



CHANGE MANAGEMENT

AUSGEWÄHLTE TOOLS
FÜR EIN ERFOLGREICHES
VERÄNDERUNGSMANAGEMENT

Impressum

Herausgeberin: TU Graz, Vizerektorat für Digitalisierung und Change Management
Rechbauerstraße 12, 8010 Graz

Inhaltliche Verantwortung, Gestaltung und Layout: Organisationseinheit Veränderungsprozesse und Umsetzung,

Kontakt: office.vpu@tugraz.at

Stand: November 2021

*„Probleme kann man niemals mit
derselben Denkweise lösen,
durch die sie entstanden sind.“*

Albert Einstein

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	5
Wozu verändern?.....	7
Welche Werte leiten uns bei der Arbeit?	10
Was ist das Fundament unserer Arbeit?	11
1. Stufe: Gefühl der Dringlichkeit erzeugen	12
2. Stufe: Führungskoalition aufbauen.....	18
3. Stufe: Vision und Strategie entwickeln	21
4. Stufe: Vision des Wandels kommunizieren	24
5. Stufe: Mitarbeitende auf breiter Basis befähigen	29
6. Stufe: Schnelle Erfolge erzielen	31
7. Stufe: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten	36
8. Stufe: Neue Ansätze in der Kultur verankern	40
Glossar	44
Abbildungsverzeichnis*	46
Tabellenverzeichnis*	47
Link-Sammlung zu den Tools.....	48
Quellenverzeichnis.....	49
Notizen	50

VORWORT

Vereinfachung, Entlastung und Serviceorientierung – das sind die Leitziele des Change Managements an der TU Graz. Unter Change Management bzw. Veränderungsmanagement versteht man die planvolle Initiierung, Umsetzung und Kontrolle von Veränderungsprozessen. Ziel ist es, die organisatorische Leistungsfähigkeit zu optimieren und die Qualität des Arbeitslebens zu erhöhen. Dies kann nur dann funktionieren, wenn alle Beteiligten aktiv eingebunden werden.



Claudia von der Linden,
Vizektorin Digitalisierung
und Change Management

© Lünghammer – TU Graz

„Hochschulen stehen vermehrt im internationalen Wettbewerb – eine klare Profilbildung ist erforderlich. Regulatorische und administrative Anforderungen wachsen. Diese Anforderungen sind aber nur dann schaffbar, wenn Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und Mitarbeitende aus der Administration gemeinsam Lösungen neu denken und an einem Wandel auf allen Ebenen aktiv mitarbeiten. Change Management wird diese Veränderungs- und Entwicklungsprozesse optimal begleiten und nachhaltig umsetzen.“

Die TU Graz möchte sich weiterhin als eine der führenden internationalen Hochschulen positionieren. Um dieses ambitionierte Ziel zu erreichen, begleitet Change Management die dafür notwendigen Veränderungsprozesse.

Wir haben dieses Booklet entwickelt, um Ihnen einen Überblick über die Themen des Change Managements an der TU Graz und einen Einblick in ausgewählte Tools für erfolgreiches Veränderungsmanagement zu geben.

■
Dabei richten wir uns an alle Führungskräfte, Projektverantwortliche sowie Interessierte und wollen das erfahrungsorientierte Lernen im Rahmen von Veränderungen am Arbeitsplatz fördern.

Dieses Booklet liefert Tipps und Tricks, die Sie bei der Umsetzung Ihrer Veränderungsvorhaben unterstützen und Ihnen zeigen, wie Sie dem Anspruch einer sich kontinuierlich verändernden Organisation gerecht werden.

Viel Vergnügen beim Schmökern wünschen

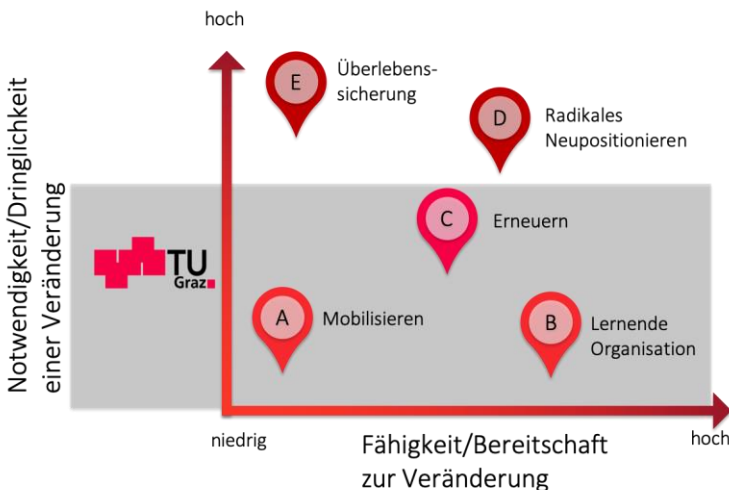
Claudia von der Linden und das Team Veränderungsprozesse und Umsetzung!

Wozu verändern?

Sich zum Teil rasch verändernde Einflüsse und Rahmenbedingungen wie Wettbewerb, Technologien, Gesetzesnovellen, Demografieeffekte, aber auch interne Faktoren erfordern von Organisationen stetige Veränderung – in einzelnen Bereichen bis hin zu umfassenden Einschnitten in der gesamten Organisation. Diese Veränderungen sind auch deutlich an den Hochschulen spürbar: International messbare, fortschrittliche, wettbewerbsorientierte Forschung und Lehre fordern zeitgemäße, moderne Prozesse und Strukturen.

Change Management betrifft alle Stakeholder*innen an der TU Graz – von der obersten Führungsebene bis hin zu den Mitarbeitenden im Bereich Forschung, Lehre und Verwaltung und den Studierenden. Je nach Dringlichkeit einer Veränderung und der Bereitschaft der Stakeholder*innen zur Veränderung können unterschiedliche Konzepte mit dahinterliegenden Methoden festgelegt werden (siehe Abbildung 1):

Abbildung 1: Veränderungslandkarte der TU Graz



Die Technische Universität Graz bewegt sich hierbei zwischen den ersten drei Konzepten „Mobilisieren“, „Erneuern“ und der „Lernenden Organisation“:



... *Mobilisieren* bedeutet gegenwärtig, erfolgreiche Abläufe durch kontinuierliche Veränderungsprozesse zukunftstauglich weiterzuentwickeln.



... *Lernende Organisation* steht für ständiges Steigern des Lern- und Wissenspotenzials aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Ziel, die Arbeitsqualität und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.



... *Erneuern* bedeutet konkrete Zukunftschancen wie beispielsweise die Digitalisierung proaktiv und strategisch aufzugreifen, Innovationen zu konzipieren und unter entsprechenden Anpassungen in der bestehenden Organisation umzusetzen.



... *Sich radikal neu positionieren* bedeutet das Neufestlegen von Strategien, Kernprozessen etc. sowie deren Umsetzung, wenn Gefahren anhand von Entwicklungen des Umfelds oder Kennzahlen absehbar werden.



... *Überleben sichern* umfasst sehr rasch umzusetzende und extreme Veränderungsmaßnahmen oder Sanierungen zur Überwindung von Existenzkrisen.

Veränderungsmanagement an der TU Graz

- ... begleitet Stakeholder*innen bei der inhaltlichen und kulturellen Bewältigung von prozessualen, strukturellen und strategischen Herausforderungen.
- ... berät und setzt Veränderungen im Rahmen von konkreten Pilotprojekten auf operativer Ebene um.
- ... führt zu Lernprozessen und praktischen Erfahrungen im Umgang mit einer sich stets wandelnden Arbeitsgestaltung und -welt.

Veränderungsmanagement, das aktive Gestalten von Veränderungsprozessen,

- bewirkt eine Steigerung der Akzeptanz für Maßnahmen und Ergebnisse aus Projekten und Initiativen durch Transparenz bezüglich der Ziele und Durchführung der Veränderungsvorhaben,
- fördert die Nachhaltigkeit von Veränderungsmaßnahmen (sowie Projekten und Initiativen) und
- leistet einen wesentlichen Beitrag zur Realisierung strategischer Leitziele der TU Graz.

