

ICS 03.080.20

## **Organisationales Change-Management in Beratungskontexten**

Organizational change management in consulting contexts

Gestion du changement organisationnel dans les contextes de la consultation

Zur Erstellung einer DIN SPEC können verschiedene Verfahrensweisen herangezogen werden:  
Das vorliegende Dokument wurde nach den Verfahrensregeln einer PAS erstellt.

Gesamtumfang 48 Seiten

Koordinierung DIN SPEC

## Inhalt

|                                                                                      | Seite     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Vorwort</b> .....                                                                 | <b>4</b>  |
| <b>Einleitung</b> .....                                                              | <b>6</b>  |
| <b>1 Anwendungsbereich</b> .....                                                     | <b>7</b>  |
| <b>2 Normative Verweisungen</b> .....                                                | <b>7</b>  |
| <b>3 Begriffe</b> .....                                                              | <b>7</b>  |
| <b>4 Grundannahmen</b> .....                                                         | <b>10</b> |
| 4.1 Allgemein .....                                                                  | 10        |
| 4.2 Grundlagen .....                                                                 | 12        |
| <b>5 Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren</b> .....                                 | <b>13</b> |
| 5.1 Allgemeines .....                                                                | 13        |
| 5.2 Auslöser für einen Veränderungsprozess .....                                     | 13        |
| 5.3 Ziel eines Veränderungsvorhabens .....                                           | 13        |
| 5.4 Rollen innerhalb eines Veränderungsvorhabens .....                               | 13        |
| 5.5 Relevanz einer qualifizierten Change-Management-Beratung .....                   | 14        |
| 5.6 Finanzieller Rahmen .....                                                        | 15        |
| 5.6.1 Allgemein .....                                                                | 15        |
| 5.6.2 Projektmanagement Kosten .....                                                 | 15        |
| 5.6.3 Sachorientierte Kosten .....                                                   | 15        |
| 5.6.4 Change-orientierte Kosten .....                                                | 15        |
| 5.7 Inhalte eines Beratungsangebotes .....                                           | 16        |
| 5.8 Arbeitsweisen und Arbeitsorte .....                                              | 16        |
| 5.9 Organisationsaspekte innerhalb eines Change-Vorhabens .....                      | 17        |
| 5.10 Zusammenarbeit im Change-Vorhaben .....                                         | 17        |
| 5.11 Wissens-/Know-how-Transfer .....                                                | 18        |
| 5.12 Information & Kommunikation innerhalb des Change-Vorhabens .....                | 18        |
| 5.13 Erfolgsfaktoren .....                                                           | 19        |
| <b>6 Vorgehensmodell im Change-Management</b> .....                                  | <b>19</b> |
| 6.1 Anforderungen an ein ‚Vorgehensmodell‘ .....                                     | 19        |
| 6.2 Exemplarisches Vorgehen .....                                                    | 20        |
| 6.2.1 Allgemein .....                                                                | 20        |
| 6.2.2 Beispiel für ein Vorgehensmodell – 4-Phasen-Modell .....                       | 21        |
| <b>7 Methodenkompetenz</b> .....                                                     | <b>25</b> |
| <b>Anhang A (informativ) Alternative Vorgehensweise</b> .....                        | <b>39</b> |
| A.1 Allgemein .....                                                                  | 39        |
| A.1.1 Veränderung vorbereiten .....                                                  | 40        |
| A.1.2 Veränderung entwickeln .....                                                   | 42        |
| A.1.3 Veränderung begleiten .....                                                    | 43        |
| A.1.4 Veränderung umsetzen .....                                                     | 44        |
| A.1.5 Veränderung etablieren .....                                                   | 44        |
| A.1.6 Veränderungsprojekt nachbereiten .....                                         | 45        |
| A.1.7 Mögliche Arbeitsprodukte des projektmanagementbasierten Vorgehensmodells ..... | 46        |
| A.1.8 Mögliche Rollen des projektmanagementbasierten Vorgehensmodells .....          | 47        |
| <b>Literaturhinweise</b> .....                                                       | <b>48</b> |

**Bilder**

**Bild 1 —Vorgehensmodell - 4-Phasen-Modell und Iteratives Vorgehen [3] ..... 21**

**Bild A.1 — Nebenläufige Handlungsstränge OCM Vorgehensmodell ..... 39**

**Tabellen**

**Tabelle 1 — Klassisches Rollenkonzept für Veränderungsprojekte ..... 13**

**Tabelle 2 —Musteraufbau eines Angebots..... 16**

**Tabelle 4 — Allgemeine Change- und Beratungsmethoden ..... 25**

**Tabelle 5 — Vernetzungsaktivitäten..... 31**

**Tabelle 6 — Beteiligungsaktivitäten ..... 34**

**Tabelle 7 — Feedbackaktivitäten..... 35**

**Tabelle 8 — Befähigungsaktivitäten ..... 35**

**Tabelle 9 — Kommunikationsaktivitäten ..... 37**

## **Vorwort**

Diese DIN SPEC wurde nach dem PAS-Verfahren erarbeitet. Die Erarbeitung von DIN SPEC nach dem PAS-Verfahren erfolgt in DIN SPEC (PAS)-Konsortien und nicht zwingend unter Einbeziehung aller interessierten Kreise.

