organisationseinheit zu werfen. Dies erhöht die Akzeptanz und Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung, da die Beteiligung sehr breit angelegt ist. Die relevanten Teile des Systems sollten mit auf dem Karussell sitzen, d.h. konkret u.a. am Workshop beteiligt sein. Die Diagnose ist so angelegt, dass der vernetzte Blick auf die unterschiedlichen Organisationsfunktionen sichergestellt ist. Auf diesem Wege können verdeckte Themen besser ans Licht geholt werden.

**Wahlprogramm** : Führungskräfte der untersten Führungsebene sollen sich entscheiden, wie sie ihre Mitarbeiter für den Veränderungsprozess gewinnen und motivieren wollen, Sensibilisierung für Veränderungsprozesse, Emotionen besprechbar machen.

**Selbstdiagnose der Organisationskultur** : Es geht bei diesem Instrument darum, über persönliche Erlebnisse auf Charakteristika der Organisationskultur zu kommen.

**Blue ocean-Strategie** : Die Blue Ocean Strategie ist eine Methode zur Entwicklung nachhaltig profitabler Geschäftsmodelle aus dem Bereich des strategischen Marketing. Grundgedanke der Methodik ist es, dass nur durch die Entwicklung innovativer, neuer Märkte, die der breiten Masse der Kunden und Nicht-Kunden wirklich differenzierende und relevante Nutzen bieten (sog. Blue Oceans), nachhaltige Erfolge erzielt werden können, unter anderem durch die bedeutungslos gewordene Konkurrenz, Neuakquirierung von Kunden und optimierten Kostenstrukturen.

**Impulstest** : Der Impulstest zeigt für 11 verschiedene Themen im Überblick, welche Arbeitsbedingungen als mehr oder weniger passend empfunden werden. Diese Themen sind zum Beispiel Arbeitsmenge, Arbeitsinhalte, Zusammenarbeit, Vielseitigkeit, Handlungsspielraum, usw. Aus den Antworten im Impulstest werden die Realzahlen und die Wunschzahlen ausgerechnet. Diese Zahlen werden in den Impulsstern eingezeichnet und mit Linien verbunden. Aus der Form und Größe des Impulssterns ist ersichtlich, welche Bedingungen der Arbeit mehr oder weniger befriedigend und gesundheitsgerecht sind.

**Discovery Cards** : Die Discovery Cards sind ein Diagnoseinstrument für Einzelpersonen und Teams. Sie sind keine Gesprächsmethode, sondern ein Werkzeug zum Zuhören. Die Discovery Cards können in einem Diagnosegespräch oder mit kleinen Teams im Rahmen eines Workshops eingesetzt werden.

### **Checkliste für diese Phase**

- Wie sah die Geschäftsentwicklung in den letzten fünf Jahren aus ?
- Wie sind die Entwicklungsprognosen für die nächsten fünf Jahre ?
- Welche Kernkompetenzen sind derzeit in der Organisation vorhanden, und welche Kernkompetenzen sollten vorhanden sein ?
- Wie stellt sich die Situation der verfügbaren finanziellen, personellen und materiell-technischen Ressourcen heute und in Zukunft dar ?
- Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren der Geschäftstätigkeit ?
- Wodurch entstanden in der Vergangenheit geschäftliche Erfolge oder Misserfolge ?
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus der derzeitigen und der zu erwartenden Entwicklung der Märkte und der Wettbewerber ?
- Welche Stärken und Schwächen weist die Organisation auf ?
- Welche internen und externen Veränderungsimpulse sind festzustellen oder zu erwarten ?
- Wie sieht die Organisationsvision aus, und wie konkret sind die Vorstellungen über die Zukunft ?
- Wie sehen die mittel- und langfristigen Organisationsziele aus ?
- Ergibt sich aus der derzeitigen Organisationssituation ein akuter Handlungsbedarf, um die Zukunftsfähigkeit zu sichern ?
- Existiert überhaupt ein konkreter Veränderungsbedarf, und worin genau besteht dieser Handlungsbedarf ?
- Wie lässt sich der identifizierte Handlungsbedarf anhand der beiden Kriterien „wichtig“ und „dringlich“ priorisieren ?

## 2. Thematisierungsphase, Überraschungs- oder Schockphase



In dieser Phase werden die Beteiligten mit einer neuen Situation bzw. neuen Anforderungen und Erwartungen konfrontiert, für die noch kein angemessenes Verhalten oder keine umfangreiche Lösung existiert. Die eigenen Handlungsmuster eignen sich für die neuen Bedingungen nicht. Eigene und fremde Rollenerwartungen scheinen nicht realisierungsfähig zu sein. Mängel und Probleme werden thematisiert und neue Ziele und Anforderungen formuliert. Für die überwiegende Mehrzahl kommt dies regelmäßig überraschend. Damit zeichnet sich diese Phase für Viele durch hohe Unsicherheit und starke Emotionen aus.

**Ziel in dieser Phase**

- Promotoren der Veränderung gewinnen.

**Emotionen in dieser Phase**

- Angst vor dem Ungewissen und dem Unwissen bzgl. einer direkten Lösung
- Angst vor Job- und Einkommensverlust
- Fantasien über „Horrorszenarien“
- Mangelndes Vertrauen in die Führung
- Verletzung darüber, welchen Anteil man ggf. selbst an der vorliegenden Situation hat
- Ideen, Kreativität
- Übermut, Überschwang, Neugierde

**Aufgaben des Organisationsberaters**

- Mit Informationen und Aufklärung so viele Ängste wie möglich nehmen. Dort, wo noch keine Informationen vorliegen, auch Offenheit demonstrieren.
- Verständnis für Ängste aussprechen. Auch eigenes Empfinden ansprechen. Oft werden Ängste schon dadurch reduziert, dass Beteiligte merken : „Es geht vielen und sogar ihm / ihr so, ich bin nicht allein“. Außerdem erhöht es die Offenheit, selbst eigene Befürchtungen anzusprechen.
- Erste, geplante Handlungsschritte darstellen und damit demonstrieren, dass an notwendigen Themen gearbeitet wird.
- Horrorfantasien werden ebenfalls durch maximal mögliche Informationsdarstellung minimiert.
- Durch Beratung und Training können Ängste vor Überforderung und den Befürchtungen, der Zukunft nicht gewachsen zu sein, reduziert werden.
- Durch Partizipation vieler Beteiligter in die Lösungserarbeitung entsteht Vertrauen in die zu entwickelnden Zukunftsszenarien.
- Durch Vermeidung von Schuldzuweisung jedweder Art können Emotionen des Schuldempfindens reduziert werden. Und – Schuldzuweisungen helfen keinem weiter. Die Situation ist, wie sie ist. Das gilt zumindest für die große Masse der Beteiligten im Unternehmen.
- Die positiv Motivierten in ihrer Reaktion wertschätzen und frühzeitig integrieren, um diese für die Veränderungsbewegung zu nutzen.

**Aufgaben der Organisationsleitung**

- Entwicklung einer Wandlungsvision
- Gewinnen von Bündnispartnern für die Veränderung unter den Führungskräften

**Aufgaben der mittleren Führungskräfte**

- Identifikation mit der Veränderung

**2. Erfolgsprinzip**

In der Überraschungsphase ist es besonders wichtig, die Realität der Situation mit vorhandenen Daten und Fakten darzustellen und das einfach, idealerweise in Bildern, Grafiken, da sie vom Gehirn schneller aufgenommen und verstanden werden. „Keep it simple“ !

### **Instrumentarium für diese Phase**

**Beurteilung der Wirksamkeit von Organisationen :** Die Wirksamkeit einer Organisation kann man in drei Schritten ermitteln : Beschreibung der idealen Organisation (Soll-Zustand), Beschreibung des augenblicklichen Zustandes (Ist-Zustand), Identifizierung der sieben wichtigsten Probleme innerhalb der Organisation.

**Klimaforschung in Organisationen – LOTI :** Zur Erforschung der Einstellungen und Stimmungen in Arbeitsteams und Organisationen ist das „Landauer Organisations- und Teamklima-Inventar“, kurz : LOTI, gedacht. Das von Professor Dr. Günter F. Müller an der Universität Landau konzipierte Inventar besteht aus insgesamt 42 Modulen, die unterschiedliche Dimensionen des Team- bzw. Organisationsklimas fokussieren. Um die 500 Merkmale umfasst LOTI insgesamt. Sie stehen einen Pool dar, aus dem sich schöpfen lässt, wenn z.B. eine Mitarbeiterbefragung zu einem bestimmten Thema ansteht.

**Qualitätstreiber :** Mithilfe von 24 konkreten Fragen zu den Bereichen „Strategie“, „Prozesse“, „Personal“, „Ressourcen“ und „Führung“ werden die qualitativen Einschätzungen der Beteiligten zum aktuellen Zustand des Unternehmens erfasst und diskutiert. Indem die Einschätzungen anschließend quantifiziert werden, entsteht ein gemeinsames Bild über die Organisation mit ihren lohnendsten „Veränderungs-Baustellen“. Mit den „Qualitätstreibern“ sollen sich die Beteiligten untereinander strukturiert über ihre gegenwärtigen Einschätzungen zum Zustand der Organisation auseinandersetzen. Darüber hinaus dienen die „Qualitätstreiber“ dazu, den Reifegrad der „Stellhebel“ in der Organisation zu bestimmen.

**„Kohlköpfe“ identifizieren :** Viele Führungskräfte tun sich mit Veränderungen schwer, weil sie die definierten Abläufe und Prozesse überwiegend für relevant und unverzichtbar halten. Es fällt ihnen schwer, sich von etwas zu trennen, das ihnen über die Jahre hin gewohnt, vertraut und damit oftmals lieb geworden ist auch wenn es „Kohlköpfe“ sind. Sie entscheiden daher in der Regel nicht nach Relevanz, sondern eher nach dem Prinzip der Gewohnheit. Dieses Tool kann helfen, eine Art kleine „Inventur“ durchzuführen und zu reflektieren, welche Prozesse tatsächlich auch für die neuen Unternehmensziele optimal und förderlich sind. Die Metapher regt dazu an, Altes loszulassen und sich mit Vertrauen in die Zukunft auf Neues einzulassen.