Das Veränderungsmanagement an der TU Graz befasst sich mit Zukunftsthemen der Organisation. Themen des **Serviceorientierten Universitätsmanagement** und der **Digitale TU Graz** sind als strategische Projekte im Entwicklungsplan verankert.

Folgende Angebote gibt es:

- **Veränderungsmanagement-Beratung, -Begleitung und -Umsetzung**
- **Servicestelle VIS** (Verwaltung – Information – Service)
- **Digitales Change Netzwerk**

Welche Werte leiten uns bei der Arbeit?

Stakeholder*innen zu beteiligen ...

ist für unser Handeln maßgeblich – denn Veränderungsziele betreffen in ihrer Umsetzung Menschen. Diese sind laufend gefordert, sich den neuen Gegebenheiten durch ihr Verhalten, Können oder Wissen anzupassen. Veränderung kann nur gelingen, wenn Stakeholder*innen frühzeitig in eine Veränderungsinitiative eingebunden werden und es Raum für eine aktive Mitgestaltung und Mitarbeit gibt.

Systemische Betrachtung von Veränderungen ...

ist für unser Handeln maßgeblich, da Veränderungen nie punktuell oder isoliert passieren oder notwendig werden. Einzelmaßnahmen haben stets mittel- wie unmittelbare Effekte auf andere Personen, Gruppen, Abteilungen und/oder andere Inhalte, Prozesse oder Kontexte. Daher ist es unumgänglich, organisationale Wechselwirkungen und zeitverzögerte Rückkoppelungen von Veränderungen zu berücksichtigen.

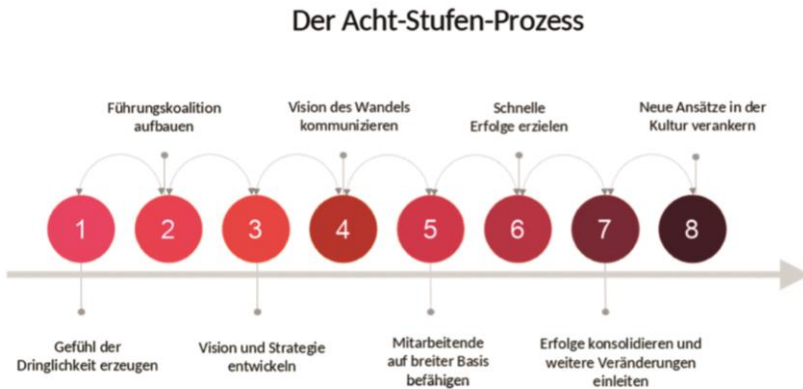
Nachhaltigkeit ...

ist für unser Handeln maßgeblich, weil nachhaltiger Nutzen - erzielt durch Veränderungen im System - in letzter Konsequenz für alle Stakeholder*innen der Organisation gewinnbringend ist. Dabei geht es nicht unmittelbar um eine zeitliche Nachhaltigkeit, da diese in unserer schnelllebigen Veränderungsgesellschaft oft schwer greifbar ist, sondern in erster Linie um inhaltliche Nachhaltigkeit und einen breiten Nutzen für die gesamte Organisation und ihre Stakeholder*innen.

Was ist das Fundament unserer Arbeit?

Es gibt unterschiedliche Modelle und Managementansätze um Veränderungen zu beschreiben und zu gestalten. Wir arbeiten mit dem **Acht-Stufen-Modell von John P. Kotter**, Emeritus der Harvard Business School. Dieser weltweit anerkannte Change-Management-Ansatz beinhaltet wirksame und über Jahrzehnte praxisgeprüfte Methoden, die die Dringlichkeit einer Veränderung aufzeigen und die Akzeptanz für erreichte Ergebnisse und Maßnahmen aus Projekten und Initiativen optimal unterstützen. Das Modell bietet Führungskräften bzw. Verantwortlichen eine gute Orientierung und bedeutet einen „erprobten und machbaren“ Weg in diesem komplexen Thema.

Abbildung 2: Der Acht-Stufen-Prozess



Die Basis für dieses Modell ist die Erkenntnis, dass erfolgreiche Change Prozesse bestimmte Phasen (Stufen) durchlaufen. Die einzelnen Stufen dürfen keinesfalls isoliert oder als wählbare Einzelinitiativen betrachtet werden. Der Erfolg jeder Veränderungsinitiative hängt zu einem beachtlichen Teil vom bewussten Planen, Steuern, Umsetzen und Verankern im Sinne des

Modells des Acht-Stufen-Prozesses ab. Diese acht Stufen bedingen sich gegenseitig und können einander sowohl fördern als auch hemmen. Daher wird für die Umsetzung, insbesondere von großen Veränderungsvorhaben, dringend empfohlen, neben der stufenabhängigen Konzentration auf spezielle Themen, Aufgaben und Zwischenziele innerhalb jeder einzelnen Stufe auch kontinuierlich „time/scope/budget“-Kontrollen einzuführen.

Vor allem in Kontext der Digitalisierung geht es auch oft um rasche Anpassung an Veränderungen, kurze Projektzyklen und schnelle Entscheidungen – also um Agilität / agiles Projektmanagement. Der 8 Stufen-Prozess kann in dieser Hinsicht als der stabile Rahmen betrachtet werden, in dem auch mit agilen Methoden gearbeitet werden kann („Agilität fördern, Veränderung steuern“).

1. Stufe: Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

In der Phase geht es um eine eingehende Analyse der IST-Situation und die Identifizierung von möglichen Risiken und von Chancen.

Die Umsetzung von Veränderungen innerhalb von Inhalten, Prozessen oder Kontexten ist eine komplexe und fordernde Arbeit. Sie verlangt von den beteiligten Mitarbeitenden vor allem die Bereitschaft für neues Handeln und Denken sowie Engagement. Um dies auch erwarten zu können, braucht es gewisse Voraussetzungen. Die mitunter wichtigste Voraussetzung ist, Stakeholder*innen über den Hintergrund des Wandels und insbesondere über die Dringlichkeit neue Wege zu beschreiten, zu informieren.

Nur wenn die Dringlichkeit für die Veränderung erkannt und akzeptiert wird, ist es möglich, eine Gruppe mit genügend Kraft, Ausdauer und Glaubwürdigkeit zusammenzustellen, die in der Lage ist, den Veränderungsprozess zu leiten und letztendlich auch umzusetzen.

Mögliche Fehlerquellen in der 1. Stufe können unter anderem sein (Kasper 2006):

- Überschätzung seitens der Führung, wie sehr man Veränderung herbeiführen kann
- Unterschätzung, wie schwer es ist, Stakeholder*innen aus der Komfortzone herauszuführen
- Fokussieren auf Rationales und Ignorieren von Gefühlen (wie z.B. Unsicherheit, Sorge oder Veränderungsmüdigkeit)
- Die „Selbstgefälligkeit“ einer Organisation

Für letzteres können mehrere Gründe vorliegen, die in Abbildung 3 veranschaulicht werden.

Abbildung 3: Gründe für Selbstgefälligkeit





Wie kann sichergestellt werden, dass das Bewusstsein für die Dringlichkeit eines Veränderungsvorhabens hoch genug ist? Welche Praktiken helfen, Dringlichkeit zu erzeugen?

Die Veränderungsinitiativen in Organisationen sind nur im Ausnahmefall etwas grundlegend Neues. Häufig müssen die Veränderungsverantwortlichen das Erbe einer Geschichte an negativen Veränderungserfahrungen innerhalb einer Organisation oder Einheit antreten und überwinden. In der Praxis schildern Führungskräfte häufig, dass sie am Beginn von Veränderungsvorhaben mit den negativen Erfahrungen der Stakeholder*innen konfrontiert werden. Wandel wird mehrheitlich als kurzweiliger Störfaktor in den täglichen Abläufen erlebt, der außer kurz- bis mittelfristiger Unruhe und Irritationen wenig bis keine Effektivität oder Nachhaltigkeit erzeugt.

Entsprechend wichtig ist es zu verstehen, dass das Schaffen einer Dringlichkeit nur der erste von achten Schritten ist und der Schlüssel zu erfolgreichen Veränderungen nicht im Aufbau der Dringlichkeit alleine, sondern im gesamten Veränderungsprozess und in dessen bedarfsspezifischen Methoden liegt.

