



# Handreichung Veränderungsmanagement



*Sei du selbst die Veränderung, die du dir wünschst für diese Welt!*

*Mahatma Gandhi*

Weltweiter **lernen**

Im Auftrag des



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

## Impressum

Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ)  
Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40  
D-53113 Bonn

T: + 49 228 44 60-33 33

F: + 49 228 44 60-17 66

I: [www.giz.de/akademie](http://www.giz.de/akademie)

Redaktion: Heidrun Gilde

Grafische Gestaltung: Jörg Wacker

Titelbild: ICG Integrated Consulting Group. Manfred Höfler u.a. (2012): Abenteuer Change Management, S. 117

November 2019

# Inhalt

Hinweise .....	4
Orientierung .....	5
Begriffsklärungen .....	5
Wie nähern wir uns dem Thema an? .....	5
Change Management – quo vadis? .....	6
Soziale Dynamiken in Change – Prozessen .....	7
Emotionale Prozesse in Veränderungssituationen .....	7
Umgang mit Widerstand .....	9
Stakeholder - Kraftfeldanalyse .....	10
Veränderungsenergie .....	10
Ansatzpunkte für die Begleitung von Change - Prozessen .....	12
Ein Change - Modell als ‚roter Faden‘ .....	12
Gender und Veränderungsmanagement .....	15
Werkzeugkasten .....	17
Wie finde ich das richtige Tool? .....	17
Story telling .....	17
Zukunftskonferenz .....	17
Open Space .....	18
Appreciative Inquiry (AI) / Wertschätzende Erkundung .....	18
World Café .....	18
Frage- und Antwortkarten ‚Change – Navigator‘ .....	18
Rolle und Haltung im Change - Prozess .....	20
Spannungsfelder in der Rolle als normal hinnehmen .....	20
Eigene Veränderungskompetenzen (er)kennen .....	20
Zur Vertiefung .....	22
Literaturempfehlungen (deutsch) .....	22
Literaturempfehlungen (englisch) .....	22
Online - Ressourcen .....	23

# Hinweise

## Wozu diese Handreichung?

Die Handreichung zum Kurs "Veränderungsmanagement" beinhaltet zentrale grundlegende Informationen und Abbildungen, die im Seminar besprochen und gemeinsam bearbeitet werden. Damit dient sie den Teilnehmer\*innen dieses Kurses als Referenzdokument.

Neben Informationen und Quellenangaben gibt das Dokument auch Hinweise auf weiterführende Links zum Thema Veränderungsmanagement. In der digitalen Version der Handreichung sind die aufgeführten weiterführenden Informationen und unterstrichene Textteile mit Webadressen verlinkt, so dass die Leser\*innen diese direkt heranziehen können. Somit ist die Handreichung gleichzeitig auch ein Angebot zur Vertiefung der während des Kurses behandelten Inhalte und Methoden.

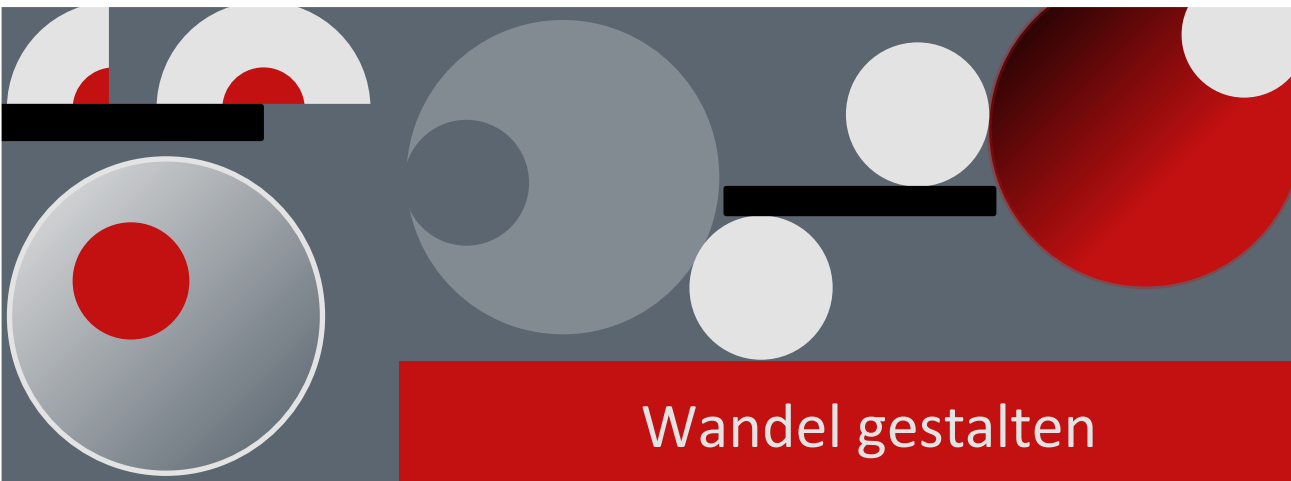
Außerdem enthält das Dokument Lern- und Reflektionsfragen und kann damit auch für den Austausch und die Diskussion in einer Lerngruppe zum Thema Veränderungsmanagement genutzt werden.

## Hinweise zur Nutzung der virtuellen Medienbox

XXXXXXXX XXX XXXX X XX XXXXXXX XXX XXXX X XX  
XXXXXXXX XXX XXXX X XX XXXXXXX XXX XXXX X XX  
XXXXXXXX XXX XXXX X XX XXXXXXX XXX XXXX X XX  
XXXXXXXX XXX XXXX X XX XXXXXXX XXX XXXX X XX  
XXXXXXXX XXX XXXX X XX XXXXXXX XXX XXXX X XX  
X XX XXXXXXX XXX XXXX X XX XXXXXXX XXX XXXX X  
XX XXXXXXX XXX XXXX X XX XXXXXXX XXX XXXX X  
XX XXXXXXX XXX XXXX X XX XXXXXXX XXX XXXX X  
XX XXXXXXX XXX XXXX X XX

## Hinweise zum SQ-Portal

XX X XX XXXXXXX XXX XXXX X XX XXXXXXX XXX XXXX  
X XX XXXXXXX XXX XXXX X XX XXXXXXX XXX XXXX X  
XX XXXXXXX XXX XXXX X XX XXXXXXX XXX XXXX X XX  
XXXXXXXX XXX XXXX X XX XXXXXXX XXX XXXX X XX  
XXXXXXXX XXX XXXX X XX XXXXXXX XXX XXXX X XX XX  
X XX XXXXXXX XXX XXXX X XX XXXXXXX XXX XXXX X  
XX XXXXXXX XXX XXXX X XX XXXXXXX XXX XXXX X XX  
XXXXXXXX XXX XXXX X XX XXXXXXX XXX XXXX X XX  
XXXXXXXX XXX XXXX X XXX XXXX X XX XXXXXXX XXX  
XXXX X XX XXXXXXX XXX XXXX X XXXXXXX



## Orientierung

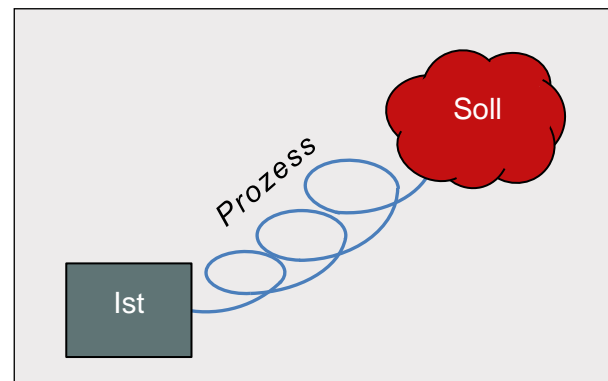
Veränderungen finden überall statt und Veränderungsfähigkeit ist so gefragt wie nie. Vieles, was gestern noch sicher schien, gilt so heute nicht mehr. Trends wie Globalisierung und Digitalisierung stellen Menschen, Organisationen und Gesellschaften in Europa und in Übersee vor ganz neue Herausforderungen. Indem sie Veränderungen aktiv mitgestalten und gleichzeitig von außen an sie herangetragene Veränderungen meistern müssen, sind sie dabei sowohl Akteure als auch Objekte des Wandels.

Menschen und Systeme geben allerdings häufig ihre Routinen und Gewohnheiten nicht gerne auf, sondern reagieren mit Abwehr auf Veränderungsanliegen. Eine Kernfrage ist daher: Wie entsteht die erforderliche Veränderungsenergie? Change Management ist auch deswegen herausfordernd, weil Emotionen auf der Beziehungsebene zu adressieren sind. Veränderungsprozesse kann man nicht einfach nur auf der Sachebene steuern und managen, da meist auch die Veränderung menschlichen Verhaltens gefragt ist. Es gilt, Widerstände zu verstehen und offen für gemeinsames Lernen zu sein. Ohne Begeisterung und eine grundlegend positive Haltung wird kein Change – Prozess erfolgreich verlaufen.

Das Thema ist also nach wie vor hoch relevant für Führungskräfte, die im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit Change-Prozesse umsetzen sowie für Berater\*innen, die Veränderungen in Partnerorganisationen oder Kooperationssystemen begleiten.

### Begriffsklärungen

Der Begriff ‚Change Management‘ stammt aus der klassischen Managementwelt. ‚Change‘ meint Veränderungen als Anpassung an sich ändernde Umwelten. Der Begriff ‚Management‘ hat seinen Ursprung in den lateinischen Worten ‚Hand‘ (manus) und ‚führen‘ (agere), also ‚an der Hand führen‘. Change Management bedeutet damit so etwas wie eine Veränderung in geplanter, systematischer Weise steuern und gestalten. Dabei geht es um den Prozess zwischen dem aktuellen Ist-Zustand und einem zukünftigen, verbesserten Soll-Zustand.



Quelle: Manfred Höfler et al., 2012, S. 17

Mit einem systemischen Grundverständnis ist klar, dass Veränderungsprozesse in sozialen Systemen niemals linear ablaufen, sondern immer in Lernschleifen. Peter Senge hat schon vor vielen Jahren klar festgestellt: ‚you can’t drive change‘. Und trotzdem werden viele Change-Vorhaben immer noch technisch aufgesetzt und mit betriebswirtschaftlichen Methoden zu steuern versucht. In der Literatur zum Change Management findet sich die ganze Bandbreite an Veränderungsansätzen beschrieben, von der klassischen Reorganisation (revolutionärer Wandel) bis hin zur lernenden Organisation (evolutionärer Wandel).

