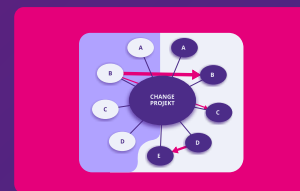
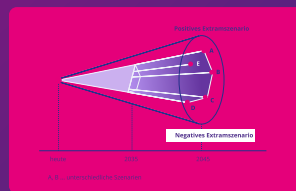


VERÄNDERUNGSMANAGEMENT

TEIL 2

WERKZEUGE DES WANDELS – METHODEN UND TOOLS FÜR ERFOLGREICHES VERÄNDERUNGSMANAGEMENT



EIN LEITFADEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE UND ALLE,
DIE VERÄNDERUNGEN IM UNTERNEHMEN AKTIV
MITGESTALTEN WOLLEN

Das erwartet Sie:

Erfolgreiche Change-Projekte entstehen nicht zufällig, sie brauchen Struktur, Klarheit und die richtigen Werkzeuge.

Diese Broschüre bietet einen praxisnahen Überblick über wichtige Instrumente des Veränderungsmanagements, ihre Einsatzmöglichkeiten und Anregungen für die praktische Anwendung. Ob Analyse, Umsetzung oder nachhaltige Verankerung - die vorgestellten Tools unterstützen dabei, komplexe Change-Prozesse überschaubar zu machen und konkrete Schritte daraus abzuleiten.

Die Broschüre hilft, die passenden Methoden auszuwählen, typische Stolpersteine zu vermeiden und Veränderungen strukturiert anzugehen. In den ersten drei Kapiteln werden - basierend auf den grundlegenden Phasen von Veränderungsprozessen - Tools vorgestellt, die sich hierfür besonders bewährt haben. Die letzten beiden Kapitel fassen Empfehlungen zusammen, um Veränderungen nachhaltig zu verankern und die Veränderungskompetenz im Unternehmen zu fördern.

In der Online-Version der Broschüre auf der Projektwebsite können die enthaltenen Checklisten direkt ausgefüllt werden.

Autorin

Petra Nitschke-Nolte

Lektorat

Dr. Lenore Kahler

Design und Grafiken

Boris Hajdukovic

Das ZeTT – Zentrum Digitale Transformation Thüringen legt ein besonderes Augenmerk auf das Zusammenspiel von Digitalisierung und Arbeitsgestaltung.

www.zett-thueringen.de

www.linkedin.com/company/zett-thueringen

1. Auflage

© Erfurt, Februar 2026

Inhalt

Ein Tool ist nur so gut wie sein Kontext.....	2
Analyse und Vorbereitung - Den Boden für Veränderung bereiten.....	3
Stakeholder-Maps.....	4
Methoden zur strategischen Umfeldanalyse.....	10
Beteiligung und Kommunikation - Menschen in Mittelpunkt.....	24
Informierende Tools.....	25
Dialogorientierte und beteiligungsfördernde Tools	30
Umsetzung gestalten - Veränderung erlebbar machen.....	40
Agile Steuerungstools.....	40
Qualifizierungs- und Befähigungstools.....	49
Experimentier- und Erprobungstools.....	51
Kultur und Nachhaltigkeit - Veränderung verankern.....	52
Blick nach vorn - Veränderungskompetenz fördern.....	54
Quellenverzeichnis.....	60
Literaturverzeichnis.....	60

EIN TOOL IST NUR SO GUT WIE SEIN KONTEXT

Veränderung ist längst keine Ausnahme mehr – sie ist der Normalzustand unserer Arbeitswelt. Strukturen verändern sich, digitale Prozesse beschleunigen Entscheidungen, Werte und Erwartungen wandeln sich. Technologische Innovationen, neue Arbeitsformen und dynamische Marktbedingungen fordern Organisationen heraus, sich stetig neu auszurichten. Erfolgreiches Change Management bedeutet dabei nicht nur, Veränderungsprozesse zu steuern, sondern sie als Chance für Entwicklung, Innovation und Wachstum zu begreifen.

Die Grundlagen des Veränderungsmanagements waren das zentrale Thema der ersten Broschüre: **Veränderungsmanagement - Prozesse managen, Menschen begleiten**. Dort ging es um Change-Modelle und Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse.

Diese Broschüre knüpft daran an und gibt einen Überblick über bewährte Tools, praxisorientierte Methoden und zukunftsweisende Perspektiven, Veränderungen nachhaltig zu gestalten. Während theoretische Modelle und Strategien den Rahmen bilden, braucht erfolgreiche Veränderung praktische Werkzeuge, kreative Ansätze und neue Perspektiven.

In Phasen des Wandels neigen Organisationen jedoch oft dazu, auf Bewährtes zurückzugreifen: auf Routinen, Prozesse, Analysen. Doch echte Transformation entsteht selten aus dem Bekannten. Sie braucht kreative Perspektiven, die den Blick öffnen, Muster hinterfragen und neue Wege sichtbar machen. Kreativität in Veränderungsprozessen bedeutet, offener zu denken, verschiedene Perspektiven einzubeziehen, mit Ideen zu experimentieren und Raum für Intuition und Emotion zu schaffen. So wird Veränderung nicht nur rational geplant, sondern erlebbar gestaltet. Wer Veränderung kreativ angeht, entdeckt Möglichkeiten, wo andere Grenzen sehen.

Veränderungsprozesse sind komplex, sie berühren Strukturen, Menschen und Kulturen zugleich. In solchen Phasen entscheiden nicht nur Vision und Strategie über den Erfolg, sondern auch die Werkzeuge, mit denen Veränderung gestaltet wird. Tools für die Gestaltung von Veränderungsprozessen sind Brücken zwischen Analyse und Umsetzung, zwischen Planung und Beteiligung. Sie sind die Instrumente, die Veränderungsprozesse konkret und greifbar machen.

Jedes Werkzeug verfolgt einen spezifischen Zweck von der Analyse der Ausgangssituation über die Entwicklung gemeinsamer Visionen bis hin zur nachhaltigen Verankerung neuer Strukturen und Verhaltensweisen. Gemeinsam bilden sie einen Methodenkoffer, der konkret an die jeweilige Organisation und ihre Veränderungsdynamik angepasst werden kann. Die Auswahl geeigneter Tools spielt im Change Management eine zentrale Rolle, da sie maßgeblich darüber entscheidet, ob Veränderungsprozesse effizient, akzeptiert und nachhaltig umgesetzt werden können. Doch nicht jedes Tool ist in jedem Kontext gleich wirksam.

Eine hohe Passung zwischen Tool, Organisation und Veränderungskontext ist somit entscheidend. Tools entfalten ihre Wirkung nur dann, wenn sie zur Unternehmenskultur, zur Veränderungsstrategie und zu den beteiligten Menschen passen. Ein Werkzeug, das in einer agilen, innovationsorientierten Organisation erfolgreich eingesetzt wird, kann in einem stark hierarchisch geprägten Umfeld Widerstand hervorrufen oder seine Wirkung verfehlen.

Die Toolauswahl sollte daher nicht nach Beliebigkeit oder Trend erfolgen, sondern auf einer fundierten Analyse der Ausgangssituation, der Veränderungsziele und der beteiligten Stakeholder basieren.

Darüber hinaus beeinflusst die Toolauswahl direkt die Akzeptanz und Beteiligung der Mitarbeitenden. Werkzeuge, die intuitive Nutzung und Mitgestaltung ermöglichen, fördern Vertrauen und Motivation – zentrale Faktoren für den Erfolg von Veränderungsprozessen. Umgekehrt können unpassende Tools

Misstrauen, Überforderung oder Ablehnung erzeugen und damit den Wandel erheblich behindern.

Schließlich trägt eine bewusste Toolauswahl dazu bei, Ressourcen effizient zu nutzen. Gut gewählte Tools unterstützen die Kommunikation, beschleunigen Entscheidungsprozesse und erleichtern die Erfolgskontrolle. Eine unreflektierte oder unkoordinierte Toolnutzung hingegen führt häufig zu Mehraufwand, Doppelarbeit und Verlust von Akzeptanz.

Insgesamt gilt: Die Toolauswahl im Veränderungsmanagement ist kein technisches Detail, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor. Sie sollte als integraler Bestandteil der Change-Architektur verstanden werden, die abgestimmt auf Ziele, Menschen und Strukturen ist. Nur durch diese Passung kann sichergestellt werden, dass Tools wirksam werden und den Wandel wirklich unterstützen.

Diese Broschüre stellt ausgewählte Tools und Methoden zur Gestaltung von Veränderungsprozessen vor und bietet Impulse, um bekannte Herausforderungen aus neuen Blickwinkeln zu betrachten. Sie richtet sich an Führungskräfte und Change-Verantwortliche, die Veränderungsprozesse aktiv gestalten und begleiten. Um Veränderungen erfolgreich umzusetzen, sollten sie die verfügbaren Change-Management-Tools aktiv einsetzen. Ziel ist es, Unternehmen dabei zu unterstützen, Wandel nicht nur zu managen, sondern ihn strategisch, menschlich und innovativ zu gestalten – als Motor für eine erfolgreiche und resiliente Zukunft.

ANALYSE UND VORBEREITUNG – DEN BODEN FÜR VERÄNDERUNG BEREITEN

Veränderungsprozesse in Organisationen verlaufen selten isoliert. Sie sind eingebettet in ein komplexes Gefüge von internen und externen Akteuren, Interessen, Erwartungen und Einflussfaktoren. Um Veränderungen erfolgreich zu gestalten, ist es daher entscheidend, dieses Umfeld systematisch zu analysieren und zu verstehen.

Stakeholder-Maps und strategische Umfeldanalysen bieten dafür zentrale Werkzeuge. Sie helfen, relevante Anspruchsgruppen zu identifizieren, ihre Rollen und Interessen sichtbar zu machen und mögliche Unterstützungs- oder Konfliktpotenziale frühzeitig zu erkennen. Auf dieser Grundlage können Kommunikations-, Beteiligungs- und Umsetzungsstrategien gezielt ausgerichtet werden.

Stakeholder- und Umfeldanalysen sind jedoch kein einmaliger Schritt, sondern ein fortlaufender Prozess.

Die folgenden Tools unterstützen dabei, das Umfeld einer Veränderung systematisch zu verstehen und strategisch zu gestalten. Sie schaffen Transparenz, fördern Dialog und erhöhen die Erfolgchancen von Veränderungsvorhaben.

Stakeholder-Maps

Zielstellungen

Stakeholder im Kontext von Veränderungsprozessen sind alle Personen, Gruppen oder Organisationen, die von einer konkreten Veränderung betroffen sind bzw. Einfluss auf den Verlauf oder das Ergebnis des Veränderungsprozesses haben. Dabei wird zwischen internen Stakeholdern wie Mitarbeitenden, Führungskräften oder betrieblichen Interessenvertretungen und externen Stakeholdern wie Kunden, Lieferanten oder der Öffentlichkeit unterschieden. Stakeholder in Veränderungsprozessen sind somit alle relevanten Personengruppen, deren Unterstützung, Akzeptanz oder Mitwirkung entscheidend dafür ist, dass der Wandel erfolgreich umgesetzt und langfristig verankert werden kann.

Im Rahmen von Change Management spielen Stakeholder eine zentrale Rolle, weil ihre Einstellungen, ihr Verhalten und ihr Engagement maßgeblich über den Erfolg oder das Scheitern des Veränderungsprozesses entscheiden können. Stakeholder müssen die Gründe und Ziele der Veränderung verstehen, um sie zu unterstützen. Unterschiedliche Interessen können aber auch zu Konflikten führen, die aktiv gemanagt werden müssen.

Eine Stakeholder-Map dient dazu, alle relevanten Interessengruppen systematisch zu identifizieren, zu analysieren, in Beziehung zueinander zu setzen und deren Bedeutung für den Veränderungsprozess einzuschätzen. Sie hilft, das komplexe Beziehungsgeflecht rund um das geplante Projekt zu verstehen, gezielt zu steuern und eine fundierte Basis für Kommunikation, Entscheidungsfindung und Risikomanagement zu schaffen.

Stakeholder-Maps sind Visualisierungsmethoden, mit denen die wichtigsten Interessengruppen eines Veränderungsprozesses übersichtlich dargestellt werden. Dadurch wird auf einen Blick sichtbar, wer welche Rolle spielt, wer besonders wichtig für den Erfolg ist und wo Unterstützungspotenziale oder mögliche Risiken liegen.

Vorgehensweise

1. Ziel und Kontext festlegen

- Wofür soll die Stakeholder-Map erstellt werden?
- Welcher Veränderungskontext liegt zugrunde?
- Welche Fragestellungen sollen mit der Map beantwortet werden (z. B. Unterstützung sichern, Widerstände erkennen, Kommunikationswege planen)?

2. Stakeholder identifizieren

- Welche internen Personen/Personengruppen sind von der Veränderung betroffen?
- Welche Kunden, Partner, Investoren ... sind davon betroffen?
- Es ist wichtig, keine Gruppe vorschnell auszuschließen, da sich auch vermeintliche Randakteure später als einflussreich erweisen können.

3. Stakeholder analysieren und bewerten

- Wie stark ist der Stakeholder von der Veränderung betroffen bzw. daran interessiert?
- Welche eigenen Ziele verfolgt der Stakeholder? Was ist ihm wichtig?
- Wie wird er sich mit hoher Wahrscheinlichkeit gegenüber der Veränderung verhalten (neutral, unterstützend, ablehnend)?
- Wie stark kann der Stakeholder den Verlauf oder das Ergebnis beeinflussen?

4. Strategien und Maßnahmen ableiten

Wer soll wie und wann informiert werden?

Welche Stakeholder müssen besonders überzeugt oder eingebunden werden?

Welche potenziellen Konflikte oder Allianzen sind zu beachten?

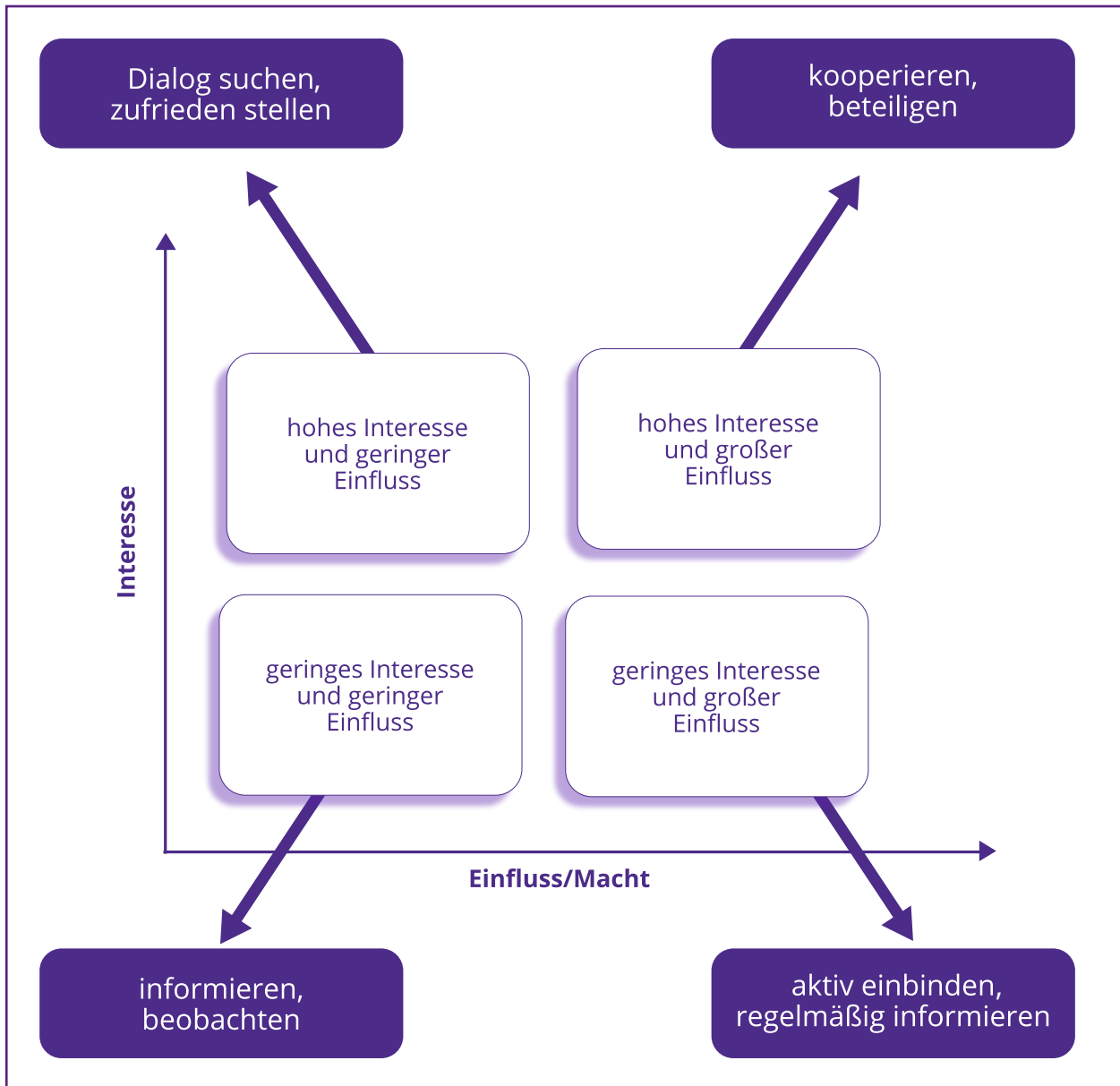
5. Regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung

Stakeholder-Beziehungen sind dynamisch. Interessen, Machtverhältnisse und Einstellungen können sich im Laufe eines Prozesses verändern.