Zielklarheit, Informationsstandard, Problembewusstsein und Glaubwürdigkeit ist zu erfragen. Außerdem muss sichergestellt werden, dass die Dringlichkeit bei den Stakeholder*innen aufgebaut wird. Dies kann durch Analyse und Diskussion geschehen.

Stakeholder*innen abholen

Die Stakeholder*innen abzuholen, ist aus den folgenden Gründen wichtig:

- **bessere Entscheidungen – praxisgerechtere Lösungen**
Die unmittelbaren Verantwortlichen und Mitarbeitenden kennen ihr Arbeitsumfeld genau und wissen am besten, worauf besonders zu achten ist, damit die neuen Strukturen in der Praxis auch wirklich funktionieren.
- **Erzeugen von Motivation**
Wenn Stakeholder*innen die Chance gegeben wird, an der Erarbeitung von Lösungen aktiv mitzuwirken, steigt damit auch die Motivation für persönliches Engagement in der Umsetzung.

- **Identifikation mit der Organisation**

Wenn Stakeholder*innen aktiv in Entscheidungsprozesse und Projekte eingebunden werden, fühlen sie sich als Teil des Teams, als Partner*innen – somit steigt auch die Identifikation mit der Organisation und die Bereitschaft, für den Projekterfolg auch Verantwortung zu übernehmen.

Analyse

Zu eruieren sind folgende Leitfragestellungen (Mörbe 2011):

- Wer sind wir? (Selbstverständnis der Stakeholder*innen heute und in der Zielorganisation)
- Was treibt uns an? (Mission)
- Was zeichnet uns aus? (Alleinstellungsmerkmal)
- Wo wollen wir hin? (Vision, Ziele)
- Wie erreichen wir diese Ziele? (Prioritäten, Meilensteine, Kompetenzen)

Um diese strategischen Fragen beantworten zu können, sind entsprechende Informationen zu Umwelt- sowie zu Organisationsdimensionen vorausgesetzt, wie beispielsweise:

- Wie und in welchem Tempo entwickeln sich das Umfeld und der technologische Wandel?
- Was machen unsere Mitbewerber*innen?
- Wie zufrieden sind unsere Stakeholder*innen?
- Wie effektiv werden Entscheidungen getroffen?
- Wie hoch ist das Vertrauen in die eigene Organisation?
- Welchen Stellenwert besitzt Teamwork in unserer Organisation?

Diskussion/Identifikation

- Welche **Chancen** ergeben sich durch die geplante Veränderung?
 - Chancen für die Organisation
 - Chancen für mich/uns? Durch das Befassen mit eigenen Chancen, mit dem eigenen Nutzen, den eine Veränderungsinitiative mit sich bringt, können Mitglieder einer Organisation an Bord geholt werden. Wenn ein individueller Nutzen erkannt und akzeptiert wird, erhöht sich dadurch unmittelbar die Identifikation mit der geplanten Veränderung.

- Welche **Risiken** sind mit der Veränderung verbunden?
 - Organisationsrisiken
 - Individualrisiken

Gerade die Risiken oder negativen Folgen müssen offen angesprochen werden. Ein realistischer Umgang mit unerwünschten oder negativen Effekten, die durch Erneuerungen/Umgestaltungen erzeugt werden, aber auch das Eingeständnis, dass auch unabsehbare Momente entstehen werden, sind die Grundlage für ein effektives und glaubwürdiges Veränderungsmanagement innerhalb einer Organisation.

Empowerment

Um die Dringlichkeit zu erhöhen, braucht es eine Führung, die es schafft, den Mitarbeitenden das große Ganze, die übergeordnete Vision, die daraus abgeleiteten Strategien und die Rolle eines jeden Projekts zu verdeutlichen, d.h. eine Universitätsleitung, die es ermöglicht, viele verschiedene Veränderungsprojekte simultan durchzuführen. Es ist notwendig, an vielen Ebenen gleichzeitig anzusetzen, um den zahlreichen Querverbindungen und Abhängigkeiten in der Organisation gerecht zu werden. Das kann nur gelingen, wenn sich die Universitätsleitung auf die strategischen Führungsaufgaben konzentriert und die operative Führungs- und Management-Verantwortung so weit wie möglich an die mittlere Führungsebene delegiert. Das hat zusätzliche Integration von Mitarbeitenden in die Gestaltung des Wandels zur Folge sowie deren Entwicklung und Empowerment, um Projekte selbstständig abwickeln zu können.

Hier geht es zu einer ausgewählten Checkliste:
„Basis zur Schaffung von Bewusstsein für die Dringlichkeit eines
Veränderungsvorhabens“:



[https://tu4u.tugraz.at/fileadmin/user_upload/redaktion/Information/Serviceeinrichtungen/VR_Change/Phase 1 Ein Gefuehl der Dringlichkeit erzeugen.pdf](https://tu4u.tugraz.at/fileadmin/user_upload/redaktion/Information/Serviceeinrichtungen/VR_Change/Phase_1_Ein_Gefuehl_der_Dringlichkeit_erzeugen.pdf)

2. Stufe: Führungscoalition aufbauen

Wandel braucht starke Teams mit dem notwendigen Maß an Vertrauen und gemeinsamen Zielen, um diesen zu bewältigen. Das erfolgreiche Führen von Veränderungsprozessen in schnelllebigen Organisationsumfeldern bringt vielfältige Herausforderungen und Aufgaben mit sich, die eine Einzelperson nicht ausreichend bewerkstelligen kann, wie zum Beispiel:

- das Entwickeln einer Vision,
- die Beseitigung großer Hindernisse,
- die Kommunikation mit einer Vielzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- die Generierung kurzfristiger Erfolge,
- das Führen dutzender Veränderungsprojekte sowie
- die Verankerung der neuen Ansätze tief in der Organisationskultur (Kotter 2013).

Dabei ist die richtige Zusammensetzung des Teams, das den Veränderungsprozess gestaltet, essenziell, und es ist entscheidend, dass die Führungscoalition tatsächlich als Team auf ein gemeinsames Ziel hin zusammenarbeitet.

Wesentliche Punkte für die Zusammenstellung einer effektiven Führungscoalition sind in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1: Effektive Führungscoalition

Hierarchische Bedeutung	Sind genug Entscheidungsträger/innen der Organisation im Team?
Expertise	Ist genug Diversität im Team? Werden verschiedene Perspektiven abgedeckt?
Glaubwürdigkeit	Sind „Opinion Leader“/ Meinungsbildner/innen im Team, deren Aussagen von den Stakeholder*innen ernst genommen werden?

Leadership-Kompetenz	Gibt es ausreichend Visionärinnen und Visionäre im Team, die den Wandel treiben können?
Management-Kompetenz	Gibt es Führungspersönlichkeiten im Team, die den gemeinsamen Prozess unter Kontrolle halten?
Gegenseitiges Vertrauen	Ist das gegenseitige Vertrauen groß genug, um gemeinsame Ziele zu entwickeln?
Gemeinsame Ziele	Ist es im Team möglich, die nötige Vision zu entwickeln, diese Vision weitreichend zu kommunizieren und Mitarbeiter/innen in der Breite zu befähigen, die Initiative zu ergreifen?



Wie kann beurteilt werden, ob die Führungs-koalition diese Punkte erfüllt?