Die Erarbeitung und Verabschiedung des Dokuments erfolgten durch die nachfolgend genannten Initiator(en) und Verfasser:

- Ingenieurbüro Wolfrum, CAD/CAM, Technologie Normung  
Winfried Wolfrum
- sbc consulting Hamburg  
Sven-Oliver Bemmé
- processline GmbH  
Jennifer Reckow
- Bläse + Kollegen GmbH  
Dr. Gerold Bläse
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.  
Jörg Murmann
- ESPI CONSULTING GmbH  
Walter Nelhiebel
- LOPREX GmbH  
Tanja Wallmeier
- PRAXISFELD GmbH  
Holger Schlichting
- WSFB-Beratergruppe Wiesbaden  
Hans-Werner Bormann
- ZSB Unternehmensberatung BDU  
Dr. Alexander Ziegler

Für dieses Thema bestehen derzeit keine Normen im Deutschen Normenwerk.

DIN SPEC (PAS) sind nicht Teil des Deutschen Normenwerks.

Für diese DIN SPEC (PAS) wurde kein Entwurf veröffentlicht.

Trotz großer Anstrengungen zur Sicherstellung der Korrektheit, Verlässlichkeit und Präzision technischer und nicht-technischer Beschreibungen kann das DIN SPEC (PAS)-Konsortium weder eine explizite noch eine implizite Gewährleistung für die Korrektheit des Dokuments übernehmen. Die Anwendung dieses Dokuments geschieht in dem Bewusstsein, dass das DIN SPEC (PAS)-Konsortium für Schäden oder Verluste jeglicher Art nicht haftbar gemacht werden kann. Die Anwendung der vorliegenden DIN SPEC (PAS) entbindet den Nutzer nicht von der Verantwortung für eigenes Handeln und geschieht damit auf eigene Gefahr.

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. DIN ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

Die kostenfreie Bereitstellung dieses Dokuments als PDF-Version über den Beuth WebShop wurde im Vorfeld finanziert.

## Einleitung

Die vorliegende DIN SPEC hat das Ziel, Begriffe, anzuwendende Qualitätsstandards und empfohlene Methoden für das organisationale Change-Management in Beratungskontexten zu regeln, indem sie diese spezifiziert. Hierdurch soll eine Basis geschaffen werden, um verschiedene – insbesondere beratungsbegleitete – Veränderungsvorhaben mit vergleichbaren Begriffen, Methoden und Verfahren übergreifend zu definieren.

Übergeordnetes Ziel ist es, ein gemeinsames Verständnis von Beratern und Organisationen zu diesem Thema zu schaffen. Zusätzlich kann die vorliegende DIN SPEC Organisationen als Bezugsgröße bei der Vergabe von Beratungsmandaten für Change-Begleitung und -Beratung dienen. Organisationen erhalten eine Richtlinie für Anforderungen an die Vorgehensweise in Veränderungsvorhaben.

Anlassgebend ist die Beobachtung, dass die Veränderungsintensität in allen Organisationen, ungeachtet des Profit-/Non-Profit-, Markt- oder Branchen-Fokus, spürbar steigt. Über weite Strecken existiert zeitgleich ein noch unzureichendes Verständnis bzgl. organisationalem Change-Management. Betrachtet werden daher insbesondere das grundlegende Verständnis des Veränderungsmanagements und die eingesetzten Beratungsmethoden.

Damit organisationaler Wandel gelingt, ist die Berücksichtigung wesentlicher Grundannahmen, relevanter Kontexte, Erfolgsfaktoren von Veränderungsvorhaben, professioneller Standards sowie von Kernanforderungen an eine qualifizierte Change-Management-Beratung erforderlich.

Change-Vorhaben werden hierbei als umfassende organisationale Entwicklungs-, Transformations- bzw. Veränderungsvorhaben verstanden. Ziel der Veränderungsvorhaben ist immer die Lösung von Businessproblemen und die organisationale Weiterentwicklung, um im Ergebnis die Wirksamkeit zu erhöhen und Leistungseinbrüche während des Veränderungsvorhabens zu minimieren.

Wandel in Organisationen hat immer eine Eigendynamik und kann einen völlig anderen Verlauf nehmen als ursprünglich vorgesehen. Keine organisationale Veränderung ist wie die andere, sondern so individuell wie die Menschen, so komplex wie die Strukturen und so dynamisch wie die Umfeld-Faktoren, von denen sie geprägt wird. Organisationale Change-Vorhaben lassen sich somit nicht in ein starres Korsett pressen. Dementsprechend folgt die vorliegende DIN SPEC der Grundannahme, dass Veränderung selbst sich nicht standardisieren lässt.

Das dieser DIN SPEC zugrundeliegende Verständnis von organisationalem Change-Management entspricht zugleich nicht dem IT-Change-Management- bzw. IT-Change-Management-Begriffsverständnis, z. B. im Zusammenhang mit ITIL (IT Infrastructure Library) o.ä.