Daher sollte die Stakeholder-Map regelmäßig überprüft und angepasst werden, z. B. nach wichtigen Projektmeilensteinen oder bei veränderten Rahmenbedingungen.

Stakeholder-Maps: Power-Interest-Matrix

Die Power-Interest-Matrix ist ein Werkzeug, das hilft, Stakeholder nach ihrem Einfluss (Power) und ihrem Interesse (Interest) an einem Vorhaben zu analysieren und einzuteilen. Hierfür werden die Stakeholder vier Feldern zugeordnet. Die Matrix ist visuell übersichtlich und schnell verständlich. Sie gibt in der frühen Analysephase Orientierung, um Stakeholder zu kategorisieren.

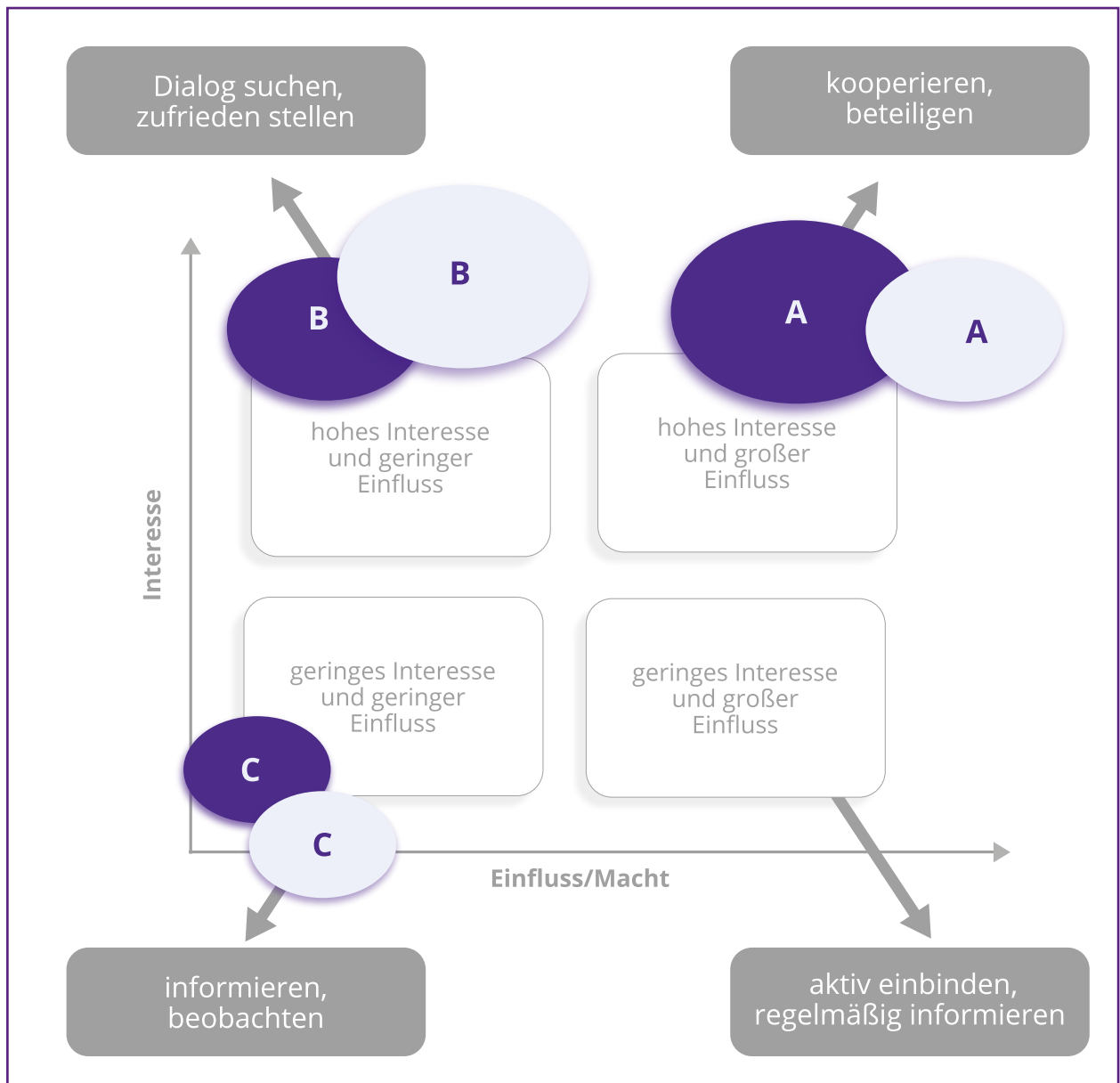


Grafische Darstellung Power-Interest-Matrix in Anlehnung an:

https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/Stakeholderanalyse/Stakeholderanalyse_node.html

Die Matrix kann im nächsten Schritt um eine detaillierte Bewertung der Stakeholder ergänzt werden, um deren relativen Einfluss und deren Interesse quantitativ zu vergleichen und daraus eine Rangfolge abzuleiten. Die Gewichtung führt zu einer besseren Vergleichbarkeit und mehr Klarheit bei der Prioritätensetzung.

Mit der Größe der Kreise kann die Wichtigkeit der Stakeholder dargestellt werden, mit der Farbe die Unterscheidung zwischen internen und externen Stakeholdern.

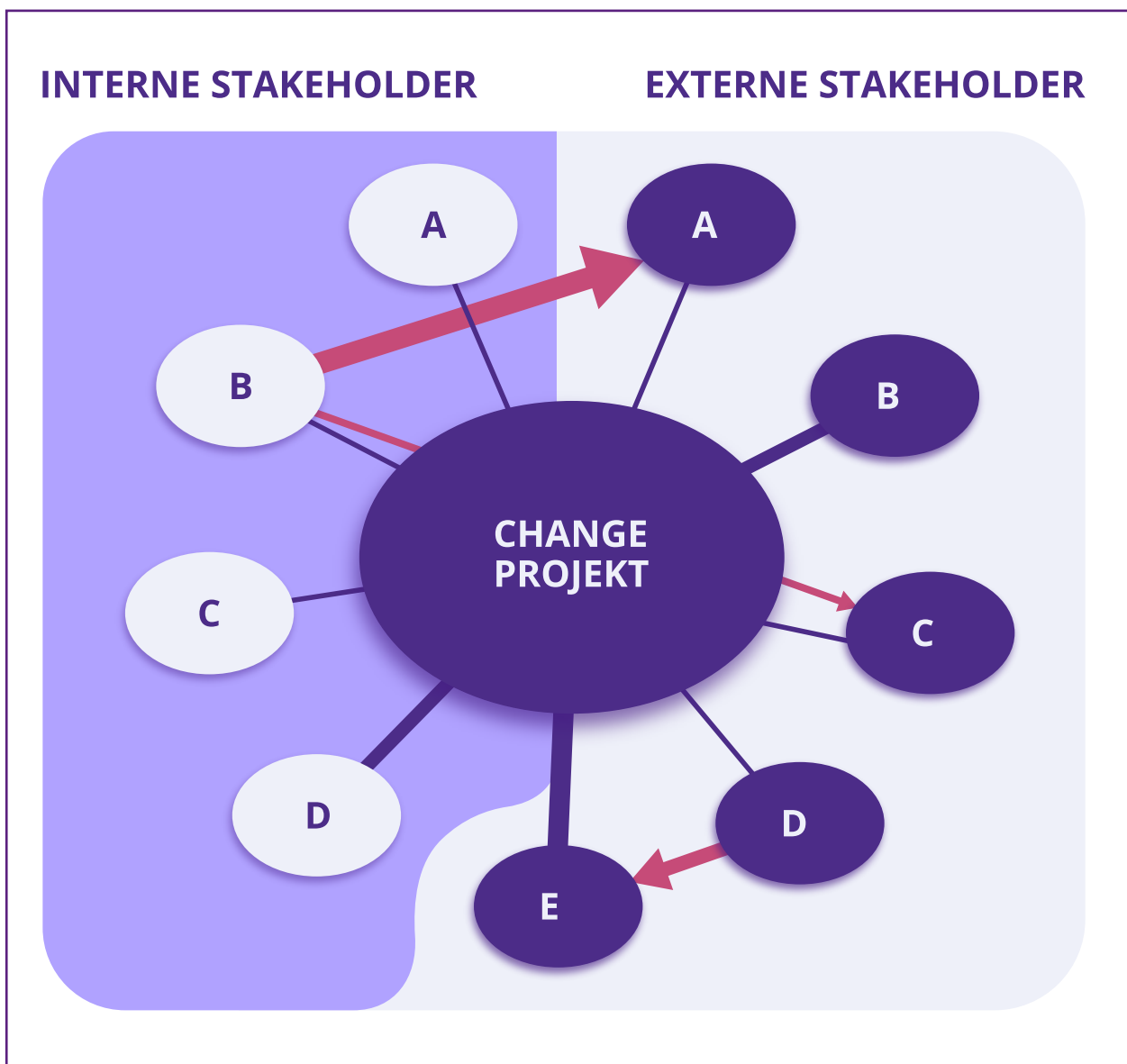


Grafische Darstellung: Power-Interest-Matrix mit Gewichtung der Stakeholder (Beispiel)

Stakeholder-Maps: Stakeholder-Netzwerkdiagramm

Das Stakeholder-Netzwerkdiagramm zeigt, wie Stakeholder untereinander verbunden sind, also wer mit wem und wie intensiv in Verbindung steht, Einfluss ausüben kann oder welche Abhängigkeiten untereinander bestehen. Beziehungsgeflechte können sichtbar gemacht, Schlüsselpersonen und Meinungsführer identifiziert, Koalitionen und Konfliktpotenzial erkannt werden.

In der Mitte steht das konkrete Change-Vorhaben. Mit der Linienstärke wird die Intensität/Qualität der Beziehung zum jeweiligen Stakeholder dargestellt. Die internen und externen Stakeholder werden mit verschiedenen Farben abgebildet. Ergänzend können die Beziehungen zwischen den Stakeholdern mit andersfarbigen Linien wieder in unterschiedlicher Stärke visualisiert werden. Mit Pfeilen kann zusätzlich die Richtung der Beeinflussung dargestellt werden.



Grafische Darstellung: Stakeholder-Netzwerkdiagramm (Beispiel)



Stakeholder-Maps: Zu beachten

Die Erstellung und Nutzung einer Stakeholder-Map ist ein wertvolles Instrument im Veränderungsmanagement, sie birgt jedoch auch Risikofaktoren, die den Nutzen beeinträchtigen oder sogar zu Fehlentscheidungen führen können, wenn sie nicht beachtet werden.

- Unvollständige oder fehlerhafte Stakeholder-Identifikation: Wichtige Einflussnehmer oder Betroffene bleiben unberücksichtigt. Konflikte oder Widerstände werden zu spät erkannt. Die Map spiegelt nicht das tatsächliche Interessenfeld wider.
- Subjektive oder verzerrte Bewertung: Bewertungen zu Einfluss, Interesse oder Haltung beruhen häufig auf persönlichen Einschätzungen einzelner Personen. Dies kann zu einer falschen Gewichtung von Stakeholdern, zur Überschätzung von Unterstützern bzw. Unterschätzung von Widerständlern oder zu unangepassten Einbindungs- und Kommunikationsstrategien führen.
- Zu hohe Komplexität oder Unübersichtlichkeit: Zu viele Kriterien, Farben oder Symbole machen die Darstellung schwer verständlich, sie verliert ihre Funktion als Steuerungsinstrument.
- Falsche Interpretation der Beziehungen: Beziehungen zwischen Stakeholdern werden durch oberflächliche Recherchen oder fehlendes Verständnis informeller Machtstrukturen falsch oder vereinfacht dargestellt. Mögliche Folgen sind die Fehlsteuerung in der Kommunikation oder das Entstehen unerwarteter Allianzen oder Widerstände.

Methoden zur strategischen Umfeldanalyse

Zielstellungen

Während sich Stakeholder-Analysen auf Menschen und Gruppen, die direkt oder indirekt vom Unternehmen oder vom Veränderungsprozess betroffen sind, konzentrieren, betrachten Umfeldanalysen das Gesamtumfeld des Unternehmens, also die externen und internen Faktoren, die auf das Unternehmen einwirken, unabhängig von einzelnen Personen.

Umfeldanalysen spielen im Rahmen von Veränderungsprozessen eine zentrale Rolle. Sie dienen dazu, das Umfeld eines Unternehmens oder einer Organisation systematisch zu untersuchen und die Faktoren zu identifizieren, die den geplanten Wandel beeinflussen können. Ziel ist es, ein umfassendes Verständnis für die internen und externen Rahmenbedingungen zu schaffen. Durch die Analyse externer Faktoren – wie politische, wirtschaftliche, technologische oder gesellschaftliche Entwicklungen – können mögliche Herausforderungen frühzeitig erkannt und entsprechende Maßnahmen geplant werden.

Umfeldanalysen liefern eine objektive Grundlage, auf der Veränderungsstrategien aufgebaut werden können. Dadurch wird verhindert, dass Entscheidungen ausschließlich auf subjektiven Einschätzungen oder kurzfristigen Trends beruhen. Stattdessen entsteht ein ganzheitliches Bild der Situation, das als Entscheidungsbasis dient. Durch das frühzeitige Erkennen von Trends und Veränderungen im Umfeld können Unternehmen ihre Strategien proaktiv anpassen und Wettbewerbsvorteile sichern. Insbesondere in dynamischen Märkten ist dies entscheidend, um langfristig erfolgreich zu bleiben.

Zusammengefasst zielen Umfeldanalysen in Veränderungsprozessen darauf ab, die Ausgangslage realistisch einzuschätzen, Handlungsfelder zu identifizieren und strategische Entscheidungen auf einer fundierten Informationsbasis zu treffen. Sie sind somit ein wesentliches Instrument, um Veränderungen gezielt, effizient und nachhaltig zu gestalten.

Vorgehensweise

1. Ziel und Rahmen der Analyse festlegen

Warum wird die Analyse durchgeführt (z. B. zur Vorbereitung eines Veränderungsprozesses, Markteintritts oder einer neuen Strategie)?

Welcher Bereich soll betrachtet werden (z. B. die gesamte Organisation, ein bestimmtes Produkt, der Wettbewerb am Markt oder Standortfaktoren)?

Ein klarer Analysefokus verhindert, dass zu viele bzw. irrelevante Daten gesammelt werden.

2. Relevante Einflussfaktoren bestimmen

Im nächsten Schritt werden die Einflussgrößen identifiziert, die den Veränderungsprozess betreffen könnten. Dabei wird zwischen internem und externem Umfeld unterschieden.

Das interne Umfeld umfasst z. B. Strukturen, Prozesse, Ressourcen, die Unternehmenskultur und Kompetenzen der Mitarbeitenden.

Zum externen Umfeld gehören politische, wirtschaftliche, soziale, technologische, ökologische und rechtliche Faktoren.

3. Datensammlung, Informationsbeschaffung

Für eine fundierte Analyse werden Daten und Fakten aus verschiedenen Quellen gesammelt, z. B. Unternehmensberichte, Statistiken, Marktstudien, Branchenanalysen, rechtliche Fragestellungen.

Wichtig ist, sowohl quantitative als auch qualitative Informationen zu berücksichtigen.

4. Bewertung und Priorisierung der Ergebnisse

Nicht alle Faktoren sind gleich bedeutsam, deshalb werden die Ergebnisse bewertet nach ihrer Einflussstärke (Wie stark wirkt der Faktor auf das Unternehmen?) und ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit (Wie wahrscheinlich ist es, dass dieser Faktor relevant wird?) Daraus werden die Schlüsselthemen abgeleitet, auf die sich das Unternehmen konzentrieren sollte.

5. Strategien und Maßnahmen ableiten

Welche Anpassungen sind für den Veränderungsprozess notwendig?
Welche Chancen sollten aktiv genutzt werden?
Wie können Risiken reduziert oder vermieden werden?

6. Kontinuierliche Aktualisierung

Da sich das Umfeld ständig verändert, ist eine Umfeldanalyse kein einmaliger Schritt, sondern ein laufender Prozess.
Regelmäßige Überprüfungen stellen sicher, dass das Unternehmen flexibel auf neue Entwicklungen reagieren kann.

Strategische Umfeldanalysen: SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein strategisches Analyseinstrument, das genutzt wird, um Organisationen im Wandel zu unterstützen. Sie trägt dazu bei, die Ausgangssituation zu verstehen, Veränderungsbedarf sichtbar zu machen und strategische Schritte zu planen. "SWOT" steht für:

Strengths (Stärken)

Weaknesses (Schwächen)

Opportunities (Chancen)

Threats (Risiken/Gefahren).

Die SWOT-Analyse ist für Veränderungsprozesse besonders sinnvoll, weil sie hilft, interne und externe Einflussfaktoren strukturiert zu erfassen und daraus gezielt Veränderungsansätze abzuleiten.

