

Kerstin Stolzenberg

Krischan Heberle

Change Management

Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten –

Mitarbeiter mobilisieren

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

Kerstin Stolzenberg
Krischan Heberle

Change Management

**Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten –
Mitarbeiter mobilisieren**

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Mit 81 Abbildungen, 25 Schemata und 4 Tabellen

Dipl.-Psych. Kerstin Stolzenberg

info@kerstin-stolzenberg.de

Dipl.-Psych. Krischan Heberle

Krischan.Heberle@gmx.de

ISBN 978-3-540-78854-6 Springer Medizin Verlag Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer Medizin Verlag

springer.de

© Springer Medizin Verlag Heidelberg 2006, 2009

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Dipl.-Psych. Joachim Coch

Projektmanagement: Meike Seeker

Design: deblik Berlin

Satzherstellung und Digitalisierung der Abbildungen: Fotosatz-Service Köhler GmbH, Würzburg

SPIN 12244102

Gedruckt auf säurefreiem Papier 2126 – 5 4 3 2 1 0

Vorwort zur 2. Auflage

Ein vor allem nützliches Buch über Change Management sollte es werden. Ein Buch für die Personalentwicklerin, den Berater und die Führungskraft, die in ihrer täglichen Arbeit Veränderungen in Organisationen planen, umsetzen oder begleiten. Dies war unser vorrangiges Anliegen, als wir uns über die Inhalte und den Aufbau des Buches Gedanken machten. Das Erscheinen der 2. Auflage deuten wir nun gerne so, dass uns dies aus Sicht unserer Leser auch gelungen ist. Auf jeden Fall freuen wir uns über die positive Resonanz.

In Vorbereitung auf die 2. Auflage überlegten wir uns, wie wir die 1. Auflage verbessern könnten. Da wir Change Management als ein Handwerk verstehen, in dem es um das maßgeschneiderte Gestalten von Veränderungsprozessen geht, wollten wir Ihnen unsere Ideen so zur Verfügung stellen, dass Sie sie leicht für Ihre Zwecke anpassen können. Von daher kam uns die Idee, Ihnen unsere Ablaufpläne und Übersichten von Workshops und Veranstaltungen an die Hand zu geben. Wer mag, kann die Abläufe nun im Internet abrufen, anpassen und ausdrucken. Wir hoffen, Ihnen hiermit einen zusätzlichen Nutzen und eine weitere Möglichkeit zu bieten, mit diesem Buch praktisch zu arbeiten.

Wir wünschen Ihnen weiterhin viel Spaß und Erfolg mit Ihren Veränderungsprozessen.

Köln, im Januar 2009

Vorwort zur 1. Auflage

Nach mehrjähriger Tätigkeit als Berater von Veränderungsprojekten wurde uns im Rückblick deutlich, dass uns zu Beginn unserer Arbeit etwas fehlte – eine praktische, übersichtliche Anleitung, wie Veränderungsprojekte sinnvoll zu begleiten sind. Ein praxisnahes Handbuch also, das darstellt, wie Veränderungsmanagement ganz konkret umgesetzt werden kann, das erprobte Werkzeuge vorstellt, Tipps gibt und zum Nachmachen, Umwandeln, Verändern, aber auch bewusstem Verwerfen einlädt. Ein Nachschlagewerk, das die eigenen Ideen und Vorgehensweisen anreichert und für Veränderungsmanager und Führungskräfte gleichermaßen hilfreich sein würde. Ein Buch, wie Sie es gerade in den Händen halten.

Wir hoffen, dass »Change Management – Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren« für Sie zum rechten Zeitpunkt vorliegt und Sie von unseren Ideen und Erfahrungen profitieren werden.

An dieser Stelle möchten wir uns bei all denen bedanken, die uns in den letzten Jahren besonders unterstützt haben, von denen wir gelernt haben, mit denen wir uns ausgetauscht haben und die uns diese Veröffentlichung ermöglicht haben:

- Zunächst sind das unsere Kunden, die dem Thema Veränderungsmanagement einen besonderen Platz in ihren Entscheidungen, aber auch in ihrer täglichen Arbeit eingeräumt haben; die offen für Experimente waren und mit uns gemeinsam immer wieder Neues ausprobiert haben.
- Wir danken unseren Kollegen Claus-Dieter Hagen, Dr. Alexandra Hey, Barbara Kahlert, Katrin Oeljeklaus und Dr. Susanne Seelbach, mit denen wir gemeinsam Konzepte entwickelt und von deren Ideen wir profitiert haben.
- Unser ganz besonderer Dank gilt den drei Menschen, die uns in unserer Arbeit geprägt haben, uns inspirierten und uns Vorbilder und Coaches gewesen sind. Ihre Handschrift findet sich auch in diesem Buch wieder:

**Dr. Helmut Kolmerer,
Dirk Bohnsack, Synnecta,
Uli Müller-Wolf, Hamburger Team.**

- Nicht zuletzt danken wir Ilona und Wilfried Stolzenberg, die uns beim sprachlichen Feinschliff intensiv unterstützt haben, sowie Antje Jülicher und Torsten Müller, ohne deren Verständnis und Unterstützung dieses Buch sicher nicht zustande gekommen wäre.

Köln, im Frühjahr 2006

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1	2.2.3 Kommunikation in der Führungskaskade . . .	96
Welche Arten von Veränderungen gibt es in Organisationen?	2	2.2.4 Newsletter	100
Was ist unter der fachlichen Seite einer Veränderung zu verstehen?	3	2.2.5 Wandzeitung	103
Was ist unter der überfachlichen Seite der Veränderung zu verstehen?	4	2.2.6 Homepage im Firmen-Intranet	105
Was ist mit Veränderungsmanagement gemeint?	5	3 Beteiligung	111
Wann ist es sinnvoll und nötig, ein Veränderungsmanagement anzustoßen?	6	3.1 Kriterien zur Auswahl von Beteiligungsmaßnahmen definieren	114
Wie ist das Buch aufgebaut?	7	3.1.1 Fragenkatalog zur Auswahl von Beteiligungsmaßnahmen	116
1 Vision	9	3.2 Beteiligungsmaßnahme ankündigen und die Auswahl der Teilnehmer vorbereiten	127
1.1 Analyse der Situation und Entwicklung einer Vision	13	3.3 Beteiligungsmaßnahmen durchführen . . .	131
1.1.1 Visionsentwicklungs-Workshop	14	3.3.1 Veränderungsprojektteam	133
1.2 Kommunikation der Vision	25	3.3.2 Beratungsteam	136
1.2.1 Visions-Kick-Off für Führungskräfte	27	3.3.3 Change-Runde	140
1.2.2 Visions-Informationsveranstaltung für Mitarbeiter	35	3.3.4 Multiplikatorenteam	145
1.2.3 Visionsdialog in den organisatorischen Einheiten	39	3.3.5 Schriftliche Beteiligungsmaßnahmen (Befragungen/Kummerkasten)	152
1.2.4 Visionshandbuch für Führungskräfte und Mitarbeiter	40	3.3.6 Teamrunde	156
1.2.5 Teamrunden	41	3.4 Über Ergebnisse informieren	157
1.3 Planung und Umsetzung der Vision	41	4 Qualifizierung	161
1.3.1 Veränderungslandkarte	42	4.1 Analyse der betroffenen Funktionen und Anforderungen	166
1.3.2 Zielvereinbarungsprozess	47	4.1.1 Funktionsprofile	167
1.3.3 Abgleich von Werten und Führungsinstrumenten	52	4.2 Ermittlung der Qualifizierungsbedarfe . . .	173
1.3.4 Visions-Review	56	4.2.1 Workshop zur Bedarfserhebung	174
2 Kommunikation	61	4.3 Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen	178
2.1 Planung eines Kommunikationskonzeptes	65	4.3.1 Veränderungswerkstatt	179
2.1.1 Kommunikationsplan	70	4.3.2 Teamentwicklung	191
2.1.2 Workshop zur Erstellung eines Kommunikationsplans	74	4.3.3 Action Learning Set	214
2.1.3 Interviews zur Erstellung eines Kommunikationsplans	79	4.3.4 Stammtischkonzept für Führungskräfte . . .	221
2.2 Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen	80	5 Fazit: 4 Thesen zum Einsatz von Veränderungsmanagement	227
2.2.1 Info-Markt	81	Anhang	231
2.2.2 Teamrunde	92	Literatur	232
		Quellenverzeichnis	233
		Über die Autoren	234
		Sachverzeichnis	235

