

## Leitfaden zur Planung von Veränderungsvorhaben

Kleinere und grössere Veränderungsvorhaben können anhand des folgenden Leitfadens geplant werden. In der zweiten Spalte befindet sich der Verweis zu den dazu relevanten Buchkapiteln meines Buches 'Kompetent und wirkungsvoll Wandel gestalten'.

Fragen	Kap.
<p><b>Ist-Zustand/Ausgangslage</b></p> <p>Wie ist die aktuelle Situation? Was ist das Problem? Wie kann es in drei Sätzen zusammengefasst werden? Wie zeigt es sich? Was sind die Ursachen? Was geschieht, wenn ich nichts unternehme? Welches ist die Kernfrage, die es zu beantworten gilt?</p>	5.1
<p><b>Zukunftsbild/Ziel</b></p> <p>Was ist die beabsichtigte Wirkung der Veränderung? Was ist das Ziel, Zielbild und Zielvorstellung? Woran erkenne ich die Zielerreichung? Wann soll was erreicht sein? Wie viel Kraft hat das Zielbild? Soll ein Zielbild erarbeitet werden? Wer soll daran mitwirken?</p>	5.2
<p><b>Kern der Herausforderung</b></p> <p>Was werden die grössten Hindernisse, Hürden/Schwierigkeiten/'Prüfungen' auf dem Weg sein (innere und äussere)? Was ist der Kern der Herausforderung?</p>	4.5 3.4
<p><b>Massnahmen auf der sachlogischen Ebene</b></p> <p>Was sind voraussichtlich die prioritären Handlungs- und Entwicklungsfelder? Welche strukturellen Anpassungen sind notwendig/sinnvoll? Wo braucht es personelle Entscheide? Welche schnellen Erfolge sind möglich?</p>	5.3
<p><b>Individuelle Entwicklung/Führungsentwicklung</b></p> <p>Welches Verhalten soll sich verändern? Welche Fähigkeiten, Einstellungen und Haltungen müssen entwickelt werden? Wozu gilt es ein Bewusstsein zu entwickeln? Welches Führungsverhalten soll gestärkt werden? Wie werde ich das Lernen bzw. die Entwicklung organisieren?</p>	5.5.1 5.5.2
<p><b>Teamentwicklung</b></p> <p>Welches werden die Schlüsselteams für die Umsetzung sein? Wie gut funktionieren diese? Wo entstehen neue oder personell veränderte Teams? Wo macht es Sinn, diese in ihrer Entwicklung zu unterstützen?</p>	5.5.3
<p><b>Kulturentwicklung</b></p> <p>Welche Kulturelemente müssen wir verändern, um auch zukünftig erfolgreich zu bleiben? Was gilt es zu stärken oder zu entwickeln? Was loszulassen?</p>	5.5.4
<p><b>Übergang gestalten</b></p> <p>Was endet? Was beginnt? Wer muss was loslassen? Wie lange dauert der Übergang? Wie wird die Reaktion auf die Veränderung sein? In welchem Zimmer stehen die Betroffenen? Wie werde ich den Übergang gestalten? Wie schaffe ich einen angstfreien Raum? Wie kann es gelingen, dass sich im Übergang trotz Unsicherheit ein guter Unternehmensgeist entwickeln kann? Wie Sorge ich auch für Stabilität? Was wird im Übergang führungsmässig besonders wichtig sein?</p>	3.2 3.3
<p><b>Widerstände</b></p> <p>Wer ist von der Veränderung wie betroffen? Wie werden die Reaktionen auf die Veränderung sein? Mit welchen Widerständen muss ich rechnen? Was sind die Gründe und Ursachen? Wie werden sich die Widerstände vermutlich zeigen? Wie werde ich damit umgehen? Was ist verhandelbar? Was nicht?</p>	5.4.4

<b>Commitment</b> Welches sind die Personen, die ich für eine erfolgreiche Veränderung zwingend brauchen werde? Wie committet sind diese? Wie erreiche ich, dass diese beherzt mitwirken und Kraft entwickeln werden? Wer ist der Sponsor für das Vorhaben?	5.4.3
<b>Macht</b> Wie sind die Machtverhältnisse und das Kräftefeld in dieser Veränderung? Wer hat das sagen? Wer entscheidet? Wer ist dafür? Wer ist dagegen? Wer sind die informellen Führer? Was zeigt die Stakeholder-Analyse? Wie gehe ich damit um?	5.4.6
<b>Involvierung</b> Wer muss in welcher Form mitwirken? Zu welchen Fragen? Zu welchem Zeitpunkt? In welcher Form? Mit welchem Ziel? Was ist der nicht-verhandelbare Rahmen?	5.4.2
<b>Sinn</b> Verstehen die involvierten Personen den Beweggrund der Veränderung? Verstehen sie die Zusammenhänge? Teilen Sie die Überlegungen und die Zielrichtung? Bestehen Mitwirkungsmöglichkeiten? Wird die Veränderung insgesamt als wertvoll erachtet?	5.4.7
<b>Personell anspruchsvolle Situationen</b> Welche personell anspruchsvollen Führungsfragen stehen an? Wie werde ich diese angehen?	5.4.5
<b>Symbolische Handlungen und Rituale</b> Welche symbolischen Handlungen und Rituale könnten die Veränderung wirkungsvoll unterstützen? Abschluss- und Anfangsrituale, stabilitätsfördernde Übergangsrituale?	5.4.10 5.4.11
<b>Organisation/Architektur</b> Wie werde ich die Veränderung organisieren? Wie ist der Zeitplan? Welches sind wichtigsten Rollen und Gremien? Mit welcher Verantwortung? Welche Gefässe und Entwicklungsräume sehe ich vor? Wie stellen wir sicher, dass das Vorhaben nicht versandet?	5.6
<b>Change Beratung und Prozessbegleitung</b> Wer kann mich im Veränderungsprozess beratungsmässig unterstützen? Wo ist eine Prozessbegleitung oder Moderation sinnvoll? Wo eine Fachberatung?	5.6.5 8
<b>Kommunikation</b> Welches sind die wichtigsten Zielgruppen der Kommunikation? Wie sieht mein Kommunikationskonzept aus?	5.4.1
<b>Steuerung</b> Wie organisiere ich die Steuerung des Veränderungsvorhabens? Wie stelle ich sicher, dass wir Probleme rechtzeitig erkennen und mit dem Vorhaben auf Kurs bleiben? Welche Rückkopplungsschlaufen und Entscheidungsprozesse sehe ich vor?	5.7
<b>Veränderungsdesign</b> Mit wem entwerfe ich das Veränderungsdesign, das alle relevanten Inhalte, Zeitpläne und Architekturelemente zusammenfasst? Bin ich in der Lage, das Veränderungsdesign auf einem A4-Blatt darzustellen?	4.5 5.6
<b>Führung</b> Was wird führungsmässig besonders wichtig sein?	5.8 3
<b>Selbstführung</b> Welches wird bezüglich Selbstführung meine allergrösste Herausforderung sein?	7