Das heißt, die Zielsetzung der SWOT-Analyse liegt darin, durch Betrachtung interner und externer Aspekte sinnvolle Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen, welche nachhaltigen Erfolg bewirken. (1)

Dabei ist es wesentlich, die Einflussfaktoren jeweils nur einer Kategorie zuzuordnen und nicht zu vermischen (z. B. unbesetzte Stellen oder lange Vakanzzeiten bis zur Stellenneubesetzung = intern/Schwäche, demografischer Wandel = extern/Risiko).

Um **Handlungsstrategien** aus der SWOT-Analyse abzuleiten, werden anschließend die vier Analysefaktoren gezielt miteinander kombiniert.

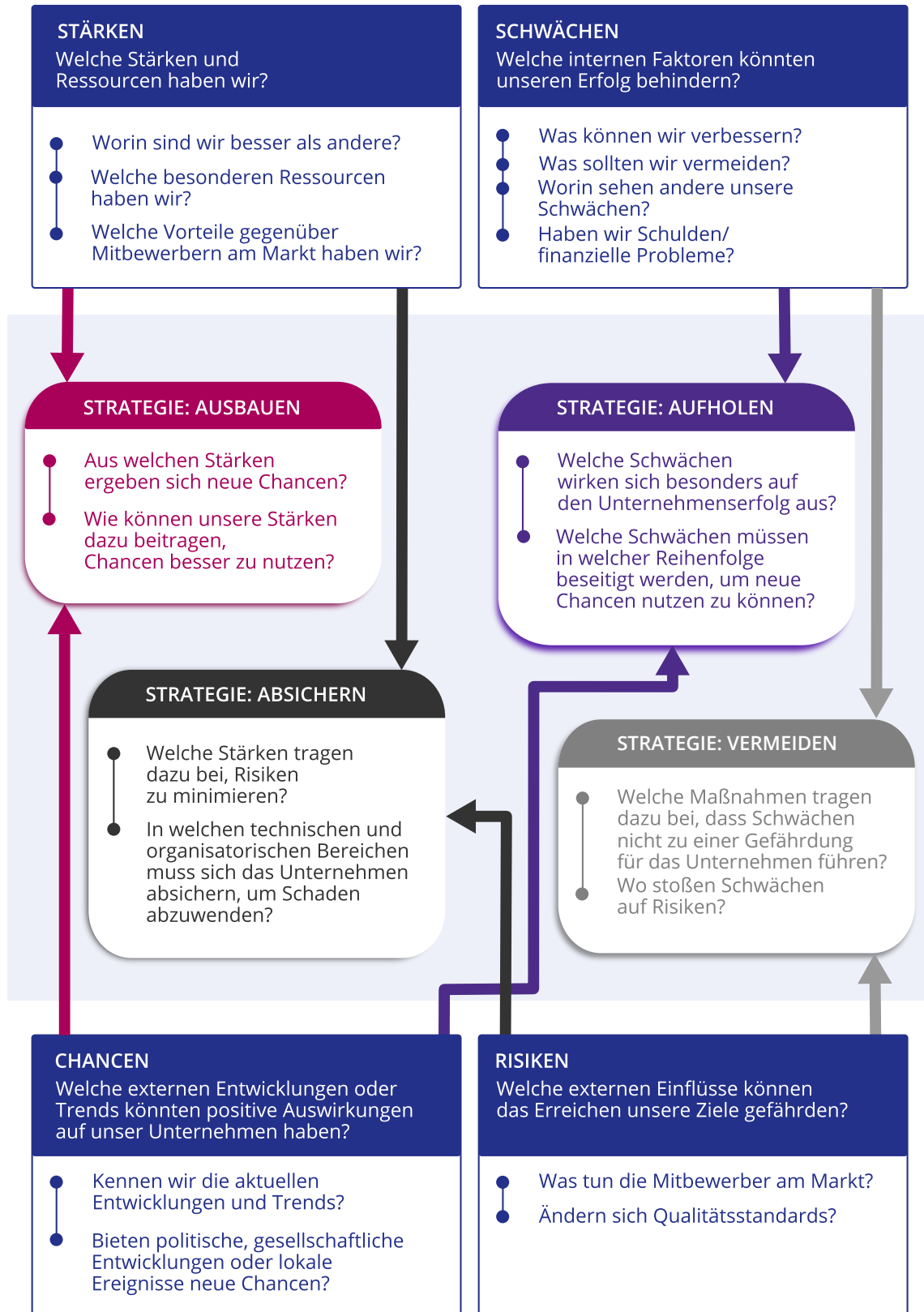
Die **Strategie „Ausbauen“** bedeutet die Kombination von Stärken und Chancen. Stärken werden gezielt eingesetzt, um Chancen zu nutzen. Beispiel: Ein Unternehmen mit starkem Forschungs-Know-how (Stärke) erkennt einen wachsenden Markt für nachhaltige Produkte (Chance). Es wird eine neue grüne Produktlinie entwickelt.

Für die **Strategie „Aufholen“** werden Schwächen und Chancen kombiniert. Schwächen werden abgebaut, um Chancen wahrnehmen zu können. Beispiel: Eine Firma hat eine geringe Online-Präsenz (Schwäche), erkennt aber steigende Online-Nachfrage (Chance). Es werden digitale Vertriebskanäle aufgebaut.

Die **Strategie „Absichern“** verbindet die Stärken mit den Risiken. Stärken werden eingesetzt, um Risiken abzuwehren oder zu minimieren. Beispiel: Ein Unternehmen mit hoher Markenbekanntheit (Stärke) steht vor neuen Billigkonkurrenten (Risiko). Markenimage und Qualität werden stärker herausgestellt.

Die **Strategie „Vermeiden“** kombiniert die Schwächen und die Risiken. Schwächen werden minimiert und Risiken abgebaut. Beispiel: Ein Betrieb mit veralteter Technik (Schwäche) und sinkender Nachfrage (Risiko) führt Marktanalysen zur Einführung neuer Produkte durch und investiert in neue Software.

INTERNE ANALYSE



EXTERNE ANALYSE

Grafische Darstellung SWOT-Analyse (Beispiel) in Anlehnung an:
<https://sevdesk.de/lexikon/swot-analyse/>

Strategische Umfeldanalysen: PESTEL-Analyse

Die PESTEL-Analyse ist ein strategisches Analysetool, bei dem die Auswirkungen von externen Einflussfaktoren auf das eigene Unternehmen bewertet werden. Idealerweise erfolgt diese Umfeldanalyse regelmäßig, um Veränderungen bei den Einflussfaktoren rechtzeitig zu erfassen. (2)

Ziel der Analyse ist es, Chancen und Risiken aus der Umgebung zu erkennen, die das Unternehmen nicht direkt kontrollieren kann, aber berücksichtigen sollte, um fundierte Entscheidungen zu treffen.

Der Bezeichnung PESTEL steht für die sechs zentralen Faktoren, die untersucht werden:

P – Political

politische Faktoren wie bspw. Regierungspolitik, Steuergesetze, Handelsbeschränkungen oder -abkommen, Förderprogramme, Gesetzesinitiativen

E – Economic

wirtschaftliche Faktoren wie Markttrends, Inflation, Kaufkraft, Zinssätze, Arbeitsmarkt

S – Social

soziale Faktoren wie demografischer Wandel, Nachhaltigkeitsbewusstsein, Werte und Wertewandel, Meinungen und Einstellungen, Bildung

T - Technological

technologische Faktoren wie z. B. Digitalisierung und Automatisierung, technologische Infrastruktur, Innovationen und Forschung

E - Environmental

ökologische Faktoren wie Verfügbarkeit von Ressourcen, Umweltschutzgesetze, Energiepolitik, Klimaziele, Nachhaltigkeit

L – Legal

rechtliche Faktoren wie Arbeitsrecht, Verbraucherschutz, Wettbewerbsrecht, Datenschutz

Durch die kontinuierliche Auseinandersetzung mit diesen Faktoren werden deren mögliche Auswirkungen auf das Unternehmen im Blick behalten. Sie minimiert außerdem das Risiko, von veränderten Umfeldbedingungen „überrascht“ zu werden.

Die PESTEL-Analyse lässt sich grafisch unterschiedlich abbilden. Die gängigsten Darstellungsformen sind das PESTEL-Rad (Kreisdiagramm) und die PESTEL-Matrix (Tabelle). Eine Kombination aus beiden bietet sowohl analytische Tiefe als auch visuelle Verständlichkeit.







Das **PESTEL-Rad** ist ein Kreis mit sechs gleich großen Segmenten, die jeweils einen Faktor (P-E-S-T-E-L) repräsentieren. Es verdeutlicht, dass alle Faktoren gleichwertig betrachtet werden sollen. In jedem Segment werden die wichtigsten Einflussfaktoren eingetragen. Die Bedeutung einzelner Einflussfaktoren kann zusätzlich farblich (z. B. mit einem Ampelsystem) gekennzeichnet werden.



Grafische Darstellung: PESTEL-Rad (Beispiel)

In der **PESTEL-Matrix** werden tabellarisch die relevanten Trends, Chancen und Risiken erfasst. Um die PESTEL-Matrix anzuwenden, werden zunächst alle relevanten externen Einflussfaktoren gesammelt und den sechs Kategorien Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Technologie, Umwelt und Recht zugeordnet. Dabei gilt es, aktuelle Entwicklungen, Trends und mögliche zukünftige Veränderungen zu berücksichtigen. Anschließend werden Chancen und Risiken bewertet (z. B. mit dem Ampelsystem), die sich aus diesen Faktoren für das Unternehmen oder ein konkretes Veränderungsvorhaben ergeben.



DIMENSION	KONKRETE EINFLUSSFAKTOREN FÜR DAS VERÄNDERUNGSPROJEKT
Politisch Einfluss politischer Entscheidungen und staatlicher Rahmenbedingungen	
Ökonomisch Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Entwicklungen	
Sozial Gesellschaftliche Trends und demografische Entwicklungen	
Technologisch Technologische Veränderungen und Innovationen	
Ökologisch Umweltbezogene Einflüsse und Nachhaltigkeitsanforderungen	
Rechtlich Gesetze, Normen und Regulierungen, die Organisationen betreffen	

PESTEL-Matrix (Beispiel)

Strategische Umfeldanalysen: Scenario Planning

Veränderungen finden selten in stabilen, vorhersehbaren Kontexten statt.

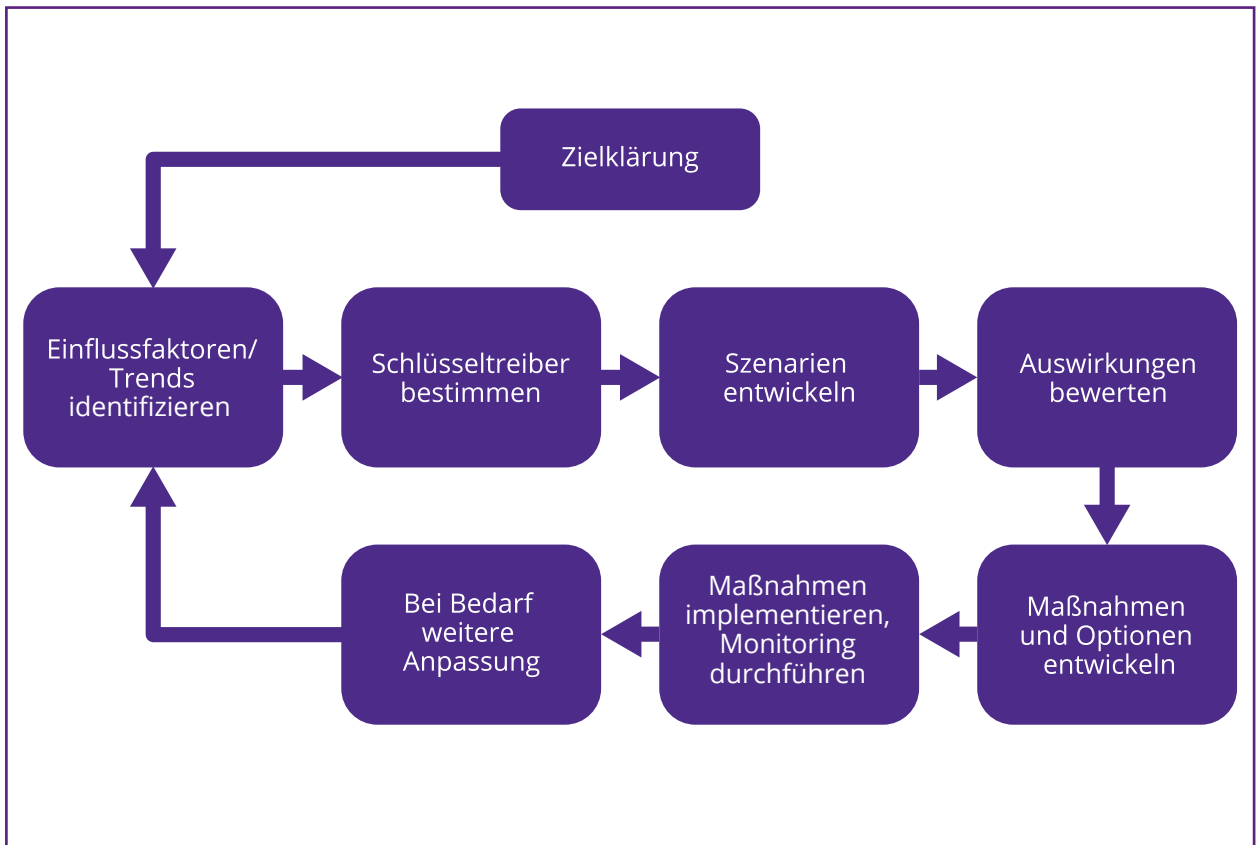
Scenario Planning ist ein strategisches Planungsinstrument, das Organisationen dabei unterstützt, zukünftige Entwicklungen systematisch zu analysieren und auf diese vorbereitet zu sein. Anstatt eine einzige Zukunftsprognose zu erstellen, werden mehrere plausible Zukunftsszenarien entwickelt, die auf unterschiedlichen Annahmen über relevante Einflussfaktoren, Trends und Unsicherheiten basieren.

Ziel des Tools ist es, robuste Strategien zu identifizieren, die unter verschiedenen möglichen Zukunftsbedingungen bestehen können. Durch den Vergleich der Szenarien können Entscheidungsträger Risiken, Chancen und strategische Handlungsoptionen besser erkennen.

Es geht also nicht darum, die Zukunft vorherzusagen, sondern mehrere plausible Zukunftsszenarien zu entwickeln und daraus Strategien abzuleiten. Die Methode macht Annahmen über die Zukunft bewusst und testet sie gegenüber verschiedenen Entwicklungen.