### Wie nähern wir uns dem Thema an?

Anlass, Form und Umfang eines Change-Prozesses können sehr unterschiedlich sein. Es gibt gewollte und ungewollte, kleine und große Veränderungen. Wer sich mit Change Management beschäftigt, steht angesichts der Vielfalt an Ansätzen und Publikationen vor der Herausforderung, den richtigen Weg zu finden. So stellt sich zum Beispiel die Frage: „Bei welchen Akteuren ansetzen?“, „Wie umfassend oder fokussiert wollen wir die Veränderung angehen?“, „Geht es um disruptive oder um evolutionäre Veränderung?“. Die Antwort ist: Es kommt darauf an. Denn eine Pauschallösung gibt es nicht. Das richtige Vorgehen hängt immer vom jeweiligen Umfeld ab. In der Entwicklungszusammenarbeit gilt es, den spezifischen kulturellen Kontext, in dem die Veränderung stattfindet, zu berücksichtigen. Der beste Weg ist, den Veränderungsprozess situativ zu gestalten!

Der Kurs und diese Handreichung vermitteln daher keine ‚blueprints‘ und fertigen Lösungswege, sondern vielfältige Anregungen für ein reflektiertes und strukturiertes Herangehen an ein komplexes Thema, das sich selbst im kontinuierlichen Wandel befindet.

### Change Management – quo vadis?

Die aktuelle Diskussion zum Thema Veränderungsmanagement bezeichnet es als Mythos des klassischen Managements, dass Change-Prozesse dann erfolgreich sind, wenn sie von der Führungsspitze her initiiert, akribisch geplant und gesteuert werden und möglichst tiefgreifend (revolutionär) sind.

Change Management heute findet in der sogenannten VUCA – Welt statt. Die vier Buchstaben stehen für volatility, uncertainty, complexity und ambiguity. VUCA drückt aus, dass Entwicklungen stets starken Schwankungen unterliegen. Wir haben es mit einer steigenden Zahl von Einflussfaktoren und Wechselwirkungen zu tun und verfügen nie über alle und selten über alle wichtigen Informationen, um Situationen zu bewerten und Entscheidungen zu treffen. Was heute richtig war, kann morgen falsch und übermorgen wieder richtig oder völlig irrelevant sein. Wenn wir diesen Kontext als Rahmenbedingung für Management anerkennen, dann wird klar, dass der Stellenwert von Planung sich stark verändert hat. So verzichten Sarasvathy & Dew mit ihrem Ansatz ‚Effectuation‘ ganz auf eine ausgeprägte Orientierung an Zielen und schlagen vor, das Management durch eine radikale Fokussierung auf Ressourcen zu flexibilisieren. Zudem setzt sich die Erkenntnis durch, dass eine einzelne Führungskraft der steigenden Komplexität und Dynamik oft hilflos ausgeliefert ist. Aktuell machen daher Organisationskonzepte von sich reden, die auf Selbstorganisation, Autonomie und agile Methoden setzen.

Die agile Transformation, einhergehend mit einer weitgehenden Digitalisierung, ist heute eine der zentralen Herausforderungen für die meisten Organisationen. Der Leitgedanke agilen Managements ist, dass ökonomischer Erfolg nur durch die Mobilisierung der Mitarbeiter\*innen-Potentiale erreicht werden kann. Sie sollen ihre Aufgaben möglichst selbstverantwortlich, hochidentifiziert und entscheidungsfreudig wahrnehmen. Nur so können schnelle, proaktive und flexible Antworten auf sich rasch verändernde Bedingungen produziert werden.

Frederic Laloux hat mit seinem Werk ‚Reinventing Organizations‘ zentrale Elemente einer Organisation der Zukunft skizziert, die heute vielfach Beachtung finden. Primärer Antrieb einer sogenannten integralen evolutionären Organisation ist die Suche nach Sinnhaftigkeit des Handelns. Finanzieller Erfolg ist die Konsequenz überdurchschnittlicher Motivation der Beteiligten. Laut Laloux hat sich in einer solchen evolutionären, das heißt kontinuierlich lernenden und sich weiter entwickelnden Organisation der Ansatz des Change Management quasi von selbst erledigt: „In herkömmlichen Organisationen ist Veränderung eine der rätselhaftesten Fragen. In der Managementliteratur wird endlos darüber geschrieben. Eine ganze Industrie von Experten und Beratern zum Changemanagement lebt aus der Idee, dass Veränderung schwierig ist und oft scheitert. (...). In einer Welt, in der Organisationen selbstführende lebendige Systeme sind, müssen wir Veränderung nicht von außen erzwingen. Lebendige Systeme haben eine innewohnende Fähigkeit, Veränderungen in ihrer Umgebung zu spüren und sich von innen heraus daran anzupassen.“ Auf die Frage, wie eine bestehende Organisation zu einer solchen evolutionären Organisation hin transformiert werden kann antwortet Laloux: „Du musst es selbst herausfinden. Es gibt kein Rezept. Jeder Weg ist einzigartig.“

Quelle: Frederic Laloux, 2016, S. 128 – 137

Reflexionsbox:

???

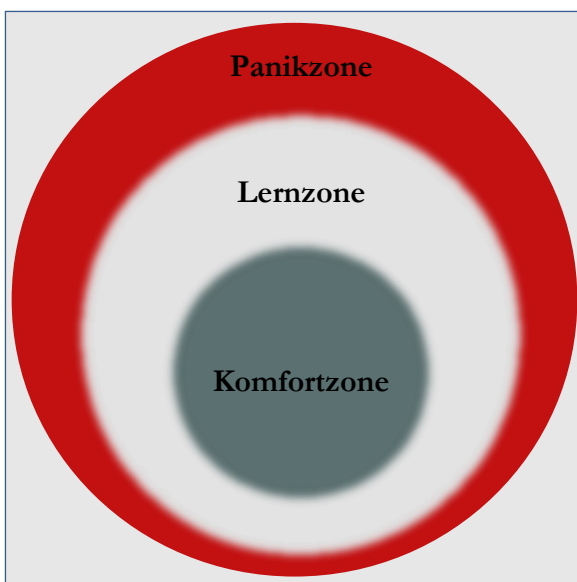
#### Change Management der Zukunft

- Wie stehe ich den aktuellen Trends im (Change) Management gegenüber?
- Welche Glaubenssätze kann ich gut mittragen und wo bin ich skeptisch?
- Was bedeutet das für meine eigene Tätigkeit als Change Manager\*in oder Berater\*in von Change – Prozessen?

# Soziale Dynamiken in Change – Prozessen

## Emotionale Prozesse in Veränderungssituationen

Change Management ist mehr als das Deinstallieren eines bestehenden und das Installieren eines neuen Zustandes. Für die beteiligten Akteure in Organisationen oder Kooperationssystemen bedeutet Veränderung, ihre bekannte, sicherheitsspendende Komfortzone zu verlassen und sich in die Lernzone zu bewegen. Dabei wissen sie noch nicht, ob und wie sie den Transitionsprozess bewältigen werden. Die Übergangs- oder Transitionsphase ist davon geprägt, dass Altes aufhört zu existieren, Neues aber noch nicht wirklich ‚greifbar‘ ist. In dieser Phase tauchen häufig Widersprüchlichkeit, Unsicherheit und Komplexität auf. Diese Faktoren zusammen bewirken das zentrale Gefühl des Kontrollverlustes. In der Lernzone geht es darum, sich der Angst zu stellen, Neues zu wagen und auszuprobieren und sich und seine Umwelt dabei neu zu erfahren. Jede Veränderung birgt allerdings auch die Gefahr, über die Lernzone hinaus in die Panikzone zu geraten, wo es zu Leid und Verletzung kommen kann.



Quelle: nach Ralf Jubre, 2018, S. 22

Je nach Lebensphase, körperlicher und seelischer Konstitution macht uns Veränderung mal mehr,

mal weniger zu schaffen. Unsere mentalen Modelle im Umgang mit Veränderung hängen auch mit unseren schlechten oder guten Vorerfahrungen zusammen. Die Fähigkeit, Veränderungen konstruktiv zu begegnen und mit Kontrollverlust leben zu können wird als Resilienz, also als Widerstandsfähigkeit bezeichnet.

Im interkulturellen Vergleich lässt sich feststellen, dass Veränderung nicht überall dieselbe Bewertung erfährt. Nach [Hofstede](#) sind die Faktoren ‚uncertainty avoidance‘ und ‚long term orientation‘ in verschiedenen Kulturen mit unterschiedlichen Indexwerten belegt. So haben z.B. Deutsche ein hohes Bedürfnis danach, Unsicherheit zu vermeiden (Indexwert 65 von 100) und zudem eine stark ausgeprägte ‚long term orientation‘, während Amerikaner\*innen Unsicherheiten offener entgegneten (Indexwert 46) und weniger Wert auf ‚long term orientation‘ legen. Die Vermeidung von Unsicherheit ist auf Jamaica mit 13 und in Singapur mit nur 8 Indexwerten am niedrigsten.

Quellen:

- Geert Hofstede et al., 2010
- Ralf Jubre, 2018, S. 37ff.

Reflexionsbox:

???