## 1 Anwendungsbereich

Diese DIN SPEC dient Beratungsunternehmen und Unternehmen zur Orientierung. Zum einen unterstützt sie die Unternehmen, die Veränderungsvorhaben an Beratungsunternehmen vergeben wollen. Diese sollen mit dieser DIN SPEC Anforderungen für Organisationales Change Management beschreiben können. Dabei dient die DIN SPEC als Arbeitsgrundlage für die Vorhaben mit der entsprechenden thematischen Ausrichtung. Sie ist ausgelegt als Branchenstandard für das Consulting in Veränderungsvorhaben.

Zum anderen dient sie Beratungsunternehmen, um sich an einer modernen und notwendigen Beratungskompetenz und -qualität zu orientieren.

## 2 Normative Verweisungen

Die folgenden Dokumente werden im Text in solcher Weise in Bezug genommen, dass einige Teile davon oder ihr gesamter Inhalt Anforderungen des vorliegenden Dokuments darstellen. Bei datierten Verweisungen gilt nur die in Bezug genommene Ausgabe. Bei undatierten Verweisungen gilt die letzte Ausgabe des in Bezug genommenen Dokuments (einschließlich aller Änderungen).

DIN EN ISO 20700:2019-01, *Leitlinien für Unternehmensberatungsdienstleistungen (ISO 20700:2017); Deutsche Fassung EN ISO 20700:2018*

## 3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

Es werden keine Begriffe in diesem Dokument angegeben.

ISO und IEC stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

- ISO Online Browsing Platform: verfügbar unter <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: verfügbar unter <http://www.electropedia.org/>

DIN und DKE stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

- DIN-TERMinologieportal: verfügbar unter <https://www.din.de/go/din-term>
- DKE-IEV: verfügbar unter <http://www.dke.de/DKE-IEV>

### 3.1

#### **agile Organisation**

Organisation, dessen Management Veränderungen im Markt oder der Gesellschaft frühzeitig erkennt und Strategie, Aufbau und Prozesse schnell anpasst

Anmerkung 1 zum Begriff: Ziel ist es, neue Chancen zu nutzen und dabei radikale Kundenzentrierung, Führen mit flexiblen Zielen, kontinuierliche Verbesserung und kontinuierliches Lernen, Selbstorganisation und Crossfunktionalität einzusetzen

### 3.2

#### **Agilität**

Handeln und Führen mit flexiblen Zielen und kollaborativer Selbstorganisation

Anmerkung 1 zum Begriff: Ziel ist es, mit hoher Transparenz durch ein visuelles Management eine systematische Reflexion in kurzen, iterativen Schleifen zu organisieren, die als Grundlage von Verbesserungen für die sich ändernden Anforderungen des Systemumfelds dienen

### 3.3

#### **Ambidextrie**

Beidhändigkeit und im vorliegenden Kontext zu verstehen als die Fähigkeit von Organisationen gleichzeitig effizient (z. B. durch kontinuierliche Verbesserung bestehender Prozesse) und innovativ (z. B. durch Entwicklung und Etablierung neuer bzw. neuartiger Geschäftsmodelle, Technologien, Verfahren, Produkte oder Dienstleistungen) zu sein

### 3.4

#### **Business-Case**

Untersuchung eines bestimmten Geschäftsszenarios hinsichtlich dessen Rentabilität als Investitionsmöglichkeit sowie zur Darstellung und Abwägung der prognostizierten finanziellen und strategischen Auswirkungen der Investition

### 3.5

#### **Change-Management**

##### **CM**

professionelles Management (koordinierte Tätigkeiten zur Entscheidung, Steuerung und Lenkung) von Veränderungs- und Lernprozessen (in Organisationen)

### 3.6

#### **Change-Story**

Grundlage für die Change-Kommunikation, bestehend aus dem „Weshalb“ und dem „Wohin“ der Veränderung sowie die Eckpunkte des „Wie“ beschreibend

### 3.7

#### **Entscheider**

leitender Mitarbeiter oder Geschäftsführer einer Organisation, der zur Freigabe von Budgets und Maßnahmen für Veränderungsprojekte berechtigt ist

### 3.8

#### **Informations-/Kommunikationsmanagement**

koordinierte Tätigkeit zur Entscheidung, Steuerung und Lenkung des Informationsflusses und der Kommunikation

### 3.9

#### **Intervention**

Eingreifen bzw. sich Einschalten in ein Geschehen (Handlung, Prozess, Kommunikation o.ä.)

### 3.10

#### **Iterativität**

##### **Iteration**

bedarfsweise wiederholtes Durchlaufen von gleichen oder ähnlichen Handlungen bzw. Arbeitsschritten

### 3.11

#### **Organisation**

komplexes soziales System oder soziales Gebilde als Gesamtheit aller geplanten, ungeplanten und unvorhergesehenen sozialen Prozesse, die innerhalb des jeweiligen Systems oder in Beziehung zu anderen, umgebenden Systemen ablaufen

### 3.12

#### **Organisationales Change-Management**

##### **OCM**

Verbindung des Managements der Veränderung von betriebswirtschaftlichen Strukturmerkmalen (Business-Modell, Ressourcen, Aufbaustruktur, Prozesse und Management- und Bewertungssysteme) mit den notwendigen Musterwechseln im Denken, Verhalten und Entscheiden des sozialen Systems der Organisation

