

# Change-Management

## Denkwerkzeuge (Tools) zur Überprüfung eines Veränderungsvorhabens

(vorher oder während des Prozesses)

synapse-web.c

**Ziel: Frühzeitiges Erkennen von**

Chancen und Risiken  
Oberflächen und Tiefenstruktur  
Engpässen im Timing  
Ressourcen (notwendigen)  
Widerständen

---

# Überprüfung eines Veränderungs-Vorhabens

1. Stellen Sie kurz **Ihr Veränderungsprojekt** (3-5 Minuten) dar:



2. Wie sieht Ihre **Vision** zu diesem Vorhaben aus?  
Beschreiben Sie kurz und prägnant (3-5 Minuten):
  - den **Zustand**, den Sie anstreben und
  - die **Effekte**, die Sie durch diese Veränderung erreichen wollen:



- 
3. Was kennzeichnet die **momentane Situation**, die Sie verändern wollen?  
**Was** wollen Sie mit dieser Veränderung bewirken oder verhindern?

4. Welche **konkreten Ergebnisse** erwarten Sie als Resultat dieses Veränderungsprozess (auf den vier Ebenen)?

4.1 **Sachliche und technische** Ergebnisse

---

## 4.2 **Menschliche** Ergebnisse

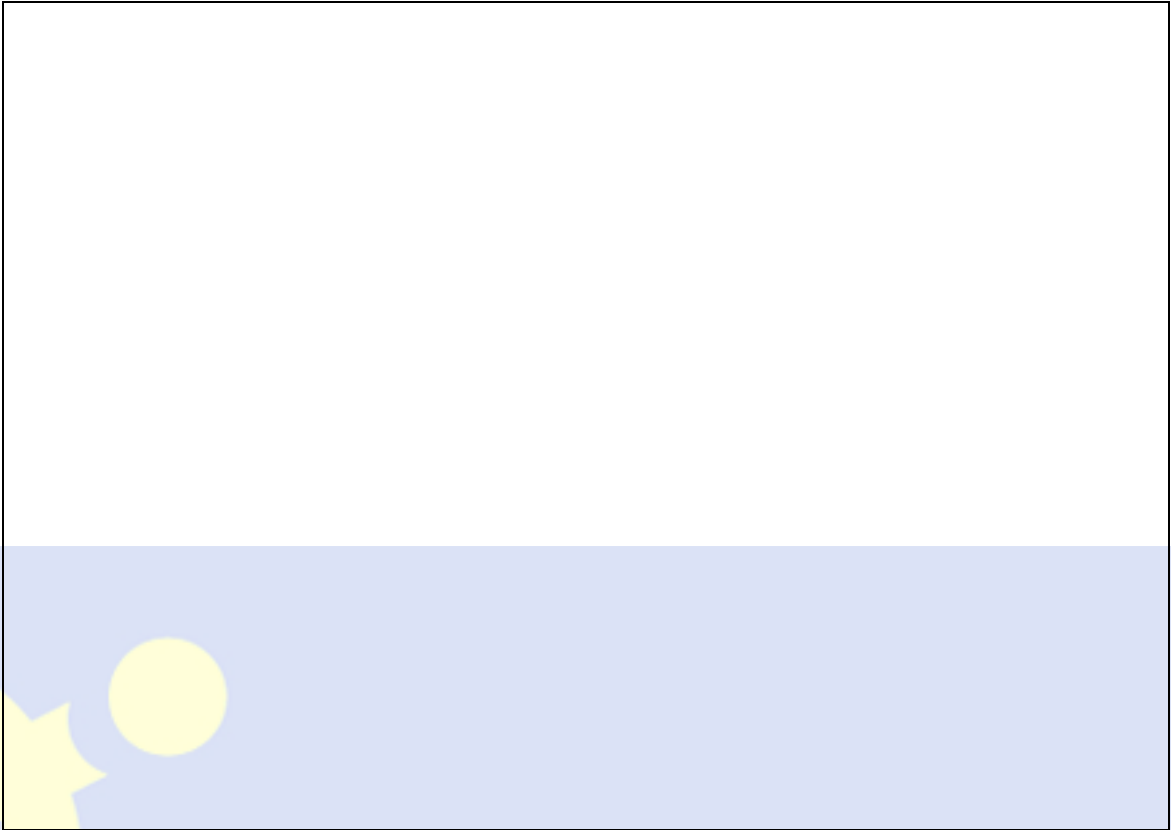


## 4.3 **Finanzielle / wirtschaftliche** Ergebnisse



---

#### 4.4 **Strategische** Ergebnisse

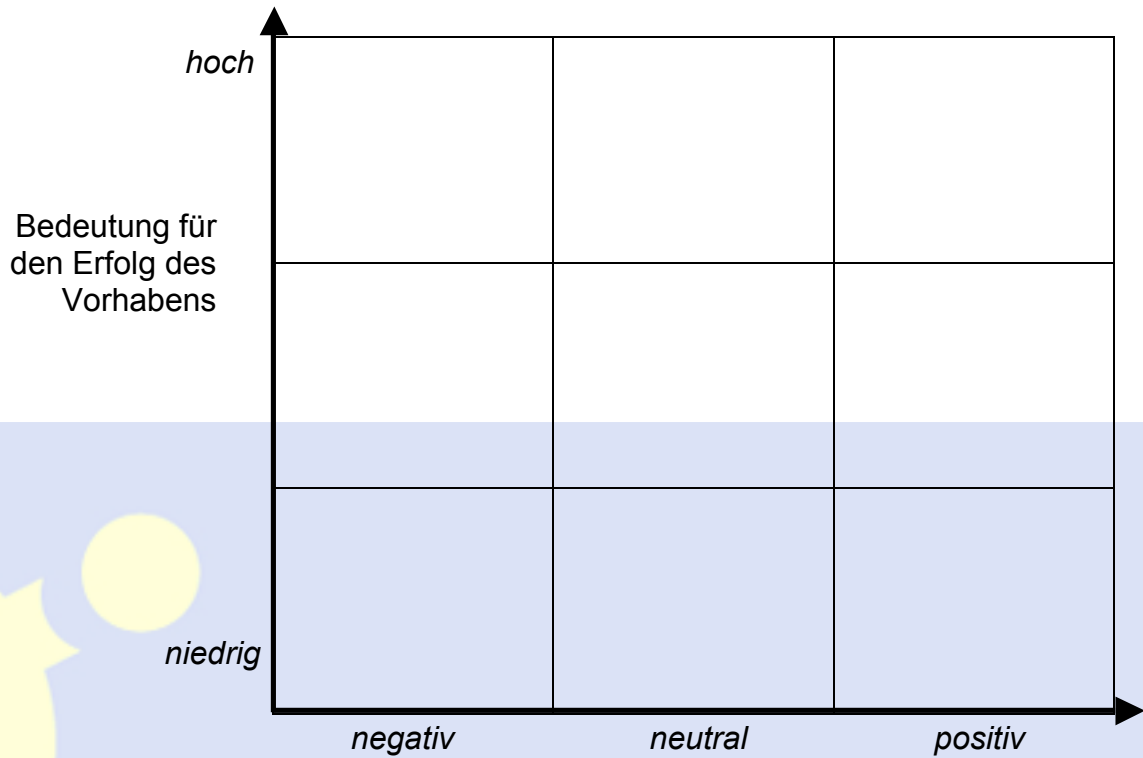


synapse-web.c

5. Beurteilen Sie die **Einstellung** und **mögliche Erwartungshaltung** der wesentlichen **Schlüsselpersonen** (z.B. Führungskräfte, Bereiche, Meinungsmacher etc.) gegenüber Ihrer beabsichtigten Veränderung.

verfügbare Kapazität	Schlüsselpersonen	Einstellung	Erwartungen / Hoffnungen	Ängste / Widerstände