### Meine Change – Erfahrung

Wenn ich an einen konkreten Veränderungsprozess in meinem beruflichen Kontext zurückdenke,

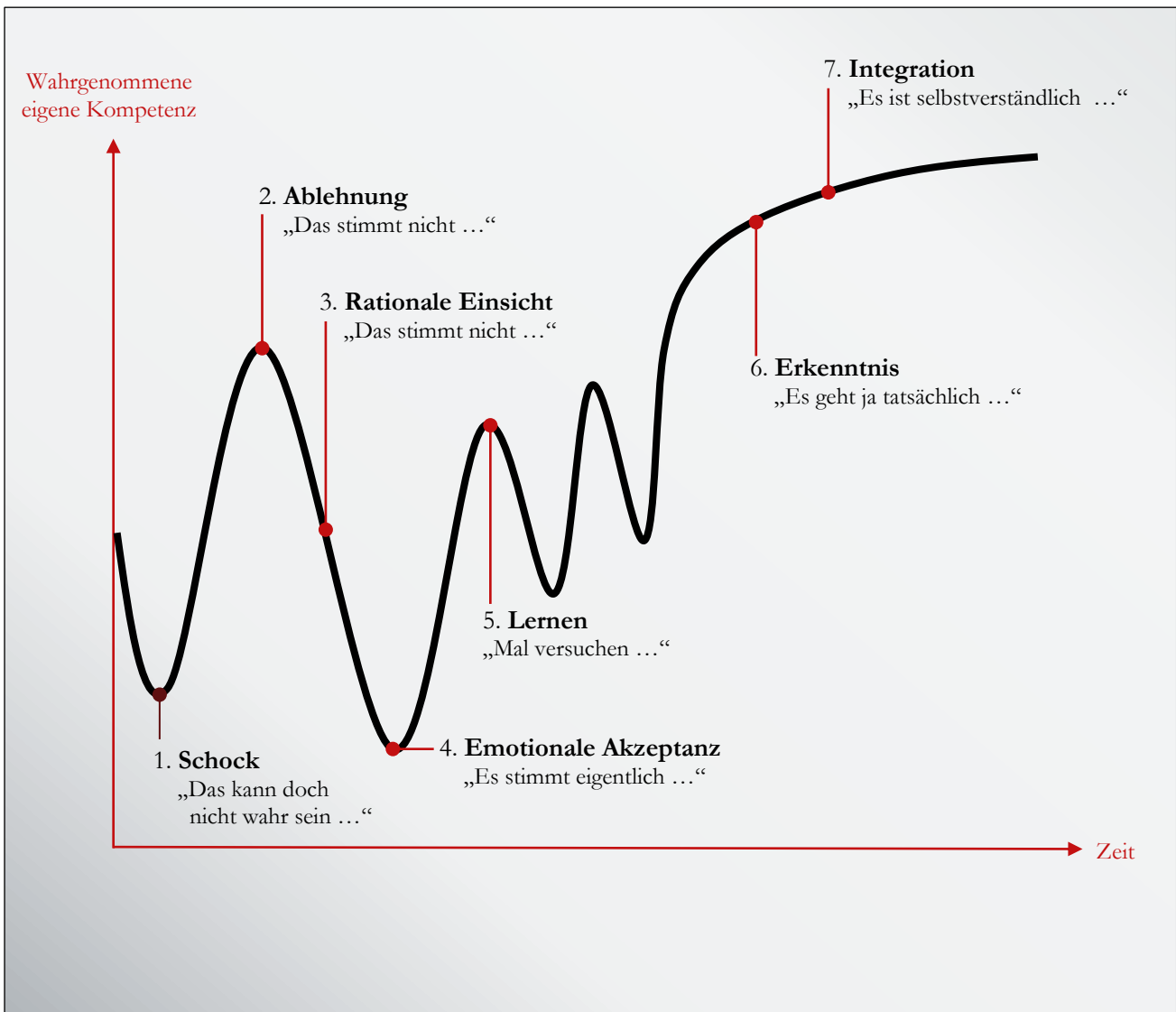
- Wie habe ich diesen erlebt?
- Welche sozialen Dynamiken erinnere ich?
- Wie habe ich mich dabei gefühlt, und welche Gefühle habe ich bei anderen Akteuren wahrgenommen?

Wie kann ich in meiner Rolle als Führungskraft oder Berater\*in solche emotionalen Prozesse konstruktiv begleiten? Immer noch gibt es Manager\*innen, die Veränderungsprozesse eher *gegen* die Menschen als *mit* den Menschen durchführen. Sie lassen sich leiten von einem technokratischen Ansatz und einem tayloristischen Menschenbild, das den Menschen zu einem bloßen Instrument für die Erreichung von Zielen degradiert. Eine solche Heran-

gehensweise ist selten von Erfolg gekrönt. Wir sind überzeugt: Neben Fach- und Methodenkompetenz ist für die Begleitung von Veränderungsprozessen vor allem Sozialkompetenz und Selbstreflexion gefragt! Es geht darum, die eigenen Ängste und Unsicherheiten wahrzunehmen und thematisieren zu können. Und es gilt, die Gefühle der vom Wandel betroffenen Menschen zuzulassen und damit konstruktiv umzugehen.

Das folgende Modell zeigt, was Menschen in Veränderungsprozessen erleben und wie sie typischerweise reagieren. Die Kurve macht deutlich, dass rationale Akzeptanz der Notwendigkeit einer

Veränderung eine wichtige Zwischenphase ist, die aber eher noch mit Trauer um den Verlust des Bekannten als mit Motivation und Veränderungsenergie für das Neue verbunden ist. Erst mit der emotionalen Akzeptanz und der Phase des Ausprobierens neuer Verhaltensweisen steigt der Mut, dass die zukünftigen Herausforderungen tatsächlich zu meistern sind. ‚Wir sind auf dem Weg‘ ist das Gefühl, das sich hier langsam durchsetzt. Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration des Neuen in das Tagesgeschäft ist die Analyse der Erfolge und Misserfolge in der Testphase und die Erkenntnis, was tatsächlich ‚funktionieren‘ kann.



Quelle: Claudia Kostka/ Annette Mönch, 2002, S. 11



## Umgang mit Widerstand

Wer Veränderungen durchführt, muss mit Widerstand rechnen. Veränderungen sind ohne Widerstand nicht zu haben, er ist ein integraler Bestandteil von Change-Prozessen. Diese kratzen an Gewohnhem, an bekannten Verhaltensmustern, an unseren mentalen Modellen. Das bedeutet nicht, dass Menschen veränderungsunfähig oder -unwillig sind. Menschen wehren sich nicht gegen die Veränderung an sich, sondern dagegen, verändert zu werden. Der Widerstand gegen eine Veränderung ist oft dann besonders groß, wenn Werte oder Rituale verändert werden sollen, die der Gruppe bisher Sicherheit und Orientierung gegeben haben und von denen sinnstiftende Wirkung ausgeht.

Wenn Menschen Veränderungen als Bedrohung empfinden, dann mobilisieren sie Defensivkräfte und aktivieren Abwehrsysteme. Angstverursachtes Ablehnungsverhalten kann sich in ganz unterschiedlicher Form äußern, ist aber immer auch verbunden mit unangenehmen körperlichen Gefühlen.

*Reflexionsbox:*

???

### Widerstand

- Wie äußert sich Widerstand, woran kann ich ihn erkennen?
- Welche Ursachen hat Widerstand?
- Was kann ich als Führungskraft oder Berater\*in tun, um den Widerstand zu verstärken?

Grundsätzlich kann Widerstand überall und jederzeit in einem Change-Prozess auftreten. Doppler/Lauterburg haben sich in ihrem Buch Change Management ausführlich mit dem Thema Widerstand beschäftigt. Demnach entsteht er auf drei Weisen:

- Die Betroffenen haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive einer Maßnahme nicht verstanden.
- Die Betroffenen haben verstanden, worum es geht, aber sie glauben nicht, was man ihnen sagt.
- Die Betroffenen haben verstanden, und sie glauben auch, was gesagt wird, aber sie

wollen oder können nicht mitgehen, weil sie sich von den vorgesehenen Maßnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen.

Weitere Gründe für Widerstand können auf ganz persönlicher Ebene liegen, mit einer falschen oder ungeschickten Einführung des Veränderungsvorhabens verbunden sein oder auf schlechten Vorerfahrungen beruhen. Nicht immer und nicht in jedem kulturellen Kontext artikuliert sich Widerstand offen und aktiv, wie etwa in einer deutlichen Widerrede oder einem Streik. Es gibt viele leise und indirekte Formen des Widerstandes:

- Sich herausreden (Keine Zeit!)
- Pessimismus (Bringt ja nix!)
- Verzögern (Ja, ja ... morgen!)
- Ignorieren, aussitzen
- Scheinbar aktiv werden
- Dienst nach Vorschrift

Die vier zentralen Grundsätze zum Umgang mit Widerstand sind:

1. Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand! Widerstand gegen Veränderungen ist etwas ganz Normales und Alltägliches. Wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten, bedeutet dies, dass von vornherein niemand an die Umsetzung glaubt. Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung!
2. Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft! Wenn Menschen sich gegen etwas sinnvoll oder notwendig Erscheinendes sträuben, haben sie irgendwelche Bedenken, Befürchtungen oder Angst. Die Ursachen für Widerstand liegen im emotionalen Bereich!
3. Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden! Widerstand zeigt an, dass die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinne nicht bzw. noch nicht gegeben sind. Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck. Hier lieber eine Pause einschalten!
4. Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen! Die unterschwellige emotionale Energie muss aufgenommen – d.h. zunächst einmal ernst genommen – und sinnvoll kanalisiert werden. Hier gilt: Druck wegnehmen,

dem Widerstand Raum geben, in Dialog treten und gemeinsam Absprachen zum weiteren Vorgehen treffen.

Widerstand löst bei Menschen gerade auch in Führungspositionen immer wieder den Reflex aus „den müssen wir brechen“. Solche Menschen stehen häufig unter dem Druck, das Veränderungsprojekt erfolgreich und möglichst schnell zum Abschluss zu bringen. Mit diesem Reflex riskiert man allerdings, wichtige Ressourcen nicht zu nutzen. Akteure, die Widerstand in Change-Prozessen zeigen, wollen häufig einen Beitrag leisten und haben Energie, die konstruktiv eingebunden werden sollte. Möglicherweise steht hinter dem Widerstand ein wichtiges Sach-Argument. Wenn dieses nicht gehört wird, ist die eine Möglichkeit zur Kurskorrektur verpasst.