**3.13****Organisationsentwicklung**

Gesamtkonzept von Bemühungen, die unter Auswertung sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse, unter Berücksichtigung des beschleunigten sozialen Wandels und unter aktiver Beteiligung der Organisationsmitglieder auf eine langfristig-prozessuale Weiterentwicklung von Organisationen, insbesondere von Unternehmen und Betrieben, ausgerichtet sind

**3.14****Organisationskultur**

Grundüberzeugungen, Werte, Symbole, Normen, kulturellen Regeln, Verhaltensmuster und deren materielle Objektivationen, die einer Organisation ein bestimmtes Gepräge und eine unverwechselbare Eigenart verleihen

**3.15****Projektmanagement**

professionelle (Management-)Dienstleistung, die Methoden, Hilfsmittel, Techniken und Kompetenzen hinsichtlich der Gesamtplanung, Koordination und Lenkung eines Projektlebenszyklus anwendet, vom Anfang bis zum Ende, die auf die Erfüllung der Anforderungen der Auftraggeber gerichtet ist, um ein betrieblich und wirtschaftlich vertretbares Projekt zu erstellen, das rechtzeitig innerhalb des Kostenrahmens und der geforderten Qualitätsstandards abgeschlossen wird

[QUELLE: DIN EN 16310:2013-05, 3.31, modifiziert – Anmerkungen wurden entfernt]

**3.16****Projektmarketing**

Präsentation und werbende Darstellung eines Projektes bei den am Projekt beteiligten Personen oder Organisationen und gegebenenfalls in der Öffentlichkeit unter den Gesichtspunkten des Projektnutzens, der Genehmigung, Unterstützung, Förderung, Erschließung von Ressourcen und Verminderung von Risiken

**3.17****Risikomanagement**

systematische Anwendung von Managementstrategien, Verfahren und Praktiken auf die Aufgaben der Analyse, Bewertung, Beherrschung und Überwachung von Risiken

[QUELLE: DIN EN ISO 14971:2013-04, 2.22]

**3.18****Sozialdimension**

kommuniziertes individuelles „Erleben“ eines bestimmten Momentes oder eines Zusammenhangs (dessen was gesehen, was als wichtig erachtet und was als „Sinn“ verstanden wird) durch Individuen, Gruppen oder Systeme

Anmerkung 1 zum Begriff: Neben der Sach- und der Zeitdimension eine von drei Sinndimensionen in sozialen Systemen, wobei die Sozialdimension die Kommunikation von Normen und Erwartungen beinhaltet.

**3.19****soziales System**

System aus Individuen, Gruppen oder Organisationen, das in Abgrenzung zu biologischen oder psychischen Systemen, aus aneinander anschließender Kommunikation und Interaktion besteht und nur durch Kommunikation erhalten werden kann

**3.20****Stakeholder**

Person oder Organisation, die eine Entscheidung oder Tätigkeit beeinflussen kann, die davon beeinflusst sein kann, oder die sich davon beeinflusst fühlen kann

[QUELLE: DIN EN ISO 41001:2018-09, 3.2, modifiziert – eine Vorzugsbenennung ausgewählt und ausschließlich diese aufgeführt sowie Querverweis entfernt]

### 3.21

#### **Stakeholdermanagement**

koordinierte Tätigkeit zur Steuerung der Informationen, Kommunikation, Beteiligung und ggf. Entscheidungsfindung für und mit den Stakeholdern

### 3.22

#### **System**

Gebilde aus mehreren Elementen, das durch seine Differenz zur Umwelt gekennzeichnet ist und sich mit Hilfe seiner eigenen Elemente selbst herstellt

### 3.23

#### **Umwelt sozialer Systeme**

andere soziale Systeme, sowie strukturell damit gekoppelte biologische und psychische Systeme

Anmerkung 1 zum Begriff: Soziale Systeme markieren eine Grenze zu ihrer Umwelt durch Reduktion von Komplexität bei Erzeugung einer höheren Ordnung mit weniger Möglichkeiten

### 3.24

#### **Vorgehensmodell**

idealisierte, abstrakte Darstellung einer Vorgehensweise für eine spezifische Aufgabenstellung

### 3.25

#### **Zielgruppe**

Kategorie von Personen mit spezifischen Merkmalen, auf die schwerpunktartig bestimmte Informations- und Kommunikationsaktivitäten, Aufklärungsbemühungen, Bildungsmaßnahmen, Werbe- und Verkaufsanstrengungen (Marketing) etc. ausgerichtet sind

## **4 Grundannahmen**

### **4.1 Allgemein**

In dieser DIN SPEC werden Veränderungsvorhaben in sozialen Systemen behandelt. Es geht dabei um soziale Systeme im wirtschaftlichen Kontext. Beispiele hierfür sind Wirtschaftsunternehmen, öffentliche Einrichtungen, Vereine, Verbände, kirchliche Organisationen, usw. Die Arten der Veränderungsvorhaben sind vielfältig: Reorganisation, Restrukturierung, Rationalisierung, Prozessverbesserung, Out Sourcing, Off-/Nearshoring, Carve Out, Joint Venture, Fusion, Turnaround, Transformation usw.