Typischer Ablauf

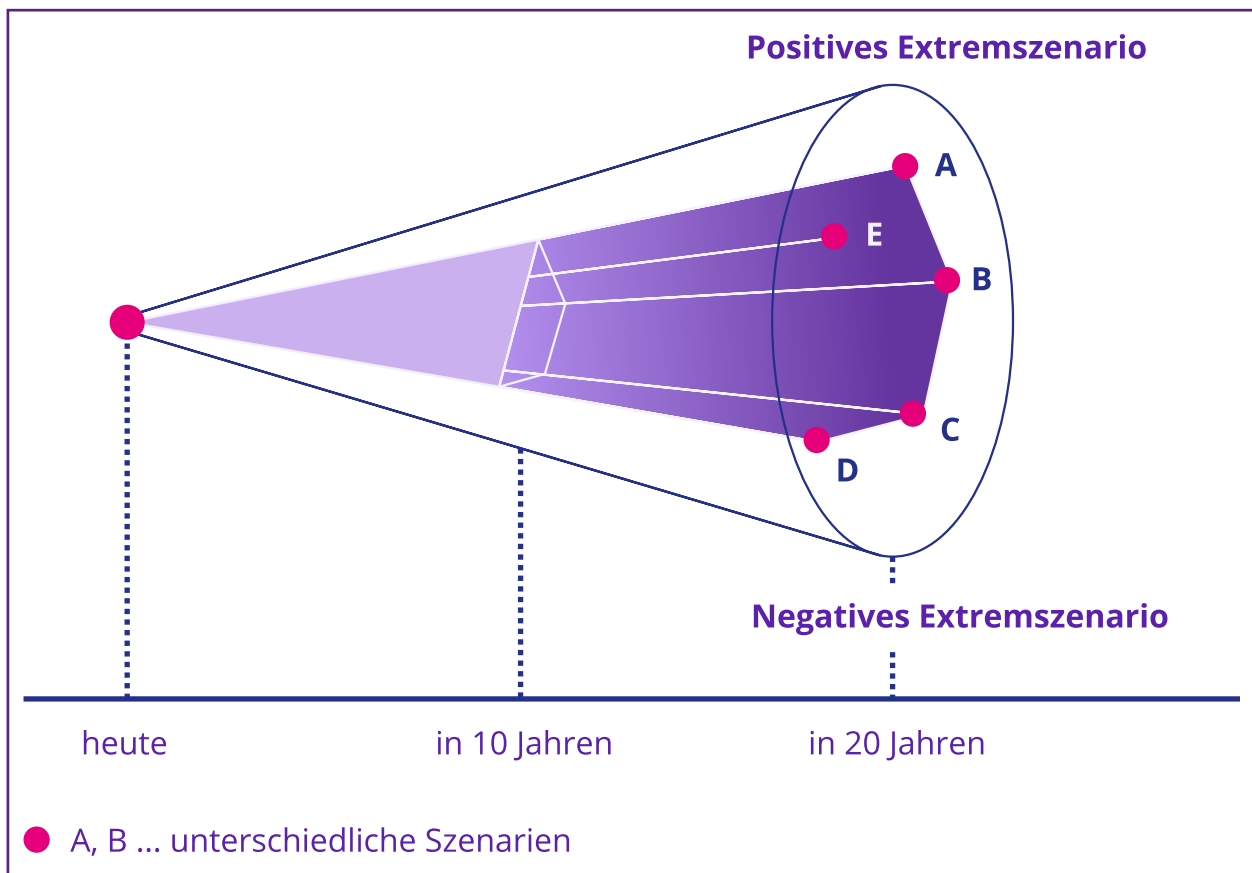
1. Klären, wofür die Szenarien entwickelt werden sollen: z. B. Marktentwicklung, Technologieeinfluss, Organisationsstrategie, Veränderungsprozess
2. Einflussfaktoren und Trends identifizieren: z. B. wirtschaftliche Entwicklungen, technologische Trends, regulatorische Veränderungen, gesellschaftliche Werte, interne Ressourcen und Fähigkeiten
3. Schlüsseltreiber (wichtige Einflussfaktoren) und Unsicherheiten bestimmen: z. B. Wertewandel, Verbraucherverhalten, Rohstoffkosten, Innovationskultur, Akzeptanz neuer Technologien, Technologie-Sprünge
4. Szenarien entwickeln/aus den Schlüsseltreibern und Unsicherheiten verschiedene konsistente Zukunftsbilder ableiten: z. B. optimistisches Szenario, realistisches Szenario, pessimistisches Szenario oder alternative Trendkombinationen. Die Szenarien müssen glaubwürdig, klar unterscheidbar und logisch sein.
5. Auswirkungen analysieren/Untersuchungen für jedes Szenario: z. B. Welche Chancen entstehen? Welche Risiken ergeben sich? Was bedeutet das für Strategie, Strukturen, Prozesse und Kultur?
6. Strategische Maßnahmen ableiten/Pläne, Maßnahmen und Optionen entwickeln: z. B. Strategien, die in mehreren Szenarien funktionieren (robuste Strategien), Frühwarnindikatoren definieren, um Entwicklungen früh zu erkennen, flexible Handlungsalternativen vorbereiten
7. Implementierung und Monitoring: z. B. Maßnahmen umsetzen und Umfeld kontinuierlich beobachten, um Strategien bei Bedarf anzupassen



Grafische Darstellung: Ablauf Scenario Planning

Mit einem **Szenario-Trichter** als ein Beispiel für die grafische Abbildung von Zukunftsszenarien können komplexe Zukunftsoptionen strukturiert sichtbar gemacht werden, um strategische Entscheidungen vorzubereiten. Der Szenario-Trichter visualisiert die zunehmende Unsicherheit über die Zukunft im Verlauf der Zeit. Von einem gemeinsamen Ausgangspunkt in der Gegenwart (enger Trichterhals) verzweigen sich mehrere mögliche Zukunftsentwicklungen (breitere Trichteröffnung).

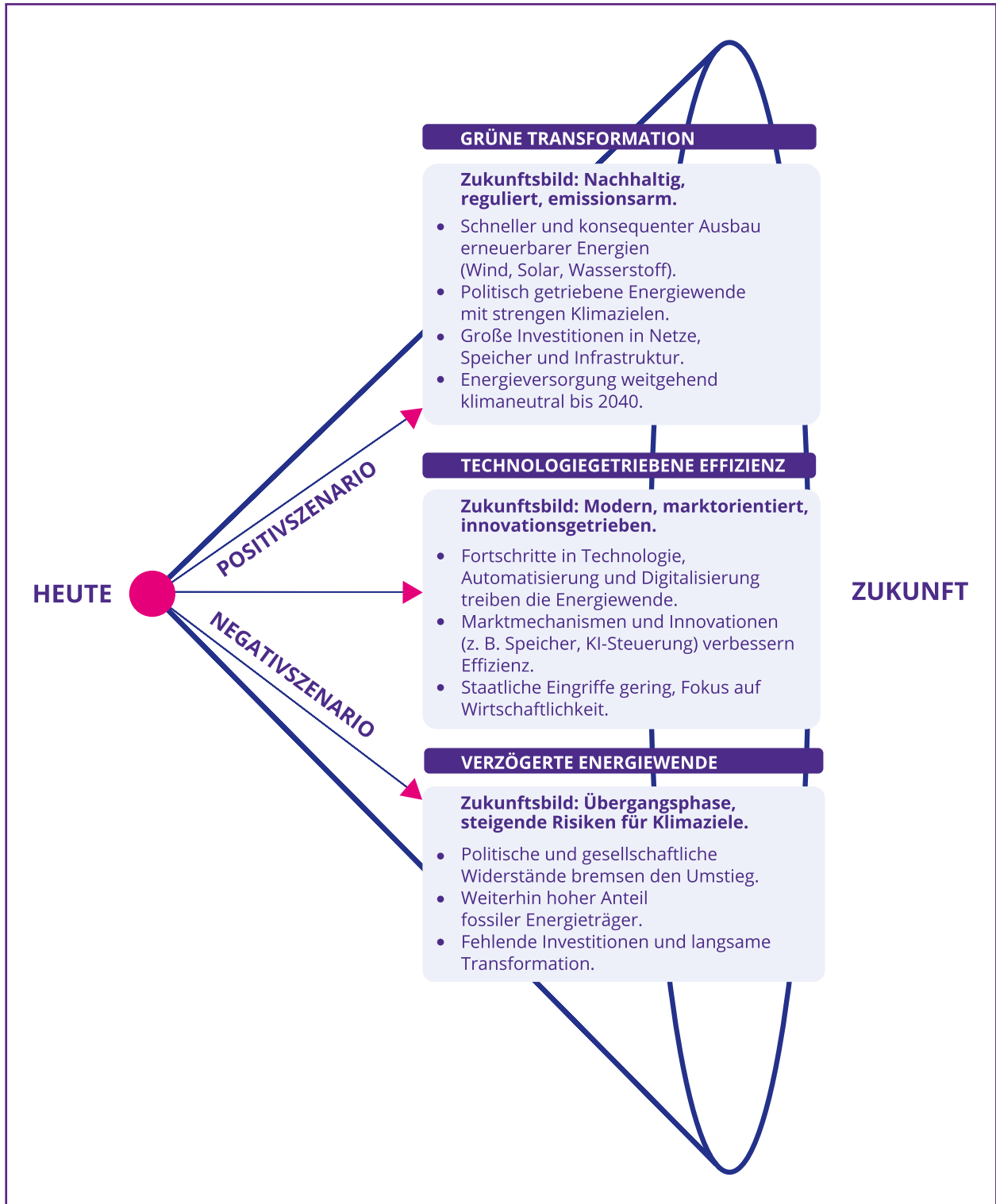
Was tatsächlich passiert, lässt sich damit nicht vorhersagen, aber besser einschätzen. ... Es gibt eine Vielzahl von Szenarien. In der Praxis hat es sich aber bewährt, sich auf drei bis fünf Szenarien zu konzentrieren. Dazu gehört einmal ein Szenario, das eine Trendverlängerung aus heutiger Sicht darstellt. Daneben gehören in der Regel Szenarien dazu, die an den Randpunkten des Trichters liegen; sogenannte optimistische oder pessimistische Extremszenarien. Diese treten auf, wenn sich Einflussfaktoren auf radikale Art und Weise einseitig entwickeln. (3)



Grafische Darstellung: Szenario-Trichter (Beispiel)

Quelle: <https://www.business-wissen.de/hb/vorgehen-mit-szenario-technik-und-darstellung-als-szenario-trichter/>

Zur Veranschaulichung hier beispielhaft ein **Szenario-Trichter für das Thema Energiewende**: Die Energiewende steht exemplarisch für komplexe Transformationsprozesse, bei denen langfristige Planung und Flexibilität gleichermaßen erforderlich sind. Technologische Innovationen, politische Zielsetzungen, gesellschaftliche Akzeptanz und wirtschaftliche Rahmenbedingungen können sich in sehr unterschiedliche Richtungen entwickeln.



Grafische Darstellung: Szenario-Trichter Energiewende (Beispiel)

Die Grafik zeigt einen Szenario-Trichter, der mögliche Entwicklungen der Energieversorgung veranschaulicht. Von einem gemeinsamen Ausgangspunkt in der Gegenwart verzweigen sich mehrere Zukunftspfade, die jeweils ein mögliches Szenario darstellen. Die Trichterform verdeutlicht: Mit zunehmendem Zeithorizont wächst die Unsicherheit über den tatsächlichen Verlauf der Energieentwicklung.

Ausgangspunkt – Heute: Links beginnt der Trichter mit einem schmalen Bereich. Hier befindet sich der heutige Zustand der Energieversorgung, geprägt von einem steigenden Anteil erneuerbarer Energien, weiterhin vorhandener fossiler Infrastruktur, politischen Zielkonflikten zwischen Klimaschutz, Versorgungssicherheit und Wirtschaftlichkeit.

Zunehmende Unsicherheit – Öffnung des Trichters: Nach rechts öffnet sich der Trichter und symbolisiert wachsende Unsicherheiten über technologische, politische und gesellschaftliche Entwicklungen sowie mehrere mögliche Zukunftsrichtungen anstelle einer festen Prognose. Jeder Pfeil steht für ein Szenario, also ein konsistentes, alternatives Zukunftsbild.



Methoden zur strategischen Umfeldanalyse: Zu beachten

Umfeldanalysen sind wichtige Werkzeuge für strategische Entscheidungen, bergen aber auch verschiedene Risikofaktoren, die die Qualität der Analyse oder die daraus abgeleiteten Entscheidungen beeinträchtigen können. Die wichtigsten Risiken lassen sich in mehrere Kategorien unterteilen:

- Informationsrisiken: Wenn relevante Informationen fehlen, wird das Bild verzerrt. Märkte, Technologien oder Gesetze ändern sich schnell – alte Daten führen zu Fehlinterpretationen. Falsche oder voreingenommene Daten können falsche Schlüsse nach sich ziehen.
- Analyse- und Interpretationsrisiken: Analysen sind oft von der Sichtweise oder den Vorurteilen der Analyst:innen geprägt. Nicht alle Faktoren haben gleiche Relevanz; ohne Gewichtung können wichtige Trends übersehen werden. Zu viele Variablen oder Zusammenhänge können zu Überfrachtung oder Fehlinterpretation führen.
- Strategische Risiken: Selbst bei korrekten Daten kann eine falsche Interpretation zu einer falschen Strategie führen. Optimismus oder Negativitätsbias kann Entscheidungen verzerren. Unternehmen könnten auf alte Analysen setzen, obwohl sich das Umfeld bereits geändert hat.
- Methodische Risiken: Die Wahl ungeeigneter Methoden kann wichtige Faktoren ausblenden. Alle methodischen Modelle beruhen auf Annahmen, wenn diese falsch sind, ist auch das Ergebnis verzerrt.

BETEILIGUNG UND KOMMUNIKATION – MENSCHEN IM MITTELPUNKT

Kommunikation und Beteiligung sind keine „weichen“ Faktoren, sondern zentrale Erfolgsfaktoren im Veränderungsmanagement. Sie schaffen Vertrauen, Motivation und Akzeptanz und machen aus einem geplanten Wandel einen gemeinsam gestalteten Entwicklungsprozess.

Veränderungen erzeugen häufig Unsicherheiten und Fragen. Eine bewusste Auswahl passender Kommunikationstools – wie Intranetbeiträge, Newsletter, Townhall-Meetings oder Videobotschaften – stellt sicher, dass Informationen klar, verständlich und zeitnah vermittelt werden. Unterschiedliche Zielgruppen (Führungskräfte, Teams, Standorte) können so gezielt mit relevanten Inhalten angesprochen werden.

Erfolgreiche Veränderungsprozesse leben vom Mitwirken der Mitarbeitenden, Kommunikation sollte daher keine Einbahnstraße sein. Durch interaktive Tools wie Chat- oder Diskussionsplattformen, virtuelle Kaffeerunden oder offene Q&A-Sessions wird ein kontinuierlicher Dialog zwischen Führung und Mitarbeitenden ermöglicht.

Gezielt ausgewählte Tools helfen, Informationen schnell und konsistent an alle Beteiligten - unabhängig von Standort oder Arbeitsform - zu übermitteln. Besonders in hybriden oder internationalen Organisationen ist eine Kombination aus digitalen und persönlichen Formaten notwendig, um den Zugang zu Kommunikation und Beteiligung für alle zu gewährleisten.

Kommunikation im Wandel muss nicht nur informieren, sondern auch emotional überzeugen. Visuelle Formate wie Videos, Story-Telling oder interaktive Live-Sessions machen Veränderungsbotschaften erlebbar und sind motivierend. Beteiligungsorientierte Kommunikationsformen wie gemeinsame Erfolgsgeschichten oder Mitarbeitendenbeiträge im Intranet stärken zusätzlich das Gefühl, Teil eines gemeinsamen Prozesses zu sein.

Ein erfolgreicher Veränderungsprozess braucht eine Kombination aus informierenden, dialogorientierten und beteiligungsfördernden Tools. Die Auswahl sollte sich an den Kommunikationszielen, der Unternehmenskultur und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientieren.

Informierende Tools (z. B. Newsletter, Intranet, Videobotschaften) dienen der Weitergabe von Fakten, Hintergründen und Fortschrittsinformationen. Sie schaffen Transparenz und Orientierung.

Dialogorientierte Tools (z. B. Q&A-Sessions, Workshops, interne Chats) ermöglichen den Austausch zwischen Führung und Mitarbeitenden. Sie fördern Verständnis, Feedback und Vertrauen.

Beteiligungsfördernde Tools (z. B. Ideenplattformen, Co-Creation-Workshops, Change-Communities) binden Mitarbeitende aktiv in den Prozess ein und unterstützen Mitgestaltung und Akzeptanz.

Informierende Tools

Informierende Tools: Change-Newsletter

Change-Newsletter sind ein zentrales Tool, um Mitarbeitende regelmäßig, transparent und verständlich über den Fortschritt eines Veränderungsprozesses zu informieren. Sie sollten sowohl Information aber auch Motivation und Beteiligung fördern. Die Newsletter sollten regelmäßig (z. B. alle zwei bis vier Wochen) und nicht überladen erscheinen. Wichtig sind eine klare Struktur, ein authentischer Ton und die Möglichkeit zur Rückmeldung, z. B. über einen Feedback-Link oder eine kurze Umfrage.



Beispiel für den inhaltlichen Aufbau eines Change-Newsletters

Aktueller Stand des Veränderungsprozesses

- Kurze, verständliche Updates zu Zielen, Meilensteinen und Fortschritten
- Überblick über nächste Schritte oder wichtige Termine

Begründung und Nutzen der Veränderung

- Warum ist der Wandel notwendig?
- Welche Chancen und Vorteile entstehen für Mitarbeitende, Teams oder das Unternehmen?

Erfolgsgeschichten und Praxisbeispiele

- Positive Erfahrungen aus Pilotprojekten oder von Teams, die bereits erste Veränderungen umgesetzt haben
- „Best Practices“ und persönliche Statements

Beteiligungsmöglichkeiten

- Hinweise auf Workshops, Umfragen oder Feedback-Kanäle
- Aufruf zur Mitwirkung („Ihre Meinung zählt!“)

Führungskommunikation und Zitate

- Kurze Botschaften oder persönliche Worte von Führungskräften, um Nähe und Orientierung zu schaffen

Ressourcen und Unterstützung

- Links zu weiterführenden Informationen, Schulungen, FAQs oder Ansprechpartner:innen

Visuelle und emotionale Elemente

- Grafiken, kurze Videos oder Bilder, die Veränderung sichtbar und greifbar machen
- Positive, motivierende Ansprache

Informierende Tools: Videobotschaften

Videobotschaften durch das Management sind in Change-Prozessen ein wirkungsvolles Kommunikationsinstrument, wenn sie zum richtigen Zeitpunkt und mit dem richtigen Ziel eingesetzt werden. Sie können persönliche Nähe schaffen, Emotionen transportieren und komplexe Themen verständlich vermitteln. Eine Videobotschaft wirkt authentischer und persönlicher als eine E-Mail oder ein Newsletter.

Videobotschaften sind besonders wirksam, wenn sie nicht inszeniert wirken, kurz und klar sind, nicht nur sachlich informieren, sondern auch emotional ansprechen und als Teil einer integrierten Kommunikationsstrategie genutzt werden. Sie stellen eine Erweiterung der Kommunikationsstrategie dar, dienen aber nicht als Ersatz für weitere informierende und Dialogformate.

Eine gute Videobotschaft fühlt sich nicht „produziert“, sondern gesprochen an. Sie darf kleine Unvollkommenheiten haben, das macht sie menschlich und vertrauenswürdig.



