

Checkliste zum Change Management (Management des geplanten organisatorischen Wandels)

(Version 3.24 - Online-Quelle: <http://www.olev.de/c/cm-check.pdf>)

I. Vorklärungen

A. Ist Change Management notwendig? Welcher Art?

1. Erfordert das Vorhaben „Change Management“?
 - Nur „technische“ und einfache organisatorische Änderungsprozesse („Anpassungslernen“¹) erfordern kein Change Management,
 - Change Management-Vorgehen ist notwendig, wenn es um Verhaltensänderungen geht („Veränderungslernen“ (Fußn. 1),
 - oder – schwieriger und langwieriger – um die Änderung grundlegender Einstellungen – Kulturwandel –
 - oder nicht nur um einmalige oder sporadische Änderungsprozesse sondern um die Schaffung grundlegender Änderungsbereitschaft, den Wandel zu einer „Lernenden Organisation“ („Meta-Lernen“ (Fußn. 1).

B. Führung

2. Ist die Führung überzeugt, dass Veränderungen notwendig sind, und will sie diese Veränderungen? Bringt sie das auch sichtbar zum Ausdruck?²

C. Ohne die Beschäftigten keine wirksamen Änderungen

3. Umfassendere Änderungen (Änderungen von Strukturen und Prozessen, erst Recht Änderungen eingespielter Verhaltensweisen und Verhaltensorientierungen, werden nur erfolgreich sein³, wenn die Beschäftigten sie mittragen.

¹ im Sinne der Intensitätsstufen organisationalen Lernens nach Argyris/Schön: Anpassungs-, Veränderungs-, Meta-Lernen, s. im [Online-Verwaltungslexikon](#) „Lernen, Intensitätsstufen des L. nach Argyris/Schön 1996“

² Die Bedeutung der Führung ist in empirischen Untersuchungen immer wieder als Erfolgsfaktor ermittelt worden und ist deshalb auch entscheidendes Element in allen QM-Konzepten (ISO 9000, EFQM, CAF). Siehe auch die Checkliste der KGSt für eine erfolgreiche Kommunalverwaltung (www.kgst.de).

- Nur dann kann auch der **Aufwand** in Grenzen gehalten werden, wenn nicht alle Details durch Regelungen und Einzelentscheidungen bestimmt werden müssen sondern die Mitarbeiter diesen Änderungsprozesse mitgestalten und selbständig umsetzen.

II. Vorgehen

Wesentliche Elemente erfolgreicher Änderungsprozesse sind:

A. Struktur und Ausstattung des Änderungsverfahrens

- Sind die **Ziele** formuliert, und zwar
 - umfassend einschließlich der Auswirkungen für Kunden/Adressaten und Beschäftigte,
 - überprüfbar anhand geeigneter Kennzahlen / Indikatoren
 - und überzeugend kommuniziert?
- Ist ein **strukturierter Änderungsprozess** erkennbar? Sind insbesondere die Phasen "Auftauen", "Verändern" und "Stabilisieren" vorgesehen? Sind weitere Phasen vorgesehen, die in der Situation der Behörde erforderlich sein können?
- Vorgehensmodell: Gibt es
 - Macht- und Fachpromotoren** für den Änderungsprozess, ggf. auch Prozess- und/oder Beziehungspromotoren? (Promotoren müssen sich voll für das Vorhaben engagieren, „pflichtgemäße Aufgabenwahrnehmung“ reicht nicht aus!),
 - oder ist die Einrichtung eines **Projektes** oder sogar – bei aufwändigen Änderungsvorhaben – einer mehrteiligen Projektorganisation erforderlich?
- Ist die erforderliche **Fach-, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz** für den Änderungsprozess verfügbar?
 - Sind Erfahrungen erfolgreicher Änderungsprozesse bei anderen Behörden / Organisationen, einbezogen worden?
(„Von anderen lernen“ statt „wir können alles allein und besser“)

³ Aus Experimenten und Beobachtungen von Kurt Lewin und anderen wurden die folgenden vier "*goldenen Regeln*" des erfolgreichen organisatorischen Wandels abgeleitet (Schreyögg, Organisation, 2. Aufl., 1998, S. 494):

- Aktive Teilnahme an Veränderungsgeschehen, frühzeitige Information über den anstehenden Wandel und Partizipation an den Veränderungsentscheidungen.
- Die Gruppe als wichtiges Wandelmedium. Wandelprozesse in Gruppen sind weniger beängstigend und werden im Durchschnitt schneller vollzogen.
- Kooperation fördert die Wandelbereitschaft.
- Wandelprozesse vollziehen sich *zyklisch*. Sie bedürfen einer Auflockerungsphase, in der die Bereitschaft zum Wandel erzeugt wird, und einer Beruhigungsphase, die den vollzogenen Wandel stabilisiert.