6. Wie sehen Sie die für den Erfolg wichtigen Personen hinsichtlich Ihrer **Einstellung zum Vorhaben**?



hinter dem Vorhang

synapse-web.c

**Einstellung gegenüber dem Vorhaben**

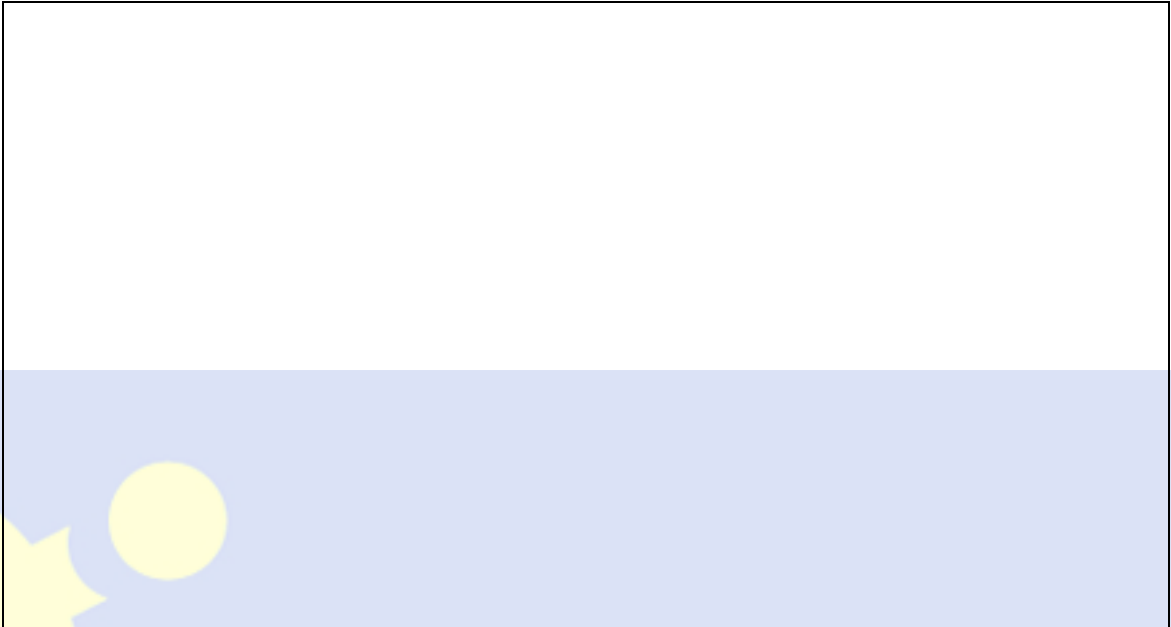
Wer **wünscht** Ihnen Erfolg bzw. Misserfolg?

Wer **wettet** auf Sie bzw. gegen Sie?

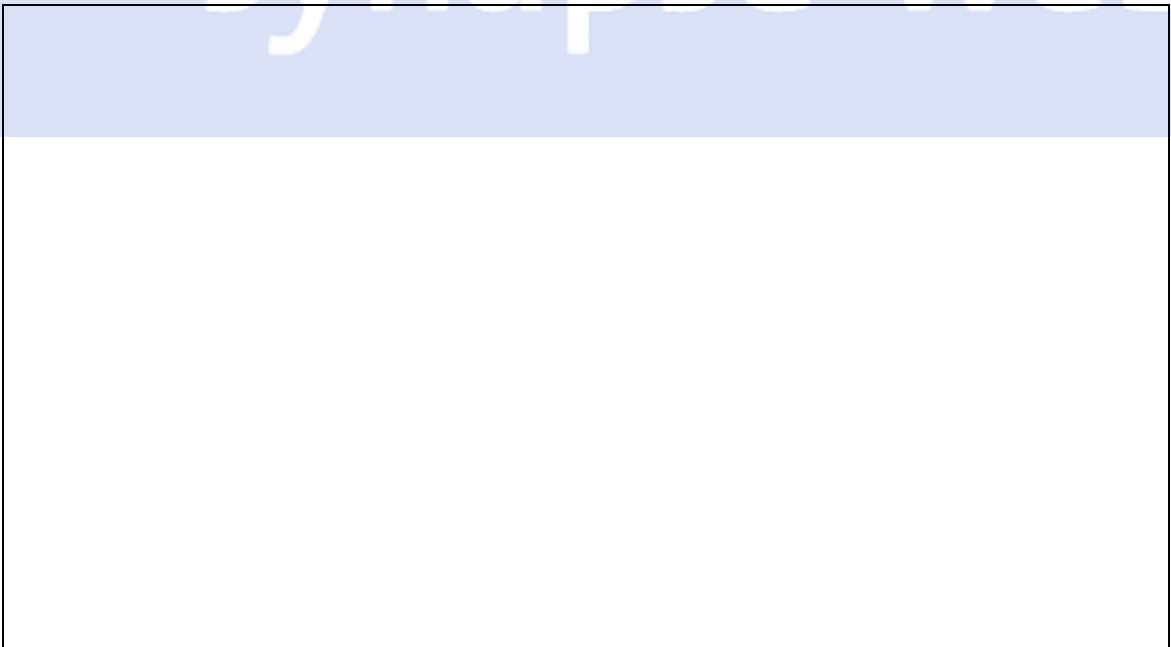
Wer **unterstützt** Sie bzw. behindert Sie?