Einleitung

Welche Arten von Veränderungen gibt es in Organisationen? – 2

Was ist unter der fachlichen Seite einer Veränderung zu verstehen? – 3

Was ist unter der überfachlichen Seite der Veränderung zu verstehen? – 4

Was ist mit Veränderungsmanagement gemeint? – 5

Wann ist es sinnvoll und nötig, ein Veränderungsmanagement anzustoßen? – 6

Wie ist das Buch aufgebaut? – 7



Welche Arten von Veränderungen gibt es in Organisationen?

Arbeit in Organisationen unterliegt einem ständigen Wandel, weil sich Organisationen selbst laufend verändern müssen. Bei den Auslösern des Wandels handelt es sich um veränderte Rahmenbedingungen, globalisierte Märkte und damit einhergehend um eine internationale Konkurrenz, veränderte Gesetzeslagen, wirtschaftliche Krisen oder auch um Innovationen.

Veränderungsverläufe sind so verschieden wie die Menschen, die sie betreffen.

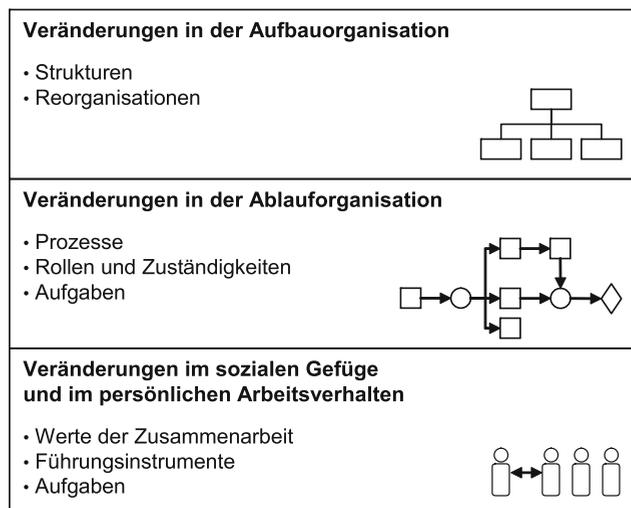
Je unterschiedlicher die Anforderungen des Marktes sind, desto flexibler müssen Organisationen darauf antworten. Und je verschiedener Anforderungen sein können, desto unterschiedlicher sind auch die Veränderungsprozesse, die in Organisationen angestoßen werden. Jeder Veränderungsprozess nimmt einen anderen Verlauf und bildet darin seine eigenen inhaltlichen Schwerpunkte aus.

Trotz aller Unterschiede in Veränderungsprozessen gibt es auch grundlegende Gemeinsamkeiten. So lassen sich Veränderungen immer mindestens einer der drei folgenden Ebenen zuordnen:

- Veränderungen in der Aufbauorganisation,
- Veränderungen in der Ablauforganisation,
- Veränderungen im sozialen Gefüge und im persönlichen Arbeitsverhalten (■ Abb. 1).

Veränderungen können gravierend in das bestehende Gefüge einer Organisation eingreifen und dabei z. B. auf deren Aufbau/Strukturen und Abläufe/Prozesse einwirken. So entstehen neue Abteilungen, und bereits vorhandene Abteilungen werden zusammengeführt. Bestehende Arbeitsabläufe werden effizienter gestaltet oder automatisiert, oder es werden neue Prozesse eingeführt. Neue Aufgaben kommen hinzu, und alte erhalten veränderte Schwerpunkte. An Mitarbeiter werden zusätzliche Erwartungen gestellt, oder bestehende Erwartungen werden modifiziert. Veränderungen wirken sich nicht

■ **Abb. 1.** Drei Ebenen, auf die Veränderungen einwirken können. (Mit freundlicher Genehmigung von Synnecta, Karlsruhe)



Was ist unter der fachlichen Seite einer Veränderung zu verstehen?

nur auf Strukturen und Prozesse aus, vielmehr beeinflussen sie auch die Ebenen des sozialen Gefüges bzw. des Arbeitsverhaltens von Mitarbeitern. Hier spielen veränderte Rahmenbedingungen wie z. B. flexible Arbeitszeiten und leistungsorientierte Vergütungsmodelle eine wichtige Rolle. Aber auch neue Führungsinstrumente erfordern, dass Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern anders umgehen.

Meist laufen Veränderungen zur gleichen Zeit auf mehreren der drei Ebenen ab, beeinflussen sie jedoch in unterschiedlichem Umfang. Die Einführung eines neuen Beurteilungsinstrumentes beispielsweise betrifft alle Führungskräfte und Mitarbeiter. Hier wirkt sich die Veränderung vorrangig auf der Ebene des Arbeitsverhaltens aus, indem nämlich Führungskräfte ihren Mitarbeitern in einer neuen Qualität Feedback zu deren Leistung geben. Aufbauorganisationen und Prozesse im Unternehmen werden davon jedoch weniger berührt.

Dagegen hat die Umstellung eines Fertigungsbereiches auf Gruppenarbeit zur Folge, dass sich dieser Bereich sowohl in seinem Aufbau und seinen Abläufen als auch in den Anforderungen an die Zusammenarbeit deutlich verändern wird.

Bei der Planung von Veränderungen stellt sich stets die Frage, auf welchen Ebenen Schwerpunkte zu setzen sind und welche weniger im Fokus stehen sollen. So erfordert die erfolgreiche Planung eine angemessene Analyse, die erst dann möglich ist, wenn die Ziele einer Veränderung und die damit verbundenen Auswirkungen intensiv und ausreichend diskutiert wurden. Meist werden in diesem Rahmen die strukturellen und prozessualen Folgen zwar erörtert, die Konsequenzen für das soziale Gefüge aber finden im Vorfeld oft zu wenig Beachtung. Dabei ist es nicht nur wichtig zu erkennen, in welchem Ausmaß die Ebenen betroffen sind, sondern auch zu verstehen, dass Veränderungen nach unterschiedlichen Gesetzmäßigkeiten oder Logiken ablaufen. Veränderungen haben gewissermaßen verschiedene Seiten – eine fachliche und eine überfachliche Seite.