**Teamfragebogen :** Zur Schnelldiagnose eines Teams hilft ein Teamfragebogen, mit dem fünf Problemdimensionen erfasst werden : Führung und Betreuung des Teams, Organisation, Ziele und verbindliche Ordnung, Qualifikation und Zusammensetzung, Kooperation, Vertrauen und Loyalität sowie Stellung des Teams in der Organisation.

**Pinocchio-Strategie :** Welche Erwartungen verbinden Mitarbeiter mit einem anstehenden Veränderungsprozess ? Das Werkzeug „Pinocchio“ soll das auf spielerische Weise zeigen. Idealerweise wird Pinocchio in der frühen Konzeptionsphase eines Veränderungsprozesses eingesetzt, bevor das Projekt implementiert wird. So können positive und negative Erwartungen ermittelt werden und schon zu Beginn angemessen in das Veränderungskonzept einfließen.

**Frontpage :** Ziel ist es, in einer Entscheidungsphase in Veränderungsprozessen mit allen Beteiligten Themen und Stimmungen zu sammeln und hieraus spezifische Stärken und Schwächen für die Geschäftseinheit herauszuarbeiten. Das Tool eignet sich besonders, um alle Beteiligten in die Themensammlung zu integrieren.

**Das Kaskadengespräch :** Dieses Tool eignet sich hervorragend zu Beginn eines Veränderungsprozesses, um „typische“ Verhaltensweisen sowie die dahinter liegenden Haltungen von Teams, Abteilungen und Organisationen sichtbar zu machen. Die Intervention ermöglicht es, kulturelle Themen spielerisch und effektiv zu erarbeiten.

**Der Unterschied bringt's :** Der Einsatz dieses Tools bietet sich immer dann an, wenn mit der Gruppe ein Veränderungsprojekt umgesetzt werden soll. Das Tool kann dazu beitragen, schon im Vorfeld des Projekts die unterschiedlichen Ziele, Strategien, Sichtweisen, Bedürfnisse und gegenseitigen Erwartungen der Beteiligten wahrzunehmen, zu thematisieren und produktiv zu nutzen.

**Kartografie für alles und alle :** Aufgabe ist es, aus der leeren Landkarte eine Veränderungslandschaft zu gestalten. Ausgangspunkt ist der Veränderungsprozeß mit Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Hürden und Untiefen stellen sich in den Weg. Meere, die noch unbekannt sind, und Wege, die zukünftig beschritten werden, sowie Tabuzonen, die man nie betreten sollte. Emotionen des Arbeitsumfelds werden dargestellt – mit sinnvollen Begriffen wird die Landschaft gefüllt, z.B. das „Meer der Experimente“, der „Fluß der guten Ideen“, das „Gebirge der Gewohnheiten“.

**Checkliste für diese Phase**

- Welche positiven und negativen Erwartungen verbinden die Mitarbeiter mit einem Unternehmenswandel ?
- Wie sind die Wandlungsfähigkeit und die Wandlungsbereitschaft der Mitarbeiter einzuschätzen (z. B. aufgrund einer Veränderungsbereitschaftsanalyse) ?
- Gab es in der Vergangenheit Widerstände gegen Veränderungen und falls ja, woraus resultierten und wie intensiv waren diese Widerstände ?
- Wer ist von den Veränderungen voraussichtlich betroffen, und welche Interessen und Bedürfnisse haben die Betroffenen ?
- Wie stellen sich die Kräfteverhältnisse (Promotoren – Opponenten) im Hinblick auf einen weit reichenden und tief greifenden Veränderungsprozess dar ?
- Ist im Unternehmen genügend Know-how für die Planung und Durchführung von weit reichenden und tief greifenden Veränderungsmaßnahmen vorhanden ?
- Wie sehen die Rahmenbedingungen für einen Veränderungsprozess aus (z. B. Analyse möglicher Zeit- und Budgetbeschränkungen, Mitarbeiterpräferenzen, Machtverteilung) ?
- Welcher Personenkreis ist überhaupt von den Veränderungen betroffen ?
- Gibt es im Unternehmen oder seinem Umfeld „Best-Practices“, die als Vorbild für den eigenen Wandelprozess dienen können ?
- Wie verlaufen die Entscheidungsprozesse bei weit reichenden und tief greifenden Veränderungsprozessen im Unternehmen ?
- Welche generellen Strategien und Ziele verfolgt das Unternehmen ?
- Welche wirtschaftlichen, sachlichen und sozialen Ziele sollen mit dem Veränderungsprozess erreicht werden ?
- Werden die bereits vorhandenen Erfahrungen mit der Umsetzung von Veränderungen aktiv genutzt ?
- Ist der Know-how-Transfer zwischen den betroffenen Organisationseinheiten sichergestellt ?
- Werden Projektmanagement- oder Multi-Projektmanagement-Techniken als organisatorisches Hilfsmittel eingesetzt ?
- Besteht eine funktionierende Projektorganisation mit eindeutig geregelten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ?
- Wird ein Lenkungsausschuss als oberstes Steuerungsgremium eingerichtet, das mit den wichtigsten Machtpromotoren besetzt werden kann ?
- Sind die Steuerungsinstrumente für den Einsatz im Veränderungsprozess bereit und an dessen Anforderungen angepasst ?
- Stehen für die Umsetzung ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung ?
- Wie soll(en) die Kick-off-Veranstaltung(en) aussehen ?

### 3. Verneinungs-, Abwehr und Positionierungsphase



Veränderungen in Organisationen stellen die bisherigen Positionen der Beteiligten in Frage. In dieser Phase beziehen zahlreiche Beteiligte im Interesse der eigenen Zukunftssicherung sehr deutlich Position. Dabei stehen sich die Verteidiger scheinbar bewährter Positionen, Verhaltensweisen und Strukturen und die Befürworter des Veränderungsprozesses gegenüber. Die Befürworter betrachten den anstehenden Veränderungsprozess als Chance für das Unternehmen und nicht zuletzt für die eigene Position. Die wahrgenommene eigene Kompetenz steigt unter diesem Blickwinkel an, denn die veränderten Bedingungen werden von dem Akteur nicht als notwendige Voraussetzung für eine Veränderung der etablierten Handlungsweisen angesehen. Eine Selbstüberschätzung findet statt (Selbstbild), obwohl das soziale Umfeld zunehmende Orientierungslosigkeit und Handlungsunfähigkeit bemerkt (Fremdbild). In dieser Phase ist die Diskrepanz zwischen Selbstbild und Fremdbild am größten.

**Ziel in dieser Phase**

- Ängste und Befürchtungen wahrnehmen und konstruktiv damit umgehen.

**Emotionen in dieser Phase**

- Fehlende Bereitschaft, passive oder gar aktive Verweigerung zur Veränderung aus der eigenen Komfortzone. Der Veränderungsbedarf wird nicht wahrgenommen oder akzeptiert.
- Unglauben, dass Altbewährtes keine Berechtigung mehr haben könnte.
- Angst, dem Neuen nicht gewachsen zu sein oder Einbußen hinnehmen zu müssen.
- Ablehnung jeder neuen Veränderung gegenüber.
- Anspruchsdenken, die eigenen Pfründe des Erworbenen (Status, Gehalt, Auto, Position, Anzahl der Mitarbeiter, Büro...) ggf. zu verlieren.
- Einzelne mögen gedanklich überlegen, wie sie ihre eigenen Chancen verfolgen können.
- Überlegungen entstehen, wie „alte Zöpfe“, die keine Berechtigung mehr haben, abgeschnitten werden können.

**Aufgaben des Organisationsberaters**

- Information hilft, die Realität und die damit verbundenen Handlungsnotwendigkeiten zu erkennen. Je klarer die Informationen und die verschiedenen, dargestellten Szenarien, desto eher kann dadurch Veränderungsbereitschaft erzeugt werden.
- Verdeutlichung, dass keiner allein ist mit den eigenen Ängsten und dass Know-how flächendeckend erweitert werden muss.
- Positiv Eingestimmte integrieren zur Unterstützung der Veränderung.
- Verdeutlichung der Chancen für die Chancenorientierten
- Bei totaler Verweigerung Einzelner, mögliche Konsequenzen verdeutlichen.

**Aufgaben der Organisationsleitung**

- Richtung der Veränderung vorgeben und Veränderungsziele konkretisieren
- Offen informieren und mit gutem Beispiel voran gehen
- Grobkonzept der Veränderung entwickeln

**Aufgaben der mittleren Führungskräfte**

- Aktive Unterstützung des Veränderungsprozesses
- Konkretisierung der Wandlungsvision auf operativer Ebene

**3. Erfolgsprinzip**

Erwarten Sie Angst ! Es ist von besonderer Bedeutung, mit Wertschätzung und Einfühlungsvermögen auf die Emotionen der Beteiligten einzugehen. Verständnis ist ein entscheidender Schlüssel, denn die Emotionen in der Verneinungsphase sind elementare Gründe, die Veränderungsprozesse von Beginn an erschweren und gefährden können !

### **Instrumentarium für diese Phase**

**Die Kräftefeld-Analyse** : Ziel der Kräftefeldanalyse ist es, das Potential zur Unterstützung und Veränderung oder die Hindernisse bewusst zu machen und zu aktivieren. Das kann in Einzel-, aber auch in Gruppenarbeit geschehen. Es sollen also jene Kräfte aktiviert werden, die zu einer Verbesserung drängen, und / oder jene Kräfte reduziert werden, die im Wege stehen. Man soll sich das so vorstellen, dass man sich die Ausgangs- oder IST-Situation als horizontale Linie zeichnet, die auf ein SOLL ausgerichtet ist. Auf diesen status quo oder quasi Gleichgewichtszustand wirken nun von oben hemmende Kräfte (die niederdrücken) und von unten fördernde Kräfte (die unterstützen) ein.