- 
7. Was sind die **wichtigsten Kräfte** (z.B. Probleme, neue Chancen, Zwänge, neues Management neue Ausrichtung, IT-Innovation, ...), die den Prozess Ihrer Veränderung **vorantreiben**? (Ist die Motivation mehr „Hoffnung auf ...“ oder „Vermeidung von ...“)?

Wer werden die Gewinner sein und wer befürchtet, zu den Verlierern zu gehören?



8. Was passiert, **wenn sich nichts verändert**? Was sind die wichtigsten negativen Konsequenzen, die in ein/zwei Jahren eintreten (z.B. Risiken, eskalierende Probleme, Folgeprobleme ...)? Und wer hat möglicherweise einen Nutzen beim Scheitern des Veränderungsprozesses?

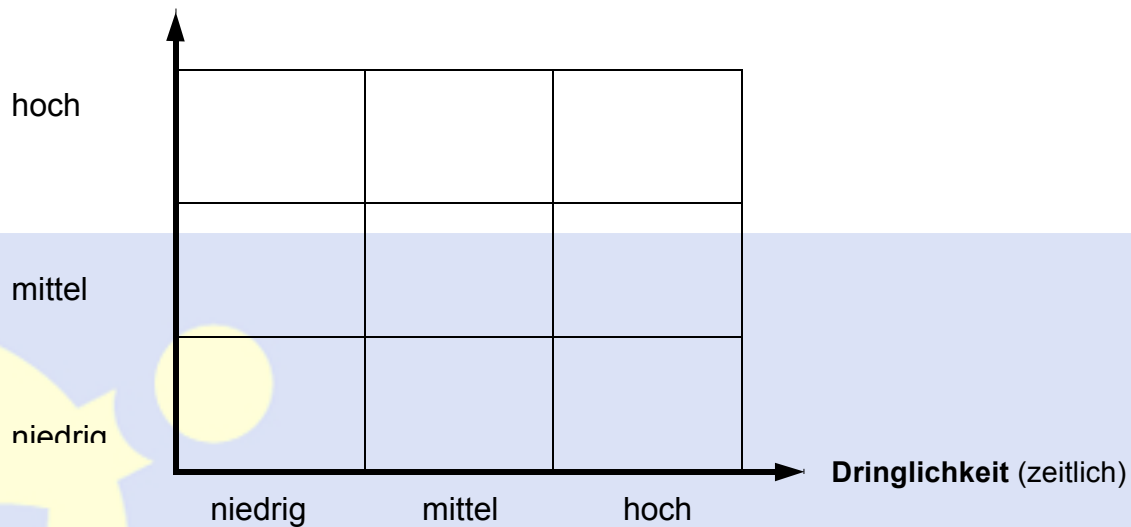




9. In welchem Ausmaß erfüllt diese Veränderung also die Kriterien von **Notwendigkeit und Dringlichkeit**? Wie wird diese von den anderen vermutlich eingeschätzt (z.B. Führungskräfte, Mitarbeiter, BR, Gruppe x, Gruppe y, ...)?

- Wo stehen wichtige Gruppen heute? ( $\Delta$  = IST)
- Wo stehen wichtige Gruppen vermutlich morgen? (O = SOLL)

**Notwendigkeit** (strategisch)



10. Wer sind die **Personen und Personenkreise**, die von dieser Veränderung ganz besonders stark (subjektiv oder objektiv) betroffen sein werden und sich verändern müssen?