Was ist unter der fachlichen Seite einer Veränderung zu verstehen?

Auf der fachlichen Seite unterliegen Veränderungen einem stringenten Verlauf.

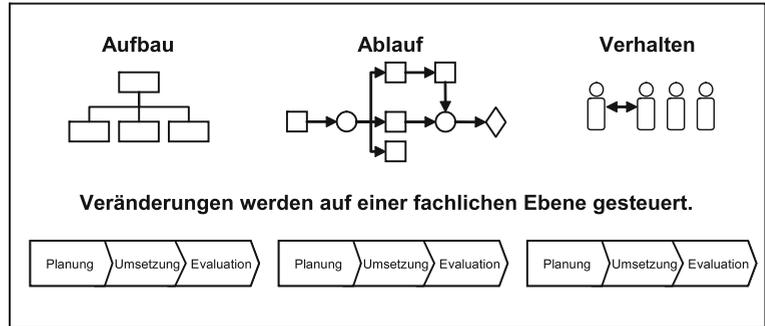
Ein Team aus Fachleuten und Management wird in ein Veränderungsprojekt berufen und plant eine Veränderung, indem es bestehende Abläufe misst und Strukturen und Produkte auf Verbesserungspotenziale hin analysiert. So konzipiert es Zielsetzungen und Lösungen, übersetzt diese Ansätze und Entwürfe in Maßnahmen und leitet dann einen Veränderungsprozess ein. Das gleiche Vorgehen gilt auch für Veränderungen auf der Ebene des sozialen Gefüges. Bei der Entwicklung eines neuen Wertesystems beispielsweise muss zunächst die in der Organisation bestehende Werteordnung erhoben werden, um dann in ein Konzept einzufließen, das die Vorschläge für ein Zielszenario beinhaltet. Ein Veränderungsprojekt-Team initiiert und begleitet jetzt die Umsetzung. Veränderungsprozesse werden sachlich und analytisch geplant und entworfen. Zielsetzungen sollen durch bestimmte

Veränderungen wirken auf drei Ebenen zeitgleich.

Auswirkungen von Veränderungen auf Verhaltensebenen stehen zu selten im Fokus.

Die fachliche Seite der Veränderung steht meist im Fokus.

■ **Abb. 2.** Ein stringenter Verlauf unterliegt als strukturierendes Element allen drei Ebenen einer Veränderung. (Mit freundlicher Genehmigung von Synnecta, Karlsruhe)



Maßnahmen erreicht werden, und ihre Ergebnisse werden im Nachgang evaluiert. Das Vorgehen ist eher sequenziell und in voneinander getrennte Phasen unterteilt, die in ■ Abb. 2 dargestellt sind.

Was ist unter der überfachlichen Seite der Veränderung zu verstehen?

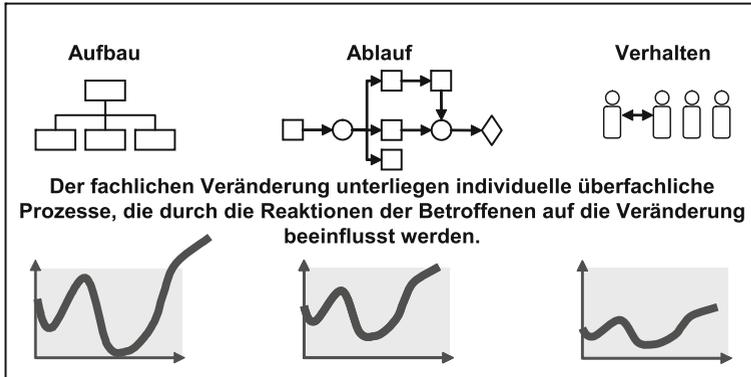
Die überfachliche Seite der Veränderung beschreibt die weichen und individuellen Reaktionen, die durch jede fachliche Veränderung bei Mitarbeitern und Führungskräften angestoßen werden. Hinter ihr verbergen sich die fachlich nicht plan- und umsetzbaren Erfolgsfaktoren einer Veränderung wie:

- Akzeptanz der fachlichen Inhalte der Veränderung,
- Überzeugung von der Notwendigkeit und Richtigkeit der Veränderung,
- Bereitschaft, die Veränderung mitzutragen,
- Unterstützung bei der konkreten Umsetzung der Veränderung.

Damit fachliche Veränderungen erfolgreich sind, müssen sie nicht nur fachlich gut geplant und umgesetzt werden, sondern auch von den Mitarbeitern der Organisation akzeptiert und getragen werden. Analytische und rationale Planungs- und Entscheidungsprozesse helfen dabei nicht weiter. An diesem Punkt geht es vielmehr darum, sich mit den Stimmungen und Bedürfnissen einzelner Personen und Gruppen auseinanderzusetzen, mit diesen angemessen umzugehen und Lösungen zu entwickeln.

Stimmungen der Mitarbeiter in Veränderungszeiten sind selten konstant; sie sind Schwankungen unterworfen und können sich schnell und mehrfach ändern. Problematisch ist es, wenn sich die Stimmungslage aufgrund einer Veränderung verschlechtert, ohne dass darauf eingegangen oder ein Handlungsbedarf gesehen wird. Dazu kommt, dass nicht alle Mitarbeiter in gleicher Art und Weise reagieren. Jeder entwickelt seine persönliche Haltung, die die Einstellung zur geplanten Veränderung und die Bereitschaft zur Umsetzung entscheidend prägt. Diese individuellen Stimmungskurven sind in ■ Abb. 3 beispielhaft dargestellt. Um Veränderungen auf der überfachlichen Seite erfolgreich zu managen, ist es unerlässlich, sich mit der Lage der Betroffenen intensiv zu beschäftigen und sie professionell zu begleiten.

Veränderungsmanagement bedeutet die überfachliche Seite der Veränderung professionell zu steuern.



■ **Abb. 3.** Allen drei Ebenen der Veränderung unterliegt ein individueller überfachlicher Prozess. (Mit freundlicher Genehmigung von Synnecta, Karlsruhe)

Obwohl von einer Veränderung direkt betroffen, sind die Mitarbeiter in den seltensten Fällen an der Entwicklung oder gar an der Entscheidung unmittelbar beteiligt. Oftmals sehen sie sich vor vollendete Tatsachen gestellt und reagieren mit Unverständnis und Unmut darauf, dass sie nicht informiert oder gefragt wurden und nun meinen, praxisfremde Konzepte anwenden zu müssen.

Daher ist es umso wichtiger, die von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter zu informieren und auf ihre Rolle bei der Umsetzung vorzubereiten. Genau an diesem Aspekt scheitern Veränderungsprojekte oftmals oder verlieren einen Großteil an gewünschter Wirkung. Deshalb sind v. a. die Leiter von Veränderungsprojekten, die in diesem Buch auch »Veränderungsmanager« genannt werden, gefragt, die Veränderung besonders auf der überfachlichen Seite zu begleiten und damit ihr Gelingen zu unterstützen.

Was ist mit Veränderungsmanagement gemeint?

Wenn in diesem Buch von Veränderungsmanagement oder Change Management gesprochen wird, meint dies die Planung und Durchführung aller Aktivitäten, welche die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter auf die zukünftige Situation vorbereiten und ihnen eine möglichst optimale Umsetzung der veränderten Anforderungen ermöglichen. Veränderungsmanagement konzentriert sich auf die überfachliche Seite einer Veränderung und achtet auf die Ausgewogenheit beider Seiten.