**Ein Interview-Leitfaden zur Organisationsanalyse** : Während der Organisationsdiagnose gilt es, die Komponenten Mensch und System zu betrachten, zu analysieren und die vorhandenen Ungleichgewichte und Spannungen festzustellen. Der zu erarbeitende Fragenkatalog wird allen Systemmitgliedern in gleicher Weise vorgelegt und mit ihnen durchgearbeitet.

**SWOT-Analyse** : Eine Standortbestimmung der Organisation kann mit einer SWOT-Analyse durchgeführt werden. Mit ihr können die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens mit denen der Wettbewerber verglichen werden und die noch ungenutzten Potenziale die Mitarbeiter zum Erzielen von Wettbewerbsvorteilen erschlossen werden.

**Organisationskompass** : Der Organisationskompass ist ein Diagnose- und Entwicklungsinstrument, mit dem ein umfassendes Bild einer Organisation gezeichnet werden kann. Es wird zur Planung und Gestaltung von Veränderungsprozessen herangezogen. Der Organisationskompass dient er dazu, unterschiedliche Themen und komplexe Sachverhalte einfach und strukturiert darzustellen. Stärken werden sichtbar, und es wird möglich, den Entwicklungsbedarf einer Organisation zu identifizieren.

**Vom Problem zum Ziel** : Diese lösungsorientierte Methode geht von der Annahme aus, dass in jedem Problem, in jeder Beschwerde, auch in jedem Jammern ein Ziel als „Kehrseite der Medaille“ verborgen ist. Probleme sind „verkleidete Ziele“ - diese gilt es für die Beteiligten herauszufinden.

**Kreislauf der Veränderung** : Der „Kreislauf der Veränderung“ ist ein Diagnoseinstrument, das unterschiedliche emotionale Phasen des Wandels beschreibt und insbesondere die Bedeutung von Trauerprozessen betont. Das Werkzeug wird eingesetzt, um zu analysieren, ob die Mitarbeiter einer Organisation bereit sind, sich auf eine bevorstehende Veränderung einzulassen oder ob sie noch Zeit brauchen, um das Vergangene loszulassen.

**Anker und Bojen im Meer der Kompetenzen** : Diese Übung konzentriert sich auf Stärken und Ziele. Sie untersucht Ressourcen und Lernziele in der Gruppe und regt den Austausch darüber an, wie am Arbeitsplatz am besten gelernt werden kann.

**Szenario-Technik** : Der Einsatz der Szenario-Technik ist immer dann sinnvoll, wenn unser Denken nicht mit der Komplexität einer Fragestellung schritthält und es darum geht, die Zukunft gemeinsam besser verstehen zu wollen. Szenario-Technik kann helfen, mögliche Zukunft spürbar zu machen, Optionsräume aufzubauen und so organisationale Handlungsfähigkeit zu erweitern.

**Abschied und Neuanfang** : Hier geht es um das bewusste Abschiednehmen von Grundmustern, Werten, gewohnten Abläufen, liebgehabter Routine – und in der Folge um Schaffung einer neuen Kultur und Identität.

**Das gekippte U** : Die Mitarbeiter eines Teams sollen im laufenden Veränderungsprozess „mitgenommen“ werden. Sie sollen ihre Expertise einbringen können und Wertschätzung erfahren. Die Mitarbeiter sollen die Dynamik des Wandels verstehen und ihren eigenen Einfluss darauf erkennen.

**Disney-Strategie** : Jemand beschreibt ein Problem, sofort kommt jemand anderes mit einem Lösungsvorschlag, dieser wird sofort von einer weiteren Person kritisiert, dann kommt ein Gegenvorschlag, dieser wird von einer weiteren Person kritisiert. Ein derartiger Schlagabtausch führt in der Regel dazu, dass keine der Positionen ausführlich und erschöpfend dargestellt werden kann und dass man sich in einem fortwährenden Für und Wider verzettelt.

**Agendapunkt Kotz** : Jammern oder auch Wut ablassen sind positive Fähigkeiten. Wenn Menschen jammern, sich beklagen bzw. wütend sind, zeigen sie damit auch ihre Hilflosigkeit. Dieser Prozess hat eine reinigende Wirkung und kann helfen, sich Luft zu verschaffen und zu entlasten.

**Die Problemlösungsbrücke** : Dieses Werkzeug fokussiert die Kraft des Teams auf die gemeinsame Problemlösung. Die Metapher der Brücke macht dabei deutlich, welche Ressourcen benötigt werden und welche Probleme bei einem Scheitern auftauchen können.

**Der Nutzenberater** : Dieses Instrument bietet den Beteiligten die Gelegenheit, sich im Veränderungsprozesses mit den positiven Folgen einer beschlossenen Veränderung auseinanderzusetzen. Der „Nutzenberater“ lenkt die Aufmerksamkeit einerseits auf den individuellen Nutzen, den die Teilnehmer für sich persönlich erwarten. Andererseits wird der Blick aufs Ganze geschärft, indem die positiven Effekte für den eigenen Bereich, die gesamte Organisation und für relevante Zielgruppen / Systeme außerhalb des Unternehmens herausgearbeitet werden.

**Ich bin dann mal weg** : Wenn sich Berater mit Gruppen in schwierigen Situationen befinden und gängige Interventionsformen bereits ausgeschöpft sind, hilft meist dieses letzte Mittel der Konfrontation : Der Berater verlässt den Raum. Ratsam für den Berater ist dieses Vorgehen meist, wenn die Workshopgruppe eben das nicht tut, was sie soll : an sich arbeiten.

### **Checkliste für diese Phase**

- Sind die Ziele der Veränderung hinsichtlich ihres Inhalts, ihres Ausmaßes sowie ihres sachlichen und zeitlichen Geltungsbereichs vollständig definiert ?
- Sind diese Ziele zwar einerseits anspruchsvoll, aber andererseits auch realistisch und erreichbar ?
- Inwieweit beeinflussen sich die Ziele des Wandels gegenseitig, und welchen Einfluss haben sie auf die Unternehmensziele ?
- Gibt es auch qualitative Ziele ?
- Sind die Ziele messbar und können dadurch in der Umsetzungs- und Kontrollphase objektiv überprüft werden ?
- Herrscht in der Organisationsleitung Einigkeit bezüglich der zu verfolgenden Zielsetzungen der Veränderung ?
- Sind die Zielsetzungen für jeden Mitarbeiter verständlich ?
- Existieren geeignete Instrumente (z. B. Controlling, Projektstatusberichte, Balanced-Scorecard), um die Zielerreichung überwachen zu können ?
- Folgt die Planung des Veränderungsprozesses einer logisch nachvollziehbaren Struktur ?
- Welche internen und externen Rahmenbedingungen sind zu beachten ?
- Werden mögliche Veränderungen der Ausgangssituation und der Rahmenbedingungen in der Planung des Veränderungsprozesses berücksichtigt ?
- Sind die Annahmen realistisch, die der Veränderungsplanung zugrunde liegen ?
- Erfolgt die Planung unter ganzheitlichen Gesichtspunkten, das heißt werden alle Handlungsfelder des Change Managements und deren Interdependenzen ausreichend berücksichtigt ?
- Werden die wirtschaftlichen, personellen und zeitlichen Restriktionen bei der Planung beachtet ?
- Welche alternativen Vorgehensweisen zur Zielerreichung gibt es ?
- Gibt es eine Eventualplanung, falls sich im laufenden Prozess gravierende Veränderungen der Rahmenbedingungen ergeben sollten ?
- Welche voraussichtlichen Kosten verursachen die Alternativen ?
- Welcher Nutzen wird von der Umsetzung der Maßnahmen erwartet ?
- Wie sieht der „Masterplan der Veränderung“ aus ?
- Gibt es einen für jeden erkennbaren „roten Faden“ im Masterplan ?
- Werden alle geplanten Maßnahmen systematisch hinsichtlich ihrer Zielwirkungen analysiert und bewertet ?
- Welche Lösungsalternative ist die beste im Hinblick auf die angestrebten Veränderungsziele ?
- Werden alle relevanten Interessengruppen in die Prozessplanung mit eingebunden ?

- Wird die Planung von allen relevanten Interessengruppen mitgetragen ?
- Wie kann der Veränderungsprozess effizient und effektiv organisiert werden ?
- Wer trägt die Verantwortung für die Realisierung der einzelnen Arbeitsschritte ?
- Wie können Befürworter / Promotoren des Wandels für den Veränderungsprozess gewonnen werden ?
- Welche Schlüsselpersonen müssen in die Planung und / oder Umsetzung eingebunden werden, wenn der Wandel erfolgreich sein soll ?
- Welche vertrauensbildenden Maßnahmen sind geplant, um die übrigen Mitarbeiter für den Wandel zu gewinnen ?
- Wie und in welchem Umfang sollen Multiplikatoren (Change-Agents) in der Umsetzungsphase eingesetzt werden ?
- Wie und wann werden diese Change-Agents auf ihre Aufgaben vorbereitet ?
- Wie und in welchem Umfang sollen die betroffenen Mitarbeiter in den Prozess eingebunden werden ?
- Welche im Unternehmen vorhandenen Normen und Werte können für den Veränderungsprozess genutzt werden ?

## 4. Rationale Akzeptanz-, Klärungs- und Entscheidungsphase



In dieser Phase wächst das Realitätsbewusstsein. Die Notwendigkeit der Veränderung werden deutlich. Die neue Situation, die damit verbundenen Anforderungen und Erwartungen werden schrittweise akzeptiert. Konflikte werden bearbeitet. Die eigene Handlungskompetenz wird kritisch betrachtet. Es werden bestenfalls auf kurzfristigem Erfolg basierende Lösungen gesucht, womit häufig jedoch nur die Symptome behandelt werden. Die zunehmende Komplexität, die neuen Inhalte mit neuen Verhaltens- und Verfahrensweisen zu bearbeiten, wird sichtbar. Der Wille, eigene Verfahrens- und Verhaltensweisen zu verändern, ist jedoch nicht ausreichend ausgeprägt. In dieser Phase ist eine Diskrepanz zwischen kognitivem Erkennen und den darauf folgenden Aktionen beobachtbar. In dieser Phase wird es immer noch einige Beteiligte geben, die Altes festhalten möchten und die Vergangenheit positivieren.