Organisationales Change-Management ist die explizite Konzeption und Durchführung von Maßnahmen, welche die erfolgreiche Anpassung von Organisationen an sich verändernde Umweltbedingungen zum Ziel haben. Change-Vorhaben sind so individuell wie die Menschen, so komplex wie die Strukturen und so dynamisch wie die Bedingungen im Außen der Organisation, die sie prägen – gerade im Zeitalter globaler Märkte und digitalisierter Wertschöpfungsketten.

Diese Maßnahmen gehören nicht zur operativen Routine der betreffenden Organisation, sondern werden zumeist bzw. zunächst projekthaft (und explizit!) dazu beauftragt, eben diese operativen Routinen zu beobachten, zu bewerten und zu beeinflussen.

ANMERKUNG 1 Das heißt, Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprozesse beinhalten typischerweise Elemente aus dem klassischen Projektmanagement. Umgekehrt beinhaltet nicht jeder Einsatz von Projektmanagement-Methodik in agilen Organisationen automatisch einen Change. Im Change-Vorhaben sorgt der Berater für einen strukturierten, flexiblen, agilen und ergebnisorientierten Prozess. Siehe auch 5.5. Der Entscheidungsträger ist verantwortlich für dessen Inhalt und hat darüber hinaus immer die unternehmerische Letztverantwortung. Zusätzliche Fachexperten werden nach Bedarf hinzugezogen.

Übergeordnetes Ziel ist immer der Erhalt der Überlebensfähigkeit der jeweiligen Organisation.

ANMERKUNG 2 Das heißt, Ziel von Change-Management ist die Lösung von Businessproblemen und die Weiterentwicklung der Organisation.

Soziale Systeme bestehen aus Kommunikationen und Handlungen, die der Koordination von Akteuren und ihren Aktionen dienen.

ANMERKUNG 3 Das heißt, die Gestaltung der Kommunikation zwischen den beteiligten Menschen ist der Schlüssel zum Erfolg.

Organisationen können tun, was einzelne Personen nicht tun können, und folgen Prinzipien, die nur begrenzt mit den Handlungsmotiven von Personen erklärbar sind.

ANMERKUNG 4 Das begründet die Verwendung des Begriffs „organisational“ im Titel, da der Begriff in Abgrenzung zu „psychologisch“ oder „wirtschaftlich“ insbesondere Faktoren berücksichtigt, die sich auf Strukturbildung und -erhaltung durch kommunikative Ereignisse sowie die Entstehung einer spezifischen Organisationskultur fokussiert.

Im Gegensatz zu Interaktionssystemen, bei denen Kommunikation der Verzahnung von Handlungen unter Anwesenden dient, sind Organisationen auf Dauer ausgelegt.

ANMERKUNG 5 Das heißt, die gleichen Eigenschaften, die Dauer ermöglichen, sorgen im Umkehrschluss dafür, dass Veränderungen evolutionär erfolgen und sich einer linearen Steuerung wie bei einer Maschine entziehen.

Externe und interne Rahmenbedingungen ändern sich ständig. Wandel in Organisationen hat deshalb immer eine Eigendynamik und kann einen völlig anderen Verlauf nehmen als ursprünglich vorgesehen. Change-Vorhaben lassen sich deshalb nicht mit 100%iger prognostischer Zuverlässigkeit planen oder sich ihr Verlauf vorhersehen. Erfolgreiches Change-Management reagiert schnell und flexibel: Der „iterative“ Grundcharakter im Vorgehen verlangt regelmäßige Reflexion.

ANMERKUNG 6 Das heißt, verändern sich Anforderungen, egal ob von innen oder außen, so macht dies situative Maßnahmenanpassungen innerhalb des Zielkorridors erforderlich.

Soziale Systeme und damit Organisationen definieren sich über die Differenz von System und Umwelt. Sie unterscheiden, was zur Organisation gehört, ihre Identität ausmacht bzw. wer Mitglied ist und was Umwelt ist. Gleichzeitig ist für das jeweilige soziale System die entsprechende Grenze zur Umwelt nicht überschreitbar.

Kommunikation und kommunizierte Entscheidungen lassen sich nur operational geschlossen innerhalb der Organisation erzeugen (andernfalls handelt es sich um ein anderes soziales System) und werden dabei maßgeblich von den bereits vorhandenen Strukturen bestimmt. Das führt dazu, dass Organisationen selbst definieren, welche Umweltinformationen sie als relevant ansehen.

ANMERKUNG 7 Das heißt, Organisationen sind nicht in einem linearen Sinne durch eine Change-Beratung veränderbar. Eine Change-Beratung kann anregen, kreativ stören oder Input liefern, um dem Kunden bzw. Adressaten relevante und neue Erkenntnisse zu bringen bzw. diese mit ihm zu erarbeiten, gezielt etablierte Prozesse und Lösungen herauszufordern und Alternativen zu sehen, um neue Chancen wahrzunehmen.