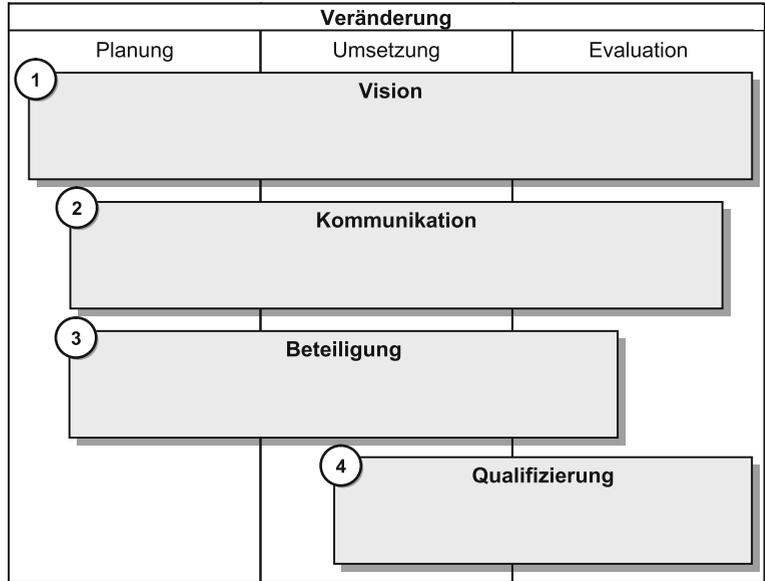
Veränderungsmanagement lässt sich in vier Kernthemen unterteilen:

- ① Entwicklung und Umsetzung einer **Vision**,
- ② **Kommunikation** mit den Betroffenen,
- ③ **Beteiligung** der Betroffenen,
- ④ **Qualifizierung** der Betroffenen.

Die Kernthemen des Veränderungsmanagements werden immer dann berührt, wenn eine Organisation fachliche Veränderungen initiiert. Veränderungsmanagement findet somit eingebettet in die Phasen der fachlichen Veränderung statt:

- Planung,
- Umsetzung,
- Evaluation.

■ **Abb. 4.** Zusammenspiel der fachlichen Seite der Veränderung und des Veränderungsmanagements im zeitlichen wie inhaltlichen Zusammenhang



In ■ Abb. 4 ist die Einbettung des Veränderungsmanagements in die fachliche Veränderung im zeitlichen Verlauf dargestellt. Dabei symbolisieren weiße Felder die fachliche Veränderung, graue Felder die Themen des Veränderungsmanagements.

Mit der Entwicklung einer Vision fällt der gemeinsame Startschuss für den fachlichen und überfachlichen Prozess. Zeitlich leicht nachgelagert beginnen sowohl die Kommunikation über die Veränderung als auch die Beteiligung von Führungskräften und Mitarbeitern. Während der Umsetzungsphase der fachlichen Veränderung beginnt die Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitern, die diese für ihre neuen oder veränderten Aufgaben ausbilden soll.

Veränderungsmanagement ist inhaltlich und zeitlich immer von den Fortschritten der fachlichen Veränderung abhängig. Die größte Einflussnahme aber erfolgt durch die Bereitschaft der Organisation, Zeit und Geld in die überfachlichen Bereiche der Veränderung zu investieren, und durch die Bedeutung, die der Veränderungsmanager selbst dem Veränderungsmanagement beimisst. Dieses Buch soll Wege aufzeigen, wie sich eine solche Investition erfolgreich für den gesamten Veränderungsprozess einsetzen lässt.

Veränderungsmanagement erfordert ein hohes Maß an Ressourcen und Engagement.

Wann ist es sinnvoll und nötig, ein Veränderungsmanagement anzustoßen?

Um den Bedarf für ein Veränderungsmanagement besser einschätzen zu können, lassen sich Veränderungen in einem Ordnungssystem abbilden (■ Abb. 5). Dabei wird die Veränderung anhand der folgenden Kriterien bewertet:

- Anzahl der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte,
- Ausmaß der Neuerung der fachlichen Veränderung.

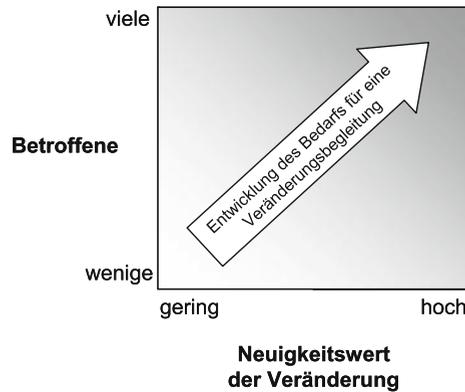


Abb. 5. Entwicklung des Bedarfs für ein Veränderungsmanagement

Die Intensität und der Umfang eines Veränderungsmanagements nehmen mit steigender Anzahl der Betroffenen und/oder mit der Höhe des Neuigkeitswertes zu. Um zwei Beispiele zu nennen: Eine regelmäßig durchgeführte Aktualisierung eines EDV-gestützten Buchhaltungsprogramms bedarf »nur« einer kurzen Information oder Schulung der jeweils betroffenen Mitarbeiter. Sie sind dann vorbereitet und können mit der aktualisierten Version der Software arbeiten. Dagegen betrifft die Fusion zweier Unternehmen die jeweils kompletten Belegschaften und zieht zahllose Neuerungen wie z. B. die Einführung neuer IT-Systeme, Integration unterschiedlicher Produktionsprozesse oder die Entwicklung eines gemeinsamen Wertesystems nach sich. Dies erfordert ein intensives und umfassendes Veränderungsmanagement mit verschiedenen Maßnahmen.

Der Bedarf für Veränderungsmanagement ist abhängig vom Ausmaß der Veränderung.

Wie ist das Buch aufgebaut?

Das vorliegende Buch beschreibt den Zyklus eines Veränderungsmanagements. Es soll als Handbuch ein Begleiter für diejenigen sein, die aktiv an der Umsetzung von Veränderungsprozessen beteiligt sind oder selbst Veränderungen anstoßen. Seine Zielgruppe umschließt demnach nicht nur Führungskräfte, Projektmanager, Berater und Personalentwickler, sondern auch Top-Manager, die Veränderungen initiieren.

Die einzelnen Kapitel sind den bereits dargestellten Kernthemen eines Veränderungsmanagements zugeordnet:

- ① Vision,
- ② Kommunikation,
- ③ Beteiligung,
- ④ Qualifizierung.

Alle Kapitel sind nach einem einheitlichen Muster aufgebaut. Sie beginnen mit einer kurzen Einführung in das Thema, geben dann zunächst einen Überblick über die Werkzeuge, die die Umsetzung des jeweiligen Themas unterstützen, und gehen dann über in eine detaillierte Beschreibung jedes einzelnen Werkzeugs. Das Buch stellt somit umfassend den Prozess eines Veränderungsmanagements dar. Es kann chronologisch gelesen oder als Nachschlagewerk für einzelne Werkzeuge genutzt werden.