**Ziel in dieser Phase**

- Personelle Veränderungsbarrieren abbauen und Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit sicherstellen.

**Emotionen in dieser Phase**

- Hilflosigkeit im Umgang mit den Erfordernissen oder neuen Ereignissen.
- Sorge um und Mitleid für die, die keine Berechtigung / keinen Platz mehr haben.
- Ärger über Neues und das, was ich nicht sehen möchte.
- Aufbruchstimmung und Aufregung bei denen, die Hoffnung haben, aber den richtigen Umgang mit dem Neuen noch nicht genau abschätzen können.
- Konflikte, Trennungen, Abschied

**Aufgaben des Organisationsberaters**

- Beteiligte im Unternehmen, die emotional so betroffen sind, dass sie innerhalb des Veränderungsprozesses nur eine unzureichend aktive Unterstützung leisten können, können durch Trainingsmaßnahmen zu Unterstützern entwickelt werden. Je mehr Beteiligte integriert sind, desto mehr werden einen solchen Prozess erfolgreich überstehen.
- Veränderungsrichtung verdeutlichen und Aktionen festlegen und damit Aufbruchstimmung erzeugen.
- Konflikte aktiv lösen helfen, damit die Bereitschaft für inhaltliche Arbeit entsteht.

**Aufgaben der Organisationsleitung**

- Ableitung von Maßnahmenprogrammen für die Umsetzung
- Vorgabe von Ressourcen, Rahmenbedingungen und Erfolgskriterien

**Aufgaben der mittleren Führungskräfte**

- Als Promotoren und Multiplikatoren der Veränderung wirken
- Kommunikation der Veränderung an die Mitarbeiter
- Aktivierung der Mitarbeiter für die Veränderung

**4. Erfolgsprinzip**

In der Phase der rationalen Akzeptanz ist der beste Schritt, Handlungsperspektiven, Chancen, Möglichkeiten darzustellen. Es ist wichtig, Hoffnung und Orientierung zu geben und den Blick nach vorne auf das Machbare zu richten, statt im Beweinen der momentanen Situation und der guten alten Zeiten bewegungslos zu verharren. Integrieren Sie so viele wie möglich und übertragen Sie den Positiven gezielt Verantwortung. Lassen Sie die Beteiligten den Wandel besitzen ! Und : Zeigen Sie idealerweise mit den ersten, eingeleiteten Maßnahmen schnelle Erfolge und wenn es auch nur Ausblicke oder Tendenzen sind. Die Beteiligten brauchen Hoffnung.

**Instrumentarium für diese Phase**

**Führungsverhaltensanalyse** : Die Führungsverhaltensanalyse besteht aus zwei unterschiedlichen Fragebogen zur Einschätzung des Führungsverhaltens. Zuerst erfolgt eine Selbsteinschätzung des Klienten, dann werden möglichst viele Mitarbeiter des Klienten gebeten, den Fragebogen zur Fremdeinschätzung auszufüllen. Per Computer erfolgt ein Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild.

**Diskrepanzanalyse** : Bei einer glaubwürdigen, authentischen Organisationskommunikation sind verbales Verhalten sowie schriftliche Information und mündliche Kommunikation mit nicht-verbalem Verhalten deckungsgleich und damit ohne Abweichung (Diskrepanz). Klaffen schriftlich fixiertes bzw. verbales und gelebtes Verhalten auseinander.

**Magische Dreiecke** : Die Methode sorgt dafür, dass die Teilnehmer die Komplexität der Veränderungsdynamik in Organisationen live erleben und spüren können. Sie erkennen, wie das Verhalten der Kollegen ihr eigenes Verhalten beeinflusst und umgekehrt. Der systemische Gedanke, dass jede Ursache zugleich Wirkung und jede Wirkung zugleich Ursache ist, wird bei dieser Übung offensichtlich.

**Dienstalterpolonaise** : Wenn als Resultat von Veränderungsprozessen Neues entstehen soll, ist es oftmals notwendig, zunächst das Alte zu verstehen und zu würdigen. Das Tool „Dienstalterpolonaise“ unterstützt diesen Prozess, indem es die Tradition des Unternehmens mit ihren vielen Facetten und „Merkwürdigkeiten“ auf humorvolle Weise transparent macht.

**Klartext** : Veränderungsvorhaben scheitern in der Praxis häufig an den „geheimen Tagesordnungspunkten“ einer Organisation. Was sich auf der Handlungsebene als Trägheit, Schubladendenken oder Widerstand äußert, ist oft Ausdruck massiver Verunsicherung der beteiligten Menschen. Sie nehmen eben nicht nur die Chancen einer Veränderung wahr, sondern fürchten auch Rückschläge, Risiken, Verschlechterungen und Niederlagen.

**Des Schneiders neue Kleider** : Ziel dieses Instruments ist es zu verdeutlichen, wie schwer es ist, Veränderungen fortgesetzt beizubehalten, ohne in alte Verhaltensmuster zurückzufallen.

**Brillante Momente** : Ziel dieser Übung ist es, herauszufinden, was einen besonderen Moment im Arbeitsleben „brillant“ gemacht hat; Wertschätzung dafür anzubieten und kleine Schritte zu erarbeiten, die auf den gefundenen Qualitäten und Stärken aufbauen.

**Viele Bäche bilden einen Fluß** : Hier geht es darum, in einem Analyseprozeß gemeinsame Konstruktivität zu ermöglichen.

**Das Gute im Schlechten** : Hier geht es darum, sich beide Seiten einer Medaille anzusehen, um Impulse zu setzen und in einer festgefahrenen Situation wieder neue Energie in den Prozeß zu bringen.

**Die innere Aufmerksamkeit neu fokussieren** : Das Modell fokussiert auf die einzelne, sich stets selbst gegenüber verantwortliche Person. Dennoch wird dabei berücksichtigt, dass Menschen immer im Kontext ihrer Verhältnisse leben.

**Die Ballonfahrt** : Die Leistung lässt zu wünschen übrig, die Stimmung auch. Doch woran liegt es, dass die Teammitglieder nur mit halber Kraft arbeiten ? Was bremst sie ? Diese Fragen beantwortet das Tool „Ballonfahrt“. Im Workshop visualisieren die Teilnehmer all das, was sie als Belastung empfinden, als beschwerende Sandsäcke. Diese Sandsäcke können abgeworfen werden.

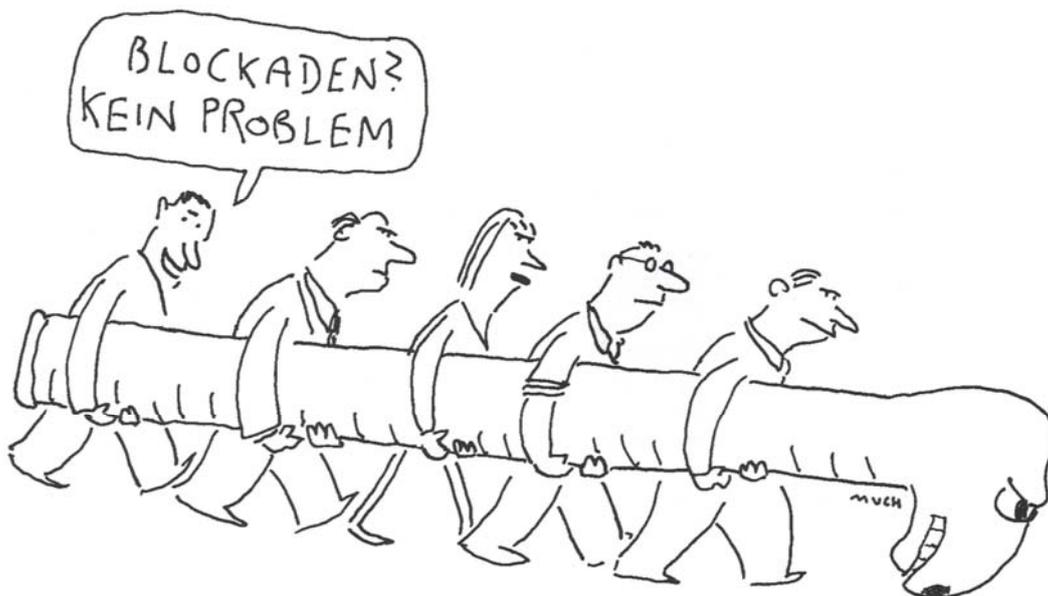
**Energielandkarte** : Die Energielandkarte ist ein diagnostisches Instrument, um den Energiezustand eines Systems (einer Organisation, einer Abteilung oder eines Teams) metaphorisch zu beschreiben. Die Workshopteilnehmer selbst entwickeln die Energielandkarte, indem sie sich (oder eine Organisationseinheit) in einer auf dem Boden visualisierten Matrix in einem von vier Energiezuständen verorten. Wenn die Energiezustände des Systems zu unterschiedlichen Zeitpunkten abgebildet werden, lassen sich individuelle und kollektive Veränderungen sichtbar machen und leicht nachvollziehen.

### **Checkliste für diese Phase**

- Gibt es eine detaillierte Umsetzungsplanung mit definierten Aufgabenumfängen und Arbeitspaketen sowie einer Zuordnung der Projektverantwortung ?
- Liegt ein detaillierter Zeitplan für die Realisierungsphase vor ?
- Ist die Zeitplanung für die Umsetzung der Maßnahmen realistisch ?
- Welche personellen Voraussetzungen sind für die Umsetzung der Maßnahmen zu schaffen ?
- Welche Anforderungen an die Qualifikation der Führungskräfte und der Mitarbeiter ergeben sich aus dem geplanten Wandel ?
- Sind angemessene Qualifizierungsmöglichkeiten für die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die neuen Aufgaben vorgesehen ?