Um Organisationen bewusst verändern zu können, sollte die Aufmerksamkeit der Organisation darauf konzentriert sein, dass über die internen, kommunikativen Prozesse neue Sichtweisen auf die Umwelt und in der Folge veränderte Strukturen in der Organisation erzeugt werden.

Drei Dimensionen müssen in diesem Zusammenhang miteinander verzahnt bearbeitet werden:

- 1) Die Sachdimension: Über die Beobachtung der Veränderungen im Außen der Organisation und die Beantwortung der Fragen, wie passend die Strukturen, Prozesse und Ressourcen im Inneren der Organisation im Umgang damit sind, kann gefolgert werden, welche Funktionen (beispielsweise Stellen, Tätigkeiten, Aufgaben) weiter aufrechterhalten, beendet oder verändert werden sollten.

- 2) Die Zeitdimension: Was als wichtig bezeichnet wird, muss auch Zeit bekommen, also mit Zeitaufwand organisiert werden. Strukturen in sozialen Systemen ermöglichen Gleichzeitigkeit von Ereignissen und Prozessen. Die mögliche Gleichzeitigkeit von Ereignissen und gegenseitige Wechselwirkung dieser Ereignisse macht die vollständige Beobachtbarkeit einer Organisation zugleich unmöglich.
- 3) Die Sozialdimension: Was wichtig ist oder zu einem bestimmten Zeitpunkt überhaupt gesehen bzw. wahrgenommen wird, ist beobachter- bzw. personenabhängig. Somit ist auch jede Change-Kommunikation nur so zielführend, wie die unterschiedlichen Perspektiven besprechbar gemacht werden können. Die mitunter auch als „Kultur“ bezeichneten tradierten Erwartungen an Verhalten und Entscheidungen und die daraus entstehenden Handlungen und Kommunikationen werden als Widerstand bezeichnet. Sie sind der organisationale Rahmen, in dem Verständigung über Change-Notwendigkeiten erfolgt.

Organisationales Change-Management trägt dem Umstand Rechnung, dass die Sozialdimension einer Organisation nicht separat bearbeitet werden kann, ohne Bezug auf die Sach- und Zeitdimension zu nehmen. Umgekehrt gibt es für eine Organisation keine Sachebene, die von den Beobachtungs-, Erwartungs- und Bewertungsweisen der jeweiligen Organisation getrennt werden könnte.

Basierend auf systemischen und organisationalen Denkbildern gilt es, Veränderungen im Sinne einer Organisationsentwicklung zu gestalten und dabei die betriebswirtschaftlichen und die kulturellen Faktoren zu integrieren. Dabei verschmelzen traditionelle Konzepte von Projektmanagement, Strategieentwicklung und Change-Management.

Die Gestaltung des Vorgehenskonzeptes entscheidet maßgeblich über den Change-Erfolg.

Das heißt unter anderem, genügend Zeit und Raum für Reflexion und Lernen zur Verfügung zu stellen, damit die Organisation sich mit dem Sinn der Veränderungen vertraut machen und neue Vorgehensweisen einüben kann.

Change wird durch Zusammenarbeit zum Erfolg.

ANMERKUNG 7 Das heißt, die unterschiedlichen Akteure (Management, Führungskräfte und Mitarbeiter) gestalten durch verschiedene Formen des gemeinsamen Handelns nachhaltige Musterwechsel im Denken, Verhalten und Entscheiden der Organisation. Das ist immer auch ein schöpferischer Akt, weil es dabei um die Weiterentwicklung oder die Umgestaltung der organisationalen Identität geht.

## 4.2 Grundlagen

Change-Vorhaben lassen sich nicht in ein starres Korsett pressen. Der „iterative“ Grundcharakter von Change-Vorhaben und die Feststellung, dass sich die Rahmenbedingungen (sowohl außerhalb als auch innerhalb der Organisation) ständig ändern, verlangen Flexibilität und Agilität im Vorgehen sowie regelmäßige Reflexion und ein Agieren in Zyklen. Daraus folgend wird von einer qualitativ hochwertigen Change-Beratung verlangt, dass sie den genannten Umständen Rechnung trägt und das Change-Vorhaben systemisch begleitet, es unterstützt und damit zum Ziel führt.

Ein wesentliches Fundament für eine in diesem Sinne qualitativ hochwertige und professionelle Change-Beratung ist ein „Modell“ zu haben, welches einen Orientierungsrahmen für das angewendete Vorgehen an die Hand gibt. Für ein konkretes Change-Vorhaben entwickelt der Change-Berater auf der Grundlage eines solchen Vorgehensmodells eine konkrete Vorgehenskonzeption, in der die einzelnen Maßnahmen definiert und geplant werden und die eine situative Maßnahmenanpassung zulässt.

Da bei der Vorgehenskonzeption die einzelnen Elemente der Change-Beratung, wie z. B. der Umfang, die Inhalte, die Richtung, die zeitliche Umsetzung, die Einbindung der Beteiligten usw., festgelegt und definiert werden (müssen), markiert das Vorgehensmodell einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Change-Beratung.