Eine Methode, dies herauszufinden, ist das **Management-Audit**. Im Rahmen dieses Audits werden strukturelle und prozessuale Aspekte der Führungscoalition auf drei verschiedenen Ebenen durchleuchtet, bewertet und mögliche Maßnahmen definiert:

1. der*die einzelne Führungskraft
2. das Führungs-Team als Ganzes
3. die relevanten Aspekte des organisationalen Kontextes, wie Informations- und Entscheidungsstrukturen einer Organisation und Organisationskultur

Hier geht es zu einer ausgewählten Methode:
„*Abhaltung eines Management-Audits*“:



https://tu4u.tugraz.at/fileadmin/user_upload/redaktion/Information/Serviceeinrichtungen/VR_Change/Phase_2_Fuehrungscoalition_aufbauen.pdf

3. Stufe: Vision und Strategie entwickeln

Eine Vision entwirft ein Bild von der Zukunft und vermittelt, warum es für uns und unsere Organisation erstrebenswert ist, diese Zukunft zu erschaffen. Eine gute Vision dient im Veränderungsprozess folgenden Zwecken:

- Sie gibt die generelle Richtung der Veränderungsinitiative vor
- Sie ist ein Motivationsfaktor und bringt Menschen dazu, die richtigen Schritte in Richtung der Veränderung zu tun
- Sie unterstützt dabei, das Handeln der Beteiligten schnell und effizient zu koordinieren

Es kommt oft vor, dass Mitarbeitenden nicht von vornherein klar ist, warum ein Wandel überhaupt notwendig ist, oder dass Uneinigkeit über die einzuschlagende Richtung herrscht. **Eine klare, allseits verständliche Definition des Zukunftsbildes – eines gemeinsamen „Big Pictures“ – ist absolut wichtig.**

Abbildung 4: Funktionen einer Vision



Tabelle 2: Effektive Vision**Eine effektive Vision ist ...**

... vorstellbar:	Sie vermittelt ein Bild davon, wie die Zukunft aussehen wird.
... erstrebenswert:	Sie spricht die langfristigen Interessen von Mitarbeiter*innen und weiteren Stakeholder*innen an.
... machbar:	Sie enthält realistische, erreichbare Ziele.
... fokussiert:	Sie ist ausreichend spezifisch, um Entscheidungsprozesse zu leiten.
... flexibel:	Sie ist ausreichend generisch, um Eigeninitiative und flexible Antworten auf sich ändernde Bedingungen zuzulassen.
... kommunizierbar:	Sie kann leicht und innerhalb von fünf Minuten erklärt werden.



Wie kann eine effektive Vision definiert werden?

Das Finden und Definieren einer effektiven Vision ist ein Entwicklungsprozess. Mögliche Stolpersteine dabei können sein, dass keine gemeinsame Vision gefunden wird, dass sie nur schwer verständlich oder erklärbar ist, oder dass die Vision sehr analytisch, zahlen- oder finanzlastig beschrieben wird. Deshalb ist es sinnvoll, sich Prozessbegleitung von einer fachlich außenstehenden Person – z.B. einem*r Change Manager*in oder einem*r Change Agent*in – dazu zu holen.

Hier geht es zu einem ausgewählten „*Formular zur Entwicklung und Formulierung einer Vision*“, in dem Rahmen und Eckpunkte als Ergebnis des Visionprozesses festgehalten werden:



[https://tu4u.tugraz.at/fileadmin/user_upload/redaktion/Information/Serviceeinrichtungen/VR_Change/Phase 3 Entwicklung und Formulierung einer Vision.pdf](https://tu4u.tugraz.at/fileadmin/user_upload/redaktion/Information/Serviceeinrichtungen/VR_Change/Phase_3_Entwicklung_und_Formulierung_einer_Vision.pdf)

4. Stufe: Vision des Wandels kommunizieren

Eine Vision soll das gemeinsame Verständnis von Zielen und Richtungsvorgaben stärken und damit motivieren, diesen Zielen zu folgen. Nachdem eine wirkungsvolle Vision erarbeitet wurde hat die Führungskoalition sicherzustellen, dass die Vision auf breiter Basis kommuniziert wird. Nur wenn alle Stakeholder*innen überzeugt werden und daran glauben, dass die Veränderung möglich, wichtig und nutzbringend ist, werden Sie als Unterstützende gewonnen.

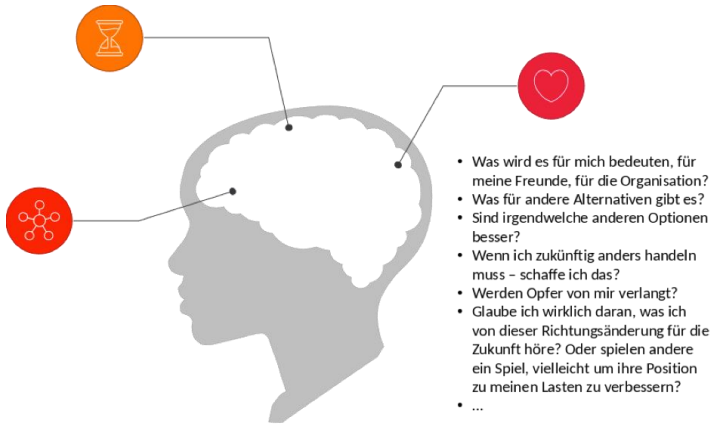
Die Kommunikation einer Vision funktioniert am besten mit einfacher, klarer Sprache und prägnanten, sich häufig wiederholenden Schlüsselnachrichten. Sie schafft Klarheit und Vertrauen in die Veränderung. Die Kunst liegt darin, sowohl den Intellekt als auch die Emotion anzusprechen, eine fordernde und ressourcenintensive Aufgabe.

Abbildung 5: Bausteine einer Vision - Emotion und Intellekt



Wenn Menschen mit Veränderungen konfrontiert werden, stellen sich ihnen viele Fragen (siehe Abbildung 6). Das gilt auch für jene Personen, die die Vision festlegen.

Abbildung 6: Fragen im Zusammenhang mit Veränderungen



Diese Fragen spiegeln unter anderem die emotionalen Aspekte eines Veränderungsprozesses. Es ist sinnvoll, diese Fragen auch in der Kommunikationsplanung aus Sicht der unterschiedlichen Stakeholder*innen zu betrachten, um damit ein Raster der jeweiligen „Betroffenheit“ von Personengruppen zu erstellen (siehe Abbildung 7):

Abbildung 7: Akzeptanzmatrix von Veränderungsprozessen

AKZEPTANZMATRIX VON VERÄNDERUNGEN

SACHLICHES RISIKO

		HOCH	NIEDRIG
PERSÖNLICHES RISIKO	HOCH	WIDERSTÄNDLER	BREMSER
	NIEDRIG	SKEPTIKER	PROMOTOREN

In der Kommunikation wendet man sich erst an die Promotor*innen. Das sind jene Mitglieder des Teams, die die Vision mit- und weitertragen werden (Lies 2003).

Skeptiker*innen und Bremser*innen haben meist noch keine festgefahrene Meinung und können zur Erreichung einer kritischen Masse an Beteiligten meist gut gewonnen werden (ebd).

Die Widerständler*innen versucht man bewusst nicht zu sehr in den Fokus der Kommunikation zu rücken (ebd).

Dies sollte allerdings nicht bedeuten, dass Widerstände in Veränderungsprozessen nicht relevant seien. Der bewusste und konstruktive Umgang mit Widerständen ist vor allem Führungsaufgabe im Alltag (vgl. Streich, 2013). Ein*e Change Manager*in oder ein*e Change Agent*in kann gut dabei unterstützen, die Hintergründe (z.B. personen- oder prozessbezogen) und Ursachen (z.B. unklarer Nutzen, fehlende Transparenz, persönliche Verlustängste, ...) von Widerstand zu beleuchten.

Eine gutes Kommunikationskonzept bedient sich verschiedener Kanäle und schafft unterschiedliche Rahmen für die Kommunikation – von sogenannter „Einwegkommunikation“ über Einzelgespräche bis hin zu Großevents. Idealerweise erreicht die Vision die Einzelnen über mehr als einen Kanal.

In der Kommunikationsplanung sollte auch bewusst sein, dass Personen im universitären Alltag täglich mit vielen Informationen auf unterschiedlichsten Kanälen konfrontiert oder sogar überflutet werden. Dementsprechend sinnvoll ist es für die wirkungsvolle Nutzung der passenden Kanäle die Serviceeinheit Kommunikation und Marketing einzubinden.

Um die Verbreitung der Vision zu fördern, darf keinesfalls die „Vorbildwirkung“ von der Führungskoalition, beteiligten Schlüsselpersonen und der Change Agent*innen unterschätzt werden. Entsprechend der Devise „Walk the Talk“ müssen Sie auch ihr Verhalten und Tun mit dieser Vision von Beginn an in Einklang bringen.



Wie kann eine Vision wirksam kommuniziert werden?