- Mit welchen Personalentwicklungsmaßnahmen können eventuell vorhandene Fähigkeitslücken geschlossen werden ?
- Wann und in welcher Reihenfolge sind die Personalentwicklungsmaßnahmen durchzuführen ?
- In welchen Schritten soll in der Umsetzungsphase vorgegangen werden ?
- Welche begleitenden Informations- und Kommunikationsmaßnahmen sind geplant ?
- Wer soll diese Aufgaben wahrnehmen ?
- Ist ein angemessener Zeitraum für den Übergang von den bisherigen zu den neuen Strukturen, Prozessen, Systemen, Normen usw. eingeplant ?
- Welche Konsequenzen hat eine Überschreitung der Zeitziele zur Folge ?

## 5. Emotionale Akzeptanz- und Planungsphase



In der Phase des Akzeptierens und Planens wird die neue Realität nun schrittweise erfasst und der Blick nach vorne gerichtet. Es entsteht Optimismus, ggf. auch Neugierde und es werden die erforderlichen Energien mobilisiert und Pläne gemacht, die die vorliegenden Herausforderungen bewältigen helfen sollen. Neue Verhaltensweisen werden entwickelt. Diese Phase geht einher mit Emotionen. Die Situation wird als krisenhaft erlebt, die jedoch neben Risiken auch Chancen beinhaltet. Umgangssprachlich wird dieser Moment als „Tal der Tränen“ bezeichnet. Sofern die Bereitschaft geweckt ist, eigene Einstellungen und insbesondere Handlungsweisen in Frage zu stellen, können ungenutzte Potenziale unter den veränderten Rahmenbedingungen erschlossen werden. Gelingt dies jedoch nicht und sind die individuellen oder organisatorischen Möglichkeiten für verändertes Verhalten nicht gegeben, kann es zu einem erneuten Ablehnen der Veränderungssituation kommen, wodurch der Veränderungsprozess verlangsamt oder sogar gestoppt wird. An diesem Veränderungspunkt ist eine große Nähe zwischen dem Selbstbild und dem Fremdbild vorzufinden. Der Veränderungsakteur ist am realistischen Punkt seiner wahrgenommenen Kompetenz zur Veränderungssteuerung angelangt.

**Ziel in dieser Phase**

- Organisationale Energie für die Veränderung nutzen

**Emotionen in dieser Phase**

- Energie, Freude, Tatendrang, Aufregung und Hoffnung
- an der Umsetzung des Neuen mitzuwirken.
- Ärger, wenn sachliche Auseinandersetzung nicht zum gewünschten Ergebnis führen.

**Aufgaben des Organisationsberaters**

- Nutzen der sich positiv entwickelnden Energien. Die Energie muss auf die Strasse.
- Unterstützung zur zielgerichteten Überarbeitung erforderlicher Ergebnisse und Bearbeitung von Ärger oder Konfliktthemen.

**Aufgaben der Organisationsleitung**

- Entscheidungsstrukturen einrichten
- Klares Commitment für die Veränderung zeigen
- Anreize zur Veränderung schaffen

**Aufgaben der mittleren Führungskräfte**

- Akzeptanz für die Veränderung schaffen
- Ansprechpartner und Katalysator sein

**5. Erfolgsprinzip**

In der emotionalen Akzeptanzphase schaffen Sie die besten Synergien, indem Sie durch die Integration möglichst vieler Beteiligten die Strategie und Ziele formulieren und präsentieren. Mit gezielten Aktionsplänen mobilisieren Sie die „kritische Masse“.

**Instrumentarium für diese Phase**

**Organisationsaufstellung** : In Organisationen gibt es eine unausgesprochene Ebene, die als das gemeinsame Feld des Unbewussten des Systems bezeichnet werden kann. Systemische Aufstellungen bieten einen sehr lebendigen Zugang zu neuen Dimensionen von Zusammenhängen und ermöglichen Einblicke in das, was Systeme verbindet und zusammenhält.

**SCAMPER** : Dies ist eine kreative Technik zur schnellen Sammlung und Visualisierung von Verbesserungsideen. Sieben prägnante Leitfragen steuern den Brainstormingprozess und lenken die Aufmerksamkeit der Teilnehmer gezielt auf unterschiedliche Lösungsansätze. Wenn die aktuell existierenden Strategien einer Organisation optimiert werden sollen, hilft SCAMPER, schnell möglichst viele Ideen der Teilnehmer ans Licht zu bringen und grob zu sortieren.

**Team-Faktoren-Reflexion** : Dieses Werkzeug zielt darauf ab, die Leistungsfähigkeit eines Teams zu steigern. Die Team-Faktoren-Reflexion verschafft allen Teilnehmern in kurzer Zeit einen Eindruck vom Ist-Zustand. Das Stimmungsbild verdeutlicht, wie die Teammitglieder einzelne Erfolgsfaktoren subjektiv erleben.

**Persönliches Team-Profil (PTP)** : Das PTP beschreibt die individuelle Sicht eines Teammitglieds, seinen Blick auf das Team und seine beabsichtigten Wirkungen im Team. Das Instrument verbindet die Aussicht auf eine gewünschte Zukunft mit den veröffentlichten, präsentierten Ressourcen und Erfahrungen des Einzelnen.

**Team-Profiler :** Ziel dieses Instruments ist es, den Aufbau und die Entwicklung eines Teams durch die Diagnose der Teamdimensionen zu befördern.

**Rückblick aus der Zukunft :** Durch die Inszenierung eines fiktiven, in die Zukunft vorverlegten Interviews entsteht eine Überhöhung der Realität mit deren Hilfe ein plastisches Zukunftsbild und konkrete Möglichkeiten der Verwirklichung sichtbar werden.

**Tabuzirkel :** Hier geht es um das indirekte Besprechen von eigentlich Unbesprechbarem : um die Tabus in der Organisation. Diese sollen keineswegs beseitigt werden, vielmehr dient es bereits der Entwicklung des Prozesses, sie auch nur zu kennen.

**DISG-Analyse :** Ausgangspunkt des DISG-Persönlichkeitsprofils ist ein Fragebogen. Durch die Interpretation wird erkennbar, welche Verhaltenstendenz der Anwender in einer bestimmten Situation bevorzugt. Dabei gilt, dass mit jeder Verhaltenstendenz bestimmte Stärken, aber auch potenzielle Begrenzungen verbunden sind.

**Psychographie :** Die Psychographie ist eine Persönlichkeits-Typologie, die davon ausgeht, dass jeder Mensch eine erkennbare Gewichtung innerhalb bestimmter Lebensbereiche (z.B. Denken, Machen und Fühlen) zeigt. Aus dieser Gewichtung (Bevorzugungen und Vernachlässigungen) ergeben sich weit reichende und typische Merkmale wie Problemlösungsverhalten, Sprach- oder Lebensstil.

**Veränderungstour :** Die „Veränderungstour“ ist ein Modell, das praxisnah, praxiserprobt und leicht umsetzbar ist. In der „Veränderungstour“ wird der Veränderungsprozess als Reise aufgefasst, in der der Führungskraft eine besondere Aufgabe, die des „Tour-Leiters“, zukommt.

**Reiss-Profile :** Um motivorientiert zu führen, ist es von entscheidender Bedeutung, die Motive des Mitarbeiters zu kennen. Der Ansatz nach Steven Reiss liefert ein Analyseinstrument, das die persönliche Antriebs- und Motivationsstruktur eines Menschen abbildet. Das „Reiss Profile“ dient als Navigator, um für eine effektive Zielerreichung passgenaue Maßnahmen für verschiedene Wirkungsbereiche abzuleiten.

**Triadische Inszenierung :** Dieses Tool ist ein geeignetes Mittel, um polarisierte und aufgeladene Konflikte zwischen zwei Parteien in Szene zu setzen, auf konstruktive Weise auszutragen und nach Lösungsansätzen zu suchen. In Teamentwicklungsprozessen, in denen über wechselseitiges Feedback die Zusammenarbeit bilanziert werden soll, erzeugt die „Triadische Inszenierung“ eine spielerisch-kreative Atmosphäre, in der Raum für ein besseres Verständnis und wechselseitige Offenheit entsteht.

**Typentest :** Der Typentest orientiert sich an den Persönlichkeitsmodellen MBTI® und Socionics. Diese basieren jeweils auf den psychoanalytischen Erkenntnissen C.G. Jungs. Die Persönlichkeitsprofile wurden anhand von praktischen Beobachtungen zum menschlichen Verhalten, sowie psychologischen Erkenntnissen und Analysen erstellt.

### **Checkliste für diese Phase**

- Sind die Veränderungsziele vollständig und verständlich kommuniziert worden ?
- Hat sich an der Reihenfolge der Maßnahmen oder an deren Prioritäten seit der Planungsphase etwas geändert ?
- Erfolgt die Umsetzung der Maßnahmen in klar definierten Schritten mit eindeutigen Prioritäten?
- Sind die einzelnen Schritte der Umsetzung systematisch aufeinander abgestimmt und miteinander vernetzt ?
- Hat der Veränderungsprozess die notwendige Aufmerksamkeit aller Führungsebenen ?
- Wurde die Notwendigkeit des Wandels gegenüber den Mitarbeitern ausreichend deutlich gemacht ?
- Werden im Rahmen der Maßnahmenrealisierung mit den Verantwortlichen Zielvereinbarungen getroffen?
- Welche Aufgaben werden in der Umsetzungsphase wann an welche Mitarbeiter delegiert ?
- Verfügen die Mitarbeiter über ausreichende Kompetenzen für die Umsetzung der Maßnahmen ?
- Steht eine ausreichende Anzahl von Fachpromotoren für die Unterstützung der Maßnahmenumsetzung zur Verfügung ?