ANMERKUNG Change-Vorhaben haben immer eine konkrete Zielstellung für die Organisation im Blick und werden angestoßen, um diese Zielstellungen zu erreichen. Die Zielstellung wird dabei aus Sicht der Entscheider innerhalb der Organisation als eine Verbesserung des aktuellen Zustandes betrachtet. Allerdings sind nicht immer alle Beteiligten derselben Meinung und bewerten diesen Umstand nicht auf dieselbe Art und Weise. Oftmals gibt es in dieser Hinsicht Unterschiede in der Wahrnehmung und Beurteilung der Zielstellung bei den einzelnen Mitarbeitern und bei den Führungskräften und damit entsprechende Widerstände. Daraus ergibt sich eine z. T. hochkomplexe Ausgangssituation in Bezug auf die Grundmotivation zur Veränderung sowie auf die Akzeptanz der Veränderung.

## 5 Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren

### 5.1 Allgemeines

Organisationales Change-Management adressiert notwendigerweise immer und immer gleichzeitig das Gesamtsystem aus Aufbauorganisation, Abläufen/Prozessen, technischer Ausstattung und den in der Organisation beschäftigten Menschen.

### 5.2 Auslöser für einen Veränderungsprozess

Auslöser für einen Veränderungsprozess ist oftmals (aber nicht zwangsläufig) die Unzufriedenheit mit der Ausgangssituation. Typische Ursachen hierfür sind geänderte Rahmenbedingungen, bis hin zur Gefährdung der Existenz der Organisation.

ANMERKUNG Die Rahmenbedingungen sind vielfältig und werden maßgeblich durch das Umfeld einer Organisation bestimmt, z. B. Markt, Gesetzgeber, Weltwirtschaft, Gesellschaft usw. Zugleich werden sie von internen Gegebenheiten beeinflusst, wie z. B. Wachstum, Digitalisierung oder Strategie- bzw. Führungswechsel mit anderen (Wert-)Vorstellungen usw. Eine Änderung der Rahmenbedingungen ist hierbei längst nicht immer existenzgefährdend für die Organisation, jedoch oftmals Ausgangspunkt für eine als notwendig erachtete oder gewünschte Weiterentwicklung der Organisation.

### 5.3 Ziel eines Veränderungsvorhabens

Idealerweise sollte jedes Veränderungsvorhaben ein klares Ziel erhalten, dass vor allen Dingen die Ausgangssituation berücksichtigt und das so konkret als möglich gefasst wird. In der klassischen Zieldefinition sollten folgende Aspekte berücksichtigt sein: Das Ziel sollte spezifisch, messbar, ambitioniert, und realistisch sein, sowie eine zeitliche Komponente beinhalten.

Häufig ist die Zielklärung und bestmögliche Konkretisierung selbst schon notwendiger Teil eines organisierten, gelenkten und begleiteten Change-Management-Prozesses (bzw. letzterer eine Zieldefinitionsvoraussetzung). Sprich, anfangs ist oftmals nur die grobe Richtung klar, in die sich die Veränderung bewegen sollte.

### 5.4 Rollen innerhalb eines Veränderungsvorhabens

Um ein Veränderungsvorhaben erfolgreich gestalten und durchführen zu können, braucht es das Zusammenspiel verschiedener Rollen sowie Rollentransparenz. Manche Verantwortlichkeiten sind notwendigerweise intern verortet, andere idealerweise durch einen externen Partner abgedeckt. Über die „Must-haves“ und „Nice-to-haves“ entscheidet situativ der Projektkontext. (Tabelle 1)

**Tabelle 1 — Klassisches Rollenkonzept für Veränderungsprojekte**

| Akteur | Aufgabe und Rolle                                                                                                                                                                         |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kunde  | Steht für den Projekt-Absender (Unternehmen/Institution/Organisation) und ist vertreten durch verschiedene Rollen (u. a. Entscheidungsträger, Auftraggeber, interner Projektleiter usw.). |

| Akteur                                 | Aufgabe und Rolle                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Auftraggeber                           | Beauftragt die Change-Management-Beratung, definiert die Auftragsziele und nimmt in den Organisationen eine Abgrenzung zur Definition der Projekteckpfeiler vor.                                                                                         |
| Change-Management-Berater              | Besitzt die Expertise und das Know-how, einen Change-Management-Prozess zu definieren, zu bewerten und zu begleiten.                                                                                                                                     |
| Entscheidungsträger                    | Hat von Kundenseite die Legitimation erhalten, im Rahmen seiner Rolle Entscheidungen zu treffen – ist somit während des Change-Management-Prozesses für alle relevanten Entscheidungen verantwortlich (z. B. Lenkungskreis, Steering Board, Buyer usw.). |
| Change Owner/ Projektmanager           | Ist verantwortlich für die Zielerreichung und Umsetzung der notwendigen Maßnahmen in einem Change-Prozess, wobei die Entscheidungskompetenz beim Entscheider liegt.                                                                                      |
| Change Beteiligter/ Projektmitarbeiter | Übernimmt als interner oder externer Fachexperte die Maßnahmenumsetzung in einem Change-Management-Prozess – entlang klarer Vereinbarungen mit Blick auf Erfolgskriterien, Zielsetzungen, Ergebnisse, Spielräume.                                        |
| Change Manager                         | Treibt und begleitet als managementverantwortliche Führungskraft intern den Change-Prozess, ist von der Organisation „empowert“, fungiert als Ansprechpartner für die Entscheider-Ebene, trägt die Verantwortung für die Nachhaltigkeit der Veränderung. |
| Change Agent                           | Begleitet den Prozess kommunikativ als Multiplikator bzw. Meinungsbildner – sehr wichtig für die Beteiligung der Mitarbeiter.                                                                                                                            |