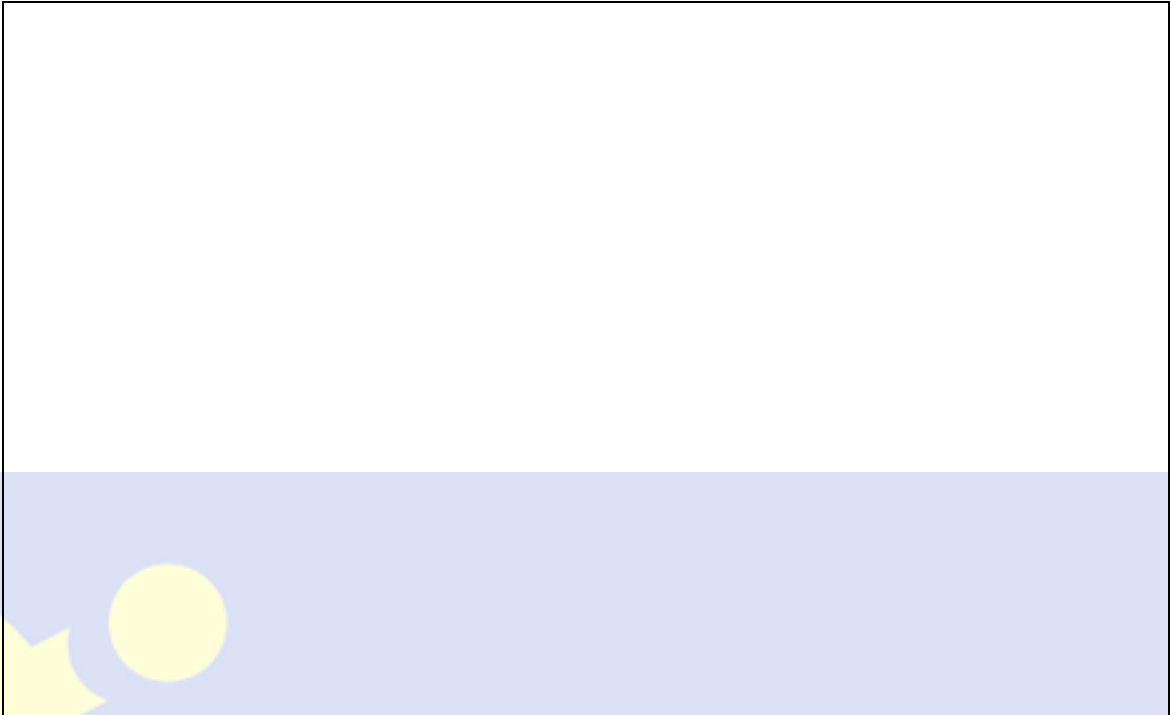
---

11. Wie wollen Sie bei den Betroffenen das **Gefühl der Notwendigkeit und Dringlichkeit** für die Mitwirkung (statt Widerstand) beim Veränderungsprojekt bewirken?

12. **Wodurch und wie** werden diese Personen von dieser Veränderung tatsächlich **berührt** oder glauben berührt zu werden? Ist ihr **Können (Qualifikation)**, **Wollen (Motivation)**, **Dürfen/Sollen (Kompetenz)** betroffen oder ihr **Tun (Handlungsfähigkeit)**? Oder müssen die Rahmenbedingungen geändert werden?

---

13. **Was** müssen diese Personen zukünftig **ändern**, und **wie schwierig** wird das sein (z.B. neue Arbeitsweisen, neues Verhalten, neue Denkmuster bzw. Loslassen von „alten Zöpfen“)?