Tabelle 3: Schlüsselemente für die effektive Kommunikation einer Vision

Einfachheit	Übermäßiger Fachjargon und akademische Sprache sollen vermieden werden.
Bilder, Vergleiche und Beispiele	Ein Bild ist mehr wert als viele Worte.
Verschiedene Kommunikationskanäle bedienen	Sowohl Großveranstaltungen als auch kleine Interaktionen sind wirkungsvoll zum Multiplizieren der Botschaft.
Wiederholung	Botschaften kommen erst dann richtig an, wenn sie mehrfach gehört werden.
Vorleben	Schlüsselpersonen in der Organisation müssen das Kommunizierte vorleben und mit gutem Beispiel vorangehen.
Erläutern von Unstimmigkeiten	Unstimmigkeiten gehören dazu und sollen auch angesprochen werden, ansonsten leidet die Glaubwürdigkeit der Kommunikation.
Geben und Nehmen	Kommunikation bedeutet immer Interaktion bzw. Miteinander-Sprechen und nicht einseitiges Präsentieren der Botschaften.

Hier geht es zu einer ausgewählten Methode zur „*Erstellung eines Change-Kommunikationsplans*“:

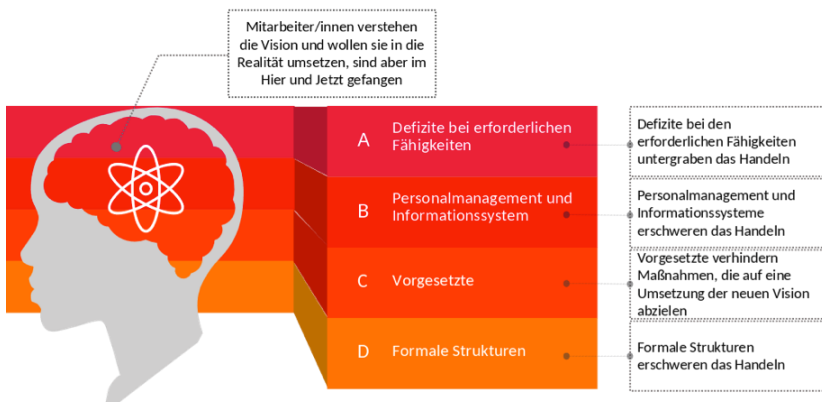


https://tu4u.tugraz.at/fileadmin/user_upload/redaktion/Information/Serviceeinrichtungen/VR_Change/Phase_4_Wandel_kommunizieren.pdf

5. Stufe: Mitarbeitende auf breiter Basis befähigen

Ohne die Unterstützung der Mitarbeitenden lässt sich Veränderung nicht umsetzen. Dazu ist es essentiell, dass ihnen entsprechende Handlungsspielräume ermöglicht werden. Ziel dieser Phase ist die ausreichende Befähigung der Einzelnen, die Bevollmächtigung der Mitarbeitenden, diesen Spielraum aktiv zu nutzen und die Vermeidung oder Beseitigung von Hindernissen.

Abbildung 8: Hindernisse für Mitarbeitende

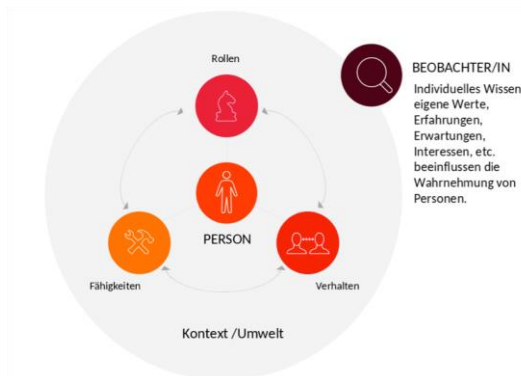


Je nach Art des Hindernisses kann unterschiedliche Unterstützung notwendig sein, sei es durch Feedback bei gruppeninternen Schwierigkeiten, Beratung in akuten Konflikt- oder Krisensituationen, Entscheidungen z. B. über Ressourcen, Unterstützung durch Moderation oder Anbieten von Schulungen und Trainings. Die Unterstützung kann durch Führungskräfte oder externe Berater*innen, Coaches oder Ähnliches gegeben werden.

Wichtig in dieser Phase ist das bewusste Fördern einer offenen und konstruktiven Fehler- und Konfliktkultur, die ein Stück weit Risikobereitschaft, Fehler und inhaltliche Auseinandersetzungen erlaubt. Dabei muss immer ein wertschätzender Umgang sichergestellt werden und Führungskräfte sind angehalten, achtsam und offen für Feedback und Rückmeldungen zu sein.

Die „passende“ Befähigung der Mitarbeitenden stellt eine herausfordernde Aufgabe dar, bedeutet es doch, die einzelnen Personen mit all ihren Fähigkeiten, Rollen (und den damit verbundenen Zielen und ggf. Zielkonflikten) und Verhaltensweisen wahrzunehmen.

Abbildung 9: Wahrnehmung von Personen



Im Laufe der Planung eines Veränderungsprozesses kann sich im Rahmen der Befähigung auch ein Qualifizierungsbedarf für Mitarbeitende ergeben, sodass zusätzliche Kompetenzen bzw. Qualifikationen benötigt werden. Unterstützung dabei kann die Erstellung von Funktionsprofilen bieten. Damit ist die systematische Beschreibung der Aufgaben gemeint, aus denen die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten zur Erfüllung der Anforderungen abgeleitet werden können.

Hier geht es zu einer Beschreibung bzw. zu einem Beispiel zur „*Erarbeitung eines Funktionsprofils*“:



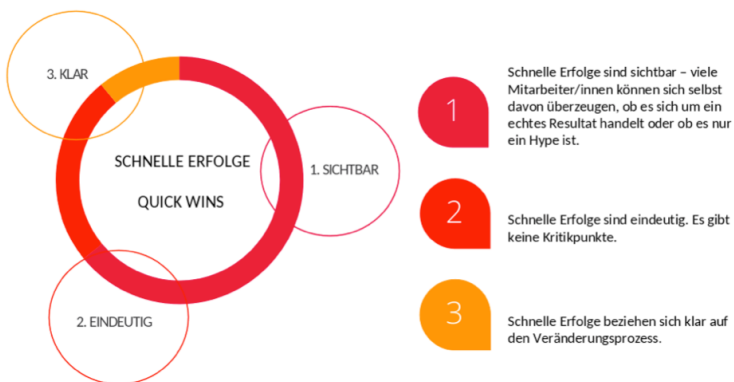
https://tu4u.tugraz.at/fileadmin/user_upload/redaktion/Information/Serviceeinrichtungen/VR_Change/Phase_5_Mitarbeitende_befaehtigen.pdf

6. Stufe: Schnelle Erfolge erzielen

Es dauert manchmal lange, bis tiefgreifende Veränderungen für eine größere Anzahl von Mitarbeitenden sichtbar werden. Bis auf wenige, sehr ausdauernde Ausnahmen sind Mitarbeitende durchwegs kritisch und möchten eine transparente und klare Rückmeldung, ob ihre Anstrengungen „auch etwas bringen“. Die Führungskoalition ist daher angehalten, kleine und schnell sichtbare Erfolge zu planen, sie über Führungskräfte und Verantwortliche sichtbar zu machen, zu kommunizieren und vor allem auch die Leistung der Beteiligten anzuerkennen.

Schnelle Erfolge bzw. sogenannte **Quick Wins** zeichnen sich durch folgende Charakteristika aus:

Abbildung 10: Charakteristika von schnellen Erfolgen / Quick Wins



Einen Veränderungsprozess durchzuführen, ohne schnelle Erfolge zu liefern, ist auch deshalb riskant, weil dadurch „Bremser*innen“ und „Widerständler*innen“ Raum zum Blockieren ermöglicht wird.

Quick Wins können recht unscheinbar sein auf den ersten Blick, dennoch unterstützen sie Veränderungen wirkungsvoll in folgenden Punkten.