## 5.5 Relevanz einer qualifizierten Change-Management-Beratung

In Veränderungszusammenhängen kommt es darauf an, betriebswirtschaftliche, kulturelle und Systemumwelt-Faktoren zu integrieren, d. h. sie gleichzeitig und miteinander vernetzt zu adressieren. Für eine unbeteiligte Perspektive empfiehlt es sich, hierzu eine externe Change-Management-Beratung zu beteiligen. Diese hat das alleinige Ziel, die Organisation zu befähigen, die gesamte Kompetenz nutzen zu können. Eine professionelle Change-Management-Beratung legt dabei die Schwerpunkte u. a. auf folgende Aspekte:

- Sicherstellung der Vermeidung von einseitigen Maßnahmenpaketen bzw. lediglich verkürzt wirksamen Maßnahmen, vermeidbaren Verzögerungen und ungewollten Störungen.
- Sicherstellung der Definition, Gestaltung und Implementierung der Veränderungsmaßnahmen, die zum Ziel führen, gemeinsam mit der Organisation.
- Erzeugen eines einheitlichen und vollständigen Verständnisses, d. h. die Befähigung der Organisation zum gleichzeitigen Einnehmen der operativen Erledigungs- sowie der strategischen Wirksamkeitsperspektive – bzgl. der Ausgangslage, der Ziele und der daraus abgeleiteten Aktionsschritte.
- Sicherstellung der wiederkehrenden Reflexion und kontinuierlichen Optimierung von Entscheidungsprozessen in der Organisation, um in Veränderungskontexten so strukturiert, fundiert und transparent wie möglich zu agieren.

- Unterstützung bei der optimalen Entfaltung der Intelligenz der Organisation und dadurch bei der Befähigung der Organisation zur erfolgreichen Veränderungsgestaltung.
- Bereitstellung eines Verhandlungsrahmens, in dem schwierige Themen ziel- und sachorientiert besprochen werden können – auch und gerade, wenn Emotionalität im Spiel ist.

In 2018 waren es laut der Change-Fitness-Studie 27% des Gesamtbudgets, die notwendig sind, um ein Veränderungsvorhaben erfolgreicher zu gestalten [1].

ANMERKUNG 100 Prozent mehr erfolgreiche Projekte bei 14 Prozent Projektbudget-Anteil für Change-Management-Maßnahmen (gegenüber Projekten, bei denen nicht in aktives Change-Management investiert wird), wie eine renommierte Studie belegt. [2]

## 5.6 Finanzieller Rahmen

### 5.6.1 Allgemein

Jedes Veränderungsvorhaben sollte gemäß eines Business-Cases mit einem ausreichenden Budget versehen werden, wobei auch hier die internen und externen Kosten kalkuliert werden sollten. Zusätzlich gilt es in einem Veränderungsvorhaben die Kosten, gemäß der nachfolgenden Aspekte, zu strukturieren und zu prüfen:

- Projektmanagement Kosten,
- sachorientierte Kosten,
- Change-orientierte Kosten.

Die Gesamtkosten sind dem erwarteten Nutzen gegenüberzustellen, um die Wirtschaftlichkeit des Vorhabens zu begründen. In vielen Fällen ist eine direkte Gegenüberstellung zugleich problematisch, weil sich Rahmenbedingungen auch im Laufe eines Veränderungsprozesses ändern können (Veränderung innerhalb bzw. während der Veränderung) und Faktoren außerhalb des Change-Vorhabens existieren, die auf die Ergebnisse einwirken können, die jedoch zu Beginn nicht immer bzw. noch nicht allen Akteuren gleichermaßen bekannt sind.

### 5.6.2 Projektmanagement Kosten

Wird das Vorhaben als Projekt aufgestellt, dann sollte es dem entsprechend auch koordiniert und durchgeführt werden. Daraus ergibt sich ein eigener Kostenblock, der unabhängig von den beiden anderen Blöcken kalkuliert wird.

### 5.6.3 Sachorientierte Kosten

Sachorientierte Kosten umfassen alle Aufwände, die sich aus den jeweiligen Aspekten im Change-Vorhaben ergeben. Hierunter fallen u. a. Kosten für IT-Systeme, IT-Consulting, Prozessentwicklungsmaßnahmen, Personalmaßnahmen usw.

### 5.6.4 Change-orientierte Kosten

Zusätzlich zu den beiden oben genannten Aspekten gilt es auch, entsprechende Aufwände für die notwendigen Change-orientierten Maßnahmen einzukalkulieren. Hierunter fallen beispielsweise Investitionen für Qualifizierung, organisationsinterne Veränderungskommunikation sowie für bewusstseinsstärkende und verhaltensändernde Maßnahmen und Initiativen (z. B. Workshops, Panels, Trainings usw.).