Zu Beginn stellen schematische Graphiken (■ Abb. 4) Themenfelder und zeitliche Abfolgen dar, um einen Überblick zu geben und eine gute Orientierung zu ermöglichen.

In den folgenden Kapiteln werden einige Begriffe immer wieder verwendet, die zum besseren Verständnis an dieser Stelle erläutert werden.

Erklärung häufig verwendeter Begriffe

— Initiatoren der Veränderung

Die Unternehmensleiter bzw. Mitglieder des Top-Managements, die eine Veränderung wollen und den Auftrag für eine Veränderung erteilen.

— Veränderungsprojekt

Der Auftrag für eine Veränderung wird in Organisationen meist im Rahmen eines Projekts umgesetzt. Der Begriff meint daher sowohl die Veränderung selbst als auch ihre konkrete Umsetzung.

— Veränderungsmanager

Der Leiter des Veränderungsprojekts, der den Auftrag der Initiatoren umsetzt und somit für die Umsetzung der fachlichen und überfachlichen Seite einer Veränderung verantwortlich ist.

— Veränderungsprojekt-Team

Eine Gruppe von Mitarbeitern, die die Planung und Umsetzung eines Veränderungsprojekts unterstützen.

— Führungskräfte und Mitarbeiter/Teams

Sind von den Veränderungsprojekten betroffen und müssen sie umsetzen. Sie sind die zentrale Zielgruppe für ein Veränderungsmanagement.

— Berater

Eine Person, die aufgrund ihrer Fachkompetenz für bestimmte Aufgaben dem Veränderungsprojekt-Team zur Seite steht (z. B. als Moderator von Veranstaltungen oder als Redakteur eines Kommunikationsmediums), aber selbst nicht Mitglied des Teams ist.

Alle Schemata, die im Text dargestellt werden, finden sich unter dem Link www.springer.com/978-3-540-78854-6 nun auch im Internet.

Diese können als Arbeitsunterlage angepasst und ausgedruckt werden. Die ausgedruckten Ablaufpläne können mit Kunden und Kollegen besprochen, zur Planung und Vorbereitung von Veranstaltungen herangezogen oder auch als roter Faden während der Moderation vielfältig genutzt werden.

1 Vision

1.1 Analyse der Situation und Entwicklung einer Vision – 13

1.1.1 Visionsentwicklungs-Workshop – 14

1.2 Kommunikation der Vision – 25

1.2.1 Visions-Kick-Off für Führungskräfte – 27

1.2.2 Visions-Informationsveranstaltung für Mitarbeiter – 35

1.2.3 Visionsdialog in den organisatorischen Einheiten – 39

1.2.4 Visionshandbuch für Führungskräfte und Mitarbeiter – 40

1.2.5 Teamrunden – 41

1.3 Planung und Umsetzung der Vision – 41

1.3.1 Veränderungslandkarte – 42

1.3.2 Zielvereinbarungsprozess – 47

1.3.3 Abgleich von Werten und Führungsinstrumenten – 52

1.3.4 Visions-Review – 56



Ideen und Ziele der einzelnen Personen transparent und können als Grundlage für die Information der Mitarbeiter und Führungskräfte genutzt werden. Somit liefern sie erste Antworten auf die obigen Fragen. Darüber hinaus fördert die Diskussion im Top-Management eine einheitliche Sichtweise auf die aktuelle Situation und die angestrebte Zukunft.

Die Formulierung einer Vision, aber auch die Beschreibung von Hintergründen für eine Veränderung sind notwendig, unabhängig von der Anzahl der von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte: Sowohl für Organisationen mit mehreren tausend Mitarbeitern als auch für kleinere Einheiten mit 10 Mitarbeitern ist die Entwicklung einer Vision geeignet und unterstützt den Veränderungsprozess.

Damit eine Vision ihre volle Kraft entwickeln kann, muss sie jedes einzelne Mitglied der Organisation erreichen. Daher sollte das Augenmerk einerseits auf die Arbeit mit den Führungskräften gerichtet sein: Sie sind die direkten Ansprechpartner für ihre Mitarbeiter, sie sind diejenigen, die Fragen beantworten, die die Inhalte der Vision in Diskussionen verteidigen werden und auch diejenigen, die die Vision mit ihren Teams letztendlich umsetzen. Andererseits ist es jedoch wichtig, die Mitarbeiter zusätzlich zentral durch die Initiatoren der Veränderung anzusprechen. Auch ein konsequentes, an der Vision ausgerichtetes Handeln des Top-Managements verschafft der Vision nicht nur Bedeutung, sondern macht auch ihre Inhalte für Mitarbeiter und Führungskräfte erlebbar.

Führungskräfte sind die Multiplikatoren der Vision.

Inhalte des Kapitels: Erster Überblick über den Visionsprozess

Dieses Kapitel gliedert sich in 3 Abschnitte, in denen erläutert wird, wie eine Vision entwickelt, wie ihre Inhalte an Mitarbeiter und Führungskräfte kommuniziert und wie die Umsetzung der Vision mit Inhalten gefüllt und vorangetrieben werden kann. Die Verzahnung der 3 Abschnitte sowie die hier beschriebenen Werkzeuge werden in der **Abb. 1.2** im Zusammenhang dargestellt.

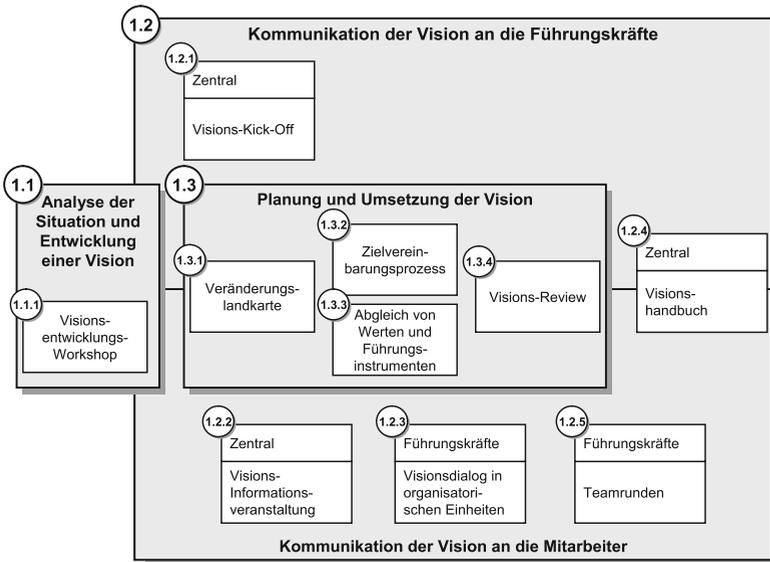


Abb. 1.2. Die Inhalte des Visionskapitels

Auf der Basis von umfangreichen Analysen wird eine Vision erstellt.

Die Umsetzung der Vision erfordert, sie in einzelne Schritte herunterzubrechen.

Eine Vision ist erfolgreich, wenn sie allen bekannt ist.

Analyse der Situation und Entwicklung einer Vision

Ein Veränderungsbedarf einer Organisation entsteht häufig durch einen Impuls von außen: Märkte und Zielgruppen verändern sich und nehmen so Einfluss auf die Organisation. Es schließen sich Analysen der aktuellen Situation sowie eine Einschätzung der Zukunft an, auf deren Basis eine Vision, also ein attraktiver Zielzustand formuliert wird. Ist die Vision entwickelt, starten die folgenden, parallel laufenden 2 Prozesse:

- Planung und Umsetzung sowie
- Kommunikation der Vision.