Beispiele hierfür sind die Verwendung eines gemeinsamen Kalenders, Reduktion von Abstimmungsaufwand, Verabschieden von Protokollen, die nicht benötigt oder genutzt werden, gemeinsamer Zugriff auf Dokumente anstelle von Weiterleiten in mehreren Schritten, Vermeiden von Doppelgleisigkeiten, u.ä. Dennoch unterstützen sie Veränderungen wirkungsvoll in folgenden Punkten:

Tabelle 4: Quick Wins - Die Rolle der schnellen Erfolge

1	Den Mitarbeitenden wird nicht nur gezeigt, dass sich ihr Einsatz lohnt, sondern auch, dass sie gestärkt aus der Veränderung hervorgehen. Dadurch erhalten die Maßnahmen die notwendige Unterstützung. Außerdem rechtfertigen Erfolge den kurzfristig anfallenden Aufwand.
2	Die Stakeholder*innen bekommen die Möglichkeit, ihre kleinen Erfolge zu feiern und sich einen Moment zurückzulehnen, das positive Feedback baut die Moral und die Motivation auf.
3	Quick Wins zu planen und umzusetzen unterstützt die Führungskoalition darin, ihre Vision einem Realitätstest zu unterziehen, und schärft damit die Feinabstimmung zwischen Vision und Strategie. Dadurch wird zu einem frühen Zeitpunkt aufgezeigt, ob es Fehler gibt oder ob eventuell Strategien angepasst werden müssen, was relativ häufig der Fall ist. Somit geben schnelle Erfolge ein konkretes und wichtiges Feedback zur Realisierbarkeit der Idee.
4	Schnelle Verbesserungen verhindern, dass Kritiker*innen die notwendige Veränderung blockieren können, weil ihnen die Gegenargumente ausgehen. Das heißt nicht, dass alle Gegner*innen der Veränderung verstummen, aber es fällt ihnen zunehmend schwerer, dem Wandel entgegenzuwirken.

**5**

Sichtbare schnelle Erfolge sorgen dafür, dass die Organisationsführung fest an die Veränderung glaubt, dies auch kommuniziert bzw. vorlebt und damit für die notwendige Unterstützung sorgt. Umsetzer*innen eines Transformationsvorhabens brauchen die volle Rückendeckung der Führung.

6

Quick Wins, die für viele oder alle ersichtlich und klar sind, können eine Dynamik auslösen, die dazu führt, dass zunächst noch abwartende Beobachtende zu Unterstützenden und bislang zurückhaltende Unterstützende zu aktiven Teilnehmenden werden.



Warum wird der Sicherstellung von schnellen Erfolgen häufig zu wenig Bedeutung beigemessen?

Mögliche Gründe hierfür sind in Tabelle 5 abgebildet:

Tabelle 5: Gründe für die Vernachlässigung von Quick Wins

- Schnelle Erfolge werden nicht ausreichend geplant, weil man ohnehin von der Gesamtaufgabe überwältigt ist.

- Es fehlt der Glaube, dass man tiefgreifenden Wandel UND exzellente, schnelle Erfolge erreichen kann. Nach dem Motto „Es gibt nur die Entweder-oder-Optionen“:
 - auf lange Sicht planen und kurzfristig kleine Brötchen backen
ODER
 - kurzfristig sehr gute Leistungen bringen und dafür die Zukunft aufs Spiel setzen

Hier würde die Durchführung eines umfassenden Veränderungsprozesses ein langfristiges Vorhaben darstellen, was wiederum im Umkehrschluss bedeutet, dass schnelle Erfolge problematisch wären.

- Es fehlt an ausreichendem (Projekt-) Management im Sinne von Planung, Organisation und Überwachung der Resultate, insbesondere in der Führungskoalition.
- Durch die Planung von schnellen Erfolgen während eines Veränderungsprozesses steigt der Druck auf die Mitarbeitenden und das Argument des „Wir haben schon genug zu tun“ hat oftmals auch seine Berechtigung. Allerdings kann kurzfristiger Druck ein sinnvolles Instrument sein, ein Gefühl der Dringlichkeit zu erzeugen, und somit auch als Motivation wirken.



Wie können schnelle Erfolge effektiv geplant werden?

Eine mögliche Vorgehensweise, um Resultate systematisch zu planen, ist die Zielplanung mittels der **SMART-Regel** (Eremit and Weber 2016). Diese besagt, dass Ziele

- **spezifisch**,
- **messbar**,
- **attraktiv**,
- **realistisch** und
- **terminisiert**

geplant und formuliert werden sollen. Dies trifft genauso auf die schnellen Erfolge zu.

Hier geht es zu einer ausgewählten Übersicht zur Nutzung der „*SMART-Regel*“:



https://tu4u.tugraz.at/fileadmin/user_upload/redaktion/Information/Serviceeinrichtungen/VR_Change/Phase_6_Schnelle_Erfolge_erzielen.pdf

7. Stufe: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten

In dieser Stufe geht es darum, die erreichten Erfolge und die damit verbundene Glaubwürdigkeit zu nutzen, um weitere Veränderungsprojekte anzustoßen bzw. den Prozess mit neuen Themen und Veränderungsimpulsen zu beleben. Dazu gehört auch, Mitarbeitenden zu entwickeln und zu fördern, die wirksam die Vision umsetzen.

Da fundamentaler Wandel oft eine lange Zeit benötigt, kann es in allen Phasen, auch unmittelbar vor Erreichung des Zieles, passieren, dass der Prozess scheitert. Etwa, wenn wichtige Promotor*innen das Projekt oder die Organisation verlassen, massive Erschöpfung aufseiten der Führungskräfte und der Mitarbeitenden auftritt oder auch durch sich verändernde äußere Umstände etc.

Im Falle dieser genannten Szenarien sind kurzfristige Erfolge essenziell, um das Momentum zu erhalten.

Wenn diese Quick Wins allerdings übermäßig gefeiert werden und den Beteiligten der Eindruck vermittelt wird, dass nun erst einmal Zeit für Entspannung ist, kann dies dazu führen, dass das Dringlichkeitsgefühl drastisch sinkt und der Wandel nicht weiter vorangetrieben wird.

Somit kann es passieren, dass Veränderungsinitiativen frühzeitig gestoppt oder verlangsamt werden, Veränderungsnotwendigkeit angezweifelt wird und sich die beherrschenden traditionellen Kräfte wieder durchsetzen.

Wichtigen Aspekte zur Konsolidierung von Erfolgen und weiterführender Veränderung sind in Tabelle 6 aufgelistet.



Tabelle 6: Aspekte zur Konsolidierung von Erfolgen und weiterführenden Veränderungen

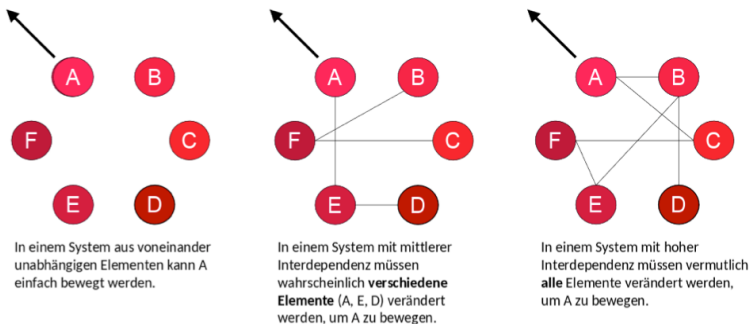
Mehr Wandel, nicht weniger	Die Führungskoalition nutzt die durch kurzfristige Erfolge erzeugte Glaubwürdigkeit, um zusätzliche und größere Veränderungsprojekte anzugehen.
Mehr Unterstützung	Zusätzliche Leute werden integriert, befördert und entwickelt, um bei den Veränderungen unterstützen zu können.
Dringlichkeit aufrechterhalten	Führungskräfte konzentrieren sich darauf, die Transparenz des gemeinsamen, übergeordneten Ziels und das Dringlichkeitsgefühl aufrechtzuerhalten.
Delegation von Management- und Führungsaufgaben	Mitarbeitende auf den unteren Ebenen übernehmen Führungsaufgaben für bestimmte Projekte und managen diese.
Reduktion unnötiger Abhängigkeiten	Um Veränderungen kurz- und langfristig zu vereinfachen, werden unnötige Abhängigkeiten identifiziert und beseitigt.