- Ist professionelle Unterstützung einbezogen worden?
(Sparen bei der Unterstützung von Änderungsprozessen durch Fach- oder Methodenberater oder Moderatoren kann teuer sein!⁴)

9. Ist die erforderliche Personalkapazität (quantitativ und qualitativ) vorhanden?⁵

B. Vorbereitung der Änderung / Startphase

10. Sind geeignete Aktivitäten unternommen worden, um **Änderungsbereitschaft** zu erreichen (Phase "Auftauen")?

"Geeignete" Aktivitäten sind abhängig von der Situation:

- a) In welchem Ausmaß besteht eine **Änderungsbereitschaft** bei den Beschäftigten?
- Generelle Änderungsbereitschaft aufgrund von Motivation/Ethos / beruflichem Hintergrund,
 - erworbene Bereitschaft durch bisher erfolgreiche Änderungsprozesse, Änderungsbereitschaft durch Personalentwicklungsmaßnahmen (Personaleinsatz, Fortbildung usw.),
 - Änderungsbereitschaft aufgrund Unzufriedenheit mit der Situation (z. B. ständige Kritik der Kunden, Mängel der IT),

differenziert nach unterschiedlichen Gruppen.⁶

- b) **Kulturelle Ausgangslage**, insbesondere: besteht eine Vertrauens- oder Misstrauenskultur?

⁴ Die Auswertung von Praxisbeispielen ergibt, dass viele Änderungsprozesse „Eintagsfliegen“ sind. Andere Autoren haben solche Konzepte gar mit dem Titel „Mülleimer-Konzepte“ versehen. „Best practice“ und Controlling sind heute unverzichtbare Elemente! Die Auswertung von Änderungsprozessen durch Greiner belegt, dass externe Experten die Erfolgswahrscheinlichkeit deutlich verbessern! – Zur Wirtschaftlichkeit externer Experten, die oft falsch beurteilt wird, siehe auch den [Beitrag im Internet](#). Man bedenke die „Kosten“ eines Misserfolgs – oder qualitativ schlechter Lösungen, und die möglichen Dauerfolgen für die Aufgabenerfüllung bei qualitativ schlechten Lösungen, mangelhafter Akzeptanz, usw.

⁵ nach jahrelangen Personaleinsparungen können umfangreiche Veränderungsprozesse neben dem laufenden Geschäft u. U. nicht qualifiziert betrieben werden – das würde eine personelle Verstärkung erfordern. Die öffentliche Kritik an dem Einsatz externer Berater verkennt die Problematik ebenso wie die Problematik der Wirtschaftlichkeit. Eine „schlanke“ Verwaltung ohne wesentliche Reserven braucht bei besonderen Aktivitäten zusätzliche personelle Kapazität. – Zur qualitativen Problematik siehe oben Nr. 8.

⁶ Unterschiede können durch die Interessenlage beeinflusst sein, aber auch bei gleicher Interessenlage gibt es typischerweise einen Prozentsatz potenzieller Befürworter, einen großen Teil Neutraler (die es gilt, zu gewinnen, um die Gruppe der Befürworter zu stärken) und schließlich Gegner, die u. U. prinzipiell gegen Änderungen eingestellt sind.

- c) **Wahrgenommener Problemdruck:** werden überwiegend Gefahren vermutet oder Chancen gesehen?
- d) Änderungsbereitschaft durch **Verfahren** (eigene Beteiligung, Beteiligung von Vertrauenspersonen, ausreichender zeitlicher Vorlauf usw.)
11. Wichtig ist insbesondere die Nutzung von wirksamen Lern- und Beteiligungsformen. Außerdem sollten die modernen Kommunikationsmittel genutzt werden (aktuelle Information über das Intranet/Soziale Netzwerke bereitstellen, Ansprechpartner für Fragen über unterschiedliche Kanäle, usw.).