Planung und Umsetzung der Vision

Um die Vision realisieren zu können, ist es erforderlich, sie durch Maßnahmen, Projekte, Planungsprozesse sowie Messgrößen und Kennziffern zu konkretisieren. Damit ist eine Grundlage geschaffen, die Inhalte der Vision in individuelle Zielvereinbarungen aller Führungskräfte und Mitarbeiter einfließen zu lassen.

Neben der fachlichen Umsetzung ist es auch sinnvoll, zu analysieren, welche bestehenden Werte, Instrumente oder auch gelebten Verhaltensweisen die Organisation beeinflussen. Im Anschluss wird geprüft, in welchem Verhältnis die aktuellen Werte zu den definierten Zielen der Vision stehen – ob es sich um konkurrierende oder unterstützende Werte handelt und welcher Handlungsbedarf sich daraus ergibt.

Kommunikation der Vision

Der Prozess der Planung und Umsetzung ist eingebettet in eine regelmäßige Kommunikation, die sowohl durch die Führungskräfte als auch zentral gewährleistet werden muss. Nacheinander werden sowohl Führungskräfte (als die Multiplikatoren der Vision) als auch ihre Mitarbeiter mit der Vision vertraut gemacht und ermutigt, sich mit ihr auseinanderzusetzen, um so ihre Bedeutung für die eigene Arbeit zu verstehen. Aber auch eine Information über den aktuellen Status, über mögliche Veränderungen oder auch Erfolge begleiten den Weg zur Erreichung der Vision.

➤ Der Visionsprozess im Detail

Im Folgenden wird der Visionsprozess anhand der in **Abb. 1.2** aufgelisteten Werkzeuge im Detail beschrieben – jedes Werkzeug in einem eigenen Unterkapitel. Möglicherweise bietet es sich an, alle Werkzeuge – so wie sie dargestellt sind – in der eigenen Organisation anzuwenden oder aber sie als Anregung für die Weiterentwicklung von eigenen Vorgehensweisen zu nutzen.

1.1 Analyse der Situation und Entwicklung einer Vision

Einleitung und Überblick

Wenn die Entscheidung zur Veränderung einer Organisation gefallen ist, muss zunächst ein Zielzustand definiert werden, den es zu erreichen gilt: die Vision. Indem die Initiatoren einer Veränderung gemeinsam eine knappe und verständliche Beschreibung der gewünschten Zukunft der Organisation erarbeiten, schaffen sie auch eine Basis für die im Veränderungsprozess notwendigen nächsten Schritte – wie z. B. die Ableitung von Maßnahmen zur Visionsumsetzung oder der Kommunikation des Veränderungsvorhabens. Darüber hinaus entwickelt sich eine gemeinsame Sicht auf die aktuelle Situation und die Zukunft sowie ein geteiltes Verständnis über die Bedeutung einzelner Formulierungen, das die Diskussion im Verlauf des Veränderungsprozesses vereinfacht.

Eine ausgezeichnete Möglichkeit zur Entwicklung einer Vision ist ein Workshop, in dem eine Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt und eine Vision abgeleitet wird (**Abb. 1.3**).

Die Vision beschreibt die erwünschte Zukunft der Organisation.

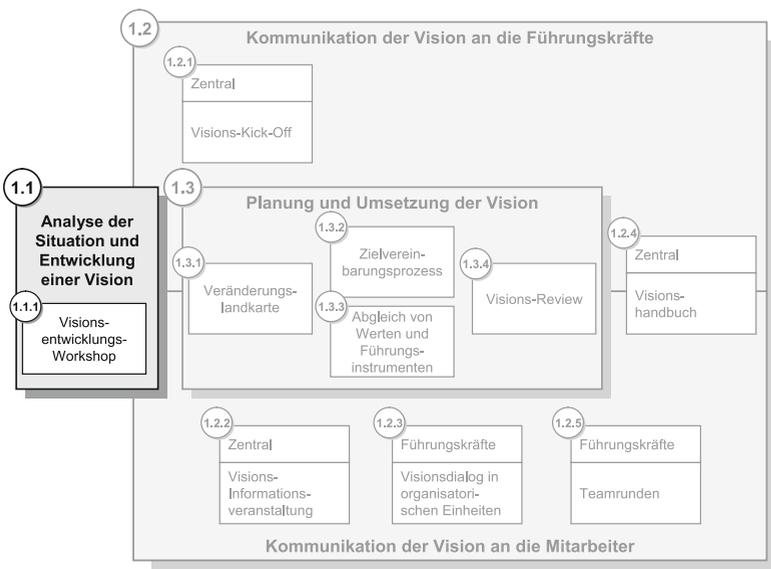


Abb. 1.3. Analyse der Situation und Entwicklung einer Vision

Eine gute Vision ist verständlich formuliert und wird vom Management getragen.

Der rote Faden einer Veränderung ist die Vision.

1.1.1 Visionentwicklungs-Workshop

Definition und Ergebnis eines Visionentwicklungs-Workshops

Was ist ein Visionentwicklungs-Workshop?

Im Rahmen eines zweitägigen Workshops entwickeln die Initiatoren der Veränderung, also das Top-Management einer Organisation, eine Vision. Damit vereinbaren sie die grundsätzliche Ausrichtung der Organisation für die nächsten Jahre und legen so den Grundstein für den Veränderungsprozess.

Worin besteht das Ergebnis eines Visionentwicklungs-Workshops?

Am Ende des Workshops sollte eine vom Top-Management getragene, kommunizierbare und in der Organisation verständliche Formulierung einer Vision stehen.

Kotter (1998) hat die Eigenschaften einer effektiven Vision definiert:

■ **Vorstellbar**

Vermittelt ein Bild, wie die Zukunft aussieht.

■ **Wünschenswert**

Berücksichtigt die langfristigen Interessen der Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre und anderer, die am Leistungsprozess beteiligt sind.

■ **Fassbar**

Umfasst realistische, erreichbare Ziele.

■ **Fokussiert**

Ist deutlich genug, um bei der Entscheidungsfindung Hilfestellung zu geben.

■ **Flexibel**

Ist allgemein genug, um unter dem Aspekt veränderlicher Bedingungen individuelle Initiativen und alternative Reaktionen zuzulassen.

■ **Kommunizierbar**

Ist einfach zu kommunizieren; kann innerhalb von 5 Minuten erfolgreich erklärt werden.

Beschreibung des Visionentwicklungs-Workshops

Wann sollte ein Visionentwicklungs-Workshop durchgeführt werden?

Ein Visionentwicklungs-Workshop steht am Anfang jedes Veränderungsprozesses. Die Vision ist der rote Faden, dem Maßnahmen im Rahmen der Veränderung folgen sollen, der eine Basis für Entscheidungen darstellt und der den Betroffenen die Möglichkeit bietet, sich mit den zukünftigen Veränderungen auseinanderzusetzen.

Wie läuft ein Visionentwicklungs-Workshop ab?

Ein Visionentwicklungs-Workshop gliedert sich in 3 Abschnitte:

- eine Analyse der Ist-Situation und einer möglichen Zukunft,
- die Entwicklung einer Vision und
- die Planung der Kommunikation der Vision.