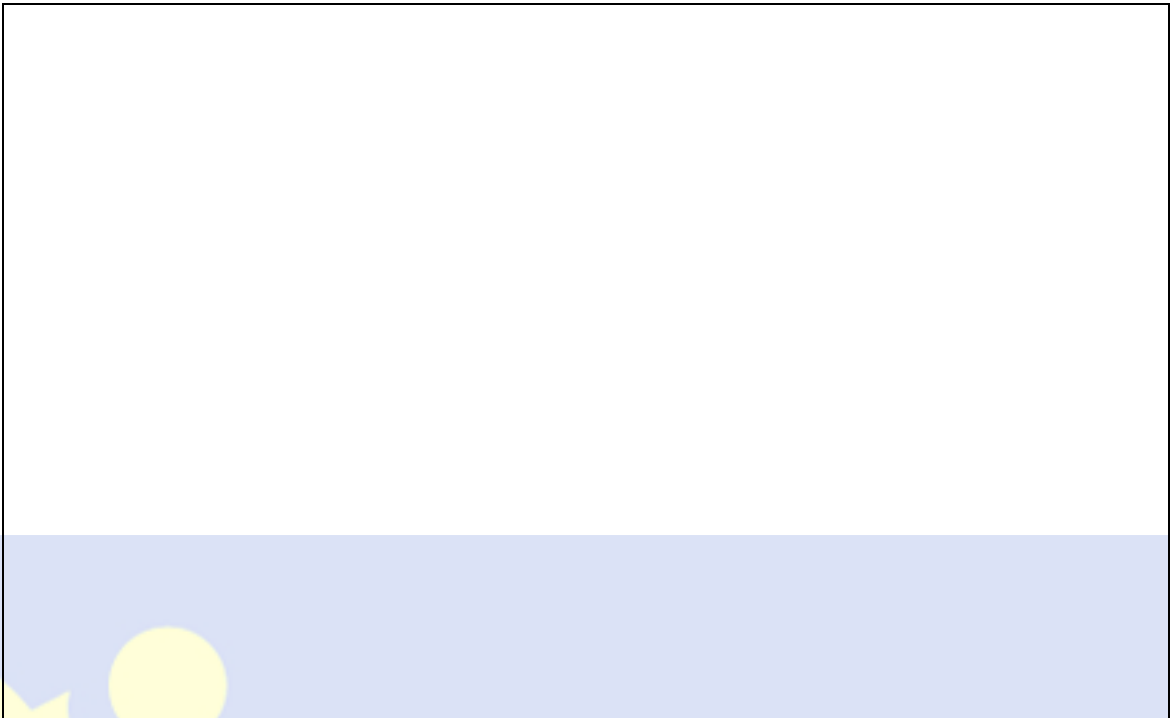


14. Welche **positiven Konsequenzen** hat der **Erfolg** dieses Veränderungsprojektes für wen? Welche vorzeigbaren Effekte vermuten Sie für welche Nutznießer?

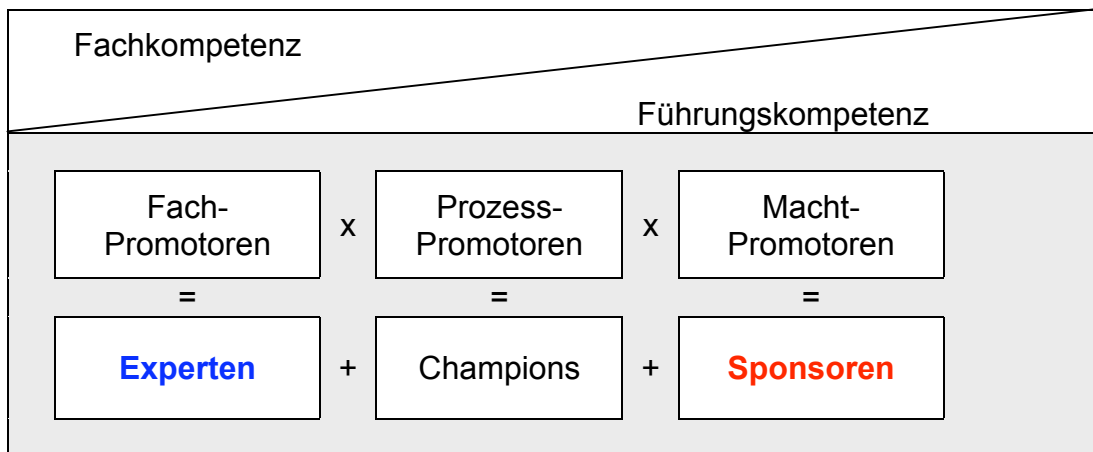


---

15. Welchen (günstigen / ungünstigen) Zeit-, Geld- und anderen **Einschränkungen** unterliegt Ihr Projekt in seinen **Rahmenbedingungen**?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide their answer to the question above. It is positioned in the upper half of the page, above a blue banner.A blue banner at the bottom of the page featuring a stylized yellow logo on the left and the text "synapse-web.com" in white lowercase letters on the right. The logo consists of a large 'S' shape and a smaller circle.

16.



SKALA:



Welche **Promotoren**, die das Projekt günstig beeinflussen könnten, gibt es?  
Unter welchen **Bedingungen / Argumenten** können Sie diese dauerhaft gewinnen?  
Hat das eine **realistische Chance**? Wie verteilen sich die einzelnen auf der Skala?

**Machtpromotoren / Sponsoren:**

**Prozesspromotoren / Champions:**

**Fachpromotoren / Experten:**

---

17. Durch welche **Maßnahmen** können Sie die notwendige **Synergie** zwischen den einzelnen Schlüsselpersonen bzw. einzelnen Bereichen dieses Veränderungsprojektes herstellen, verstärken und über den Verlauf des Projektes sicherstellen?

18. In welchem Ausmaß wird die Veränderung den in Frage stehenden Bereich und seine Menschen irritieren und durcheinander bringen? Welche spezifischen Irritationen und mögliche Reaktionen bereiten Ihnen die meisten Sorgen? Was genau befürchten Sie, könnte passieren? Haben Sie eine Veränderung 1. Ordnung (**im** System, Optimierung) oder eine Veränderung 2. Ordnung (**am** System, durchgreifende Veränderung) vor sich?

---

19. Haben Sie das **richtige Tempo** (nicht zu schnell; nicht zu langsam) und genügend **Energie / Ausdauer** für das Projekt, um erfolgreich zu sein?



synapse-web.com