C. Veränderungsphase

12. Erfolgt die Veränderung in sinnvollen Schritten? (überschaubare Phasen, Test in Pilotbereichen, überzeugende Auswertung/Evaluation und schrittweise Einführung in weiteren Bereichen)
13. Sind **wirksame Lernprozesse** vorgesehen und durchgeführt worden?
14. Sind die Ergebnisse durch **Controlling / Qualitätssicherung** begleitet worden?
15. Sind geeignete Maßnahmen zur **Unterstützung des Lernprozesses** genutzt worden, z.B.
- aktive Informationspolitik,
 - Ansprechpartner in der Behörde für Rückfragen,
 - Einsatz von Informations-, Frage- und Diskussionsmöglichkeiten im Netz,
 - kontinuierliche Erfahrungsaustausch,
 - Einsatz von Multiplikatoren,
 - andere geeignete Maßnahmen?
16. Ist ggf. eine **Kostenstelle** eingerichtet worden, die den Ressourceneinsatz realitätsgerecht erfasst?⁷

D. Veränderung im „Netzwerk“

17. Ist die vorgesehene Veränderung im Personalentwicklungs- und/oder Fortbildungskonzept berücksichtigt?
18. Welche weiteren **Verknüpfungen** zu anderen Managementstrukturen, Projekten und Programmen sind vorhanden, wurden diese ggf. angepasst, zur Unterstützung verwendet, darauf geprüft, ob sich negative Einflüsse ergeben können, und Maßnahmen zur Vermeidung ergriffen?

⁷ Gilt nur ab entsprechendem Niveau des Aufwandes, ist dann aber weniger ein technisches Detail als Ausdruck der Ernsthaftigkeit und der Sachkunde, mit denen das Vorhaben betrieben wird.

E. Stabilisierungsphase

19. Sind Maßnahmen zur Stabilisierung der Veränderungen vorgesehen (um „Eintagsfliegen“ zu vermeiden)?
20. Entsprechen die Maßnahmen der Situation nach Abschluss der Änderungsphase? (Differenzierung je nach Ausmaß der Ungewissheit und Stärke der „Rückfallgefahr“) **Beispiele:**
- Absicherung durch Controlling
 - periodischer Erfahrungsaustausch
 - Fortsetzung der Informationsmöglichkeiten aus der Phase „Veränderung“ mit reduziertem Aufwand
 - ordnungsgemäße Abwicklung von Maßnahmen aus der Phase „Veränderung“, die nicht weitergeführt werden, z.B. Löschung von Informationsangeboten, die nicht mehr gepflegt werden (Verfalldatum festlegen, umsetzen, auch für Angebote im Netz)

F. Literatur

Die Literatur umfasst eine kaum überschaubare Fülle von unterschiedlichen Ansätzen zur Beschreibung der Probleme des organisatorischen Wandels und zum Vorgehen. Oft wird nicht nach Art der geplanten Veränderung (siehe oben I A, S. 1) und den Situationsbedingungen unterschieden (dazu oben II A und B – eine unvollständige Aufzählung wichtiger Einflussgrößen).

Besonders empfehlenswert für Change Management in der öffentlichen Verwaltung:

- Thom, Norbert / Ritz, Adrian Public Management : innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. 3. Aufl., Wiesbaden 2006, Kapitel 2.4: "Arten des Wandels", 2.5: "Management des Wandels" und 3: "Das Innovationsmanagement zur Neuausrichtung öffentlicher Institutionen"
- Schäfer, Frank Change Management für den Öffentlichen Dienst. Hamburg 2005
- Schreyögg, Georg Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 4. Aufl., Wiesbaden 2003, insbesondere 7. Kapitel: Organisatorischer Wandel und Transformation. Schreyögg verweist auf die Originalquellen und empirischen Arbeiten (z. B. die Studien von Lewin), macht die Problematik damit anschaulicher und erlaubt ein fundierteres Verständnis als oft in der Literatur.