Die Analyse der aktuellen Situation und die Bewertung der Zukunft der Organisation sowie des Umfelds, in dem sie sich befindet, sorgen für ein gemeinsames Verständnis und verdeutlichen sowohl den Handlungsbedarf als auch

die grundsätzliche Richtung, an der sich die Vision orientieren soll. Dieser Baustein kann auch im Vorfeld des Workshops vorbereitet werden, um dann die Ergebnisse im Workshop selbst zu diskutieren und zu vertiefen.

Danach folgt die eigentliche Phase der Visionsentwicklung, deren Ergebnis in einer Vision für die Organisationseinheit besteht. Um die Kommunikation der Vision voranzutreiben, werden schließlich die nächsten Schritte diskutiert und ein gemeinsamer Kommunikationsplan entwickelt. Der Ablauf ist in ► Schema 1.1 dargestellt.

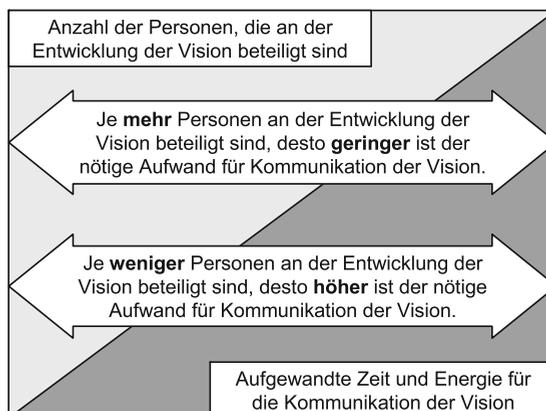
Wie viele und welche Personen sollen an der Entwicklung der Vision beteiligt sein?

Grundsätzlich gilt, dass Menschen sich leichter mit einer Vision identifizieren, wenn sie diese selbst mitentwickelt haben. In den wenigsten Situationen ist es allerdings möglich, eine Vision mit der gesamten Organisation zu entwickeln, sodass sehr oft eine Entscheidung über die Größe des Teilnehmerkreises getroffen werden muss.

Damit eine Vision ihre Kraft auch bei denjenigen Personen entfalten kann, die nicht an ihrer Entwicklung beteiligt waren, sollte die Kommunikation der Vision gut konzipiert und engagiert umgesetzt werden. Es erscheint zwar oftmals zeitsparender, mit möglichst wenigen Personen die Vision zu entwickeln, jedoch gleicht der Aufwand, der im Anschluss für die Kommunikation investiert werden muss, diesen Vorteil wieder aus. So steht z. B. nur eine kleine Anzahl von Multiplikatoren zur Verfügung – also Personen, die im anschließenden Kommunikationsprozess und in der Tagesarbeit die Vision sozusagen »aus erster Hand« vermitteln können.

Natürlich kann der Initiator einer Veränderung die Vision auch für sich allein entwickeln. Durch dieses Vorgehen fehlen einerseits Multiplikatoren für die Vision, und andererseits wird die Chance vertan, ein breites Meinungsbild in die Entwicklung der Vision einfließen zu lassen und unterschiedliche Perspektiven zu integrieren. Es gilt die Faustregel »Je intensiver sich eine Person mit der Vision auseinander gesetzt hat, je mehr eigene Ideen und Gedanken in sie eingeflossen sind, desto stärker identifiziert sich die Person mit ihren Inhalten und desto klarer kann sie sie anderen vermitteln«.

■ Abb. 1.4 fasst diese Abhängigkeit graphisch zusammen.



Erfolgreiche Multiplikatoren identifizieren sich mit den Visionsinhalten.

■ **Abb. 1.4.** Verhältnis von »Anzahl der Personen, die an der Entwicklung der Vision beteiligt sind« zu »aufgewandter Zeit und Energie für die Kommunikation der Vision«

Somit erscheint es sinnvoll, eine Gruppengröße für die Visionsentwicklung zu finden, die eine intensive Diskussion zulässt (bis zu 12 Personen), die verschiedene Sichtweisen einbindet und den Kommunikationsprozess durch möglichst viele Multiplikatoren unterstützt.

Die Entscheidung darüber, welche Personen die Entwicklung der Vision vorantreiben sollen, wird nicht nur durch eine praktikable Gruppengröße beeinflusst, sondern sollte auch folgende Kriterien berücksichtigen:

- **Möglichkeit/Macht, die Inhalte der Vision umzusetzen**
z. B. das Top-Management,
- **Breites und fundiertes Know-how über die aktuelle Situation der Organisation, ihres Umfeldes und möglicher Zukunftsszenarien**
z. B. Personen in Strategiefunktionen,
- **Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeitern**
z. B. angesehene und geschätzte Führungskräfte und Mitarbeiter, ggf. auch Mitglieder der Mitarbeitervertretung.

In den meisten Fällen setzt sich der Teilnehmerkreis aus dem Top-Management zusammen sowie einem Moderator.

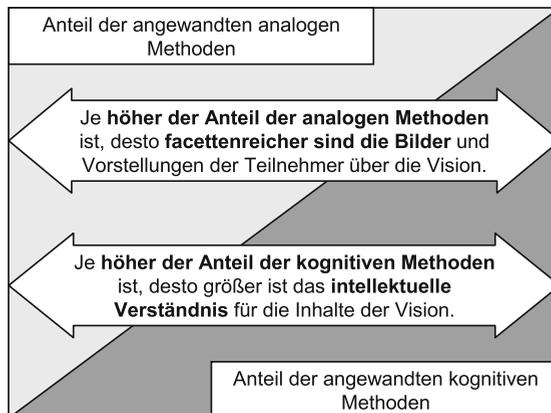
Mit welchen Methoden soll die Entwicklung der Vision unterstützt werden?

Wenn die Teilnehmer bestimmt sind, schließt sich die Frage nach den im Workshop eingesetzten Methoden an (■ Abb. 1.5). Grundsätzlich kann zwischen analogen und kognitiven Methoden unterschieden werden: Analoge Methoden sprechen alle Sinne an und arbeiten daher mit vielen kreativen und verhaltensorientierten Elementen, kognitive Methoden fokussieren sich hingegen auf den Verstand.

Gerade eine Vision sollte rational auf der Basis einer fundierten Analyse und mit Weitsicht entwickelt werden, aber sie muss auch gleichzeitig bewegen und mitreißen können. Antoine de Saint-Exupéry fasst das so zusammen: »Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.«

Visionen müssen begeistern und sich doch auf Fakten stützen.

■ **Abb. 1.5.** Einsatz unterschiedlicher Methoden und ihre Bedeutung für die Visionsentwicklung



1.1 · Analyse der Situation und Entwicklung einer Vision

Daher bietet es sich bei einem Visionsentwicklungs-Workshop an, mit einer Mischung aus beiden Formen zu arbeiten, um sowohl den Kopf als auch die Gefühlsebene anzusprechen. Es empfiehlt sich, den Einstieg – hier die Analysephase – mit kognitiven Methoden zu gestalten und die eigentliche Visionsentwicklung – den phantasievolleren Teil – mit analogen Methoden anzureichern.

Eine Vision sollte Kopf und Gefühl ansprechen.

Wie kann ein Visionsentwicklungs-Workshop vorbereitet werden?