- Wird die Änderungsbereitschaft der Betroffenen durch geeignete Maßnahmen ausreichend gefördert ?
- Besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter durch die Intensität und die Geschwindigkeit des Wandels überfordert werden ?
- Werden die Veränderungen ausreichend transparent gemacht und entsprechend kommuniziert ?
- Wie sieht der „Kommunikations-Fahrplan“ für die Realisierungsphase aus ?
- Wer von den Entscheidungsträgern übernimmt im Prozessverlauf wann welche Informationsaufgaben ?
- Erfolgt die Kommunikation der relevanten Informationen zeitnah und für alle betroffenen Mitarbeiter zeitgleich ?
- Wird sowohl über die Erfolge als auch über die Misserfolge der Veränderungsmaßnahmen offen kommuniziert ?
- Werden die vorhandenen Kommunikationskanäle für die Übermittlung von prozessbegleitenden Informationen angemessen genutzt ?
- Wird auf die mündliche Kommunikation ausreichend Wert gelegt ?
- Sind die Kommunikationsmaßnahmen auf den Informationsbedarf und die Informationsbedürfnisse der einzelnen Zielgruppen ausgerichtet ?
- Gibt es in geeigneten zeitlichen Abständen Informationsveranstaltungen ?
- Ist ausreichend Zeit für persönliche Gespräche vor allem zwischen Führungskräften und den Mitarbeitern vorgesehen ?
- Inwieweit werden die zur Verfügung gestellten Informationen von den Adressaten tatsächlich genutzt ?
- Gibt es ausreichende Feedback-Möglichkeiten ?
- Wird mit Kritik offen umgegangen, und werden kritische Äußerungen ernst genommen ?
- In welcher Form machen die Führungskräfte ihr Commitment deutlich ?
- Wie wird mit Widerständen und Gegnern des Wandels umgegangen ?
- Wie werden die „Verlierer“ des Veränderungsprozesses behandelt ?
- Werden die Befürworter ausreichend unterstützt ?
- Werden alle Maßnahmen systematisch, vollständig und kontinuierlich miteinander koordiniert (z. B. mit Hilfe eines Masterplans) ?
- Besteht eine ganzheitliche Verbindung der sachlich-rationalen und der psychologisch-emotionalen Seite des Wandels ?
- Werden die erste Erfolge angemessen dargestellt und als Motivationspotenzial für den weiteren Umsetzungsprozess genutzt ?
- Werden notwendige Veränderungen im Führungsverhalten im Kreis der Führungskräfte thematisiert ?

## 6. Test- oder Ausprobierphase



In der Phase des Ausprobierens werden neue Verhaltensweisen praktiziert, erforderliche Maßnahmen erprobt, Änderungen umgesetzt und evaluiert sowie Einstellungen geändert. Es ist die Phase des bewussten Lernens neuer Verhaltensweisen sowie des konkreteren Planens und Ausprobierens. Insbesondere Geduld und Ausdauer sind hier gefragt und auch die Bereitschaft, eine Zielkorrektur vorzunehmen, wenn festgestellt wird, dass die eingeleiteten Maßnahmen noch nicht zum gewünschten Gesamtergebnis zu führen scheinen. Nach der emotionalen Akzeptanz zur Veränderung ist die Bereitschaft für einen Lernprozess vordringlich (Handlungsbereitschaft). Die von der Umwelt positiv beurteilten, neuen innovativen Verfahrens- und Verhaltensweisen werden nach erfolgreichem Ausprobieren verfestigend eingeübt. Zunehmend wird positives Feedback aus dem Umfeld erfahren. Durch kontinuierliches Ausprobieren und Einüben steigt die wahrgenommene eigene Kompetenz zur Handlungsbeiwältigung. Entscheidend hierbei ist, wie vorher angemerkt, inwieweit das Umfeld Lernchancen zulässt. Mit anderen Worten, inwieweit das Kompetenzfeld „Dürfen“ realisierungsfähig ist.

**Ziel in dieser Phase**

- Geplante Veränderungen durch abgestuftes Vorgehen realisieren

**Emotionen in dieser Phase**

- Auf der einen Seite Freude, Neugierde, Experimentierfreude und Lernbereitschaft, die geplanten Veränderungsschritte anzugehen, zu Verbesserungsergebnissen beizutragen und diese zu erleben.
- Auf der anderen Seite Wut oder Resignation, wenn sich die Verbesserungen nicht sofort einstellen, oder nicht die gewünschten Resultate zeigen.
- Angst oder Zorn, wenn sich in dieser Phase herausstellt, dass die eingeführten Maßnahmen Einzelnen trotz eigener Beteiligung und Unterstützung zum Nachteil gereichen und persönliche Konsequenzen haben.

**Aufgaben des Organisationsberaters**

- Stellen sich Resultate nicht sofort ein, oder als nicht ideal heraus, ist Ausdauer und Geduld gefragt und gezielte Kommunikation über Ist-Stand und Entwicklung erforderlich, damit die Beteiligten die Hoffnung und die Energie nicht verlieren.
- Außerdem ist ggf. eine Anpassung an die Erkenntnissituation erforderlich, d.h. Zielanpassung und daraus abgeleiteter, neuer Aktionsmaßnahmen. Auch hier ist wieder durchgängige Kommunikation sicherzustellen.

**Aufgaben der Organisationsleitung**

- Durchführungsvoraussetzungen schaffen.
- Fortschritte der Veränderungen kontrollieren.

**Aufgaben der mittleren Führungskräfte**

- Veränderungen über Projektarbeit umsetzen
- Projektmanagement
- Für ausreichende Qualifizierung der Mitarbeiter für die Veränderung sorgen.

**6. Erfolgsprinzip**

In der Ausprobierphase ist das Entscheidende „das Richtige zur richtigen Zeit, das Erste zuerst und das Wichtigste schnellstmöglich zu tun“ ! Tun Sie's !

**Instrumentarium für diese Phase**

**Leitbildentwicklung** : Ein Leitbild beschreibt das „Boot, in dem alle gemeinsam sitzen“. Ein Leitbild kann der Motor sein, um optimistisch und motiviert die organisationale Zukunft gemeinsam erfolgreich anzupacken.

**Balanced Scorecard** : Die BSC übersetzt die Vision und die Strategie in Ziele, Kennzahlen und Aktionsprogramme. In einer BSC soll die Strategie eines Unternehmens oder Unternehmensbereiches operationalisiert werden und mittels entsprechender Messgrößen zu überprüfen sein.

**Visionsarbeit** : Oft scheitert die Arbeit an Visionen daran, dass über sie nachgedacht wird. Dieses Nachdenken führt dazu, dass jeder einzelne seine Vision benennt. Hierbei kommt der Einzelne oft nicht an den emotional gesteuerten Teil seiner Visionen heran, darüber hinaus werden die Aussagen nebeneinander gestellt, verglichen und bewertet. Dies führt oft dazu, dass es während der Visionsarbeit zu kontraproduktiven Spannungen und zu Frustrationen kommt.

**Selbststeuerung über Werte** : Das persönliche Wertesystem beeinflusst in starkem Maße die eigenen Wahrnehmungsprozesse und die emotionalen Reaktionen. Erst wenn der Klient seine inneren Steuerungsgrößen kennt, kann er bewusster damit umgehen. Wenn das Denken und Handeln auf Basis des persönlichen Wertesystems erfolgt, hat es eine ungleich stärkere Kraft und führt zu größerer Befriedigung. In einer Krisenphase bietet die Identifikation der Werte eine neue Orientierung und das Leben derselben führt zu einer stärkeren Nutzung des eigenen Potenzials sowie einer erfüllten Sinnggebung.

**Unser Team als Schiffsbesatzung** : Dieses Instrument ermöglicht die umfassende Betrachtung einer komplexen Teamsituation oder Teamdynamik. Diese wird aus der Sicht der einzelnen Teammitglieder zeichnerisch dargestellt und anschließend beschrieben. Anhand der Metapher „Unser Team als Schiffsbesatzung“ können viele Erfahrungs- und Gestaltungsfelder der Zusammenarbeit abgebildet werden : Rahmenbedingungen, Ziele, Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten, Kooperationsprozesse, Konflikte und soziale Beziehungen.

**Die „Problemlösungszwiebel“** : Hier geht es darum, möglichst effizient und schnell Lösungsmöglichkeiten für Probleme im Veränderungsprozess zu finden, ohne in langen Diskussionsrunden zu verharren.

**Wertehandel** : Dieses Instrument ist immer dann nützlich, wenn in kurzer Zeit ein verlässliches Wertefundament gefunden werden soll. Bewährt hat sich der „Wertehandel“ insbesondere im Rahmen der Leitbildentwicklung. Den Teilnehmern wird nicht nur bewusst, was sie selbst anstreben, sondern sie werden auch in der Lage sein, andere Menschen besser einzuschätzen.

**Konsenspyramide** : Die Konsens-Pyramide erlaubt zerstrittenen Teams die Rückbesinnung auf Gemeinsames. Wenn innerhalb einer Organisationseinheit zwei oder mehr klar voneinander getrennte Gruppen arbeiten, deren Mitglieder wenige gemeinsam sozialisierte Zielvorstellungen haben, kann die Konsens-Pyramide dabei helfen, Vorurteile über den jeweils anderen abzubauen.

**Das Ressourcen-Mandala** : Mit dem Mandala werden primär bildhafte und metaphorische Ausdrucksdimensionen im Gegensatz zu begrifflich-sprachlichen Zugangsweisen genutzt. Der große Vorteil dieses Zugangs liegt darin, dass es Zeit braucht, innere Bilder entstehen zu lassen und sie dann zu Papier zu bringen. Und genau diese Langsamkeit ist es, die häufig schon eine Menge innerer Klärung und Konzentration mit sich bringt und das Wesentliche zu Tage fördert. Ähnlich wie die aus der buddhistischen Tradition stammenden klassischen Mandalas - häufig sind das Kreisformen, die mit verschiedenfarbigem Sand ausgestaltet werden - dienen Mandalas in diesem Kontext in erster Linie der Konzentration und dem Blick aufs Wesentliche.