Reduktion von Abhängigkeiten

In allen Organisationen gibt es voneinander abhängige Einheiten, d.h. Änderungen in einer Organisationseinheit oder an einem Prozess haben Auswirkungen auf andere bzw. bedingen oftmals vorherige Veränderungen an anderer Stelle. Abläufe sind fest verbunden mit unterschiedlich vielen Menschen/Gruppen/Teams, über formelle und

informelle Netzwerke und Beziehungen. Das macht es in stark voneinander abhängigen Systemen so schwierig, Veränderungen nachhaltig umzusetzen. Das kritische Hinterfragen der Wechselbeziehungen und Abhängigkeiten und letztendlich das Beseitigen unnötiger Schnittstellen oder Arbeitsabläufe machen Reorganisationsbemühungen einfacher.

Abbildung 11: Erzeugung von Wandel in Systemen unterschiedlicher Interdependenz



Dringlichkeit aufrechterhalten

Eine Möglichkeit, die Vision bzw. die Dringlichkeit der Veränderung wieder ins Blickfeld aller Beteiligten zu rücken, ist die Durchführung eines Visions-Reviews (Stolzenberg and Heberle 2013) im Rahmen eines Workshops, der eine gemeinsame Diskussion der Führungskoalition über den aktuellen Entwicklungsstand der Vision beinhaltet:

- Dabei soll geklärt werden, ob die vorgesehenen Maßnahmen die Umsetzung der Vision wie erwartet unterstützen oder ob sich die Rahmenbedingungen verändert haben und die Vision adaptiert werden muss. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass alle Beteiligten die Vision wieder vor Augen haben und die Dringlichkeit des Wandels wiederkehrend ins Bewusstsein gerückt wird.

- Das Ergebnis dieses Reviews ist somit einerseits ein gemeinsames Verständnis der Initiator*innen über die bereits erreichten Ergebnisse, aber auch ein Aufzeigen noch offener Handlungsfelder. Es wird empfohlen, das Visions-Review zur Halbzeit der Umsetzungsphase, spätestens jedoch nach einem Jahr und danach einmal im Jahr durchzuführen.

Hier geht es zu einem ausgewählten „*Ablauf des Visions-Reviews*“:



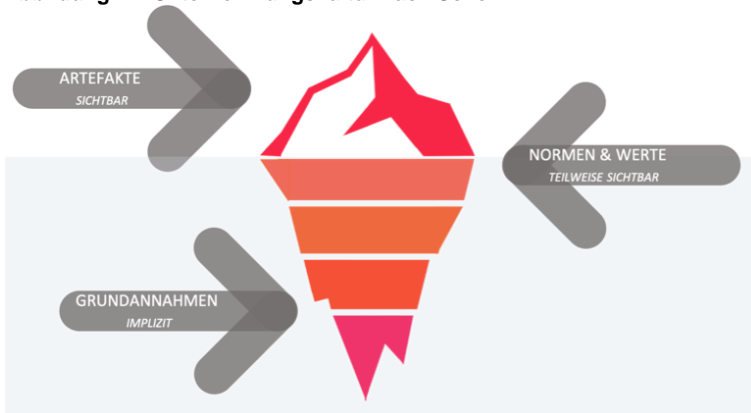
[https://tu4u.tugraz.at/fileadmin/user_upload/redaktion/Information/Serviceeinrichtungen/VR_Change/Phase 7 Erfolge konsolidieren und weitere Verae
nderungen_einleiten.pdf](https://tu4u.tugraz.at/fileadmin/user_upload/redaktion/Information/Serviceeinrichtungen/VR_Change/Phase_7_Erfolge_konsolidieren_und_weitere_Veraenderungen_einleiten.pdf)

8. Stufe: Neue Ansätze in der Kultur verankern

Wichtig im Change Management ist das Bewusstsein darüber, dass die Kultur einer Organisation sehr starken Einfluss auf die Mitglieder der Organisation ausübt und das zum Großteil auf einer unbewussten Ebene. Neue Ansätze aus Veränderungsvorhaben sind daher mit der Organisationskultur in Einklang zu bringen, wenn sie Bestand haben und sich nicht bald wieder verflüchtigen sollen. Sie können aber erst dann in der Organisationskultur verankert werden, wenn sie funktionieren und den Nutzer*innen bessere Möglichkeiten und Lösungen bieten als das „Vorherige“.

Dabei muss bewusst sein, dass Veränderungen auf der Kultur-Ebene sehr viel Zeit in Anspruch nehmen. Auch wenn neue Strukturen/Tools/Abläufe implementiert sind, kann es noch lange dauern, bis diese wirklich verankert sind in der Organisationskultur und Niederschlag finden in z.B. Werten und Normen bzw. dem Verhalten der Einzelnen in einer Organisation. Zum Verständnis von Organisationskulturen dient neben anderen Modellen das sehr bekannte **Modell von Edgar H. Schein** mit folgenden Ebenen (Schein 1995):

Abbildung 12: Unternehmungskultur nach Schein





Organisationskultur drückt sich auf 3 Ebenen aus, die in Beziehung und Abhängigkeit zueinanderstehen:

- **Artefakte** stellen die oberste Ebene dar, dabei handelt es sich um sicht- und spürbare Prozesse und Strukturen (z.B. Architektur, technologische Ausstattung, Kleiderordnung, Sprache) sowie um beobachtbare Verhaltensweisen (z.B. Autoritätshörigkeit, Führungsstile).
- **Normen und Werte** sind gewählte Überzeugungen oder normative, moralische oder ethische Regeln (z.B. Code of Conduct, Governance), die bewusst festgelegt sind und auch explizit von den Mitgliedern artikuliert werden. Häufig spricht man hier auch von der Ideologie einer Gruppe oder Organisation. In der Praxis kann man durchaus häufig beobachten, dass das Verhalten aber nicht mit den gewählten Überzeugungen übereinstimmt. Die gewählten Normen bedienen dann eventuell eher die soziale Erwünschtheit bestimmter Themen (wie Umweltschutz, Gleichbehandlung, Diversität etc.), spiegeln sich aber nicht in den Entscheidungen und den konkreten Handlungen in der Organisation wider.
- **Grundannahmen** stellen die unterste Ebene des Kulturmodells dar und sind eine dominante Werteorientierung. Der Einfluss dieser Ebene findet unbewusst statt und wird nicht hinterfragt oder reflektiert, d.h. beispielsweise, dass auf Basis unserer grundlegenden Annahmen auch alle Informationen, die wir erhalten, von uns verarbeitet werden und damit auch verzerrt werden können. Grundannahmen – wie zum Beispiel schlechte Erfahrungen im Rahmen von Veränderungsinitiativen, können daher auch als Verteidigungsmechanismus gegen Veränderungen verstanden werden. Daher ist diese Ebene ein wichtiger Ansatzpunkt für erfolgreiches Veränderungsmanagement.



Was sind die zentralen Wege um neue Ansätze in der Organisationskultur zu verankern?

- Klarheit schaffen: Was hat den aktuellen Status quo herbeigeführt und welche Kräfte/ Interessen halten ihn aufrecht?
- Konkrete Beschreibung und Benennung der Kernelemente der angestrebten neuen Kultur.
- Identifizieren und Aufzeigen der notwendigen treibenden Kräfte, denn die Mitarbeiter*innen sollen die angestrebte Kultur verantwortlich mitgestalten.
- Sinn und Zweck der Veränderung begründen und vermitteln, ohne die Vergangenheit schlechtzureden.
- Die neuen Normen und Werte werden von der Führungskraft vertreten und vorgelebt.
- Achtsame Besetzung von Schlüsselfunktionen, die die neuen Ansätze glaubhaft vertreten.
- Dialogveranstaltungen in einem größeren Kreis durchführen, um eine verhaltenswirksame Ausrichtung auf gemeinsame Ziele zu erreichen.

Die Veränderung der Organisationskultur ist zweifelsfrei ein großes Unterfangen und scheint auf den ersten Blick schwierig zu bewerkstelligen, doch gibt es unterschiedliche Methoden, die dabei unterstützen.

Eine davon ist die **Diskrepanzanalyse**:

Institutionen oder Unternehmen präsentieren sich mit verschiedenen Kommunikationskanälen oft anders nach innen als nach außen und legen ihre Erwartungen an Mitarbeiter*innen und Führungskräfte anders dar, als die Organisationskultur tatsächlich gelebt wird. Es ist daher wichtig, regelmäßig zu hinterfragen, ob eine Diskrepanz vorhanden ist, und wenn ja, wo die Diskrepanzen liegen.