Um den Visionsentwicklungs-Workshop fundiert beginnen zu können, sollten im Vorfeld des Workshops erste Meinungen und Einschätzungen der Teilnehmer durch Interviews mit dem Moderator des Workshops erhoben werden. Alternativ können die Teilnehmer aufgefordert werden, sich gezielt auf den Workshop vorzubereiten, indem sie in Einzelarbeit eine SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) durchführen. Weiterführende Erläuterungen finden sich bei Simon u. von der Gathen (2002).

Variante 1: Interviews durch den Moderator

Der Moderator des Visionsentwicklungs-Workshops führt im Vorfeld mit allen Teilnehmern Interviews durch.

Leitfragen

Mögliche Leitfragen zur gegenwärtigen Situation

- Wie nehmen Sie die aktuelle Situation Ihrer Organisation wahr?
- Wie wird Ihre Organisation von Ihren Kunden wahrgenommen?
- Wie wird Ihre Organisation von den eigenen Mitarbeitern wahrgenommen?
- Was gefällt Ihnen?
- Was stört Sie?
- Was muss sich ändern?

Denkbare Leitfragen zur Zukunft

- Wo möchten Sie in 3–5 Jahren stehen?
- Welche Rolle soll Ihre Organisation innerhalb der Gesamtorganisation spielen?
- Welche Rolle soll Ihre Organisation bezogen auf ihre Konkurrenten einnehmen?
- Wenn es nur nach Ihnen ginge, was würden Sie sich für die Organisation wünschen?
- Welche Schlagworte/welche Bilder gehen Ihnen durch den Kopf, wenn Sie an die aktuelle Situation denken, und welche, wenn Sie an eine erfolgreiche Zukunft Ihrer Organisation denken?

Eine Aufbereitung der Ergebnisse kann z. B. darin bestehen, die Antworten zu Kernaussagen zusammenzufassen und gegenläufige Meinungen herauszustellen, um so den Einstieg in eine Diskussion im Workshop zu erleichtern.

Anmerkungen

Zusätzlich können auch Interviews mit Personen, die nicht an dem Workshop teilnehmen, geführt werden, um ein breites Meinungsspektrum zu erheben und um diese Ergebnisse denen der Teilnehmerbefragung gegenüberzustellen.

Variante 2: SWOT-Analyse in Einzelarbeit vorbereiten

Anstelle von Interviews können die Teilnehmer auch im Vorfeld der Veranstaltung selbstständig eine Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats-Analyse durchführen, die der Moderator zum Workshop zusammenführen kann. Hierzu ist es hilfreich, den Teilnehmern verschiedenfarbige Karten und einen dicken Stift zur Dokumentation ihrer Antworten zur Verfügung zu stellen, um so die Antworten im Workshop leichter sortieren und zusammenfassen zu können (■ Abb. 1.6, ► Schema 1.1).

Für eine Gegenüberstellung von Risiken und Chancen eignet sich die SWOT-Analyse.

■ **Abb. 1.6.** Erfassungsbogen einer SWOT-Analyse

SWOT-Analyse	
<i>Arbeitsanleitung</i>	
Bitte geben Sie im Rahmen einer S(trengths) W(eaknesses) O(pportunities) T(hreats)-Analyse Ihre persönliche Einschätzung der aktuellen Situation sowie Ihre individuelle Perspektive in Ihrer Organisation wieder. Nutzen Sie zur Sammlung und Strukturierung die folgenden Leitfragen:	
<i>Gegenwart</i>	
Strengths/Stärken (blau) <ul style="list-style-type: none"> • Was läuft gut? • Worauf können wir uns verlassen? • Worauf sind wir stolz? • Was gibt uns Energie? 	Schwächen/Weaknesses (gelb) <ul style="list-style-type: none"> • Was ist schwierig? • Welche Störungen behindern uns? • Was fehlt uns? • Was fällt uns schwer?
<i>Zukunft</i>	
Chancen/Opportunities (grün) <ul style="list-style-type: none"> • Was wird noch zu wenig genutzt? • Was können wir ausbauen? • Was steckt noch mehr in uns drin? 	Risiken/Threats (rot) <ul style="list-style-type: none"> • Wo lauern künftig Gefahren/Risiken? • Welche Fehlentwicklungen befürchten wir?
Halten Sie Ihre Ideen gut leserlich auf Karten fest. Nutzen Sie für jede SWOT-Rubrik eine eigene Farbe und pro Idee eine neue Karte. Bitte verwenden Sie immer Verben, um den Inhalt Ihrer Karte zu verdeutlichen: Statt „Kundenanfragen“ besser „Kundenanfragen reduzieren“ oder „Kundenanfragen zeitnah bearbeiten“.	

Tipps zum Visionsentwicklungs-Workshop

Vernetzung mit der Kommunikation der Vision

Wenn der Workshop gefilmt wird, können Ausschnitte davon im Kommunikationsprozess eingesetzt werden. Sie veranschaulichen den nicht an der Entwicklung Beteiligten, wie die Vision entstanden ist, mit welchen Fragen sich die Initiatoren auseinandergesetzt haben und welche Schlüsse sie gezogen haben.

Eine leichter zu realisierende Alternative ist eine Fotodokumentation, die von den Teilnehmern erstellt wird. Jeder Teilnehmer trägt sich auf einer Liste ein und übernimmt für eine Stunde den »Fotografendienst« (ggf. müssen einige Personen mehrere Schichten übernehmen). Die besten 5–10 Fotos pro Stunde werden direkt im Anschluss ausgedruckt und vom jeweiligen Fotografen mit Bildunterschriften versehen. So entsteht eine »Fotogeschichte«, die auch im weiteren Kommunikationsprozess eingesetzt werden kann.

Transparenz über den Entwicklungsprozess der Vision fördert Verständnis.

Entwicklung der Vision mit allen Betroffenen

Die Entwicklung einer Vision im Rahmen einer Großveranstaltung unter Beteiligung von möglichst vielen oder sogar allen betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften wird mit guten Beispielen bei Königswieser u. Keil (2000) behandelt.

Schema 1.1. Ablauf eines Visionsentwicklungs-Workshops

Pausen, Einstiegs- und Abschlussrunden sind nicht aufgeführt. Die Zeiten sind für eine Gruppe von 12 Teilnehmern ausgelegt. Schema als Word-Datei zum Download: www.springer.com/978-3-540-78854-6

Zeit	Inhalt (Vorgehen/Arbeitsanleitung/Ergebnis)	Material
0:00 30'	<p>Analyse der aktuellen Situation – Teil 1</p> <p><i>Wenn Interviews oder eine SWOT-Analyse bereits im Vorfeld zum Workshop durchgeführt worden sind, wird dieser Baustein übersprungen und mit der Diskussion der Ergebnisse beim Baustein »Analyse der aktuellen Situation – Teil 2« begonnen.</i></p> <p>Vorgehen In Einzelarbeit analysieren die Teilnehmer ihre persönliche Sicht auf die aktuelle Situation.</p> <p>Arbeitsanleitung (■ Abb. 1.6)</p> <p>Ergebnis Jeder Teilnehmer bringt seine eigenen Gedanken und Sichtweisen zur Ist-Situation ein.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitsanleitung ■ Karten in 4 verschiedenen Farben ■ Stifte