**Commedia della vita** : Die Psyche besteht aus verschiedenen Teilpersönlichkeiten, die eine innere Schauspieltruppe darstellen und mal größere, mal kleinere Rollen übernehmen. Diese Teilpersönlichkeiten entsprechen weitgehend zwölf Typen, die jeweils in vier unterschiedlichen Ausprägungen auftreten können : So ist ein Perfektionist die extreme Form eines korrekten Menschen und das Gegenteil eines Versagers, der seinerseits die Extremausprägung einer lässigen Person ist.

#### **Checkliste für diese Phase**

- Wie wird die Einbindung der Führungskräfte sichergestellt ?
- Wie werden die Führungskräfte der mittleren und unteren Leitungsebene für den Wandel mobilisiert und vorbereitet ?
- Welche Partizipationsmöglichkeiten sind für die Mitarbeiter vorgesehen ?
- Welche Anreize gibt es für die Projektbeteiligten ?
- Gibt es Anreize für diejenigen Mitarbeiter, die den Wandel aktiv unterstützen ?

## 7. Erkenntnisphase



In der Erkenntnisphase werden Gründe für Erfolge und Misserfolge der Testphase ermittelt und reflektiert und erforderliche Abweichungen von der ursprünglichen Planung vorgenommen. Die Bedeutung der Veränderung für die Organisation, den Veränderungsprozess die notwendigen Maßnahmen sowie auch die persönliche Entwicklung Betroffener wird in dieser Phase deutlich. Durch das Ausprobieren und Verfestigen der positiven Verfahrens- und Verhaltensweisen werden immer mehr Informationen gesammelt. Diese wiederum geben Aufschluss darüber, in welchen Situationen die neuen Verfahrens- und Verhaltensweisen erfolgversprechend sind. Die Folge ist eine Erweiterung des Bewusstseins und des Handlungsrepertoires. Dies ermöglicht wiederum eine größere Handlungsflexibilität aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen durch das innovative Veränderungsvorhaben. Die wahrgenommene eigene Kompetenz steigt sichtbar über das Niveau vor dem Veränderungsstart.

**Ziel in dieser Phase**

- Wandel reflektieren und ggf. an neue Erkenntnisse anpassen.

**Emotionen in dieser Phase**

- Erstes Aufatmen aufgrund von Entwarnungs- oder Erfolgszeichen. Freude, Dankbarkeit, ggf. auch Überraschung bei den Beteiligten, die dem Veränderungsprozess und den geplanten Maßnahmen besonders kritisch gegenüber gestanden haben.

**Aufgaben des Organisationsberaters**

- Erfolgsdarstellung und Beteiligung am Unternehmens-, Prozess- oder Projekterfolg ist hier die wichtigste Maßnahme. Denn es gibt nichts Inspirierenderes als die Freude am gemeinsamen Erfolg, insbesondere dann, wenn es um das unternehmerische Überleben ging. Die wirkliche Wertschätzung des Erreichten und all seiner Beteiligten sowie auch von besonderen Leistungen ist von immenser Wichtigkeit. Damit bauen sie für den nächsten Veränderungsprozess, der bestimmt kommt, vor.

**Aufgaben der Organisationsleitung**

- Bei Bedarf korrigierend eingreifen

**Aufgaben der mittleren Führungskräfte**

- Reflexion des Veränderungsprozesses
- Kommunikation bezüglich der Zielereichung

**7. Erfolgsprinzip**

In der Erkenntnisphase ist es von wesentlicher Bedeutung, aus den sich ergebenden Fehlern zu lernen und Schuldzuweisungen zu vermeiden, sonst verlieren Sie die Unterstützungsbereiten !

Und : Machen Sie die Veränderungen zur persönlichen Erfolgs-Story der Beteiligten !

**Instrumentarium für diese Phase**

**Mensch in der Organisation** : Diese Übung gibt den Teilnehmern Gelegenheit, sich selbst zu beurteilen (Selbstbild), dieses Urteil mit ihrem gewünschten Bild von sich selbst (Wunschbild) und mit dem Bild eines Partners (Fremdbild) zu vergleichen.

**Coaching-Cards** : 42 Karten stellen die Grundthemen des menschlichen Erlebens dar. Die Themen sind zum einen solche, die der Coachee möglicherweise vermeiden will, wie : Ausgeschlossenheit, Chaos, Druck von oben, Erschöpfung. Zum anderen sind es Themen, die Zielzustände sein können : Dazugehörigkeit, Ordnung, Selbstbestimmung, Entspannung usw.

**Team-Schatzkiste** : In der Team-Schatzkiste werden die ganz konkreten persönlichen Beiträge der Teilnehmenden zur Sicherung und Umsetzung der erarbeiteten Ergebnisse gesammelt. Jeder verpflichtet sich, seinen Beitrag zu leisten. Diese persönlichen Verpflichtungen sind ein Schatz, der in schwierigen Situationen gehoben werden kann.

**Solution-Poker-Karten** : Lösungsfokussierung ist eine hochwirksame und effiziente, praxisrelevante Methode, um Lösungen zu entwickeln und Ressourcen freizusetzen. Ihre Techniken bauen auf der Haltung und der Einsicht auf, dass Lösungen finden nicht von einer Analyse der Probleme abhängig ist : Wer lösungsfokussiert arbeitet, richtet den Blick nicht auf das Problem, sondern auf Lösungen.

**Verdrehte Wirklichkeit** : Ziel ist es, spielerisch und fantasievoll Möglichkeiten zu finden, einen Veränderungsprozess anders zu betrachten, um dadurch Ressourcen zu finden und diese Erkenntnisse zu nutzen. Die Gruppe soll eine Wende um 180 Grad machen, den Veränderungsprozess als schon erledigt betrachten, oder eine leichte und lockere Lösung finden.

**Das stabile Lebensgebäude** : Hierbei geht es darum, dass der Teilnehmer sich über sein Fundament und seine Werte klar wird. Die Metapher eines Gebäudes ist dabei sehr hilfreich.

**Sinn-ier-Karten** : Die Sinn-ier-Karten bestehen aus einem Set mit 6 Decks aus verschiedenen Bereichen. In jedem Deck sind 100 Karten mit Fragen bzw. Aussagen enthalten. Je nach Anliegen / Thema, Zielsetzung und Kontext kann der Coach ein oder mehrere dieser Decks auswählen und dem Klienten zur Verfügung stellen.

**Coaching-Landkarten** . Der Klient soll durch die Coaching-Landkarten zu einer individuell brauchbaren und sinnvollen Veränderung seiner Gesamt-Lebenssituation geführt werden. Die Coaching-Landkarte der Ist-Situation zeigt sehr schnell, welche unterschiedlichen Lebensbereiche in welchem Ausmaß derzeit Bedeutung für den Klienten haben.

**Sozialstruktur** : Dieses Tool dient der Erfassung der faktischen und der wünschenswerten Beziehungen zwischen einzelnen Personen, in Gruppen und Organisationen. Die Beschreibung erfolgt mit Bezug auf acht idealtypische Sozialstrukturen, nämlich die Experten-, Ordnungs-, Sympathie-, Werte-, Tausch-, Konflikt-, Erlebnis- und Erkundungsgemeinschaft.

**Teamrollentest nach Belbin** : Mit diesem Test kann man ein Team dahingehend überprüfen, ob alle Teamrollen (Neuerer / Erfinder, Wegbereiter / Weichensteller, Koordinator / Integrator, Macher, Beobachter, Teamarbeiter / Mitspieler, Umsetzer, Perfektionist und Spezialist) besetzt sind. Fehlen in einem Team bestimmte Rollen, treten entsprechend typische Probleme auf.

#### ***Checkliste für diese Phase***

- Werden die erforderlichen Personalmaßnahmen konsequent umgesetzt ?
- Können die Zeitziele eingehalten werden ?
- Durch welche konkreten Maßnahmen soll einem „Versanden“ des Veränderungsprozesses vorgebeugt werden ?
- Wann und wie soll der Veränderungsprozess abgeschlossen werden ?

## 8. Integrations- und Konsolidierungsphase



In der Integrationsphase sind die Veränderungen mittlerweile zur Tagesroutine geworden. Vielen Mitarbeitern ist kaum noch bewusst, dass alles einmal anders war. Die Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsperspektiven haben sich erweitert und der Veränderungsprozess ist erfolgreich abgeschlossen. Der nächste Veränderungsprozess ist oft bereits in Vorbereitung. Erfolgreiche Führungskräfte suchen zu Beginn dieser Phase schon wieder ein neues innovatives Veränderungsvorhaben, um ihre Handlungskompetenz zu steigern.

**Ziel in dieser Phase**

- Dauerhafte Verankerung des Wandels sicherstellen.

**Emotionen in dieser Phase**

- Es tritt ein Zustand der Normalität ein, des Aufatmens und des Gleichmuts, ggf. auch der Langeweile.
- Aber auch Kreativität kann freigesetzt werden, in entspannterem Zustand an geplanten Veränderungsmaßnahmen zu arbeiten.

**Aufgaben des Organisationsberaters**

- In dieser Phase ist es wichtig, ausreichend Erholungsphase zur Wiederherstellung der Unternehmensenergien zu lassen. Gleichzeitig sollte der ideale Zeitpunkt für kontinuierliche Verbesserungen nicht verpasst werden.
- Langeweile oder gar Lethargie sind ungesunde Formen der Unternehmensenergie. Das gilt auch für langfristige Überforderung und Überstrapazierung. Eine gesunde Kultur des „Forderns und Förderns“ ist sicherlich die richtige Balance in Zeiten der Normalität.

**Aufgaben der Organisationsleitung**

- Verantwortungsübergang an das Linienmanagement
- Systematische Auswertung und Beobachtung der Umsetzung

**Aufgaben der mittleren Führungskräfte**

- Integration der Veränderungen in die täglichen Geschäftsprozesse
- Sicherstellung der Beibehaltung erreichter Veränderungen.

**8. Erfolgsprinzip**

In der Integrationsphase standardisieren Sie das Gute, das Sie eingeführt haben und das sich bewährt hat. Vor allem : Erhalten Sie die Kultur gesund und stabil, entwickeln Sie die neue Form der Lernkultur weiter und achten Sie auf sich möglicherweise abzeichnende, weitere Veränderungen !