Geeignete Zeitpunkte und mögliche Inhalte der Videobotschaften

Zu Beginn des Veränderungsprozesses

- Die Mitarbeitenden erfahren aus erster Hand, warum die Veränderung notwendig ist.
- Beispielinhalt: „Wir stehen vor wichtigen Veränderungen, und ich möchte Ihnen persönlich erklären, warum dieser Schritt notwendig ist und wie wir ihn gemeinsam gestalten werden.“

Beim Erreichen von Meilensteinen

- Die Mitarbeitenden bleiben informiert und eingebunden. Das Management zeigt Kontinuität und Führungsstärke. Erfolge und positive Beispiele können hervorgehoben werden.
- Beispielinhalt: „Wir haben gemeinsam den ersten großen Schritt geschafft. Danke für Ihren Einsatz. Im nächsten Quartal konzentrieren wir uns auf...“

In Phasen von Unsicherheit oder Widerstand

- Das Management kann persönlich Stellung beziehen und Vertrauen wiederherstellen. Die Mitarbeitenden spüren, dass die Führung hinter dem Prozess steht und ansprechbar ist.
- Beispielinhalt: „Ich weiß, dass diese Veränderungen für viele von Ihnen herausfordernd sind. Lassen Sie mich erklären, wie wir Sie dabei unterstützen werden...“

Nach erfolgreicher Implementierung der Veränderungen

- Das Unternehmen kann die erreichten Ziele feiern und Motivation für die Zukunft schaffen. Wertschätzung und Anerkennung für die Mitarbeitenden können zum Ausdruck gebracht werden. Die Change-Kultur im Unternehmen wird gestärkt.
- Beispielinhalt: „Gemeinsam haben wir viel erreicht. Ich danke für Ihre Offenheit, Ihren Mut und Ihr Engagement.“



Ziel und Zielgruppen klären

Was ist das Ziel der Botschaft?

z. B. informieren, motivieren, beruhigen, danken



An welche Personengruppen richtet sich die Botschaft?

z. B.: alle Mitarbeitenden, bestimmte Teams, Führungskräfte, internationale Standorte



Welche Emotionen sollen mit der Botschaft ausgelöst werden?

z. B.: Verständnis, Vertrauen, Zuversicht, Stolz



Inhaltlich strukturieren

Was ist die Kernbotschaft?

Kernbotschaft möglichst in einem Satz formulieren



In welchem Kontext findet der Wandel statt?



Warum ist der Wandel erforderlich?



Was wird besser?

Ziele und Vorteile beschreiben



Wie ist unsere Vorgehensweise?

Was passiert als Nächstes? Wie werden die Mitarbeitenden daran beteiligt?



Die Videobotschaft mit einem persönlichen Appell bzw. Dank abschließen.



Wichtig:

Wertschätzung vermitteln, auf Fachjargon verzichten, Überfrachtung vermeiden



Länge der Videobotschaft und Timing der Veröffentlichung planen

Optimale Länge von ca. 2 – 4 Minuten



Veröffentlichung:

zum Start, nach Meilensteinen, bei der Wahrnehmung von Verunsicherungen und Widerständen, bei längeren Prozessen regelmäßige Folgevideos einplanen



Tonalität und Haltung beachten

Authentisch und glaubwürdig auftreten, keine Marketingfloskeln



Empathie und Emotionen zeigen, Verständnis für Sorgen und Unsicherheiten zum Ausdruck bringen



Klarheit und Zuversicht vermitteln: Wir wissen, wohin wir wollen.



Wir-Botschaften senden



Ruhiges, offenes und zugewandtes Auftreten



Kurze Pause nach wichtigen Aussagen



Für die Barrierefreiheit Untertitel hinzufügen



Veröffentlichung und Nachbereitung

Kommunikationskanal festlegen



Einordnung der Videobotschaft in die interne Kommunikation



Feedback ermöglichen



Resonanz auf die Videobotschaft beachten und auswerten



Dialogorientierte und beteiligungsfördernde Tools

Dialogorientierte und beteiligungsfördernde Tools: Townhall-Meeting

Ein Townhall-Meeting, benannt nach den öffentlichen Versammlungsräumen in Städten, ist ein großes, offenes Treffen, das in Unternehmen oder Organisationen abgehalten wird. Es zielt darauf ab, allen Mitarbeitenden, von der Führungsebene bis zu den Teammitgliedern, eine Stimme zu geben. ... Ein Townhall-Meeting ist aber nicht nur ein Forum für den Austausch von Informationen, sondern auch ein Ort des gemeinsamen Lernens und der Inspiration. In diesen Meetings werden oft strategische Visionen und Ziele des Unternehmens präsentiert, die dann in kleineren Teams oder Abteilungen weiter diskutiert und verfeinert werden können. Es ist eine Gelegenheit, über den Tellerrand des eigenen Arbeitsbereichs hinauszublicken und einen umfassenderen Einblick in die Richtung und die Herausforderungen des gesamten Unternehmens zu erhalten. (4)

Ein Townhall-Meeting im Rahmen von Veränderungsprozessen ist eine offene, meist unternehmensweite Informations- und Diskussionsveranstaltung, bei der Führungskräfte die Mitarbeitenden über anstehende oder laufende Veränderungen informieren, Fragen beantworten und Akzeptanz schaffen. Die Herausforderung besteht darin, Ausgewogenheit zwischen Informationsvermittlung und Möglichkeiten der Interaktion herzustellen.



Beispiel für die Gestaltung eines Townhall-Meetings

Bevor das Meeting stattfindet:

- Zieldefinition: Was soll erreicht werden (z. B. Information, Motivation, Feedback)?
- Agenda festlegen: Zeitrahmen (meist 60–90 Minuten), Themenreihenfolge, Sprecher:innen
- Kommunikation im Vorfeld: Einladung mit klarer Beschreibung des Themas („Warum treffen wir uns?“)
- Materialien vorbereiten: Präsentationen, Visualisierungen, FAQ-Dokumente, evtl. digitale Tools für Live-Fragen

Eröffnung

- Begrüßung durch die Geschäftsführung oder die Change-Verantwortliche/den Change-Verantwortlichen
- Darstellung des Zwecks des Meetings: Warum findet es statt? Welche Bedeutung hat es im Veränderungsprozess?
- Betonung von Transparenz und Dialogbereitschaft: „Wir wollen offen mit Ihnen sprechen.“

Präsentation der Veränderung

- Ausgangssituation: Was ist der Anlass für die Veränderung (z. B. Marktbedingungen, strategische Neuausrichtung)?
- Ziele und Vision: Wohin soll sich das Unternehmen entwickeln?
- Geplanter Veränderungsprozess: Zeitplan, Phasen, Maßnahmen
- Auswirkungen: Was ändert sich für die Mitarbeitenden (positiv wie herausfordernd)?
- Erwartungen an Mitarbeitende: Welche Rolle spielt jede/jeder Einzelne?

Fragerunde und Dialog

- Offene Fragerunde: Mitarbeitende können spontan oder anonym Fragen stellen (z. B. per App oder Karten)
- Ehrliche und empathische Antworten: Auch bei Unsicherheiten konkret ansprechen, was noch unklar ist.
- Diskussion wichtiger Themenfelder: Ängste, Chancen, praktische Auswirkungen

Beteiligung und nächste Schritte

- Vorstellung von Beteiligungsformaten: z. B. Arbeitsgruppen, Feedback-Runden, Pilotprojekte
- Kommunikationskanäle für die Zukunft: z. B. Intranet-Seite, regelmäßige Newsletter-Updates
- Einladung, aktiv mitzuwirken und Rückmeldung zu geben

Abschluss

- Zusammenfassung der wichtigsten Punkte
- Betonung des gemeinsamen Ziels und des Vertrauens
- Dank an die Teilnehmenden für Offenheit und Engagement

Nachbereitung

- Bereitstellung von Präsentationsunterlagen und FAQs im Intranet
- Dokumentation offener Fragen und Nachverfolgung der Antworten
- Evaluation: Was lief gut? Was kann beim nächsten Mal verbessert werden?

Dialogorientierte und beteiligungsfördernde Tools: Feedback-Tools

Feedback-Tools sind unverzichtbare Steuerungsinstrumente in Change-Prozessen. Sie machen die subjektive Wahrnehmung von Veränderungen sichtbar, fördern Beteiligung und tragen wesentlich dazu bei, den Prozess aktiv zu gestalten.

Feedback-Tools machen Widerstände, Missverständnisse oder Überlastungen frühzeitig erkennbar, bevor sie zu größeren Problemen führen. Durch kontinuierliches Feedback kann der Change-Prozess flexibel angepasst und verbessert werden.

Typische Feedback-Tools sind bpsw.:

- Online-Umfragen
- Feedback-Apps oder interne Plattformen
- Persönliche Gespräche oder Interviews
- Stimmungsbarometer
- 360°-Feedback-Systeme
- Lessons-Learned-Workshops

Beispiele: Feedback-Tools in den verschiedenen Phasen des Veränderungsprozesses

Phase	Ziele des Feedbacks	Mögliche Tools
Analyse und Planung	Erfassen der Ausgangssituation, von Erwartungen und Ängsten	<ul style="list-style-type: none">• Online-Umfragen• Interviews• Stimmungsbarometer
Umsetzung	Kontinuierliches Monitoring von Akzeptanz, Motivation und Problemen	<ul style="list-style-type: none">• Pulsbefragungen• digitale Feedback-Plattformen• regelmäßige Retrospektiven
Verstetigung und Nachbereitung	Überprüfung des Erfolgs und der Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none">• Lessons-Learned-Workshops• Evaluationsbögen• Mitarbeitendenbefragungen



Zielklarheit

Warum wird Feedback eingeholt?

z. B. Stimmung messen, Führung verbessern, Prozesse optimieren



Welche Entscheidungen werden durch das Feedback beeinflusst?



Anonymität und Datenschutz

Wie wird Anonymität gewährleistet?



Wie werden die Daten DSGVO-konform behandelt und gespeichert?



Wie können Rückschlüsse auf Personen verhindert werden?



Frequenz und Umfang

zu häufig – Feedback-Müdigkeit | zu selten – keine Trendanalyse möglich | zu umfangreiche Umfragen – Teilnahmebereitschaft sinkt



Formulierung der Fragen/Items

Neutrale Formulierungen, keine Suggestion



Präzise und eindeutige Formulierungen



Nur Themen aufgreifen, die tatsächlich beeinflussbar sind



Fragen/Items, die mithilfe einer Skala bewertet werden sollen, und Freitextfelder für ergänzende Antworten



Transparenz

Was wird abgefragt und warum?



Was passiert mit den Ergebnissen?



Wie werden die Ergebnisse kommuniziert?



Auswertung

Die Auswertung sollte zeitnah nach der Befragung erfolgen.



Wichtige Ergebnisse sollten klar hervorgehoben werden.



Wie werden die Auswertungsergebnisse präsentiert?



In welcher hierarchischen Reihenfolge werden die Ergebnisse vorgestellt?



Wie werden die Führungskräfte in den Prozess eingebunden?



Maßnahmeableitung

Maßnahmen sollten gemeinsam mit den Betroffenen entwickelt werden.



Es sollten realistische und konkrete Maßnahmen abgeleitet werden.



Die Maßnahmeumsetzung sollte transparent sein.



Die Wirkung der Maßnahmen wird bei der nächsten Befragung überprüft.



Technische Aspekte

Technische Hürden senken die Teilnahmequote.



Tools nutzen, die sich gut in bestehende innerbetriebliche Kommunikationsstrukturen integrieren lassen



Tools einsetzen, die auch gut mit mobilen Endgeräten genutzt werden können



Barrierefreiheit beachten



Automatisierte Erinnerungen zur Abgabe eines Feedbacks



Klare und transparente Datenhoheit



Dialogorientierte und beteiligungsfördernde Tools: Digitale Pinnwände

Digitale Pinnwände sind virtuelle Tools, mit denen Inhalte wie Notizen, Ideen, Fragen, Bilder, Dateien oder Feedback in Form von digitalen Moderationskarten gesammelt, sortiert und visuell dargestellt werden können. Sie funktionieren in der Regel über ein Online-Board, das von mehreren Personen gleichzeitig oder zeitversetzt genutzt werden kann. Im Vergleich zu analogen Pinnwänden sind sie deutlich flexibler.

Sie schaffen einen jederzeit zugänglichen Raum, in dem Mitarbeitende ihre Fragen, Sorgen, Ideen und Anregungen einbringen können, ohne an Meetings, Orte oder Zeiten gebunden zu sein. Sie tragen somit dazu bei, Gedanken sichtbar zu machen, Dialog und Beteiligung zu fördern und komplexe Themen gemeinsam zu strukturieren.

Digitale Pinnwände senken Hemmschwellen, da Beiträge schnell, spontan und anonym erstellt werden können, was zu ehrlicherem und vielfältigerem Input führt. Sie eröffnen eine niedrighemmschwellige Form der Beteiligung, die auch Menschen erreicht, die sich in großen Runden sonst weniger äußern.

Sie ermöglichen es, Gedanken, Ideen, Fragen und Feedback übersichtlich und strukturiert zu sammeln, zu clustern, zu bewerten und weiterzuentwickeln, sodass aus einzelnen Impulsen klare Erkenntnisse abgeleitet werden und konkrete Maßnahmen entstehen können. Durch die visuelle Darstellung von Themen, Clustern, Prioritäten und Fortschritten entsteht ein gemeinsames Verständnis darüber, was die Organisation bewegt und wo Handlungsbedarf besteht.

Führungskräfte und Change-Verantwortliche können transparent zeigen, welche Beiträge aufgegriffen wurden und wie sie in den Veränderungsprozess einfließen. Das stärkt Vertrauen, reduziert Unsicherheiten und fördert das Gefühl, ernst genommen zu werden und beteiligt zu sein.



Beispiel: Kommunikationsvorlage zur Einführung einer digitalen Pinnwand

Einführung unserer digitalen Pinnwand – Ihr Raum für Dialog, Fragen und Ideen

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

im Rahmen unseres laufenden Veränderungsprozesses möchten wir Ihnen einen neuen Weg eröffnen, aktiv mitzuwirken und Ihre Perspektiven einzubringen. Ab sofort steht Ihnen dafür unsere digitale Pinnwand „Unser Weg durch die Veränderung“ zur Verfügung.

Die Pinnwand ist ein zentraler Ort, an dem wir Fragen, Feedback, Ideen und Hinweise sammeln und sichtbar machen. Sie bietet die Möglichkeit, jederzeit – unabhängig von Terminen oder Standorten – Beiträge einzureichen und den Veränderungsprozess mitzugestalten.

Das finden Sie auf der Pinnwand:

- Informationen zur Veränderung: Ziele, Hintergründe, Zeitplan
- Stimmungsbild: Wie erleben wir den aktuellen Stand?
- Fragen & Klärungsbedarf: Offene Punkte, Unsicherheiten, Anliegen
- Ideen & Vorschläge: Möglichkeit, Ihre Ideen, aber auch Bedenken einzubringen
- Maßnahmenübersicht: Welche Schritte sind geplant, in Umsetzung oder abgeschlossen?

Die digitale Pinnwand soll dazu beitragen,

- Transparenz zu schaffen
- unterschiedliche Perspektiven sichtbar zu machen
- Fragen frühzeitig zu klären
- aus Ideen konkrete Verbesserungen abzuleiten
- und den Veränderungsprozess gemeinsam zu gestalten.

So können Sie die Pinnwand nutzen:

- Öffnen Sie den Link zur Pinnwand.
- Lesen Sie bestehende Beiträge.
- Fügen Sie eigene Karten hinzu (gern anonym).
- Kommentieren oder liken Sie bestehende Beiträge.
- Verfolgen Sie, wie Fragen beantwortet und Ideen weiterentwickelt werden.

Der Zugang zur Pinnwand erfolgt über folgenden Link: [Link einfügen]

So geht es weiter:

Das Change-Team wird die Pinnwand regelmäßig moderieren, Beiträge bündeln und die wichtigsten Themen bearbeiten. Außerdem fließen die Erkenntnisse in unsere Maßnahmenplanung und Kommunikationsformate ein. Über Fortschritte informieren wir Sie regelmäßig.

Wir freuen uns sehr, wenn Sie die Pinnwand aktiv nutzen und den Veränderungsprozess mitgestalten. Ihre Perspektive ist wertvoll und hilft uns, gemeinsam gute Lösungen zu entwickeln.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung und Ihren Beitrag!

Dialogorientierte und beteiligungsfördernde Tools: Co-Creation-Workshops

Co-Creation-Workshops sind moderierte Arbeitsformate, in denen Mitarbeitende, Führungskräfte und oft auch Kunden und externe Stakeholder gemeinsam Lösungen für anstehende Veränderungen erarbeiten. Im Change Management gelten sie als eines der wirksamsten Instrumente für Beteiligung und Mitgestaltung.

In Co-Creation-Workshops entwickeln verschiedene Gruppen zusammen Ideen, Optionen, Konzepte oder konkrete Maßnahmen, die für den Veränderungsprozess wichtig sind, z. B. neue Prozesse, Arbeitsweisen, Tools oder kulturelle Leitbilder. Sie sind bewusst so angelegt, dass unterschiedliche Perspektiven, Rollen und Erfahrungen einfließen, damit mögliche Zielkonflikte, Bedenken und Ängste frühzeitig erkannt und gemeinsam gelöst werden können. Viele Fragen werden in einem Raum geklärt, statt in langen Abstimmungsschleifen.