Hier geht es zu einer ausgewählten Gap-Methode „*Diskrepanzanalyse*“



https://tu4u.tugraz.at/fileadmin/user_upload/redaktion/Information/Serviceeinrichtungen/VR_Change/Phase_8_Neue_Ansaetze_in_der_Kultur_verankern.pdf

Glossar

Change Agent*innen (synonym z.B. auch Change Botschafter)

Hier handelt es sich um ausgewählte Mitarbeitende, die als Multiplikator*innen für einen bestimmten Zeitraum die Veränderungskommunikation (insbesondere Information, Coaching und Feedbacks) in der Organisation unterstützen. Change Agent*innen erhalten entsprechende Vorbereitung, damit sie ihren Kolleg*innen Ziele, Zwecke und Umsetzungsschritte in den Veränderungsmaßnahmen erklären können (Deutinger 2013). Sie beobachten das Fortschreiten der Maßnahmen, helfen notwendige Schritte zu setzen, und fördern konsequent, damit die Veränderung für die Stakeholder*innen so gut wie möglich annehmbar ist (Doppler and Lauterburg 2019).

Change Management / Veränderungsmanagement

Veränderungsmanagement ist der längerfristig angelegte, nachhaltige Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Stakeholder*innen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität) (Doppler and Lauterburg 2019). Change bzw. Veränderung kann in unterschiedlichen Ausprägungen stattfinden (Heitger and Doujak 2014).

Divergent

Entgegengesetzt, auseinanderstrebend.

Empowerment

Dieser Begriff bezeichnet ein Führungsprinzip, das für gegenseitiges Vertrauen und Inspirieren steht. Empowerment bedeutet, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Autonomie und Handlungsfreiheiten bei Entscheidungen einzuräumen, um Motivationseffekte zu erzeugen, aber auch um stets dynamischer werdende Systeme überhaupt steuern zu können (Jenewein 2018).

Interdependenz

Gegenseitige Abhängigkeit.

Organisationskultur

Ist ein System gemeinsam geteilter Muster des Denkens, Fühlens und Handelns sowie der sie vermittelnden Normen, Werte und Symbole innerhalb einer Organisation.

Prozess

Ein Prozess ist eine sich regelmäßig wiederholende Tätigkeit mit einem definierten Beginn und Ende. Er verarbeitet Informationen (Input) zu zielführenden Ergebnissen (Output) und ist in der Regel arbeitsteilig organisiert. Er kann manuell, teilautomatisiert oder vollautomatisiert ausgeführt werden.

Prozessbegleitung

In der Prozessbegleitung oder prozessorientierte Begleitung steuert der*die Begleiter*in (z.B. in Person des*r Change Managers*in oder Beraters*in) den Prozess der Problemlösung und verfügen dabei über die Prozess-Kompetenz, Veränderungen mit einem geeigneten methodischen Inventar zu unterstützen. Die Definition des Auftrages, die inhaltliche Expertise und die Verantwortung für die Umsetzungen von Lösungen bleibt während der gesamten Prozessbegleitung bei den Beteiligten.

Stakeholder*innen

Stakeholder*innen (Interessensgruppen, Anspruchsgruppen) sind alle internen und externen Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind.

Veränderungskommunikation

Ist die geplante, organisierte und strukturierte Kommunikation während eines Veränderungsprozesses. Ihre Kernaufgabe ist der gezielte Informationsaustausch, das Erhalten der Dialogfähigkeit und das Einbinden aller Stakeholder*innen – sowohl innerhalb der Organisation als auch außerhalb (Deutinger 2013)

Abbildungsverzeichnis*

Abbildung 1: Veränderungslandkarte der TU Graz	7
Abbildung 2: Der Acht-Stufen-Prozess.....	11
Abbildung 3: Gründe für Selbstgefälligkeit	13
Abbildung 4: Funktionen einer Vision	21
Abbildung 5: Bausteine einer Vision - Emotion und Intellekt.....	24
Abbildung 6: Fragen im Zusammenhang mit Veränderungen.....	25
Abbildung 7: Akzeptanzmatrix von Veränderungsprozessen.....	25
Abbildung 8: Hindernisse für Mitarbeitende.....	29
Abbildung 9: Wahrnehmung von Personen.....	30
Abbildung 10: Charakteristika von schnellen Erfolgen/ Quick Wins.	31
Abbildung 11: Erzeugung von Wandel in Systemen unterschiedlicher Interdependenz.....	38
Abbildung 12: Unternehmungskultur nach Schein	40

Alle Abbildungen sind eigene Darstellungen und in inhaltlicher Anlehnung an Kotter (2013) und Gareis and Gareis (2018) sowie Heitger and Doujak (2014) und Lies (2003) zu interpretieren.







Tabellenverzeichnis*

Tabelle 1: Effektive Führungscoalition.....	18
Tabelle 2: Effektive Vision	22
Tabelle 3: Schlüsselemente für die effektive Kommunikation einer Vision	27
Tabelle 4: Quick Wins - Die Rolle der schnellen Erfolge.....	32
Tabelle 5: Gründe für die Vernachlässigung von Quick Wins	33
Tabelle 6: Aspekte zur Konsolidierung von Erfolgen und weiterführenden Veränderungen	37

*Alle Tabellen sind eigene Darstellungen und in inhaltlicher Anlehnung an Kotter (2013) und Gareis and Gareis (2018) zu interpretieren.



Link-Sammlung zu den Tools

Checkliste Basis zur Schaffung von Bewusstsein für die Dringlichkeit eines Veränderungsvorhabens	https://tu4u.tugraz.at/fileadmin/user_upload/redaktion/Information/Serviceeinrichtungen/VR_Change/Phase_1_Ein_Gefuehl_der_Dringlichkeit_erzeuge_n.pdf	
Methode zur Abhaltung eines Management-Audits	https://tu4u.tugraz.at/fileadmin/user_upload/redaktion/Information/Serviceeinrichtungen/VR_Change/Phase_2_Fuehrungskoalition_aufbauen.pdf	
Formular zur Entwicklung und Formulierung einer Vision	https://tu4u.tugraz.at/fileadmin/user_upload/redaktion/Information/Serviceeinrichtungen/VR_Change/Phase_3_Entwicklung_und_Formulierung_einer_Vision.pdf	
Methode zur Erstellung eines Change-Kommunikationsplans	https://tu4u.tugraz.at/fileadmin/user_upload/redaktion/Information/Serviceeinrichtungen/VR_Change/Phase_4_Wandel_kommunizieren.pdf	

Quellenverzeichnis

- Deutinger, G. (2013). Kommunikation im Change, Springer.
- Doppler, K. and C. Lauterburg (2019). Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten, Campus Verlag.
- Eremit, B. and K. F. Weber (2016). SMART-Methode—Specific Measurable Accepted Realistic Timely. Individuelle Persönlichkeitsentwicklung: Growing by Transformation, Springer: 93-99.
- Gareis, R. and L. Gareis (2018). Project. Program. Change, Taylor & Francis.
- Heitger, B. and A. Doujak (2014). Harte Schnitte Neues Wachstum: Wandel in volatilen Zeiten. Die Macht der Zahlen und die Logik der Gefühle im Change Management, MI Wirtschaftsbuch.
- Jenewein, T. (2018). "11 Ansätze zum Lernen im Digitalen Zeitalter—Darstellung am Beispiel SAP." Digital HR: Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement 14054: 259.
- Kasper, H. (2006). „Turn around und Fusion – erfolgreicher Wandel in Wirtschaft und Verwaltung“ Vortrag im Dialog Wirtschaft und Verwaltung Schloss Rothschild in Reichenau.
- Kotter, J. P. (2013). Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, Vahlen.
- Lies, J. (2003). Management-Disziplinen zur Steuerung sozialen Kapitals in Veränderungsprozessen. Wandel begreifen, Springer: 261-298.
- Mörbe, S. V., Ulrike; Schoop, Simon (2011). Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden, Lies, J.
- Schein, E. H. (1995). Unternehmenskultur, na.
- Stolzenberg, K. and K. Heberle (2013). Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten-Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung, Springer-Verlag.



Notizen