**Instrumentarium für diese Phase**

**Stabile Zonen** : Stabile Zonen hängen eng mit der eigenen Identität zusammen und steuern das Handeln. Stabile Zonen haben für ihre Besitzer ganz außerordentliche Bedeutung. Ihr Verlust ist jeweils auch ein Verlust an Identität. Sie werden daher gegen Angriffe verbittert verteidigt. Ganz ohne stabilen Zonen können wir nicht leben. Somit ist ihr Schutz jeweils auch Selbstverteidigung.

**Die Private Balanced Scorecard** : Ausgehend von dem betriebswirtschaftlichen bzw. Management-Konzept der Balanced Scorecard wurde eine „Private Balanced Scorecard“ entwickelt, die in der Personalentwicklung eingesetzt werden kann. Die Entwicklung einer privaten Balanced Scorecard beginnt mit der Betrachtung des Lebensrades. Hier wird eingetragen, inwieweit der Klient mit den sieben Lebensperspektiven zufrieden ist.

**Energie-Check** : Jeder Mensch hat ein ihm innewohnendes Energiepotenzial, das mehr oder weniger genutzt wird. Die Neujustierung der Gewinnung und Verwendung von Lebensenergien bietet hier eine wirksame Unterstützung zur Rückgewinnung eines Kräftegleichgewichts und eröffnet dem Klienten neue Perspektiven.

**Kompetenz-Check** : Menschen sind sich häufig ihrer wahren beruflichen Kompetenzen und Qualitäten nicht bewusst. Selbst- und Fremdbild sind unklar oder müssen sich wieder einander annähern. Manchmal verhindern Bescheidenheit oder Selbstüberschätzung eine realistische Beurteilung der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten.

**Rollenkompass** : Beim Einsatz des Rollenkompasses können Coach und Klient gemeinsam in einem moderierten Prozess die unterschiedlichen Facetten der beruflichen Rolle des Klienten aus verschiedenen Perspektiven erarbeiten und konkrete Handlungsfelder für Veränderungen ableiten.

**Das fiktive Klassentreffen** : Das Tool geht davon aus, dass sich jeder beim Klassentreffen besonders positiv darstellen will und den früheren Mitschülern zeigen will, dass man es „zu etwas gebracht“ hat. Beim fiktiven Klassentreffen soll sich der Klient mit den ehemaligen Mitschülern vergleichen, abgrenzen und sich selbst darstellen.

**Gift-Gegengift** : Ein wünschenswertes Ziel oder eine Fragestellung werden zunächst in ihr Gegenteil verkehrt. Anschließend werden Ideen und Strategien gesammelt, die helfen, dieses neu formulierte Ziel (also das Gegenteil des ursprünglichen Ziels) zu erreichen („Gift“). Diese „giftigen“ Strategien werden anschließend in ihr Gegenteil verkehrt. So werden Ideen entwickelt, die auf direktem Wege nicht gefunden worden wären.

**Die Freitagsreflexion** : Die Freitagsreflexion ist ein e-Mail-Formblatt, welches den Klienten unterstützt, seinen Coaching-Prozess in seinen beruflichen Alltag zu implementieren. Es dient der Transfersicherung und Nachhaltigkeit von Coaching-Prozessen.

### **Checkliste für diese Phase**

- In welchem Umfang sind die Ziele des Wandels erreicht worden ?
- Kann die Zielerreichung objektiv gemessen werden oder liegen lediglich Schätzungen vor ?
- Wie soll mit den festgestellten Abweichungen umgegangen werden ?
- Wer ist – falls notwendig – für die Einleitung und die Überwachung von Korrekturmaßnahmen verantwortlich ?
- Wie werden die Ergebnisse des Veränderungsprozesses dauerhaft im Tagesgeschäft verankert ?
- Wie sehen die Maßnahmen zur Stabilisierung der Veränderungen aus ?
- Sind wirksame Lernprozesse vorgesehen ?
- In welcher Art und in welchem Umfang werden die Mitarbeiter in das weitere Vorgehen eingebunden ?
- Besteht auch nach dem offiziellen Abschluss des Veränderungsprozesses für die Mitarbeiter die Möglichkeit, eigene Ideen für eine Weiterentwicklung einzubringen ?
- Wer übernimmt die Verantwortung für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Umsetzungsergebnisse ?
- Wer begleitet die Weiterentwicklung des Unternehmens fachlich und methodisch ?
- Gibt es einen periodischen Erfahrungsaustausch über die Entwicklung nach dem Prozessende ?
- Gibt es bestimmte Routinen für die Prüfung, ob weitere Veränderungsprozesse initiiert werden sollten ?
- Existieren geeignete Messgrößen für ein vorausschauendes Veränderungscontrolling ?
- Wann ist die nächste „Standortbestimmung“ vorgesehen, mit der gegebenenfalls weiterer Handlungsbedarf identifiziert werden kann ?
- Werden die Ergebnisse des Veränderungsprozesses sauber dokumentiert, um bei späteren Vorhaben darauf zurückgreifen zu können ?
- Findet ein Review oder eine Ex-post-Analyse des Veränderungsprozesses mit dem Ziel eines „Lernens aus Erfahrung“ statt ?
- Wird eine abschließende Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt, um daraus Schlussfolgerungen für zukünftige Wandelvorhaben ziehen zu können ?
- Gibt es Folgeprojekte, die sich unmittelbar an den Veränderungsprozess anschließen sollten ?
- Welche Konsequenzen ergeben sich aus dem abgeschlossenen Veränderungsprozess für zukünftige Veränderungsvorhaben?

Die vorausgegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass Veränderung bei den Organisationsmitgliedern zunächst Schock und Verneinung hervorruft. Ein Veränderungsprozess beginnt also immer mit Widerstand gegen den Veränderungsprozess. Die Hauptursachen für diesen Widerstand ist Angst, da man das Vertraute verlassen muss sowie Befürchtungen die bisher gewonnen Quellen der Bedürfnisbefriedigung wie z.B. Prestige oder soziale Kontakte zu verlieren. Es ist deshalb von großer Bedeutung diesen Widerständen wirkungsvoll zu begegnen und die Veränderungsprozesse sinnvoll zu gestalten. Die aufgeführten Instrumente kann man einerseits den einzelnen Phasen im Veränderungsprozess zuordnen. Andererseits kann man sie auch unterschiedlichen Anlässen zuordnen.

### ***Befragungen :***

Fragebogen „Wandel“, Fragebogen Organisationsanalyse, Impulstest, Beurteilung der Wirksamkeit von Organisationen Klimaforschung in Organisationen – LOTI, Teamfragebogen, Interview-Leitfaden zur Organisationsanalyse, Führungsverhaltensanalyse, Discovery-Cards.

### ***Workshops für Führungskräfte :***

Projektumfeldanalyse, Diagnosekarussell, Wahlprogramm, Selbstdiagnose der Organisationskultur, Blue-ocean-Strategie, Qualitätstreiber, „Kohlköpfe“ identifizieren, Pinocchio-Strategie, Die Kräftefeld-Analyse, SWOT-Analyse, Szenario-Technik, Disney-Strategie, Dienstalterpolonaise, Klartext !, Diskrepanzanalyse, Magische Dreiecke, Brillante Momente, Viele Bäche bilden einen Fluß, Organisationsaufstellung, SCAMPER , DISG-Analyse, Psychographie, Reiss-Profile, Rückblick aus der Zukunft, Tabuzirkel, Typentest, Leitbildentwicklung, Balanced Scorecard , Visionsarbeit, Wertehandel, Konsenspyramide

### ***Workshops für Mitarbeiter :***

Frontpage, Kaskaden-Gespräch, Der Unterschied bringt's, Organisationskompass, Vom Problem zum Ziel, Kreislauf der Veränderung, Agendapunkt „Kotz“, Abschied und Neuanfang, Dienstalterpolonaise, Klartext !, Diskrepanzanalyse, Magische Dreiecke, Brillante Momente, Viele Bäche bilden einen Fluß, Organisationsaufstellung, SCAMPER, DISG-Analyse, Psychographie, Reiss-Profile, Rückblick aus der Zukunft, Tabuzirkel, Typentest, Leitbildentwicklung, Balanced Scorecard , Visionsarbeit, Wertehandel, Konsenspyramide, Kartografie für alles und alle.

### ***Workshops für gemischte Gruppen :***

Dienstalterpolonaise, Klartext !, Diskrepanzanalyse, Magische Dreiecke, Brillante Momente, Viele Bäche bilden einen Fluß, Organisationsaufstellung, SCAMPER, DISG-Analyse, Psychographie, Reiss-Profile, Rückblick aus der Zukunft, Tabuzirkel, Typentest, Leitbildentwicklung, Balanced Scorecard, Visionsarbeit, Wertehandel, Konsenspyramide, Der Nutzenberater, Ich bin dann mal weg.

### ***Workshops für Teams :***

Anker und Bojen im Meer der Kompetenzen, Das gekippte U, Problemlösungsbrücke, Des Schneiders neue Kleider, Das Gute im Schlechten, Die innere Aufmerksamkeit neu fokussieren, Die Ballonfahrt, Team-Faktoren-Reflexion, Persönliches Team-Profil (PTP), Team-Profiler, Veränderungstour, Triadische Inszenierung, Unser Team als Schiffsbesatzung, Problemlösungszwiebel, Mensch in der Organisation, Team-Schatzkiste, Solution-Poker-Karten, Verdrehte Wirklichkeit, Teamrollen nach Belbin, Sozialstruktur.

### ***Coaching :***

Auswertungsgespräche zur Führungsverhaltensanalyse, Selbststeuerung über Werte, Ressourcen-Mandala, Commedia della vita, Coaching-Cards, Das stabile Lebensgebäude, Sinn-ier-Karten, Coaching-Landkarten, Sozialstruktur, Stabile Zonen, Private Balanced Scorecard, Energie-Check, Kompetenz-Check, Rollenkompass, Das fiktive Klassentreffen, Gift-Gegengift, Freitags-Reflexion.