Durch den Mix an Perspektiven entstehen Lösungen, auf die eine einzelne Person allein wahrscheinlich nicht gekommen wäre. Gemeinsam erarbeitete Ideen können direkt skizziert, bewertet und weiterentwickelt werden. Bereiche, die selten miteinander arbeiten, entwickeln ein gemeinsames Verständnis.

Wer mitgestaltet hat, trägt Entscheidungen später überzeugter mit. Operatives Wissen trägt zu praxistauglichen Lösungen bei und verhindert, dass abstrakte Lösungen scheitern.

Co-Creation-Workshops sind besonders geeignet für:

- die Einführung neuer Prozesse oder Tools
- die Transformation der Unternehmenskultur
- die Entwicklung neuer Rollenmodelle
- Strategie- und Visionsprozesse
- die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Bereichen
- Digitalisierungsvorhaben.



Beispiel: Ablauf eines Co-Creation-Workshops

Gemeinsames Problemverständnis schaffen

- Was verändert sich? Warum?
- Wo liegen aktuelle Herausforderungen?
- Was brauchen Mitarbeitende, Teams, Kunden?

Ideen entwickeln mit Methoden wie z. B.

- **Brainstorming** ist eine kreative Methode zur Ideenfindung, bei der eine Gruppe oder eine Einzelperson in kurzer Zeit möglichst viele Einfälle zu einem bestimmten Thema oder Problem sammelt. Es basiert auf der Annahme, dass offenes Denken ohne Einschränkungen zu kreativeren, vielfältigeren und überraschenderen Lösungen führt und wird häufig in Innovations-, Strategie- und Change-Projekten eingesetzt.
- **Design Thinking** ist ein strukturierter, kreativer Prozess, der nutzerzentriert, interdisziplinär und iterativ abläuft, um innovative und praxistaugliche Lösungen zu entwickeln, die sich an den tatsächlichen Bedürfnissen von Menschen orientieren.
- **User-Journey-Mapping** ist eine Methode, um die Erlebnisse, Bedürfnisse, Gedanken und Gefühle von Nutzer:innen oder Kund:innen entlang eines gesamten Prozesses sichtbar zu machen. Der Fokus liegt darauf, zu verstehen, wie Menschen ein Produkt, einen Service oder eine Organisation tatsächlich erleben, nicht wie diese gedacht oder geplant sind. Eine User-Journey-Map ist ein visuelles Diagramm, das die Schritte zeigt, die Nutzer:innen von der ersten Berührung bis zum Abschluss einer Interaktion durchlaufen.
- **Open Space (Open-Space-Conference)** ist eine hochgradig selbstorganisierte Workshop- und Großgruppenmethode, die besonders dann eingesetzt wird, wenn viele Menschen zu komplexen Themen gemeinsam Lösungen entwickeln sollen. Die Methode eignet sich besonders für Change-Prozesse, in denen Menschen gemeinsam gestalten statt Vorgaben umsetzen sollen.
- **Prototyping** bezeichnet das schnelle, einfache und experimentelle Erstellen von greifbaren Modellen einer Idee, um diese früh zu testen, zu verbessern und weiterzuentwickeln. Ein Prototyp ist kein fertiges Produkt, sondern eine frühe, reduzierte, oft sehr einfache Darstellung einer Lösung z. B. als Zeichnung, Storyboard, Klick-Dummy, Rollenspiel oder Modell.

Optionen gemeinsam bewerten und priorisieren

- Nutzen
- Aufwand
- Risiken
- organisatorische Passung

Maßnahmen oder Prototypen entwickeln, z. B.

- neue Prozessskizzen
- Kommunikationskonzepte
- Rollenmodelle
- Trainingskonzepte

Konkrete nächste Schritte definieren

- Wer macht was bis wann?

UMSETZUNG GESTALTEN – VERÄNDERUNG ERLEBBAR MACHEN

Konzepte, Strategien oder PowerPoint-Folien verändern noch nichts. Erst wenn Menschen anders handeln, entsteht echter Wandel.

Die Umsetzungsphase in Veränderungsprozessen ist für Mitarbeitende oft der kritischste Moment, weil Routinen gestört werden, Kompetenzen neu aufgebaut werden müssen und sich Verantwortlichkeiten ändern. Ohne Begleitung können Widerstände oder Frustration entstehen und es besteht die Gefahr von Rückfällen in alte Muster.

In der Umsetzungsphase entscheidet sich, ob ein Change-Vorhaben tatsächlich Wirkung entfaltet oder im Konzeptstadium stecken bleibt. Gerade in dieser Phase entstehen Unsicherheiten, praktische Herausforderungen und Lernbedarfe. Um diese Komplexität erfolgreich zu bewältigen, spielen drei Gruppen von Werkzeugen eine zentrale Rolle:

- agile Steuerungstools,
- Qualifizierungs- und Befähigungstools sowie
- Experimentier- und Erprobungstools.

Agile Steuerungstools

Agile Steuerungstools oder tägliche Stand-up-Formate ermöglichen es, Veränderungen flexibel und transparent zu steuern. Sie zerlegen komplexe Vorhaben in überschaubare Schritte, machen Fortschritte, aber auch Hindernisse sichtbar und schaffen regelmäßige Feedback-Schleifen. Dadurch können Teams schnell auf neue Erkenntnisse reagieren, Hindernisse frühzeitig lösen und die Veränderung iterativ weiterentwickeln. Durch kurze, klare Arbeitszyklen (Sprints) wird kontinuierlich geliefert statt lange geplant.

Agile Tools erhöhen Tempo, Anpassungsfähigkeit und Klarheit – drei Faktoren, die in der Umsetzung entscheidend sind.

Agile Steuerungstools: Scrum

Scrum ist ein organisatorisches Rahmenwerk bzw. ein Vorgehensmodell, wie Teams arbeiten können. Die Methode hat ihren Ursprung in der Produkt- und Softwareentwicklung.

Der Einsatz von Scrum im Change Management bedeutet, Veränderungen in einer Organisation schrittweise und aufeinander aufbauend, transparent und anpassungsfähig zu gestalten, statt große Veränderungen monatelang zu planen und erst spät umzusetzen. Scrum eignet sich besonders, wenn ein Veränderungsvorhaben komplex ist, viele unbekannte Faktoren enthält oder stark vom Feedback der Beteiligten abhängt.

Mit Scrum wird Change Management zu einem lernenden Prozess, der

- experimentell statt theoretisch
- partizipativ statt top-down
- flexibel statt starr
- schnell wirksam statt langwierig ist.

Die Organisation verändert sich Schritt für Schritt, basierend auf realem Feedback, nicht auf Annahmen. Ein Unternehmen will z. B. die interne Zusammenarbeit verbessern. Statt einem großen Reorganisationsprojekt führt das Change-Team alle 3 Wochen kleine Maßnahmen ein:

- neue Meetingformate testen
- Teamabsprachen verbessern
- Tools einführen
- Feedback-Kultur aufbauen.

Nach jedem Sprint (Umsetzung eines konkreten Teils der Veränderung) wird gemessen, was echten Wert bringt. Nur das wird weiterverfolgt.



Beispiel: Ablaufplan Scrum im Change Management

1. Change Owner (Product Owner)

Der Change Owner ist die Person, die die Veränderung verantwortet. Sie definiert:

- die Vision des Wandels
- die Prioritäten im Change Backlog
- was wirklich Wert schafft (z. B. höhere Effizienz, bessere Zusammenarbeit).

2. Change Backlog (priorisierte Aufgabenliste/Arbeitsgrundlage im Scrum-Prozess)

Statt eines großen Change-Konzepts wird ein priorisiertes Aufgabenpaket erstellt:

- Maßnahmen
- Trainings
- Prozessanpassungen
- Kommunikationsschritte.

Der Backlog verändert sich - basierend auf Feedback und Beobachtungen - laufend.

3. Sprints als Veränderungszyklen

Ein Sprint (z. B. 1 – 4 Wochen) wird genutzt, um einen konkreten Teil der Veränderung umzusetzen:

- neue Arbeitsweisen ausprobieren
- Pilotgruppen einbeziehen
- Workshops durchführen
- Prozesse testen.

Am Ende jedes Sprints wird im Scrum-Team geprüft, was funktioniert und was nicht.

4. Sprint Review im Change-Kontext

Stakeholder, Betroffene und Führungskräfte geben Feedback:

- Was wurde erreicht?
- Welche Wirkung hatte es?
- Was muss anders oder besser werden?

Das macht den Veränderungsprozess transparent und partizipativ.

5. Retrospektive: Lernen aus dem Change

Das Scrum-Team reflektiert:

- Was lief gut in diesem Change-Schritt?
- Wo gab es Widerstände?
- Welche Hindernisse müssen wir entfernen?

So wird der Prozess selbst kontinuierlich verbessert.

Agile Steuerungstools: Kanban

Kanban ist eine Methode zur Arbeitssteuerung und Prozessverbesserung, die darauf abzielt, Arbeitsprozesse sichtbar zu machen, Überlastung zu vermeiden und einen gleichmäßigen, effizienten Arbeitsfluss zu ermöglichen. Sie wird in Bereichen wie Softwareentwicklung, Produktion, Service, Verwaltung und auch Change Management eingesetzt. Es handelt sich um ein visuelles, flexibles System, das hilft, Arbeit zu organisieren, Engpässe zu erkennen und Prozesse kontinuierlich zu verbessern. Kanban (japanisch „kan“ - Signal, „ban“ - Karte) stammt ursprünglich aus der japanischen Automobilindustrie der 1940er/50er Jahre. Es wurde als System entwickelt, um Materialflüsse effizienter zu steuern. Später wurde das Konzept für Wissens- und Projektarbeit weiterentwickelt.

Die Methodik beruht auf dem Grundprinzip, „den Fluss“ von Aktivitäten zu visualisieren, um so schrittweise Veränderungen zu ermöglichen. ... Das übergeordnete Ziel der Kanban-Methode ist es, einen Wandel zu initiieren und zu begleiten. Damit ist gemeint, dass schrittweise Änderungen innerhalb bestehender Arbeitsabläufe, Prozesse, Systeme angestoßen und gesteuert werden. (5)

Kanban eignet sich für Change-Management-Prozesse, weil Veränderungen oft komplex, nicht vollständig planbar und dynamisch sind. Die Methode kann eingesetzt werden, um Veränderungsprozesse sichtbarer, fließender und anpassungsfähiger zu gestalten. Sie ermöglicht einen kontinuierlichen, datenbasierten und flexiblen Wandel. Der Wandel wird in kleinen Schritten statt mit Großprojekten vollzogen. Dazu nutzt man die **Kernpraktiken** von Kanban:

1. Visualisierung der Arbeit (Kanban-Board)
2. Begrenzung der Menge gleichzeitig laufender Arbeitsvorgänge (Work-in-Progress-Limit)
3. Steuerung des Arbeitsflusses
4. Vereinbarung von Prozessregeln
5. Implementierung von Rückkopplungsschleifen und gemeinsame Verbesserung.

1. Visualisierung der Arbeit (Kanban-Board)

Ein Kanban-Board zeigt den Fluss von Aufgaben durch verschiedene Phasen eines Veränderungsprozesses. Es macht sichtbar:

- was getan werden muss
- woran gerade gearbeitet wird
- was bereits erledigt ist.

Es hilft dabei, einzelne Change-Aktivitäten transparent zu machen, Abhängigkeiten zu verstehen und Engpässe frühzeitig zu erkennen.

Ein Kanban-Board besteht typischerweise aus Spalten, die einzelne Schritte im Arbeitsprozess repräsentieren:

- Backlog: Hier werden neue Aufgaben aufgenommen, bevor sie einem Teammitglied zugewiesen werden.
- Bereit/Priorisiert: Die neuen Aufgaben werden in diese Spalte verschoben, wenn sie bearbeitet werden können.
- In Bearbeitung: In dieser Spalte befinden sich die Aufgaben, die gerade ausgeführt werden.
- On Hold/Pausiert: Hierhin werden die Aufgaben verschoben, die aus irgendeinem Grund nicht weiterbearbeitet werden können.
- Erledigt: In dieser Spalte landen alle Aufgaben, die vollständig bearbeitet wurden.

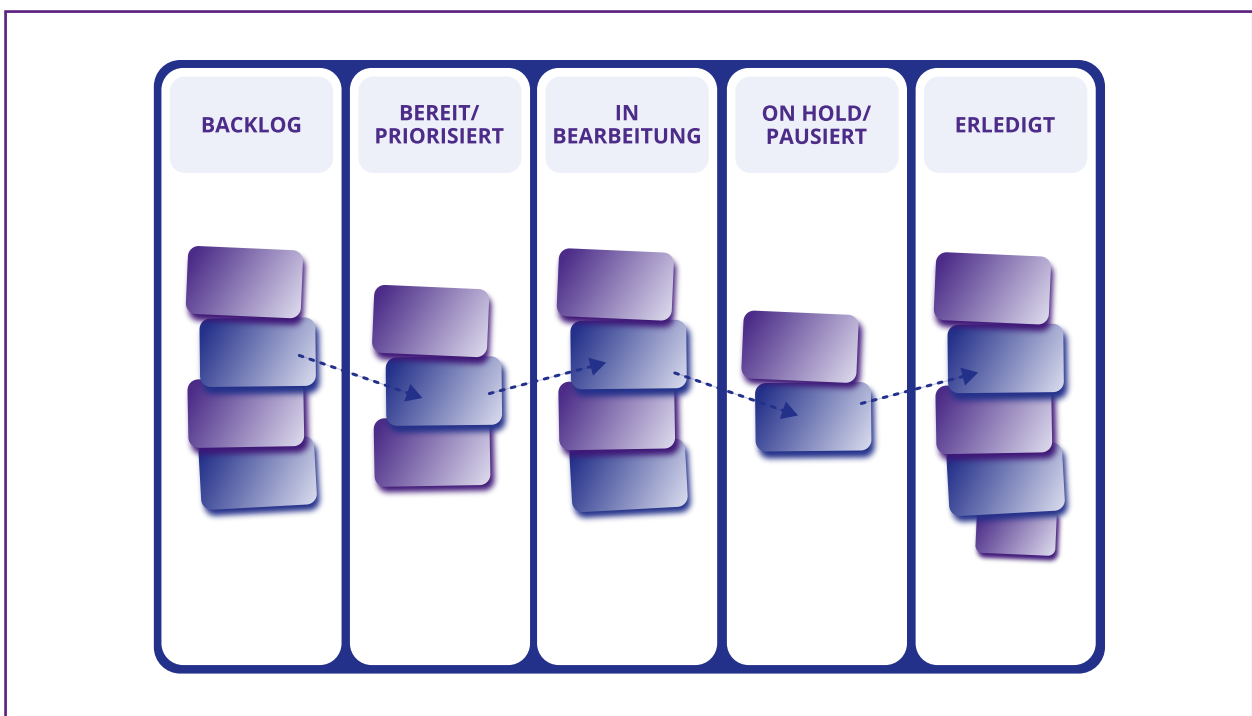
Bedarfsabhängig können beliebig viele Spalten ergänzt werden, welche die Stadien, die die verschiedenen Aufgaben durchlaufen, differenzierter abbilden.

Engpässe, erkennbar an der Ansammlung von Aufgabenkarten in einer Spalte, können dadurch schnell identifiziert werden.

Jede Aufgabe wird als **Kanban-Karte** dargestellt. Eine Karte enthält üblicherweise:

- Titel der Aufgabe
- Beschreibung der Aufgabe
- verantwortliche Person
- Priorität (Serviceklasse)
- Fälligkeitsdatum.

Die Karte wandert von links nach rechts durch die Spalten und zeigt so den Fortschritt an.



Grafische Darstellung: Kanban-Board (Beispiel)

2. Work-in-Progress-Limits

Ein wichtiger Bestandteil der Kanban-Methode sind WiP-Limits, also Begrenzungen, wie viele Aufgaben gleichzeitig in einer Spalte sein dürfen.

Diesem Limit liegt die essentielle Überlegung zugrunde, die im Kanban unabdingbar ist: Zu viele nur teilweise erledigte Aufgaben bedeuten, dass eine Reaktion auf veränderte Umstände oder auftretende Chancen kaum möglich ist. Wenn das WiP-Limit einer Spalte bei drei liegt und dort drei Karten zu sehen sind, sollte keine vierte Aufgabe angenommen werden, selbst wenn dies möglich wäre. (6)

Dahinter steckt die Idee, dass die Aufgaben möglichst schnell von einer Spalte zu nächsten „wandern“ sollen, um Multitasking zu reduzieren und den Fokus auf die Erledigung von Aufgaben zu legen.

3. Steuerung des Arbeitsflusses

Kanban geht davon aus, dass alle Aufgaben grundsätzlich die gleiche Priorität besitzen, was in der Praxis jedoch häufig nicht der Fall ist. Daher können den Aufgaben sogenannte Serviceklassen zugeordnet werden.