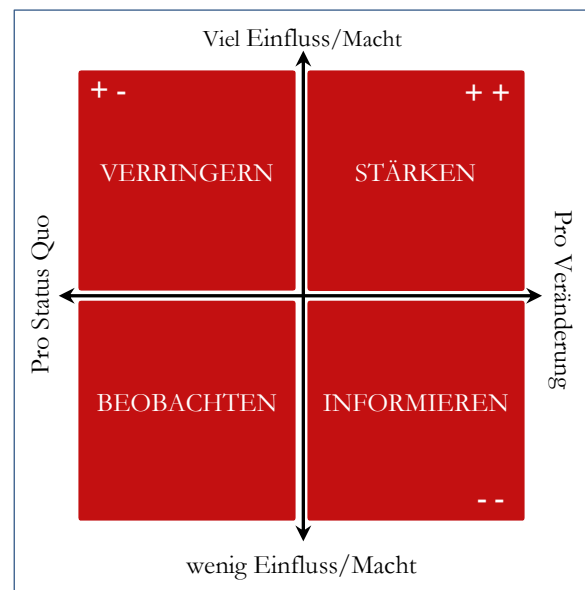
Gelingt es den betroffenen Akteuren, eine Veränderung als Chance und nicht als Bedrohung wahrzunehmen, dann wird nicht Abwehr, sondern Kreativität mobilisiert. Unser Denken weitet sich und wir generieren innovative Ideen, wie wir die bestehenden Potentiale und Möglichkeiten bestmöglich nutzen können.

Quelle: Klaus Doppler/Christoph Lauterburg, 2014

### Stakeholder - Kraftfeldanalyse

Der Mensch spielt eine entscheidende Rolle, was den Erfolg oder Misserfolg eines Vorhabens betrifft. Kurt Lewin hat in den 80er Jahren die Hypothese aufgestellt, dass es in jedem Veränderungsprozess Beharrungskräfte (pro Status Quo) und Veränderungskräfte (pro Veränderung) gibt. Das Modell der Stakeholder – Kraftfeldanalyse hilft, die Kräfteverhältnisse von Stakeholdern, die auf ein Veränderungsvorhaben einwirken, einzuschätzen.

Für einen erfolgreichen Change gilt es, dieses Kräftegleichgewicht in Bewegung zu bringen. Dafür können wir die Veränderungskräfte stärken, die Beharrungskräfte verringern oder eine Kombination aus beidem versuchen.



Quelle: Anuschka Schweizer, Nowak 2015, S. 59 ff.

Bei der Analyse der Change-Situation mit diesem Tool stehen drei Fragen im Vordergrund:

- Welchem Feld ist jeder einzelne Stakeholder zuzuordnen?
- Wie stellt sich das Kräfteverhältnis insgesamt dar?
- Wie kann ich als Change Manager\*in oder Berater\*in von Change-Prozessen Stakeholder im Sinne der Veränderung beeinflussen?

Der Nutzen des Modells liegt in der Visualisierung der verschiedenen Wirkkräfte zu einem bestimmten Moment im Prozess. Es zeigt bildhaft an, wie aktuell die Chancen auf Erfolg stehen und um welche Stakeholder sich das Change Management besonders kümmern sollte.

### Veränderungsenergie

Um zu überprüfen, wie viel Energie für einen anstehenden Veränderungsprozess tatsächlich vorhanden ist, lässt sich die so genannten ‚Energieformel‘ (nach David Gleicher, 60er Jahre, Richard Beckard, 1977, sowie zur Bensen, 2003) anwenden. Diese besagt:

$$C = (a \cdot b \cdot d) > x$$

**C = Veränderung**

**a = Grad der Unzufriedenheit mit dem bestehenden Zustand**

**b = Klarheit des gewünschten Zustandes**

**d = erste sichtbare Schritte in Richtung des gewünschten Zustandes**

**x = „Kosten“ der Veränderung**

Die Formel provoziert, indem sie einen keineswegs berechenbaren Prozess in betriebswirtschaftlicher Weise darstellt. Sie veranschaulicht, welche Faktoren darüber entscheiden, ob die Energie für einen Veränderungsprozess ausreicht.

Damit überhaupt Energie pro Veränderung existiert, müssen alle drei Faktoren größer als Null sein. Da diese Faktoren jedoch nicht objektiv feststellbar sind, sondern von diversen Akteuren beeinflusst und unterschiedlich beurteilt werden, lässt sich kein rechnerisches Ergebnis erzielen. Die Formel ist aber ein Anhaltspunkt, um die aktuelle Veränderungsenergie in einem Change-Vorhaben einzuschätzen und zu überlegen, wie diese entwickelt werden kann.

Um den Grad der Unzufriedenheit mit der bestehenden Situation (a) zu erhöhen reicht es beispielsweise oft aus, Räume zum Austausch zur Verfügung zu stellen. Die Reflexion der Fragen „was passiert, wenn nichts passiert?“ und „welche Nachteile und Vorteile hätte ein Weitermachen wie bisher?“ verstärkt manchmal bereits den Wunsch nach Veränderung. Eine andere Möglichkeit ist das Benchmarking, also der Vergleich mit anderen ähnlichen Gruppen, Organisationen oder Kooperationssystemen, die augenscheinlich besser dastehen. Dafür können zum Beispiel Besuchsreisen organisiert werden, die möglicherweise auch dazu beitragen, die Klarheit über den gewünschten Zustand (b) zu erhöhen. Ohne eine Vorstellung davon, wie es und was zukünftig besser oder anders werden soll, entsteht ebenfalls keine Veränderungsenergie. Nur eine konkrete, praktisch vorstellbare Vision animiert positiv und kann Energie freisetzen. Workshop-

Formate wie etwa Zukunftskonferenzen, Open Space oder World Café können dazu beitragen, auf kreativem Weg solche Zielvorstellungen zu entwickeln.

Schließlich hilft auch ein Erkennen von ersten praktischen Schritten in Richtung der Veränderung (d) dabei, sich auf den Weg zum Ziel zu machen. Durch eine kleine Pilotierung von Neuerungen können betroffene Akteure beispielsweise erfahren, dass eine Veränderung wirklich positiv sein und klappen könnte. Auch hier hilft der Austausch mit anderen, die einen ähnlichen Weg beschritten haben, um die Chancen und Hürden solch eines Prozesses besser einschätzen zu können.

Die Kombination dieser drei Faktoren (der Nutzen) schließlich muss die materiellen und emotionalen Kosten der Veränderung in der Summe übersteigen, damit Widerstand gegenüber dem Change dauerhaft überwunden werden kann.

*Reflexionsbox:*

???

### **Veränderungsenergie**

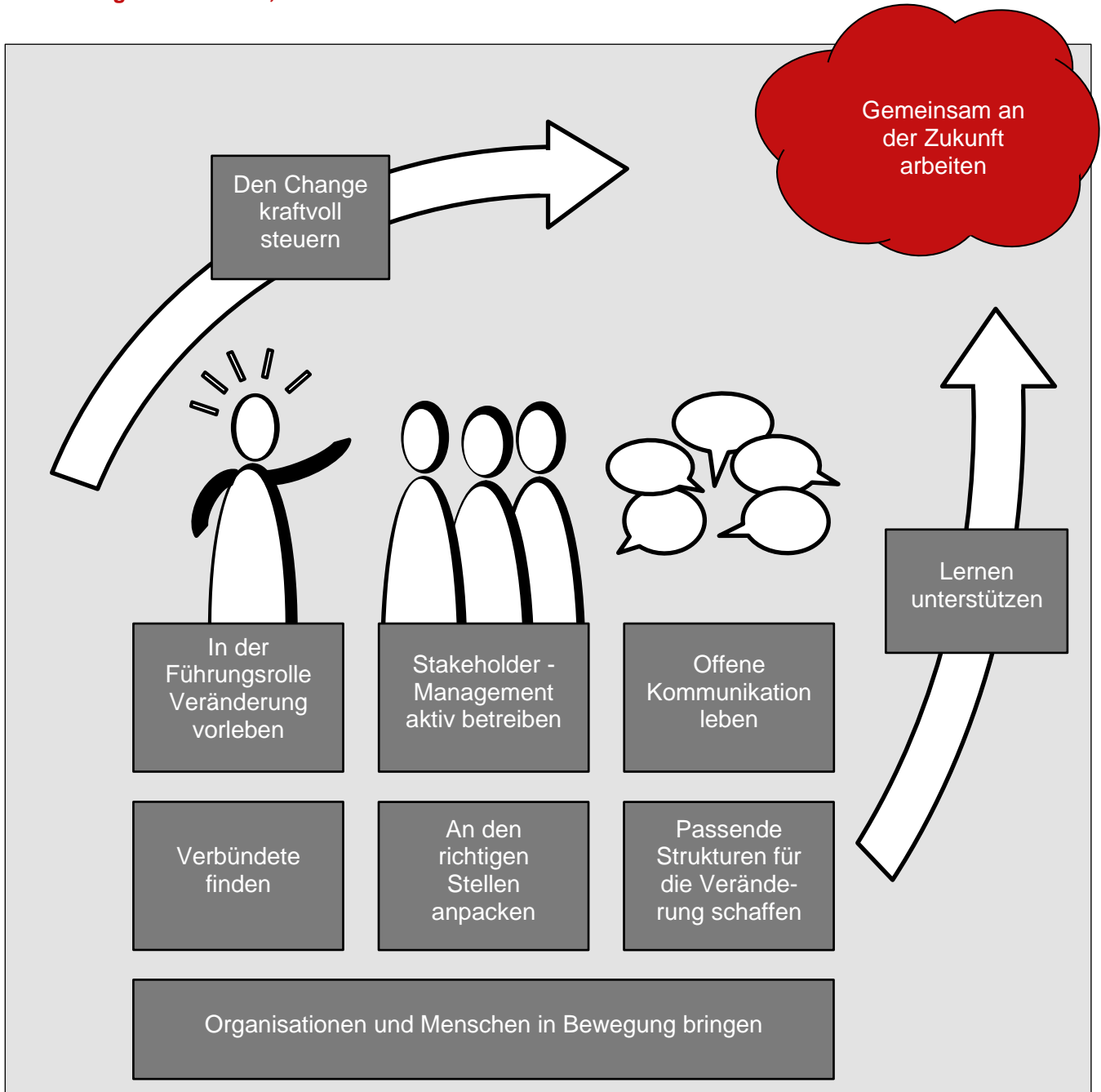
Ausgehend von der Energieformel:

- Für wie hoch halte ich die Energie pro Veränderung in meinem konkreten Fall?
- Welche der Faktoren müssten verstärkt werden, um die Veränderungsenergie zu vergrößern?
- Welche konkreten Schritte kann ich mir dafür vorstellen?

# Ansatzpunkte für die Begleitung von Change - Prozessen

Wer sich in der weiten Landschaft des Change Management nicht verirren will braucht Landkarten. Modelle helfen, die Komplexität der Wirklichkeit zu reduzieren oder zumindest zu strukturieren. Für Change-Prozesse sind zudem *gemeinsame* Landkarten wichtig, also Modelle, die von den handelnden Akteuren geteilt werden.

## Ein Change - Modell als ‚roter Faden‘



Quelle: Manfred Höfler et al., 2012, S. 18 (leicht verändert)

In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Modellen und Ansätzen für Change Management. Die einen gehen von der Planbarkeit und Steuerbarkeit von Veränderungen aus und beschreiben lineare Prozesse und Schritte, die es zu bearbeiten gilt. Die anderen sind dynamische Modelle, die auf einem ganzheitlichen Verständnis von Change in sozialen Systemen beruhen. Das eine Patent-Rezept gibt es nicht.

Als ‚roten Faden‘ für den Kurs Change Management haben wir das oben stehende Modell ausgewählt, weil es wesentliche Erfolgselemente im Verlauf eines Change-Prozesses darstellt, ohne einen bestimmten Weg vorzugeben. In der Entwicklungszusammenarbeit haben wir es mit so unterschiedlichen Change - Kontexten zu tun, dass wir ein flexibles Modell benötigen, welches größtmögliche Maßschneiderung beim Vorgehen zulässt.

Im Folgenden wollen wir – ohne Anspruch auf Vollständigkeit! – jedes der Aktionsfelder mit einigen zentralen Kernbotschaften kurz beschreiben.

**Organisationen und Menschen in Bewegung bringen:** Eine wirksame Veränderung benötigt eine Aufwärmphase, bevor es losgeht. Ohne Veränderungsenergie wird es keinen echten Wandel geben! Zuerst sollten Einsicht und emotionale Betroffenheit in Bezug auf den Veränderungsbedarf erzeugt werden. Denn wenn Menschen die Veränderungsnotwendigkeit erfassen und verstehen können, kommt die Veränderung von innen und nicht von außen. Bei jedem Change gilt zudem der Grundsatz ‚walk in the customer’s shoes‘! Nur so ist sichergestellt, dass die Kund\*innen auch zukünftig unsere Leistungen wollen und unsere Existenz Fortbestand hat. Der Aufbruch Richtung Veränderung fällt leichter, wenn die Beteiligten auf vergangene Erfolge stolz sein dürfen und Wertschätzung für die gemeinsame Geschichte erfahren. Change Manager\*innen sollten zu Beginn besonders die Chancen der Veränderung aufzeigen und die beteiligten Akteure motivieren, mutig mit der Veränderung loszulegen, trotz des Phänomens unvollständiger Informationen.

**Verbündete finden:** Hier geht es darum, Verbündete an vielen Stellen des sozialen Systems zu gewinnen und Mitgestaltung offen anzubieten. Jede Veränderung braucht ambitionierte ‚Unternehmer\*innen‘! Gemeinsame Erlebnisse helfen, die

Pioniere der Veränderung tiefer miteinander zu verbinden. Die Interessen von Schlüsselpersonen pro und contra Veränderung müssen verhandelt werden. Eine nützliche Haltung dabei ist, Widerstand als normal und bedeutsam für nachhaltigen Wandel anzusehen. Es ist wichtig, dass die Führungsriege den Change-Prozess für alle sichtbar mitträgt und unterstützt. Aber auch die informellen Führer\*innen sind einzubinden.

**An den richtigen Stellen anpacken:** Nicht alles soll und muss sich verändern. Hier ist die Frage zu klären: Was wollen wir bewahren? Es braucht eine klare Botschaft zum Ausmaß der Veränderung: Wollen wir reparieren, verbessern, neu ausrichten oder ohne größeren Schaden durch Turbulenzen navigieren? Dabei müssen wir uns klar sein, dass es in Change-Prozessen zunächst darum geht, unter den Beteiligten eine gemeinsame Sprache zu entwickeln. Um die Veränderungsenergie zu nutzen gilt allerdings, rasch ins Tun zu kommen und lange, ermüdende Analysen zu vermeiden. Grundsätzlich ist festzuhalten: Je volatil und fragiler der Kontext, umso agiler und experimenteller sollte das Vorgehen sein. Das Ansetzen an kleinen sichtbaren Veränderungen (‚quick wins‘) schafft erste Erfolgserlebnisse und vergrößert die Veränderungsenergie. Eine hilfreiche Haltung ist, die Aufmerksamkeit auf die verfügbaren Ressourcen zu fokussieren und mit diesen zu arbeiten.

**Passende Strukturen für Veränderungen schaffen:** Jede Veränderung benötigt einen Rahmen, das heißt Strukturen, Prozesse und Freiräume, in denen eigenverantwortliches Handeln möglich wird und Vertrauen entsteht. Es kann wichtig sein, für einen begrenzten Zeitraum einen geschützten Raum zu schaffen, sozusagen eine ‚Parallelwelt‘, die es erlaubt, neues Verhalten aufzubauen. Eine Prozess-Architektur gibt Orientierung und hilft, Aktionismus und Hektik zu vermeiden. Zudem braucht es Spielregeln für Entscheidungen, Kommunikation, Vertraulichkeit und den Zugriff auf Ressourcen. Größere Change-Herausforderungen sind nicht einfach neben dem operativen Tagesgeschäft zu bewältigen. Regelmäßige strategische Auszeiten aus dem ‚operativen Fluss‘ haben sich hier bewährt. Auch gemeinsame Modelle und geteilte Change-Landkarten sind ein wichtiges Struktur-Element, das für Stabilität sorgt. Gleichzeitig gilt es, möglichst bunte Change-Teams einzusetzen, denn Neues entsteht durch Unterschiede zum Gewohnten.

**Gemeinsam an der Zukunft arbeiten:** Sinnstiftende Zukunftsarbeit ist eine der zentralen Energiequellen für Veränderungen. Kraftvolle und glaubwürdige Visionen haben eine Sog-Wirkung. Die Herausforderung besteht darin, die ‚richtige‘ kreative Spannung zwischen der Ist-Situation und dem gewünschten Zustand in der Zukunft zu finden. Es gilt einen Unterschied zu skizzieren, der anspricht und motiviert, aber den Bogen nicht überspannt. Dafür braucht es zu Beginn eines Change-Prozesses Visionäre und Pragmatiker\*innen. Partizipative Zukunftsentwürfe erhöhen die Identifikation mit dem Change. Unabdingbar ist ein Setting, das Kreativität und Innovation fördert - kraftvolle Visionen entstehen an kraftpendenden Orten mit kreativen Methoden! Die Vision muss im Verlauf des Prozesses regelmäßig in Erinnerung gerufen werden: Besser ist dabei, nicht zu ‚predigen‘, sondern eine bewegende Geschichte zu erzählen.

**Den Change kraftvoll steuern:** Hier gilt es, trotz aller Ablenkung durch das Alltagsgeschäft zielgerichtet dranzubleiben und den Change im Managementalltag zu verankern. Als nützlich hat sich erweisen, den Unterschied über eine andere ‚Flughöhe‘ (Gesamtbild statt Detailfragen) und eine andere Geschwindigkeit als im Alltag zu markieren. Die Sichtweise Externer kann helfen, das große Ganze und die Muster zu erkennen. Als Wegbegleiter\*innen können sie praktische Tipps beisteuern. Beim Steuern des Change geht es auch um schlichtes Projektmanagement - Handwerkszeug. Der Prozess sollte an überprüfbaren (Zwischen)Zielen ausgerichtet und die beteiligten Akteure ermutigt werden, ihre Change-Projekte in diesem Rahmen eigenverantwortlich zu managen. Wichtig ist, (Zwischen) Erfolge zu würdigen und auf die Stärken zu vertrauen, ohne dabei Schwächen zu verleugnen. Während des Prozesses müssen die Akteure einen guten Umgang mit Komplexität finden. Es gilt, die Vielzahl der Möglichkeiten und Wahrnehmungen zu erkennen, miteinander abzugleichen und relevante Themen zu selektieren. Schließlich kann unterwegs ein sounding board eingerichtet werden, um ein Ohr an der Basis zu haben. Damit wird es möglich, Flow und Energie, aber auch Hindernisse oder Blockaden rechtzeitig zu erspüren.

**In der Führungs- oder Steuerungsrolle die Veränderung vorleben:** Führungskräfte und Steuerungsgruppen sind Schlüsselpersonen für den Change und müssen diese Rolle erkennen und

annehmen. Dabei gilt der Grundsatz der Letztverantwortung, nicht aber der Alleinverantwortung! Es ist viel gewonnen, wenn die Führung sich mit Begeisterung für den Change einsetzt, Vertrauen und Zutrauen als Haltung pflegt und wertschätzend agiert. Beteiligte an Veränderungsprozessen wünschen sich ein Ohr für ihre Ängste, Bedenken und Einwände und dass Führungskräfte auch eigene Unsicherheiten zugeben können. Menschen wollen zudem Klarheit, das bedeutet praktisch, die Karten von Anfang an auf den Tisch zu legen und den Beteiligten zu verdeutlichen, was Vorgabe ist und wo Gestaltungsmöglichkeiten bestehen. Führungskräfte sollten Schlüsselbotschaften immer wieder klar kommunizieren und konsequent verfolgen. Dabei gilt der Grundsatz ‚walk the talk‘: Gesagtes und Handeln müssen zueinanderpassen. Inkonsistentes Verhalten der Führungskräfte wird sehr sensibel von den beteiligten Akteuren registriert.

**Stakeholder – Management aktiv betreiben:** Das Wissen um und Nutzen von Potentialen der Stakeholder hat zentrale Bedeutung für erfolgreiche Change-Prozesse. Die Kunst besteht darin, die richtigen Menschen an die richtigen Stellen im Change-Prozess zu bringen. Für die Bewältigung neuer Aufgabenstellungen ist oft eine gute Mischung aus alten und neuen Akteuren nützlich. Fokus sollte sein, bestehende Potentiale zu fördern und Fähigkeiten weiter zu entwickeln. Personalentwicklung hat hier eine wichtige Rolle. Findet Qualifizierung statt, dann sollte diese möglichst geschäftsnah an der künftigen Aufgabe passieren, damit der Transfer in den Alltag auch wirklich klappt. Gleichzeitig ist beim Stakeholder – Management ein professioneller und konstruktiver Umgang mit Verlierer\*innen des Veränderungsprozesses gefragt. Auch Trennungen können vorkommen, und solche Entscheidungen sollten konsequent getroffen werden. Ein konstruktiver Umgang mit diesen prägt die Kultur für zukünftig notwendige Veränderungen.

**Lernen unterstützen:** Während der Transition zwischen altem und neuem Zustand stellt sich bei den beteiligten Akteuren nicht selten ein Gefühl der Überforderung ein. Es steht die Frage im Raum: Bin ich in der Lage, die neuen Aufgaben und Herausforderungen zu meistern? Anders ist dies, wenn Lernen von Beginn an einen hohen Stellenwert hat und die Möglichkeit besteht, notwendige skills frühzeitig zu trainieren. Beim Lernen geht es auch um Verlernen, das Loslassen bewährter Erfolgsmuster und die

Auseinandersetzung mit der eigenen Person. Dafür können unterschiedliche Lernformen, wie zum Beispiel Training, Coaching, Austauschformate oder Lernreisen genutzt werden. Der Vergleich mit Anderen und intelligentes Abschauen können wirksamer sein als Seminare! Die Hemmschwelle, Erlerntes anzuwenden sinkt, wenn eine Pilotierung mit anschließender Auswertung der gemachten Erfahrungen möglich ist. Solch eine zeitlich begrenzte Erprobungsphase sollte konkrete Erlebnisse ermöglichen, bei denen Fehler erlaubt sind.

**Offene Kommunikation leben:** Lebendige Kommunikation ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse. Peter Drucker sagt: „Kommunikation ist nicht eine zusätzliche Aufgabe des Managers, Management ist Kommunikation.“ Wenn Change-Manager\*innen die Vision, mögliche Ansatzpunkte und ihr eigenes Selbstverständnis (wofür stehe ich in diesem Prozess?) nicht rechtzeitig oder klar genug kommunizieren, dann öffnet dies der Gerüchteküche Tür und Tor. Kommunikation sollte also weder dem Zufall noch allein offiziellen Organen überlassen werden – es handelt sich um eine Kernaufgabe des Change-Management! Es gilt, eine gute Story der Veränderung, also eine kommunizierbare Geschichte für den Change zu entwerfen. Wenige, klare Schlüsselbotschaften, die emotional bewegen, sind besser als eine Flut von Informationen. Kommunikation ist keine Einbahnstraße, sondern es geht um einen echten Dialog mit den Betroffenen. Dabei ist wichtig, Widerstand als Botschaft zu erkennen und auf Bedenken einzugehen. Bereits im Kick-off sollte für die beteiligten Akteure eine transparente Kommunikation erlebbar werden, und Vereinbarungen bezüglich der weiteren ‚Informationspolitik‘ im Change-Prozess sollten getroffen werden. Führung muss das Einhalten dieser Kommunikationsregeln vorleben, aber auch einfordern. Zentraler Punkt für eine gelingende Kommunikation ist eine wertschätzende Grundhaltung, die auf Potentiale fokussiert und das Positive verstärkt.

*Quelle: Manfred Höfler et al., 2018*

Das Modell mit den Ansatzpunkten ist ein Unterstützungsangebot, um Veränderungsprozesse auf Stärken und Schwächen hin zu analysieren und strukturiert an sie heranzugehen. Systemisch betrachtet beeinflussen und verstärken sich die Faktoren gegenseitig; Schnittstellen sind gewollt. In einem konkreten Change-Vorhaben geht es nicht darum,

die Ansatzpunkte linear nacheinander abzuarbeiten. Vielmehr hilft das Modell, maßgeschneidert mögliche ‚Hebel‘ zu identifizieren, um den Veränderungsprozess erfolgreich voranzubringen.

*Reflexionsbox:*

???

#### **Nächste Schritte in meinem eigenen Change - Prozess**

- An welchen Aktionsfeldern würde ich in meinem konkreten Veränderungs – Fall ansetzen, um gemeinsam einen Schritt weiterzukommen?
- Was konkret verspreche ich mir davon?

### **Gender und Veränderungsmanagement**

Gender beschreibt ein historisch veränderbares soziales und kulturelles Verhältnis zwischen den Geschlechtern. Gender ist eine soziale Konstruktion, also das Ergebnis einer Reihe von gesellschaftlichen Rollen - Zuschreibungen und Erwartungen, die unter anderem durch Erziehung und Medien vermittelt werden.

Das Schaffen von Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern ist laut der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung ein zentrales Anliegen der Weltgemeinschaft und ein wichtiger Schlüssel für Entwicklung. Zunächst gilt es ein Bewusstsein darüber zu schaffen, wie Geschlechterdifferenzen überhaupt konstruiert werden. Damit wir Diskriminierung entgegenwirken, müssen wir in einem zweiten Schritt Bewertungen und Kategorisierungen, die Geschlechter hierarchisieren, abbauen.

Bei Veränderungsvorhaben sind wir angehalten, das Thema Geschlechtergerechtigkeit als Querschnittsaufgabe mitzudenken. Die Strategie und das Design eines Veränderungsprozesses müssen geschlechtersensibel gestaltet werden. Folgende Fragen können dafür relevant sein:

- Wie gelingt es uns im Prozess, die verschiedenen Geschlechter mit ihren Interessen und Motivationen im Blick zu behalten?
- Sind die verschiedenen Geschlechter unter den Schlüsselakteuren des Change-Prozesses gleichberechtigt berücksichtigt?

- Wie werden diese an Entscheidungen beteiligt? Sind sie in Steuerungsstrukturen und Change -Teams angemessen vertreten?
- Berücksichtigt der Change-Prozess ausreichend die Arbeitsbedingungen der verschiedenen Geschlechter?
- Wie stellen wir einen gleichberechtigten Zugang zu Informationen, Lernangeboten und anderen Ressourcen sicher? Wie können wir Lernprozesse so unterstützen, dass die Mitarbeiter\*innen der verschiedenen Geschlechter die für die Veränderung notwendigen Kenntnisse und Qualifikationen erwerben können?
- Wie tragen wir bei der Kommunikation im Change-Prozess dafür Sorge, dass geschlechterspezifische Stereotype und Rollenzuweisungen nicht verstärkt, sondern kritisch hinterfragt werden?

*Weitere Informationen:*

- Deutsche Gesellschaft für die Vereinten Nationen e.V.:  
*Agenda 2030*  
<https://nachhaltig-entwickeln.dgvn.de/agenda-2030/>
- BMZ (2014): *Gleichberechtigung der Geschlechter in der deutschen Entwicklungspolitik*  
[www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/strategiepapiere/Strategiepapier341\\_02\\_2014.pdf](http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/strategiepapiere/Strategiepapier341_02_2014.pdf)
- BMZ (2016): *Entwicklungspolitischer Aktionsplan zur Gleichberechtigung der Geschlechter 2016 – 2020*  
[www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/strategiepapiere/Strategiepapier361\\_02\\_2016.pdf](http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/strategiepapiere/Strategiepapier361_02_2016.pdf)

*Reflexionsbox:*



**Gender im Veränderungsmanagement**

- Wie ist meine persönliche Haltung zur Bedeutung von Gender in Change – Prozessen?
- Welchen Stellenwert hat das Thema für mich? Und warum?



# Werkzeugkasten

## Wie finde ich das richtige Tool?

Das Kapitel ‚Soziale Dynamiken in Change – Prozessen‘ enthält das Tool Stakeholder – Kraftfeldanalyse und die Formel der Veränderungsenergie. Auch unter den Ansatzpunkten für Change Management haben wir bereits eine Vielzahl handfester, praktischer Tipps gegeben, wie man an ein Veränderungsvorhaben herangehen kann. Ergänzend gibt es eine Reihe von Tool – Sammlungen zum Thema, auf die wir in der Literaturliste im Anhang hinweisen. Die Tools in den Publikationen ‚Fit for Change‘ sind beispielsweise entlang der von Kostka/Mönch beschriebenen Phasen (siehe Modell auf S. 8) geordnet, so dass sich entsprechendes Handwerkszeug leicht identifizieren lässt.

Die Herausforderung besteht nicht in einem Zuwenig an Tools oder Methoden, sondern in der Auswahl des ‚richtigen‘ Tools. Diese wiederum hängt in allererster Linie von dem spezifischen Change-Fall und seinen Kontextbedingungen ab. Größtmögliche Wirksamkeit ergibt sich aus dem optimalen ‚Fit‘ zwischen dem Kontext, einer ausgewählten Methode und meiner Persönlichkeit, das heißt, meinen eigenen Erfahrungen, Vorlieben und Kompetenzen. Als Manager\*in oder Berater\*in eines Veränderungsprozesses nehme ich jede Situation durch meine persönlich eingefärbte Brille wahr und muss vor diesem Hintergrund Hypothesen darüber bilden, wie eine nützliche Intervention aussehen könnte. Das heißt übersetzt, welches Tool oder welche Maßnahme ich vorschlage, um für die beteiligten Akteure einen wirklichen Mehrwert zu schaffen.

Die Frage nach dem ‚Wozu?‘ ist dabei noch wichtiger als die nach dem ‚richtigen‘ Tool: Was will und was kann ich bestenfalls erreichen, wenn ich diesen Schritt vorschlage? Letztlich gibt es viele Wege, die nach Rom führen. Wenn ich mich mit einer lernenden Haltung in einen Change-Prozess gebe, dann werde ich unterwegs merken, was am besten zu diesem konkreten Veränderungsvorhaben passt.

Inspiziert von John Kotters Leitsatz [„win over the hearts and minds!“](#) möchten wir im Folgenden kurz einige Ansätze und Lernmaterialien vorstellen, die einen Unterschied machen. Sie sind hilfreich, um

kreative, innovative Denk- und Gestaltungsprozesse in Gruppen zu fördern. Sie bieten die Chance, Menschen auch emotional zu berühren und können Veränderungsenergie mobilisieren. Es handelt sich um grafisch ansprechend gestaltetes Material, das neugierig macht und zum Ausprobieren anregt!

## Story telling

Die Kunst des Geschichtenerzählens ist besonders wirksam, wenn es darum geht, für neue Ideen zu begeistern und anderen dabei zu helfen, Herausforderungen und Wandel zu begrüßen. Mit Geschichten können wir Visionen, Werte und Konzepte vermitteln. In einer von Daten gesteuerten Welt sehen sich Menschen nach ‚echter‘ menschlicher Kommunikation und Symbolik. Gute Geschichten ‚nehmen uns gefangen‘ und beanspruchen unsere Aufmerksamkeit. Das Erzählen von Geschichten ist eine der ältesten Kommunikationsformen. Durch Geschichten lernen wir, Geschichten bleiben im Gedächtnis und beeinflussen unser Handeln. Die Lernlandkarte ‚Storytelling‘ stellt mit praktischen Tipps und treffenden Bildern vor, wie wir Geschichten zum Leben erwachen lassen können.

Klaus Doppler wirbt in seinem Beitrag ‚Die 4 Grundprinzipien für erfolgreiches Changemanagement‘ dafür, eine packende, mitreißende [Change-Story zu erzählen](#) und stellt kurz und prägnant die sieben Schritte der Dramaturgie vor. Die Change-Geschichte soll im Kern diese Fragen beantworten: Warum müssen wir uns verändern? Wohin wollen wir uns verändern? Was wird uns das bringen? Wie kommen wir dort realistisch hin?

## Zukunftskonferenz

Mit dieser von Marvin Weisbord 1987 entwickelten partizipativen Methode gelingt es, in einem ganzen System, das heißt mit allen relevanten Stakeholdern Zukunft zu gestalten. Eine Zukunftskonferenz ist ein Dialog-, Planungs- und Strategiemeeting mit einer Gruppe von etwa 60 bis 100 Personen. Durch das Fokussieren auf die Zukunft und auf Gemeinsamkeiten gelingt es im Prozess, dass das Verständnis füreinander zunimmt und das Denken und Handeln in eine gemeinsame Richtung gehen. Stakeholder sind alle jene, die einen Anteil an der Zukunft haben. Wichtig sind möglichst viele verschiedene

Perspektiven und das Einbeziehen von Akteuren, die üblicherweise nicht aktiv an der Zukunftsentwicklung einer Organisation teilnehmen. Die Akteure arbeiten abwechselnd in Max-Mix-Gruppen (möglichst heterogen zusammengesetzt) und Heimatgruppen (homogen zusammengesetzt). Der Prozess besteht aus sechs definierten Schritten, die die Gesamtgruppe in 2,5 Tagen durchläuft. Die Methode ist insofern hochaktuell, da sie auf selbstgesteuertes Arbeiten und eigenverantwortliches Handeln setzt.

### Open Space

Harrison Owen, der diese Methode maßgeblich entwickelte hat, nennt sie ein ‚Weltprodukt‘, dem verschiedene Denker\*innen und Kulturen ihre heutige Form gegeben haben. Open Space – das heißt einen offenen Raum nutzen, um Selbstorganisation und Eigenverantwortung zur vollen Entfaltung zu bringen. Open Space beginnt mit einem Stuhlkreis, der dem Raum eine Mitte und viel Platz gibt. Die Leere der Kreismitte korrespondiert mit der (noch) leeren Agenda, die sich nach und nach aus den Themen und Anliegen der Anwesenden füllt. In einem ‚Marktplatz-Verfahren‘ organisieren sich anschließend die Teilnehmer\*innen in Workshops, deren Zeitpunkt und Ort definiert sind. Folgende Leitsätze gelten: Wer auch immer kommt, es ist der/die Richtige! Was auch immer geschieht, es ist das einzige, was geschehen kann! Wenn es vorbei ist, ist es vorbei! Für alle Teilnehmer\*innen gilt das Gesetz der zwei Füße: Gehe dorthin, wo es dich interessiert. Bleibe in keinem Workshop, zu dem du nichts mehr beitragen oder lernen kannst. Stimme permanent mit den Füßen ab. Wer eine Gruppe verlässt, ehrt die Gruppe mit der eigenen Abwesenheit und macht sich dorthin auf, wo sie oder er wieder einen Unterschied machen kann. Der Open Space endet mit der Ergebnissicherung und einem Transfer in den Arbeitsalltag.

### Appreciative Inquiry (AI) / Wertschätzende Erkundung

AI ist eine auf Wertschätzung beruhende Managementphilosophie, Haltung und Methode. Es geht darum zu benennen, was bereits bestens funktioniert und was man gemeinsam tun kann, um mehr davon zu haben. Bei AI steht nicht der Mangel im

Mittelpunkt, sondern die Fülle und Pracht dessen, was bereits da ist und funktioniert. Dahinter steckt die Erfahrung: Worauf wir unsere Aufmerksamkeit fokussieren, das nimmt zum Momente des Gelingens bilden hier also die Grundlage für Entwicklungs- und Veränderungsprozesse. Ausgehend von Kernthemen startet die Erkundung mit Interviews und dem Erzählen und Zusammentragen von Geschichten, Anekdoten und Begebenheiten. Durch den 4-D-Zyklus gelangen die Beteiligten schließlich zu den Umsetzungsschritten, die ihnen helfen, das zu erreichen, was sein sollte und sein wird.

### World Café

Dieses Verfahren ist ein Labor für den perfekten Dialog und schafft Raum für echte Begegnung und Austausch. Das Setting wird als inspirierender Salon der Konversation mit Tischen organisiert. Menschen treffen sich ohne große Berührungsängste und führen in angenehmer Atmosphäre bedeutungsvolle Gespräche zu Fragen, die für sie wirklich von Belang sind. Nach einer Zeit des intensiven Austauschs (wenigstens 20 Minuten) mischen sich die Teilnehmer\*innen, wechseln die Tische und können erfahren, was in den anderen Grüppchen gesprochen wurde. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren sind die Teilnehmer\*innen, die richtigen Fragen, die Gastgeber\*innen und das einladende Setting. Zum Abschluss findet der Transfer der visuell und kreativ dokumentierten Ergebnisse statt. World Cafés bieten sich insbesondere als Einstieg in ein wichtiges Thema oder für die Reflexion konkreter Fragestellungen an und können die kollektive Intelligenz eines ganzen Systems in den Raum holen.

### Frage- und Antwortkarten ‚Change – Navigator‘

Dieses Set von 48 Frage- und Antwortkarten eignet sich für die Arbeit mit Einzelpersonen und kleinen Teams. Der Change-Navigator ist handlich und flexibel und kann überall dort eingesetzt werden, wo Menschen Organisationen verändern und gemeinsam nachhaltige, wirkungsvolle Lösungen erarbeiten wollen. Es gibt sowohl Reflexions- als auch Aktionskarten, je nachdem, was im Prozess gerade gebraucht wird. Der Navigator bietet eine Landkarte der Lösungen und Leitfragen, geordnet entlang von sechs zentralen Gestaltungsfeldern. Anfangen kann

man dort, wo es am sinnvollsten erscheint. Meist lohnt es sich, mit einer Standortbestimmung zu beginnen. Der Navigator hilft, mit der richtigen Haltung zur richtigen Zeit den richtigen Akteuren die richtigen Fragen zu stellen. Ein Leitsatz dabei ist: ‚Die Organisation kennt die Antworten‘. Es steht beim Change – Navigator aber nicht die vorschnelle Antwort im Vordergrund, sondern das gemeinsame Verstehen und Entwickeln tragfähiger Lösungen. Alle auf den Karten aufgeführten Tools und Methoden sind im Begleitheft zum Navigator kurz mit Literaturhinweisen beschrieben.

*Quellen:*

- *Holger Scholz, / Roswitha Versper, Lernlandkarten 1, 2, 3, 5 und 7*
- *Heiko Roehl: Der Change – Navigator, 2017*

*Reflexionsbox:*

???

**Werkzeugkasten Change Management**

- Welches Handwerkszeug macht mich persönlich neugierig?
- Wie kann ich mir methodische Kompetenzen dafür aneignen?
- Wo kann ich Unterstützung erhalten?

# Rolle und Haltung im Change - Prozess

## Spannungsfelder in der Rolle als normal hinnehmen

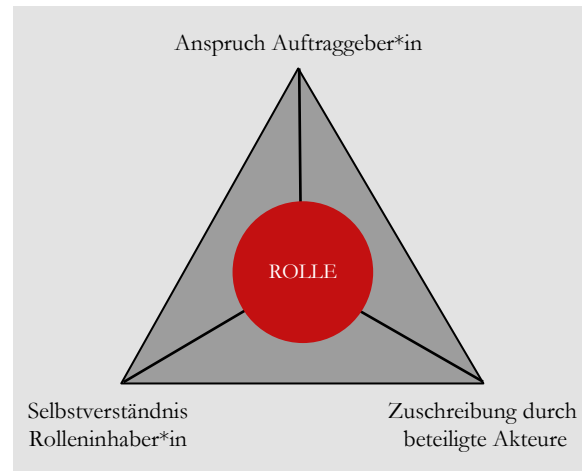
Wandel bringt immer auch neue Rollenanforderungen mit sich. Der bewusste Umgang mit der Rollenfrage ist ein wichtiger Erfolgsfaktor und trägt zur Klarheit im Prozess bei.

Im Change sind wir meist Träger multipler Rollen, die im Hinblick auf ihre Aufgaben widersprüchlich erscheinen mögen. So kann ich beispielsweise als Mitglied eines Teams gleichzeitig verantwortlich für einen Change-Prozess sein. Oder als Führungskraft ein Kooperationsystem in Bezug auf einen Veränderungsprozess beraten. Wichtig ist, die Rollen voneinander unterscheiden zu lernen, deren Herausforderungen zu kennen und sie miteinander in Einklang zu bringen.

Claus Otto Scharmer sagt: ‚Die Entwicklung von Situationen hängt davon ab, wie man an sie herangeht, das heißt von der eigenen Aufmerksamkeit und Achtsamkeit.‘ Um achtsam für Rollenfragen zu sein und zu bleiben braucht es regelmäßige ‚Auszeiten‘, das heißt, Momente, in denen ich einen inneren Abstand zum operativen Change-Geschäft einnehmen und mein eigenes Handeln aus einer gewissen Distanz reflektieren kann.

In Bezug auf die eigene Rolle im Change - Prozess gilt es ebenfalls zu prüfen, in welchem ‚Erwartungsraum‘ ich mich befinde. Dieser ist definiert durch den Anspruch und die Vorstellungen der verschiedenen beteiligten Akteure sowie durch das eigene Rollen-Selbstverständnis.

Da wir uns im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit stets in einem von Interessen geleiteten sozialen Raum bewegen, sind Spannungsfelder und Widersprüche in Bezug auf die Rollenerwartungen ein normaler Bestandteil unserer Arbeit. Die Bezugsfelder und Akteurskonstellationen sind oft so vielfältig, dass aus dem Dreieck schnell ein Mehreck werden kann.



Quelle: nach Claus Nowak, 2015 (verändert)

Um als Change-Manager\*in bzw. Berater\*in in einem Veränderungsprozess wirksam zu sein sollte ich Antworten auf die folgenden Fragen haben:

- Was ist meine Motivation in Bezug auf die anstehende Veränderung?
- Für was stehe ich in diesem Prozess?
- Was möchte ich in meiner Rolle (nicht) tun?
- Welche Stärken bringe ich für diese Rolle mit?

Kann ich diese Antworten auch den zentralen Stakeholdern gegenüber kommunizieren, dann ist ein wichtiger Schritt in Richtung einer gelungenen Interaktion getan.

## Eigene Veränderungskompetenzen (er)kennen

Veränderungsprozesse in sozialen Systemen sind nicht planbar und immer auch mit Unsicherheiten und Emotionen behaftet. Bei der Reflexion meiner eigenen Rolle und Haltung lande ich früher oder später auch bei der Frage: Wie geht es mir eigentlich selbst in Situationen von Kontroll-Verlust und wie gehe ich damit um? Wo sind meine persönlichen Grenzen erreicht?

Grundsätzlich sind für das Change – Management Kompetenzen im Umgang mit mir selbst, im Umgang mit Anderen und im Umgang mit der Aufgabe hilfreich. Niemand hat alle unten genannten Kom-

petenzen. Jeder von uns verfügt über bestimmte Stärken und andere Lern- und Entwicklungsfelder:

#### **Umgang mit mir selbst / persönliche Kompetenzen**

- Selbstreflexion
- Selbstvertrauen
- Mut
- Zielorientierung
- Strukturiertes Vorgehen
- Positive Einstellung zur Veränderung
- Fähigkeit des Umgangs mit Unsicherheit und Widersprüchen

#### **Umgang mit anderen / soziale Kompetenzen**

- Dialogkompetenzen
- Klar kommunizieren können
- Überzeugungskraft
- Andere mitnehmen/beeinflussen können
- Ermutigen
- Durchsetzungskraft
- Auffangen von Unsicherheiten
- Integration von Widersprüchen
- Kreativität freisetzen können

#### **Umgang mit der Aufgabe / fachliche und methodische Kompetenzen**

- Know-how in Projektmanagement
- Kenntnisse von Methoden und Handwerkszeug
- Resilienz (mit Kontrollverlust leben können)
- Gelassenheit

Um die eigenen Potentiale einschätzen zu können, kann es nützlich sein, die genannten Kompetenzen zu reflektieren und gegebenenfalls dazu auch Feedback von Dritten einzuholen.

In seinem Gelassenheits – Gebet beschreibt Franz von Assisi, welche eigene Haltung er sich im Umgang mit Veränderungen wünscht: „Gott, gib mir die Gelassenheit, die Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, die Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.“

## Zur Vertiefung

Aus der Vielzahl der Publikationen und Materialien zum Thema Change Management haben wir eine kleine subjektive Auswahl getroffen. Dabei haben uns die Kriterien ganzheitlicher Ansatz, Praxisnähe und Aktualität geleitet.

### Literaturempfehlungen (deutsch)

- Bonsen, Matthias zur: Appreciative Inquiry (AI) – Der Weg zu Spitzenleistungen, 2012
- Brown, Juanita / Isaacs, David: Das World Café, 2007
- Claßen, Martin: Spannungsfelder im Change Management. Veränderungen situativ gestalten, 2019
- Doppler, Klaus: Der Change Manager. Sich selbst und andere verändern, 2011
- Doppler, Klaus / Voigt, Bert: Feel the change! Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern, 2018
- Doppler, Klaus / Lautenburg: Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten, 2014
- Faschingbauer, Michael: Effectuation, Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, 2017
- Grannemann, U. / Seele, H.: Führungsaufgabe Change – Eine Roadmap für Führungskräfte in Veränderungsprozessen, 2016
- Gellert, Manfred / Nowak, Claus: Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung, 2010
- GIZ GmbH (Hrsg.): Kooperationsmanagement in der Praxis. Gesellschaftliche Veränderungen gestalten mit Capacity WORKS, 2015
- Höfler, Manfred et al.: Abenteuer Change Management, 2018
- Juhre, Ralf: Change Management – Mit den Menschen für die Menschen, 2018
- Königswieser, Roswita / Keil, Marion: Das Feuer großer Gruppen, 2008
- Kostka, Claudia / Mönch, Annette: Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, 2009

Kotter, John P.: Leading change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, 2011

Kotter, John P.: Das Pinguin-Prinzip. Wie Veränderung zum Erfolg führt, 2017

Laloux, Frederic: Reinventing Organizations, 2015

Laloux, Frederic: Reinventing Organizations visuell, 2016

Leao, Anja & Mathias Hofmann, Mathias (Hrsg.): Fit for Change, 2009

Leao, Anja & Mathias Hofmann, Mathias (Hrsg.): Fit for Change II, 2009

Nowak, Claus: Geometrien der Veränderung. 70 Modelle für Führung, Coaching und Change-Management, 2015

Owen, Harrison: Open Space Technology, 2011

Roehl, Heiko: Der Change – Navigator, 48 Frage- und Aktionskarten für wirksames Change – Management, 2017

Rohm, Armin (Hrsg.): Change Tools, 2015

Scharmer, Claus Otto: Theory U: Von der Zukunft her führen, 2014

Scholz, Holger / Vesper, Roswitha et al.: Lernlandkarte 3. Appreciative Inquiry, 2007

Scholz, Holger / Vesper, Roswitha et al.: Lernlandkarte 1. Open Space Technology, 2014

Scholz, Holger / Vesper, Roswitha et al.: Lernlandkarte 5. Story Telling, 2008

Scholz, Holger / Vesper, Roswitha et al.: Lernlandkarte 2. World Café, 2010

Scholz, Holger / Vesper, Roswitha et al.: Lernlandkarte 7. Zukunftskonferenz, 2015

Weick, Karl E./ Sutcliffe, Kathleen: Das Unerwartete managen, 2016

### Literaturempfehlungen (englisch)

Bunker, Benedict et al.: Large Group Interventions. Engaging the Whole System for Rapid Change, 1997

Bridges, William: Managing Transitions: Making the Most of Change, 2017

Brown, Tim: Change by design, 2019

Cooperrider, David: Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change, 2007

Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph: Managing corporate change, 2001

GIZ GmbH (Hrsg.): Cooperation Management for Practitioners. Managing Social Change with Capacity WORKS, 2017

Hofstede, Geert et al.: Cultures and Organizations – Software of the Mind, 2010

Kotter, John, P.: Leading Change, 2012

Laloux, Frederic: Reinventing Organizations, 2014

Mack, Oliver et al.: Managing in a VUCA World, 2016

Gellert, Manfred / Nowak, Claus: Teamwork – Teambuilding – Team coaching, 2005

Owen, Harrison: Open Space Technology. A User's Guide, 2008

Senge, Peter / Jaworski, Joseph / Scharmer, C. Otto / Flowers, Betty Sue: Presence. Exploring profound change in people, organizations and society, 2005

Senge, Peter: Fifth Discipline Fieldbook, 1994

Scharmer, C. Otto: The essentials of Theory U, 2018

## Online - Ressourcen

### Youtube - Clips

Doppler, Klaus:  
„Zukunftsfähig werden: Wie Change im Unternehmen gelingt.“; Vortrag bei der Business School Albschwarzwald, 2017  
<http://www.doppler.de/start/media/>

Georg Krau und Kevin Pfander:  
„Zwischen Theorie und Praxis - Der Change Prozess nach John Kotter“; Lehrvideo  
<https://www.youtube.com/watch?v=jRF0-Fb0yt0>

John Kotter:  
„The Heart of Change“ Lehrvideo  
[https://www.youtube.com/watch?v=gNrWTYbU9\\_E](https://www.youtube.com/watch?v=gNrWTYbU9_E)

Leandro Herrero:  
‘Viral Change (TM) by Dr. Leandro Herrero’  
[https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=20&v=iS-tEUTbbCo4](https://www.youtube.com/watch?time_continue=20&v=iS-tEUTbbCo4)

### Andere online-Ressourcen

AUGENHÖHEworks GmbH  
Daniel Trebien, Philipp Hansen, Silke Luinstra  
Mediathek zu lebendigen Unternehmen  
<https://augenhoebe-film.de/filme/>

Hofstede, Geert;  
Cultures and Organisations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and its Importance for Survive, 2010  
[https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod\\_resource/content/1/G.Hofstede\\_G.J.Hofstede\\_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf](https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf)

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ)

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40  
53113 Bonn

T: +49 228 44 60 - 33 33

F: +49 228 44 60 - 17 66

E: [info@giz.de](mailto:info@giz.de)

| [www.giz.de](http://www.giz.de)

| [www.giz.de/akademie](http://www.giz.de/akademie)