Serviceklassen definieren Regeln, wie schnell eine Aufgabe durch den Workflow laufen sollte. Sie sind Kategorien, um den Dringlichkeitsgrad, den Geschäftswert oder das Risiko zu bestimmen. Die klassischen Serviceklassen sind:

Sofort/Sehr dringend: höchste Priorität (wird sofort bearbeitet), setzt andere Aufgaben im WiP-Limit außer Kraft, sollte sehr sparsam genutzt werden, sonst verliert das Board seine Steuerungsfunktion

Feste Deadline: muss zu einem bestimmten Zeitpunkt fertig sein, nicht sofort wichtig, aber terminkritisch

Standard (Normalfall): keine besondere Dringlichkeit, Bearbeitung nach Priorität, WiP-Limits und moderatem Flow, Fokus liegt auf stabiler Aufgabenbearbeitung

Weniger sichtbar, aber wichtig für langfristige Qualität: Aufgaben wirken unkritisch, haben aber langfristig große Auswirkungen, wenn man sie ignoriert. Da diese Aufgaben häufig verdrängt werden, ist es wichtig, sie bewusst einzuplanen.

Serviceklassen können durch Farbcodes, Symbole oder Labels auf den Karten gekennzeichnet werden.

4. Vereinbarung von Prozessregeln

Prozessregeln (gemeinsame „Spielregeln“) sind die Grundlage dafür, dass der Workflow stabil, vorhersagbar und für alle verständlich funktioniert. Sie schaffen ein gemeinsames Verständnis, damit das Team kohärent arbeiten kann.

Sie sollten klar und einfach formuliert, fortlaufend überprüft und ggf. angepasst werden. Beispiele für Prozessregeln sind:

Wann gilt eine Aufgabe als erledigt?

Wann kann eine Aufgabe in die nächste Spalte geschoben werden?

Was tun wir, wenn ein WiP-Limit erreicht ist?

Welche Maßnahmen werden ergriffen, wenn ein Engpass sichtbar wird?

Wer entscheidet über Ausnahmen?

5. Implementierung von Rückkopplungsschleifen und gemeinsame Verbesserung

Rückkopplungsschleifen sorgen dafür, dass das System ständig aus der Realität lernt, sich selbst reguliert und kontinuierlich verbessert.

Rückkopplungsschleifen sind regelmäßige, strukturierte Treffen oder Signale, die helfen, den Arbeitsfluss zu überwachen (Wo stockt es? Wo entstehen Engpässe? Wo steigen die Durchlaufzeiten?) und auf Veränderungen zu reagieren, wenn z. B. eine Spalte überfüllt ist, Prioritäten wechseln oder Deadlines näher rücken.

Wichtige Rückkopplungsschleifen im Kanban sind:

- Daily Kanban: tägliches Kurzmeeting am Board, um den Flow zu überwachen, Blocker (z. B. fehlende Entscheidungen, Ressourcenmangel) zu beseitigen und Prioritäten zu überprüfen
- Replenishment (Ergänzung, Nachschub) Meetings: bedarfsabhängig ein- bis zweimal pro Woche, um aus dem Backlog (Prioritätenliste, in der alle potenziellen Aufgaben, Ideen, Anforderungen oder Change-Maßnahmen gesammelt werden) neue Aufgaben auszuwählen und zu priorisieren
- Operation Reviews: Meetings, um systemische Engpässe (z. B. bereichsübergreifende Probleme oder die strategische Steuerung des Wandels) zu erkennen
- Risk Reviews: Meetings, um Risiken früh zu erkennen, Gegenmaßnahmen zu planen oder Ausnahmesituationen zu steuern
- Retrospective Meetings: Reflexion zu Zusammenarbeit, Kommunikation, Anpassung des Kanban-Boards

Die Meetings sollten zyklisch und auf das konkrete Veränderungsvorhaben zugeschnitten stattfinden. Übergreifende Zielstellung aller Meetings ist es, nützliche Änderungen zu identifizieren und zu verstärken sowie ineffektive Änderungen zurückzunehmen.

Es gibt zwei **grundlegende Arten von Kanban-Boards**: analoge (physische) und digitale. Beide verfolgen das gleiche Ziel, Arbeitsprozesse sichtbar zu machen und den Workflow zu steuern, unterscheiden sich jedoch in ihren Eigenschaften und Einsatzmöglichkeiten.

Analoge Boards bestehen meist aus Whiteboards, Pinnwänden oder Magnettafeln, auf denen die Aufgaben mit Karten, Post-its oder Magneten dargestellt werden.

Vorteile: Ein großes Board in einem Teamraum schafft Transparenz und fördert den Austausch. Die Aufgabenkarten können unkompliziert verschoben werden, was sich ideal auf eine schnelle Zusammenarbeit auswirkt. Teams treffen sich am Board, wodurch die Kommunikation und gemeinsame Verantwortung gestärkt werden. Es gibt keine technischen Barrieren.

Nachteile: Nur Personen vor Ort können das Board nutzen. Historien, Statistiken oder automatisierte Auswertungen fehlen. Große Boards benötigen Raum; komplexe Workflows sind schwerer darzustellen. Aktualisierungen müssen händisch erfolgen und veralten schnell.

Digitale Boards werden mithilfe von Software umgesetzt.

Vorteile: Ideal für Remote- oder hybride Teams. Workflows, Benachrichtigungen und Schnittstellen erleichtern die Arbeit. Fortschritt, Durchlaufzeiten oder Engpässe lassen sich gut auswerten. Komplexe Prozesse, Anhänge, Kommentare und Verantwortlichkeiten sind leicht zu integrieren.

Nachteile: Technische Abhängigkeit, da Internet, Zugänge und Updates benötigt werden. Viele Funktionen können ablenken oder den Einstieg erschweren. Die physische Interaktion und der „Team-am-Board“-Moment gehen teilweise verloren. Viele Tools sind kostenpflichtig, besonders bei größerem Funktionsumfang.

Analoge Kanban-Boards eignen sich besonders für kleine, vor Ort arbeitende Teams, die Wert auf Einfachheit und direkte Kommunikation legen. Digitale Boards bieten hingegen mehr Flexibilität, Skalierbarkeit und Analysefunktionen, sie sind deshalb in verteilten oder komplexeren Arbeitsumgebungen oft die bessere Wahl.

Scrum und Kanban im Vergleich

Scrum und Kanban sind agile Methoden zur Organisation und Optimierung von Arbeits- und Change-Prozessen. Sie verfolgen ähnliche Ziele: Transparenz, kontinuierliche Verbesserung und effizienten Workflow, unterscheiden sich jedoch deutlich in ihrer Struktur, ihren Regeln und ihrem Einsatz.

Scrum ist ein Framework mit klar definierten Rollen, Events und Artefakten (die zentralen Transparenz-Elemente, die sichtbar machen, was entwickelt wird, wie der Fortschritt aussieht und was noch zu tun ist). Die Arbeit wird in Sprints (meist ein bis vier Wochen) geplant und in festen Zeitrahmen erledigt. Der Fokus liegt auf Iteration (einem wiederkehrenden, kurzen Arbeitsabschnitt), Commitment und regelmäßigen Retrospektiven. Die Regeln und die Struktur sind relativ starr, daher eignet sich die Methode besonders für Teams, die Struktur benötigen.

Kanban gibt keine fest vorgeschriebenen Rollen vor, die bestehende Teamstrukturen bleiben erhalten. Kanban ist sehr flexibel, da es weniger Vorgaben hat, und kann leicht in bestehende Prozesse integriert werden. Weniger Struktur kann jedoch für unerfahrene Teams schwierig sein. Da es keine natürlichen Stoppunkte wie Sprints zur gemeinsamen Reflexion gibt, müssen diese aktiv eingeplant werden. Es gibt kein klar zu definierendes Projektende, aber ständigen Druck, Prozesse zu verbessern.

Scrum passt besonders gut zu Change-Projekten, die zielgerichtet und planbar sind und schrittweise erfolgen können. Es gibt ein definierbares Transformationsziel (z. B. Einführung eines neuen Produktfeatures, Aufbau einer neuen Serviceabteilung, Entwicklung eines neuen internen Tools).

Kanban passt zu Change-Projekten, bei denen Arbeitsfluss, Flexibilität und kontinuierliche Verbesserung im Vordergrund stehen (z. B. Einführung kontinuierlicher Prozessverbesserung im Backoffice oder Kundendienst, Umstellung auf neue Arbeitsabläufe in Teams mit laufendem Betrieb, Kulturwandel hin zu mehr Transparenz und Flussorientierung, Optimierung der Wertströme in Liefer- oder Serviceteams).

Tabellarischer Vergleich: Einsatz von Scrum und Kanban in unterschiedlichen Change-Situationen

Situation im Change-Projekt	Scrum	Kanban
klar definiertes Zielbild	✓ ✓ ✓	✓
unklare, sich ständig ändernde Anforderungen	✓	✓ ✓ ✓
festes Team	✓ ✓ ✓	✗
fester, geschützter Projektzeitraum	✓ ✓ ✓	✗
Bedarf an Fokus und Struktur	✓ ✓ ✓	✗
kontinuierliche Prozessverbesserung	✗	✓ ✓ ✓
schnelle Prioritätswechsel	✗	✓ ✓ ✓
hohe Transparenz im Fluss	✓ ✓	✓ ✓ ✓

✓ geeignet

✗ nicht zutreffend

Es kann sinnvoll sein, Scrum und Kanban in Change-Projekten zu kombinieren, vor allem wenn sowohl strukturierte Veränderungsarbeit als auch operative Flexibilität gefragt sind. Diese Kombination wird oft als Scrumban bezeichnet, ist aber nicht nur ein Methodentrend, sondern löst reale Herausforderungen in Veränderungsprozessen.

Eine Kombination ist sinnvoll, wenn das Change-Projekt sowohl geplante, größere Veränderungsschritte (z. B. einen neuen Prozess für Kundenanfragen definieren) als auch ungeplante Arbeit (z. B. Ad-hoc-Anforderungen oder kurzfristige Aufgaben wie dringende Abstimmungen, Datenanalysen, kleine Prozesskorrekturen) enthält. Scrum kann den geplanten, iterativen Teil strukturieren. Kanban hilft, den unvorhersehbaren Teil sichtbar und steuerbar zu machen.

Die Kombination beider Methoden ist auch dann sinnvoll, wenn ein Team an einem Veränderungsvorhaben arbeitet und parallel dazu den operativen Betrieb sicherstellt. Ein HR-Team führt bspw. ein neues HR-System ein, bearbeitet aber weiterhin Anfragen, oder ein IT-Team optimiert Prozesse und übernimmt gleichzeitig den 2nd-Level-Support.

Auch wenn ein Change-Projekt regelmäßige Lernzyklen braucht, aber dennoch flexibel bleiben muss, kann Scrumban unterstützen. Scrum bietet Feedbackschleifen, klare Ziele je Sprint und strukturierte Reflexion (Retrospektiven). Kanban bietet hohe Flexibilität, kontinuierlichen Fluss und schnelle Reaktion auf neue Erkenntnisse. Die Kombination eignet sich besonders, wenn das Zielbild noch nicht stabil ist, viele Stakeholder-Bedarfe einfließen oder in frühen Phasen eines Change-Projekts viel Unsicherheit herrscht.

Scrumban kann auch zum Einsatz kommen, wenn ein Team langsam in agile Arbeitsweisen hineinwachsen soll. Change-Projekte im Bereich Organisationsentwicklung nutzen oft Kanban als Einstieg, da es weniger Struktur vorgibt. Später werden Sprint-Planning eingeführt, Reviews eingebaut und Retrospektiven genutzt. So entsteht ein hybrider Ansatz, der das Team schrittweise an die Scrum-Anforderungen heranführt.

Qualifizierungs- und Befähigungstools

Qualifizierungs- und Befähigungstools stellen sicher, dass Mitarbeitende die neuen Prozesse, Systeme oder Arbeitsweisen tatsächlich anwenden können. Veränderungen scheitern häufig nicht an der Idee, sondern daran, dass Menschen nicht wissen, wie sie das Neue konkret in ihrem Alltag umsetzen sollen. Trainings, Lernprogramme, Coaching und On-the-job-Begleitung vermitteln die notwendigen Fähigkeiten, reduzieren Unsicherheiten und schaffen Selbstvertrauen. Sie fördern Akzeptanz und ermöglichen, dass aus theoretischem Wandel greifbares Verhalten wird.

In der Umsetzungsphase von Veränderungsprozessen müssen Mitarbeitende nicht nur verstehen, warum sich etwas verändert, sondern vor allem, wie sie im neuen System erfolgreich arbeiten können.

Für Führungskräfte und Personalverantwortliche bedeutet dies, Bildung als strategischen Hebel zu verstehen. Nicht im Sinne einer nachgelagerten Qualifizierung als Reaktion auf Veränderungen, sondern als Gestaltungselement und integralen Bestandteil des Transformationsprozesses selbst. Die Erfahrungen zeigen: Wenn Bildungsangebote aus realen Bedarfen entwickelt werden und Unternehmen Mitarbeitende aktiv einbinden, entstehen nachhaltige Lerneffekte. (7)

Die Investition in Qualifizierung sendet ein starkes Signal, da sie Wertschätzung und ernsthafte Umsetzungsbereitschaft signalisieren.

Typische Qualifizierungstools in Change-Projekten reichen von klassischen Trainings über digitale Lernmodule, Peer-Learning, Coaching bis hin zu Begleitmaterialien und Austauschformaten. Die wirksamsten Change-Projekte kombinieren mehrere dieser Tools, um sowohl Wissen aufzubauen als auch Verhalten, Kultur und Umsetzung im Alltag nachhaltig zu unterstützen.

Qualifizierungs- und Befähigungstools lassen sich im Wesentlichen in **formelle, informelle und begleitende Lernformen** einteilen.

Formelle Qualifizierungstools (strukturierte Lernformate) umfassen z. B.:

- Präsenzs Schulungen
- Live-Webinare
- Selbstlernkurse, Lernvideos
- Prozesssimulationen
- Methoden-Trainings

Zu den informellen Qualifizierungstools (Lernen im Alltag) gehören z. B.:

- Hospitationen
- Learning by Doing
- Austauschgruppen mit Fokus auf gemeinsame Themen
- 1:1-Begleitung durch erfahrende Kolleg:innen
- Peer-Learning-Runden

Begleitende Qualifizierungs- und Unterstützungsinstrumente sind z. B.:

- Einzelcoaching/Teamcoaching
- Guides und Materialien wie Handbücher, Checklisten, FAQ-Sammlungen
- Video-Tutorials
- Demo-Sessions (z. B. zur Vorstellung neuer Software)
- Kompetenz-Selbstchecks

Die Auswahl geeigneter Qualifizierungstools sollte systematisch, bedarfsgerecht und zielorientiert erfolgen. Ein häufiges Problem in Veränderungsprozessen ist, dass Trainings „nach Bauchgefühl“ gewählt werden. Wirksame Qualifizierung entsteht jedoch nur, wenn die Auswahl auf klaren Kriterien basiert:

Qualifizierungsbedarf präzise ermitteln

- Was sollen die Mitarbeitenden können?
- Welche Verhaltens- oder Kompetenzänderung wird benötigt?
- Welche Zielgruppen brauchen was?

Ziele festlegen – fachlich, methodisch, kulturell

- Wissen (z. B. neues System verstehen)
- Fertigkeiten (z. B. neue Arbeitsabläufe anwenden)
- Verhalten (z. B. neue Rollen leben, neues Führungsverhalten)

Zielgruppen differenzieren – nicht alle brauchen das gleiche

- Führungskräfte
- Mitarbeitende operativer Bereiche
- Projektteams
- Anwender:innen neuer Systeme
- Key-User oder Multiplikator:innen

Passende Lernformate auswählen – das Lernziel bestimmt das Format

- Wissen: z. B. digital, E-Learning, Videos, Guides
- Fertigkeiten: z. B. Workshops, Simulationen, Coaching
- Verhalten: Coaching, Peer-Learning, Praxisbegleitung
- Mindset: z. B. Reflexionsformate, Leadership-Programme, Austauschformate

Praxisnähe sicherstellen - Qualifizierung wirkt nur, wenn sie nah am Alltag ist

- Reale Use-Cases
- Sandbox-Umgebungen (geschützter, realitätsnaher Raum, in dem Fehler keine Folgen haben)
- On-the-job Formate
- „Walk-in Clinics“ für Fragen im Alltag (offenes Beratungsangebot mit niedriger Zugangsschwelle)

Vielfalt statt Einzelformat

- Nur ein Format reicht selten
- Effekte entstehen durch ein Lernökosystem, nicht durch Einzelmaßnahmen

Wirkung messen und anpassen

- Erfolgsindikatoren definieren
- Lernen und Verhalten beobachten
- Regelmäßige Evaluationsschleifen einplanen

Experimentier- und Erprobungstools

Experimentier- und Erprobungstools wie Piloten, Prototyping oder MVPs (Minimum Viable Products - minimal funktionsfähiges Produkt/kleinstmögliche Version eines Produkts, die bereits Nutzen bietet) bilden schließlich die Brücke zwischen Planung und Realität. Sie machen Veränderungen früher erlebbar, decken Risiken auf und ermöglichen schnelle Lernzyklen. Durch Testen im Kleinen – bevor großflächig ausgerollt wird – lassen sich Fehler minimieren, Lösungen bedarfsgerechter gestalten und Akzeptanz gezielt aufbauen.

In Veränderungsprozessen helfen diese Tools dabei, Neues schnell auszuprobieren, Erfahrungen zu sammeln und daraus zu lernen. Mitarbeitende werden zu Mitgestalter:innen, was die Qualität und Tragfähigkeit der Veränderung erhöht.

Typische Experimentier- und Erprobungstools sind:

Prototyping

Man baut eine erste, einfache Version einer Idee, eines Prozesses oder eines Produkts. Diese muss nicht perfekt sein: Hauptsache, man kann sie testen.

Beispiel: Ein Team erstellt einen groben Ablauf für einen neuen Kundenservice-Prozess und testet ihn mit wenigen echten Kunden.

Pilotprojekte/Pilotphasen

Eine neue Lösung wird zunächst nur in einem Teilbereich oder mit einer kleinen Gruppe eingeführt.

Beispiele: Ein neues IT-Tool wird erst in einer Abteilung genutzt, bevor es im ganzen Unternehmen ausgerollt wird. Ein neues Schichtmodell wird vier Wochen lang mit einer freiwilligen Gruppe ausprobiert.

A/B-Tests

Es werden zwei Varianten gleichzeitig getestet, um herauszufinden, welche besser funktioniert.

Beispiele: Zwei unterschiedliche Formulierungen einer internen E-Mail werden an verschiedene Mitarbeitendengruppen geschickt. Man misst, welche Version besser verstanden wird. Zwei verschiedene Layouts einer App-Oberfläche werden von Testnutzer:innen ausprobiert.

MVPs (Minimum Viable Products)

Die kleinstmögliche funktionsfähige Version einer Lösung, die bereits echten Nutzen bietet, wird erstellt.

Beispiele: Ein internes Self-Service-Portal wird zuerst mit nur zwei grundlegenden Funktionen gestartet. Eine neue Schulungsplattform startet mit einem einzigen Kurs, um das Grundkonzept zu testen.

Szenario- und Rollenspiele

Neue Prozesse oder Verhaltensweisen werden in geschützten Übungen ausprobiert.

Beispiele: Mitarbeitende spielen ein schwieriges Kundengespräch durch, bevor der neue Gesprächsleitfaden offiziell eingeführt wird. Teams üben eine neue Entscheidungsroutine in simulierten Meetings.

KULTUR UND NACHHALTIGKEIT - VERÄNDERUNG VERANKERN

Alte Routinen kehren oft zurück, weil Menschen und Organisationen dazu neigen, sich auf das zu verlassen, was vertraut und eingespielt ist. Sobald der äußere Druck nachlässt oder die Unterstützung im Alltag fehlt, rutschen viele automatisch in bekannte Handlungs- und Verhaltensmuster zurück, einfach, weil sie sich sicherer anfühlen.

Hinzu kommt, dass Organisationen im Alltag oft unter hoher Last arbeiten. Wenn es stressig wird, haben die Menschen kaum Kapazität, Neues bewusst zu üben. Unter Druck aktiviert das Gehirn automatisch Sparprogramme, das heißt: zurück zu bekannten Routinen.

Veränderungen sind aber nur dann erfolgreich, wenn sie dauerhaft wirken, und das passiert nicht von allein. Sie müssen im Alltag ankommen, von Menschen gelebt und Teil der Organisationskultur werden. Nur so erleben Organisationen: Wir können uns erfolgreich anpassen. Dadurch wächst eine Kultur, in der Veränderung normal wird, was einen großen Vorteil in Zeiten, in denen sich Märkte und Technologien ständig bewegen, darstellt.

Veränderungen sind nachhaltig, wenn sie verstanden, geübt, begleitet, strukturell unterstützt und täglich gelebt werden. Dafür braucht es Menschen, Prozesse und Kultur.

Veränderung funktioniert nicht nachhaltig, wenn nur Prozesse geändert werden. Um Einstellungen und Gewohnheiten in Veränderungsprozessen wirkungsvoll anzusprechen, braucht es einen Mix aus Verständnis, Kommunikation, Erfahrung und Übung. Menschen verändern ihr Verhalten nicht nur durch neue Regeln, sondern vor allem durch Erlebnisse, Sinn und positive Erfahrungen mit dem Neuen. Wichtige Maßnahmen, wie das gelingen kann, sind:

Sinn und Nutzen verständlich machen

Menschen ändern Gewohnheiten eher, wenn sie wissen, warum es wichtig ist und wie sich ihr Alltag dadurch verbessert. Ein klarer Nutzen wirkt somit stärker als jede Anweisung.

Erfahrungen ermöglichen statt nur erklären

Gewohnheiten ändern sich durch Tun, nicht durch Folien. Gute Methoden dafür sind praxisnahe Übungsaufgaben oder kurze Tests oder Simulationen neuer Arbeitsweisen (in geschützten Räumen) mit anschließenden Feedback-Schleifen. Wenn Menschen spüren, dass das Neue funktioniert, steigt die Bereitschaft, Veränderung als neue Routinen zu etablieren.

Vorbildverhalten von Führungskräften

Gewohnheiten orientieren sich oftmals auch stark an dem, was Führungskräfte tun. Wenn Führungskräfte das Neue konsequent leben, entsteht ein sozialer Standard. Wenn sie das Alte leben, bleibt auch bei den Mitarbeitenden alles beim Alten.

Kontext verändern

Gewohnheiten sind oft an die Umgebung gekoppelt. Wenn sich die Umgebung ändert, fällt es leichter, Verhalten zu ändern. Die Rahmenbedingungen müssen das Neue unterstützen.

Fehlerkultur stärken

Fehler gehören ganz natürlich zu Veränderungsprozessen, weil Veränderung immer bedeutet, dass Menschen etwas Neues ausprobieren, und Neues funktioniert am Anfang selten perfekt. Wenn Mitarbeitende neue Abläufe, Tools oder Verhaltensweisen testen, ist es normal, dass nicht alles sofort klappt. Fehler zeigen, wo etwas noch nicht funktioniert und sind damit ein wichtiger Teil des Lernprozesses.

Wenn die Mitarbeitenden keine Angst haben müssen, Fehler zu machen, trauen sie sich eher, Neues auszuprobieren. In einer schlechten Fehlerkultur werden Fehler versteckt und dadurch größer. In einer guten Fehlerkultur werden sie früh sichtbar und können behoben werden. Fehler liefern wertvolle Hinweise, sie zeigen, welche Teile eines Prozesses noch unklar sind, welche Tools nicht so funktionieren, wie geplant, wo Strukturen angepasst werden müssen. Ohne Fehler würde man viele dieser Schwachstellen gar nicht sehen. In einer konstruktiven Fehlerkultur werden Fehler nicht bewertet, sondern genutzt, um Dinge besser zu machen. Sie sorgt dafür, dass Menschen mutig bleiben, offen kommunizieren und gemeinsam besser werden.

Positive Verstärkung und Anerkennung

Positive Verstärkung und Anerkennung sind ein echtes Erfolgskriterium zur Stärkung der Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen, denn Menschen bleiben eher beim Neuen, wenn sie merken, dass ihre Bemühungen gesehen werden. Führungskräfte sollten bewusst anerkennen, wenn Mitarbeitende Neues ausprobieren, auch wenn es noch nicht perfekt läuft. Ein kurzes, ehrliches Feedback („Mir ist aufgefallen, dass du das neue Tool konsequent nutzt, das freut mich!“) wirkt oftmals stärker als jede große Maßnahme.

BLICK NACH VORN – VERÄNDERUNGSKOMPETENZ FÖRDERN

Veränderungskompetenz setzt sich aus zwei Teilen zusammen: dem Können – der Veränderungsfähigkeit – und dem Wollen – der Veränderungsbereitschaft. Sie bezeichnet die Fähigkeit von Individuen, Teams oder Organisationen, Veränderungen erfolgreich zu initiieren, zu implementieren und zu managen. (8)

Veränderungsbereitschaft entsteht nicht zufällig, sondern entwickelt sich in Phasen und lässt sich bewusst fördern: durch Beteiligung, Transparenz, Kompetenzaufbau, Vorbilder, eine offene Fehlerkultur, Reflexion und Begleitung. (9)

Veränderungskompetenz beschreibt somit die Fähigkeit von Menschen oder Organisationen/ Unternehmen, mit Veränderungen souverän umzugehen, also nicht nur darauf zu reagieren, sondern aktiv und konstruktiv daran mitzuwirken. Um ein Unternehmen dauerhaft veränderungsbereit und -fähig zu halten, braucht es vor allem eine Kultur, die Wandel nicht als Stressfaktor, sondern als Normalzustand sieht. Eine Kultur, die Veränderungskompetenz stärkt, schafft ein Umfeld, in dem Neugier belohnt wird, Fehler okay sind und Lernen zum Alltag gehört.

Sie ist geprägt von:

Offenheit: Informationen werden transparent weitergegeben. Mitarbeitende verstehen, warum etwas passiert, statt nur Anweisungen entgegen zu nehmen.

Kommunikative Stärke: Veränderungen müssen nachvollziehbar erklärt werden, auf die unterschiedlichen Gruppen von Mitarbeitenden zugeschnitten und über vielfältige Kommunikationskanäle verbreitet werden. Die Kommunikation sollte dialogorientiert sein und Feedback ermöglichen.

Zukunftsblick: Alle wissen, wohin das Unternehmen langfristig will. Die Mitarbeitenden brauchen eine Vision, die Orientierung gibt. Wenn klar ist, wohin das Unternehmen langfristig will, wirken Veränderungen nicht chaotisch, sondern sinnvoll.

Führung, die Wandel vorlebt: Wenn die Führung selbst offen, neugierig und experimentierfreudig ist, eine konstruktive und optimistische Haltung vorlebt, wirkt das ansteckend. Wandel muss von oben unterstützt und aktiv gefördert werden.

Vertrauen als Basis: Mitarbeitende können selbstständig handeln. Weniger Kontrolle und mehr Verantwortung stärken Eigeninitiative.

Agilität im Alltag: Zu starre Prozesse bremsen Innovation. Lean-Ansätze, agile Arbeitsweisen oder kleine Experimentierflächen helfen, schneller auf Neues zu reagieren.

Feedback-Kultur: Es gibt Raum für Fragen, Kritik und Ideen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen. So entsteht echtes Mitdenken, statt „blinde“ Umsetzung.

Lernkultur: Regelmäßige Schulungen, Workshops oder kurze Lern-Snacks gehören zum Arbeitsalltag. Wer ständig Neues lernt, tut sich leichter mit neuen Prozessen oder Tools.

Fehlerkultur: Fehler werden als Lernchance gesehen. Nicht die Frage nach der Schuld steht im Vordergrund, sondern die Überlegung, was beim nächsten Mal besser/anders gemacht werden kann. Fehler sind ein wichtiger Teil jeder Veränderung. Unternehmen, die offen damit umgehen, schaffen mehr Mut, Neues auszuprobieren.

Konstruktiver Umgang mit Ängsten, Befürchtungen und Widerständen: Unsicherheit, Überforderung oder Sorge um den Job gehören zu jedem Wandel. Wenn diese Gefühle nicht ernst genommen werden, können sie sich aufstauen und zu Ablehnung führen. Wenn Mitarbeitende über ihre Sorgen sprechen können und Verständnis bekommen, entsteht ein Klima, in dem man gemeinsam Lösungen findet, statt in Abwehr zu gehen. Wer seine Bedenken äußern darf, kann danach besser nach vorne schauen und ist eher bereit, Neues auszuprobieren.

Unternehmens-Check: Veränderungskompetenz

Um verschiedene Perspektiven auf die Veränderungskompetenz im Unternehmen abzubilden und Entwicklungspotenziale zu erschließen, ist es empfehlenswert, die Checkliste im Team zu bearbeiten, das sich aus Führungskräften (unterschiedlicher Hierarchie-Ebenen) und Beschäftigten zusammensetzt.



Kommunikation und Transparenz			
Veränderungen werden offen und verständlich kommuniziert.			
Die Ziele/Visionen hinter den geplanten Veränderungen sind klar.			
Mitarbeitende können Fragen und Sorgen offen ansprechen.			
Führung und Vorbildwirkung			
Die Führungskräfte unterstützen Veränderungen sichtbar.			
Die Führung geht offen mit Fehlern und Unsicherheiten um.			
Im Vordergrund steht die Förderung von Beteiligung, nicht die Kontrolle.			
Zukunftsorientierung und Klarheit			
Es gibt eine klare Vision.			
Entscheidungen sind nachvollziehbar.			
Wandel erfolgt planvoll, nicht chaotisch.			
Flexibilität und Anpassungsfähigkeit			
Prozesse sind flexibel anpassbar.			
Agile/iterative Arbeitsweisen sind etabliert.			
Mitarbeitende/Teams haben Entscheidungsspielräume.			
Lern- und Entwicklungskultur			
Weiterbildung ist selbstverständlich und für alle zugänglich.			
Experimente/Pilotprojekte werden gefördert.			
Fehler gelten als Lernchance.			

Beteiligung und Mitgestaltung



Mitarbeitende werden frühzeitig beteiligt.

Ideen der Mitarbeitenden fließen sichtbar ein.

Regelmäßige Feedbackformate sind vorhanden.

Es gibt für die Mitarbeitenden Raum, ihre Ängste offen zu äußern.

Widerstände werden konstruktiv betrachtet.

Mitarbeitende werden bei Bedarf emotional unterstützt.

Zusammenarbeit und Vertrauen



Die Teamkultur im Unternehmen ist vertrauensvoll und offen.

Mitarbeitende fühlen sich wertgeschätzt.

Beratungs- und Qualifizierungsangebote zum Veränderungsmanagement

Sie wünschen sich für Ihr Unternehmen eine Beratung zum Thema Veränderungsmanagement oder interessieren sich für eine Weiterbildung zu diesem Thema? Dann nehmen Sie gern Kontakt zu uns auf.

Ansprechpartnerin

Petra Nitschke-Nolte

nitschke@arbeitundleben-thueringen.de

0361 5657348



Weitere Informationen

<https://zett-thueringen.de/bvm/>

QUELLENVERZEICHNIS

- (1) <https://sevdesk.de/lexikon/swot-analyse/>
- (2) <https://www.strategische-wettbewerbsbeobachtung.com/pestel-analyse/>
- (3) <https://www.business-wissen.de/hb/vorgehen-mit-szenario-technik-und-darstellung-als-szenario-trichter/>
- (4) <https://www.agile-heroes.com/de/magazine/was-ist-ein-town-hall-meeting/>
- (5) https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/Kanban/Kanban_node.html
- (6) https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/Kanban/Kanban_node.html
- (7) <https://www.f-bb.de/de/newsletter-042025/>
- (8) <https://juttaheller.de/zukunftskompetenzen-veraenderungsbereitschaft-und-veraenderungsfahigkeit-staerken/>
- (9) <https://www.rethinkwork.de/veraenderungsbereitschaft-bei-mitarbeitern-staerken/>

LITERATURVERZEICHNIS

Analyse und Vorbereitung – den Boden für Veränderung bereiten

- <https://ideascale.com/de/der-blog/stakeholder-mapping-definition/>
- https://www.canva.com/de_de/online-whiteboard/stakeholder-maps/
- <https://www.collaboard.app/de/use-cases/stakeholder-map>
- https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/Stakeholderanalyse/Stakeholderanalyse_node.html
- https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/SWOT_Analyse/swot_analyse_node.html
- <https://www.business-wissen.de/artikel/swot-analyse-so-wird-eine-swot-analyse-erstellt/>
- <https://sevdesk.de/lexikon/swot-analyse/>
- <https://www.questionpro.com/blog/de/pestel-analyse-definition-faktoren-schritte-beispiele/>
- <https://www.strategische-wettbewerbsbeobachtung.com/pestel-analyse/>
- <https://strategicmanagementinsight.com/tools/scenario-planning/>
- <https://www.slimstock.com/de/blog/scenario-planning/>
- <https://www.jedox.com/de/blog/scenario-planning/>
- <https://www.business-wissen.de/hb/vorgehen-mit-szenario-technik-und-darstellung-als-szenario-trichter/>

Beteiligung und Kommunikation – Menschen im Mittelpunkt

<https://www.agile-heroes.com/de/magazine/was-ist-ein-town-hall-meeting/>

<https://www.rogator.de/wissenswertes/fachwissen-employee-feedback/stimmungsbarometer/>

<https://www.tomspike.com/blog/co-creation-workshop/>

Umsetzung gestalten – Veränderung erlebbar machen

<https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum>

<https://www.scrum.org/learning-series/what-is-scrum/>

<https://karrierebibel.de/kanban/>

<https://opne.de/kanban-einfach-erklaert/>

https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/Kanban/Kanban_node.html

<https://www.f-bb.de/de/newsletter-042025/>

Blick nach vorn – Veränderungskompetenz fördern

<https://juttaheller.de/zukunftskompetenzen-veraenderungsbereitschaft-und-veraenderungsfahigkeit-staerken/>

<https://www.rethinkwork.de/veraenderungsbereitschaft-bei-mitarbeitern-staerken/>

ZeTT – Zentrum Digitale Transformation Thüringen

 Ziegmühlenweg 1 | 07743 Jena
 +49 (0)3641-945529
 forschung@zett-thueringen.de
 www.zett-thueringen.de



Das Projekt "Zentrum Digitale Transformation Thüringen" (ZeTT+) wird im Rahmen des Programms "Zukunftszentren" durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie durch das Thüringer Ministerium für Soziales, Gesundheit, Arbeit und Familie kofinanziert.

Gefördert durch:



Weiterer Förderer:

