

# GRUNDLAGEN VON ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG UND CHANGE MANAGEMENT

## Einige (hoffentlich) anstößige Überlegungen

**Univ.-Prof. i.R. Dr. Stephan Laske**  
Transformation Management AG St. Gallen  
und München



„Veränderungen sind auch in Schulen Normalfall“, so beginnt Professor Laske seinen Vortrag. Zugleich scheitern 75 % bis 80 % der Projekte an Schulen, sofern sie keine professionelle Unterstützung erhalten und diese Hilfe auch annehmen können und wollen. Das Ergebnis von Veränderungsprozessen lässt sich auf eine einfache Formel bringen: das Produkt aus Commitment, Kompetenz und Möglichkeiten. Deshalb ist die Frage ganz wichtig: Was hat eine Veränderung mit mir zu tun? Was macht das mit mir? Reflexionsschleifen dieser Art sollten in den unterschiedlichen beteiligten Gruppen / Personen immer wieder eingezogen und auch abgefragt werden. Oft wird zu wenig auf den „Radio Korridor“ geachtet. Soziale Systeme lernen durch Irritationen. Vertrauen stellt somit ein hohes Kapital in Veränderungsprozessen dar. All diese Überlegungen fasst Stephan Laske in seiner letzten Folie zusammen, klein geschrieben, aber unheimlich wertvoll für alle, die in Changeprozessen stecken oder diese begleiten.



## Bevor es losgeht ...

### Empfehlung eines ständigen Veränderers

„Man darf nie die ganze Straße auf einmal denken, verstehst du? Man muss nur an den nächsten Schritt denken, an den nächsten Atemzug, an den nächsten Besenstrich. Und immer wieder nur an den nächsten ... Dann macht es Freude: das ist wichtig, dann macht man seine Sache gut. Und so soll es sein ... auf einmal merkt man, dass man Schritt für Schritt die ganze Straße gemacht hat. Man hat gar nicht bemerkt, wie man die ganze Straße gefegt hat, und man ist nicht aus der Puste ...; das ist wichtig.“

(Quelle: Michael Ende, Momo)

„Veränderungsprozesse sind Experimente, von denen man noch nicht weiß, ob sie gut oder schlecht ausgehen werden. Ziel ist das Entdecken von etwas brauchbarem Neuen oder von etwas nicht mehr brauchbarem Alten.“

(Quelle: Kaduk u.a. 2013)



© 2014 Transformation Management AG

1



## Der rote Faden

1. Es wäre alles so einfach ...
2. Veränderungen sind auch in Schulen der Normalfall
3. Philosophien und Logiken im Umgang mit Veränderungen
4. Faktoren einer erfolgreichen Etablierung von Veränderungsprozessen
5. Ein Vorgehensmodell für Change Management
6. Der Umgang mit Ängsten und Widerständen
7. Umsetzungsempfehlungen für Change Management



© 2014 Transformation Management AG

2



## 1. Es wäre alles so einfach ... (I)

Schulen sind durch zahlreiche Widersprüche, Ambivalenzen und Herausforderungen gekennzeichnet. Eine kleine Auswahl:

- Spannungsverhältnis zwischen administrativer Ordnungslogik und pädagogischer Entwicklungslogik (allgemeiner: Unterschiedliche Interessen und Zielsetzungen von Stakeholdern).
- Spagat zwischen Profilierung / Individualisierung der einzelnen Schule einerseits und nach Standardisierung / Gleichförmigkeit der Abläufe andererseits.
- Ausgeprägte Rollenvielfalt der Schulleitungen bei z.T. unzureichender Funktionsvorbereitung und mangelhaften Unterstützungsstrukturen und Ressourcen. Strukturelle „Einsamkeit der Leitungsposition“: Risiko von „lonely rider“-Positionen.
- Verbeamtetes Personal, das sich vereinzelt im mentalen Vorruhestand befindet – bei gleichzeitig verbreiteter Konfliktscheu des Schulsystems.
- Zwang zur institutionellen „Lüftmalerei“ – was immer im Inneren passiert, der schöne Schein muss um (fast) jeden Preis aufrecht erhalten werden.



## 1. Es wäre alles so einfach ... (II)

- Teilweise hoher Außendruck (Medien, Eltern, Öffentlichkeit ...) bei gleichzeitigen rhetorischen Autonomieansprüchen /-zuweisungen.
- Notwendige „brauchbare Illegalität“ zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit bei gleichzeitig praktizierter bürokratischer Kontrolle.
- Schulinterne Alternativhierarchien (z.B. Seniorität, Fächerhierarchie in den Köpfen) und Fachbereichsgrenzen, die funktional nützlich und hinderlich zugleich sind.
- Mangel an motivierenden Anreizkonzepten materieller Art.
- Beschränkte Fähigkeit des Schulsystems, Unterschiede sichtbar zu machen und auszuhalten (z.B. zwischen guten und schlechten LehrerInnen, guten und schlechten DirektorInnen, guten und schlechten Schulen).
- Geringe symbolische und materielle Wertschätzung „guter Führung“ durch das System.
- Beharrungstendenzen durch kollektive Orientierungsmuster, Verfestigung von Strukturen und Routinen, NIH-Syndrom, strukturelle Trägheit.





## 1. Es wäre alles so einfach ... (III)

Richard Gross (Stanford University):

**„Schools change slower than churches!“**

**Es darf / muss gezweifelt werden!**



© 2014 Transformation Management AG

5



## 2. Veränderungen sind auch in Schulen der Normalfall

Autonomie und Veränderungen sind zwei Seiten einer Medaille.

Es gibt nahezu unbeschränkt viele Anlässe für Veränderungen:

- Personelle Änderungen (neue Leitungspersonen, Lehrpersonen, VertreterInnen in Gremien, SchülerInnen)
- Wirtschaftlicher und technologischer Wandel (knappe/erweiterte Budgets, Einsatz des PC, verstärkte Präsenz sozialer Netzwerke)
- Strukturelle Änderungen (Veränderte Raumsituation, neue Zeitstrukturen, neue Gremien, neue Rollen)
- Prozessuale Änderungen (Umverteilung von Entscheidungskompetenzen, neue Koordinationsformen)
- Inhaltliche Änderungen (Wandel der Curricula)
- Wertewandel, demographische Änderungen, hierarchische Vorgaben des Systems (neue Kooperationsformen mit der Umwelt, Umweltschutz, Integration, politische Einflüsse ...)



© 2014 Transformation Management AG

6

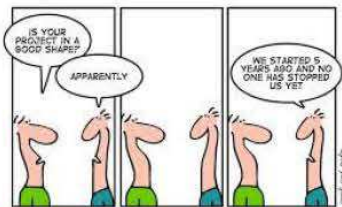
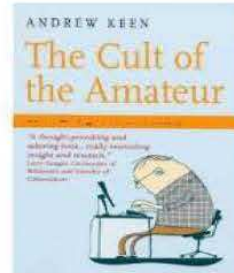


## 2. Veränderungen sind auch in Schulen der Normalfall

Dies kann aber auch eine Drohung sein ...

Untersuchungen zu den Risiken von Change Management-Projekten zeigen, dass zwischen 75 und 80 % der Projekte letztlich als gescheitert angesehen werden müssen.

Wenn man berücksichtigt, dass Schulleitungen nur im Ausnahmefall über Know How im Bereich Organisationsentwicklung und Change Management verfügen, ist das Risiko des Scheiterns entsprechender Veränderungsprozesse nicht zu unterschätzen ...



... sofern sie keine professionelle Unterstützung erhalten und diese Hilfe auch annehmen können und wollen.



© 2014 Transformation Management AG

7



## 2. Veränderungen sind auch in Schulen der Normalfall

Allerdings: (Geplante) Veränderungen werfen Fragen auf

**Klärung:** Worum geht es hier eigentlich? Was passiert denn da? Inwieweit betrifft mich das? Was muss ich tun und/oder ändern, um das zu überleben?

**Orientierung:** Wer weiß hier Bescheid? Wer hat das Sagen? Woher bekomme ich genauere Informationen? Ist das ernst gemeint?

**Hoffnungen und/oder Ängste:** Könnte sich für mich etwas verbessern? Welche Risiken entstehen für mich? Inwieweit bin ich / ist meine Position gefährdet? Welcher Zusatzaufwand kommt auf mich zu? Welchen Preis muss ich zahlen?

**Phantasien:** Wer wird das (nicht) überleben? Auf wessen Kosten wird das enden? Wer sind die möglichen Gewinner und Verlierer?

**Strategien:** Wie kann ich mich schützen? Wie kann ich meine Gewinnchancen verbessern? Wer kann mich dabei unterstützen? Hilft es, wenn ich mich ducke?

### Merksatz:

Wenn die Organisation keine Möglichkeiten bietet, dass die Organisationsmitglieder diese (und andere) Fragen offen beantwortet bekommen, ist ein Scheitern vorprogrammiert.



© 2014 Transformation Management AG

8



### 3. Philosophien und Logiken im Umgang mit Veränderungen

Vier unterschiedliche Zugänge

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| 1. Wildwuchs                         | Prinzip: Schau'n mer mal, dann seh'n mer schon!<br>Ignorieren von Veränderungsbedarfen, impulsiv, ohne Konzept, Gelegenheitsaktionen, Imitationen Dritter    |
| 2. Expertenansatz, rationaler Ansatz | Stäbe/ExpertInnen sind voll verantwortlich: Analyse > Lösungskonzepte > Information  |
| 3. Machtansatz                       | Betroffene haben keine Wahl, Zwang, „Bombenwurfstrategie“, Sanktionen, Verhandeln  |
| 4. Entwicklungsansatz                | Mentalitäts-/Struktur-/Kulturveränderung durch Selbstdiagnosen, Selbstentwurf, kooperative Lösungssuche, Selbststeuerung der Prozesse > Innovationsfähigkeit |

(vgl. Glasl 2013)



© 2014 Transformation Management AG

9



### 3. Philosophien und Logiken im Umgang mit Veränderungen

Vier unterschiedliche Zugänge

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 1. Wildwuchs                         | Prinzip: Schau'n mer mal, dann seh'n mer schon!<br>Ignorieren von Veränderungsbedarfen, impulsiv, ad hoc, ohne Konzept, Gelegenheitsaktionen, Imitationen Dritter |
| 2. Expertenansatz, rationaler Ansatz | Stäbe/ExpertInnen sind voll verantwortlich: Analyse > Lösungskonzepte > Information   |
| 3. Machtansatz                       | Betroffene haben keine Wahl, Zwang, „Bombenwurfstrategie“, Sanktionen, Verhandeln   |
| 4. Entwicklungsansatz                | Mentalitäts-/Struktur-/Kulturveränderung durch Selbstdiagnosen, Selbstentwurf, kooperative Lösungssuche, Selbststeuerung der Prozesse > Innovationsfähigkeit      |

(vgl. Glasl 2013)



© 2014 Transformation Management AG

10



### 3. Philosophien und Logiken im Umgang mit Veränderungen

Entscheidungsansätze im Change Management



© 2014 Transformation Management AG

11



### 3. Philosophien und Logiken im Umgang mit Veränderungen

Verbreitete Alltagspraktiken

1. „Einfach nicht ignorieren“
2. Im Geheimen vorbereiten



4. Für sich behalten

3. Überraschen  
**Überraschung !!!**



Warum sollte ich etwas auf die lange Bank schieben, das ich gleich unter den Teppich kehren kann?  
(Peter E. Schumacher)



© 2014 Transformation Management AG

12

#### 4. Faktoren einer erfolgreichen Etablierung von Veränderungsprozessen



#### 4. Faktoren einer erfolgreichen Etablierung von Veränderungsprozessen

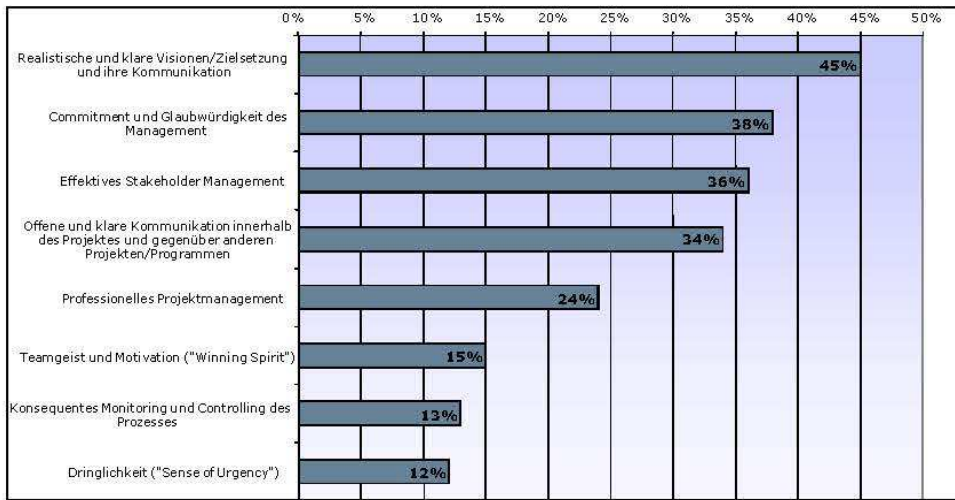
Erfolgsvoraussetzungen für Veränderungsvorhaben

- 1 → **Leidensdruck gegeben ... ? „Wir wollen weg von ...!“**
- 2 → **Vision vorhanden, wo die Reise hingehen soll ... ? (Lustsog) „Wir wollen hin zu ...!“**
- 3 → **Deutliches Commitment seitens der Führungskräfte ... ? „Wir sind wirklich und mit Nachdruck dabei!“**
- 4 → **Ressourcen (Qualität, Quantität) für Veränderungen vorhanden ... ?**





### 4. Faktoren einer erfolgreichen Etablierung von Veränderungsprozessen



Studie: Cap Gemini 2007



### 4. Faktoren einer erfolgreichen Etablierung von Veränderungsprozessen Veränderungsbereitschaft

Attraktivität	Angemessenheit	Unterstützung	Wirksamkeit	Wertigkeit
<p>Ist der Wandel notwendig?</p> <p>Die Attraktivität ergibt sich aus dem Unterschied zwischen der aktuellen und der gewünschten Situation.</p>	<p>Ist dies der richtige Ansatzpunkt? Was soll das Veränderungsprogramm konkret korrigieren oder verbessern?</p> <p>Es sollte Übereinstimmung herrschen, dass das Vorhaben zu der Kultur, der Struktur und dem formalen System passt.</p>	<p>Wer unterstützt den Wandel? Die Organisationsmitglieder brauchen klare Informationen, dass die formellen und informellen Führer hinter der Veränderung stehen. Organisationsmitglieder suchen auch andere Informationsquellen als nur die des Management.</p>	<p>Können wir die Veränderung erfolgreich bewältigen? Sind wir mächtig genug? Haben die Mitarbeiter das Vertrauen, dass der Wandel erfolgreich implementiert werden kann? Scheitern liegt häufig an der mangelnden Change-Kompetenz des Management.</p>	<p>Was bringt mir/uns der Wandel? Wenn der Wandel keine Vorteile bringt bzw. die „Schmerzen des Wandels“ die Vorteile überwiegen, gibt es Widerstand. Wenn das Ergebnis des Wandels nicht attraktiv ist, gibt es keine Akzeptanz.</p>

Nach Self/Schrader 2009






## 4. Faktoren einer erfolgreichen Etablierung von Veränderungsprozessen




© 2014 Transformation Management AG
17




## 4. Faktoren einer erfolgreichen Etablierung von Veränderungsprozessen

### Rollenklarheit als Führungskraft

Wenn Sie als Führungsperson etwas verändern wollen, sollten Sie ...

1. ... wissen, wovon Sie ausgehen, was Ihre Stärken und Schwächen und Ihre Hintergründe sind! (Selbstdiagnose!) **DiagnostikerIn**
2. ... klare Orientierung geben, wohin Sie miteinander wollen, wie es zukünftig aussehen soll! (Sinn und Zweck!) **KonzeptentwicklerIn**
3. ... andere Menschen ins Boot holen und ein gutes Klima des Vertrauens schaffen! (Vertrauen und Zutrauen!) **BeziehungsmanagerIn**
4. ... Sorge tragen, dass sich die Menschen das künftig erforderliche Wissen und Können aneignen! (Kompetenzen!) **TrainerIn/MentorIn**
5. Die Betroffenen zur rechten Zeit ehrlich ins Bild setzen und auf sie hören! (Gerüchten vorbeugen!) **InformationsstrategIn**
6. Das Neue wirklich tun und deutlich vorleben, was getan werden muss – nicht aufschieben! **Im Tun Vorbild sein**
7. Verantwortung tragen für den Fortgang der Veränderungen und andere aktiv am Prozess beteiligen! **Steuermann / -frau**

(vgl. Glasl 2013)


© 2014 Transformation Management AG
18

## 5. Ein Vorgehensmodell für Change Management



## 5. Ein Vorgehensmodell für Change Management

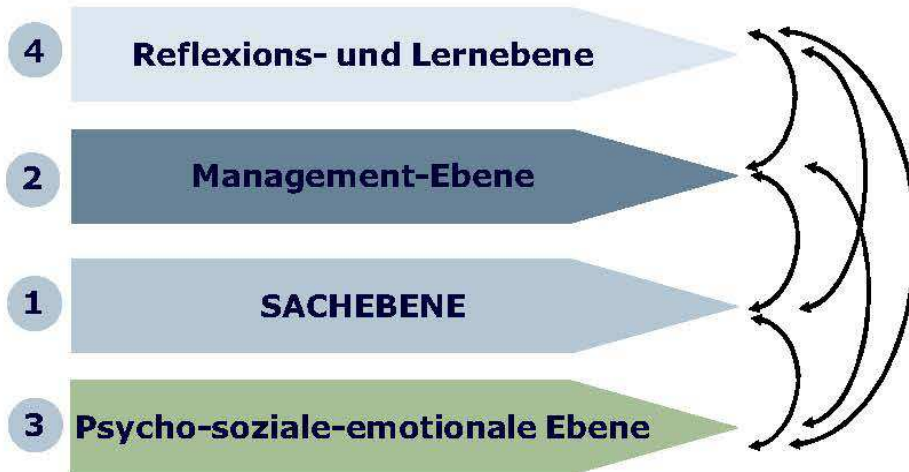
Prozessebenen eines „Management of Change“





## 5. Ein Vorgehensmodell für Change Management

Die permanente Arbeit auf den 4 Prozessebenen



© 2014 Transformation Management AG

21



## 5. Ein Vorgehensmodell für Change Management

Die Sachebene



### Thema, Aufgabe, Inhalte, Produkt

- Was ist der sachliche Gesprächsinhalt?
- Wie sind die Marktsituation, die Konkurrenzsituation und die Kundensituation im Moment?
- Was ist das verstandene Kundenproblem – sachlich?
- Welche inhaltlichen Ziele sollen erreicht werden?
- Wie wird konkret vorgegangen – Arbeitspakete, Meilensteine, Ergebnisse etc.? Was sind die messbaren, abzuliefernden Teil-Ergebnisse?
- Wie wird das Projekt organisiert?
- Wie ist das Projekt budgetiert?
- Welche Referenzen können präsentiert werden?
- Wo liegt die Expertise?
- etc.



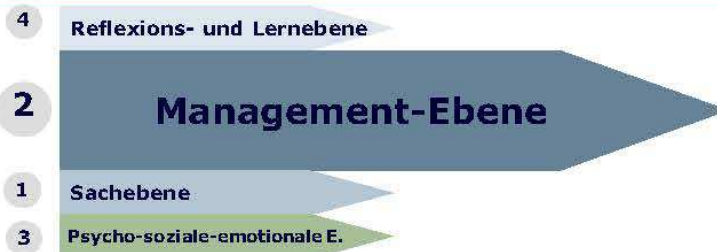
© 2014 Transformation Management AG

22



## 5. Ein Vorgehensmodell für Change Management

### Die Management-Ebene



#### Organisation, Ressourcengestaltung, Gestaltung des Entscheidungsprozesses, mikropolitische Grundströmungen

- Wie und durch welche Kanäle erfolgt die Informationsbeschaffung beim Kunden?
- Welche Stakeholder sind am Thema beteiligt (in welches Netz ist die Leitung eingebettet)?
- Welche Entscheidungen sind notwendig, wer sind die Entscheidungsträger und wie läuft der Entscheidungsprozess ab? Von welchen Entscheidungen ist das Projekt abhängig?
- Wie erfolgt die Planung der Zwischenschritte, der Vorgespräche (Abstimmung)?
- Welche Konkurrenten sind noch im Spiel?
- Wie wird das gesamte Projekt in Bezug auf Stakeholder koordiniert?
- Wie wird das Erreichen von Ergebnissen sichergestellt und kontrolliert?
- etc.



## 5. Ein Vorgehensmodell für Change Management

### Die psycho-soziale-emotionale Ebene



#### Einstellungen, Gefühle, Emotionen, Motivation, Gerüchte, Befürchtungen, Ängste, Hoffnungen, Chancen

- Wie motiviert sind die wichtigen Stakeholder des Projektes (Interesse, Informations- und Ressourcenbereitstellung)?
- Was sind die Do's und Don'ts im Prozess? Was sind absolute k.o.-Kriterien?
- Auf welcher Ebene laufen in der Regel Leitungsgespräche ab (sachlich, emotional)?
- Wie sieht das Klima des gesamten Gesprächs-Prozesses aus? Zustimmung, Ablehnung etc.?
- Welche Phantasien in Bezug auf das Projekt könnten unter den Stakeholdern bestehen?
- Was sagt die Gerüchteküche?
- etc.



## 5. Ein Vorgehensmodell für Change Management

Reflexions- und Lernebene

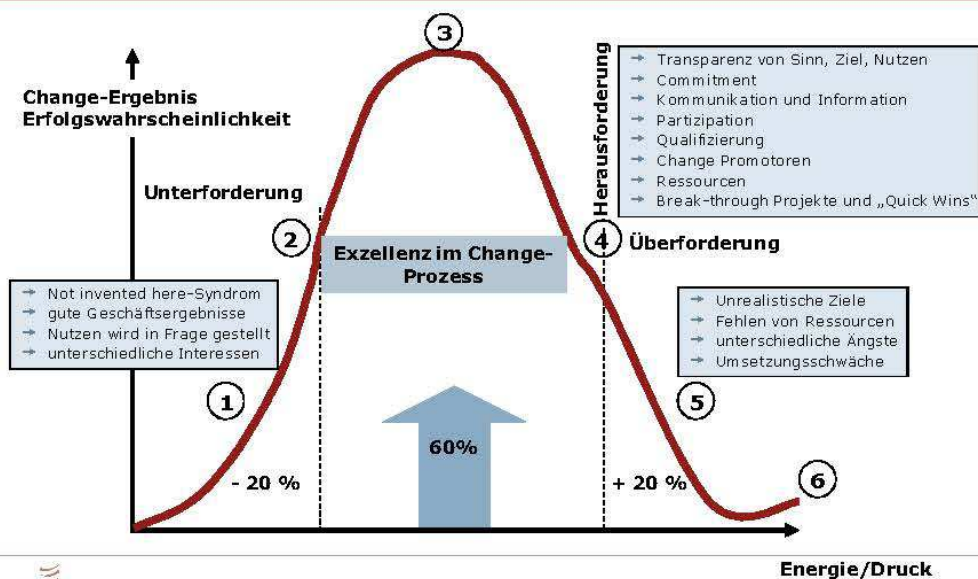


**Wahrnehmungen sammeln, Phänomene beschreiben, Zusammenhänge erkennen**

- Welche Spielregeln galten im Gespräch?
- Was ereignet sich auf den verschiedenen Prozessebenen und warum?
- Welche Zusammenhänge lassen sich hier erkennen?
- Was läuft im Moment beim Klienten wohl ab, was in unserem Interesse (gut), was nicht in unserem Interesse ist (schlecht)?
- Warum ist das Gespräch so gelaufen, wie es gelaufen ist?
- Was kann ich verbessern, wo muss ich steuernd eingreifen?
- Wie soll ich steuernd eingreifen?
- Welche Maßnahmen zur Nachbereitung sind nun notwendig?
- etc.

## 5. Ein Vorgehensmodell für Change Management

Prozessdynamik und „Pacing“





## 6. Der Umgang mit Ängsten und Widerständen



© 2014 Transformation Management AG

27



## 6. Der Umgang mit Ängsten und Widerständen Veränderung und Angst

„Wie immer Veränderungen organisiert werden, sie machen Angst. Aber Veränderungen brauchen auch Angst. Edgar Schein (2006) spricht in diesem Zusammenhang von zweierlei Angst: der Angst, dass die schlechten Zustände so bleiben, wie sie sind, und der Angst vor dem unbekanntem Neuen. Bei Veränderungen kommt es darauf an, dass die Angst, dass es so bleibt, wie es ist, größer ist als die Angst vor dem Neuen.“ (Seliger, 2010, S. 184)

### Hintergrund:

Wahrnehmung ist in unserer Erfahrung begründet und verankert. Wir sehen nicht, was da ist, sondern wir sehen zuallererst einmal das, was in der Vergangenheit sinnvoll war. Folglich werden unsere Wahrnehmungen von Mustern geprägt, die uns einmal halfen ein Problem zu bewältigen, oder die uns für ähnliche Situationen nützlich erscheinen. Stets suchen wir – bewusst oder unbewusst – nach Sicherheit.

### Merksatz:

„Zweifle nicht an dem, der dir sagt, er hat Angst, aber habe Angst vor dem, der dir sagt, er kennt keine Zweifel.“  
(Khalil Gibran)



© 2014 Transformation Management AG

28



## 6. Der Umgang mit Ängsten und Widerständen

### Grundängste bei Veränderungsvorhaben

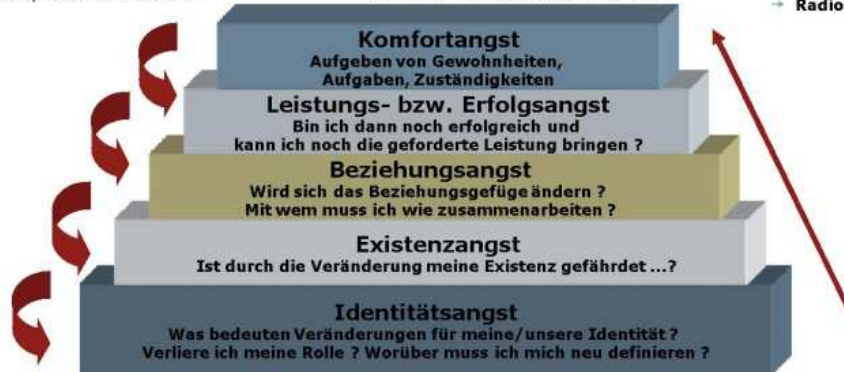
#### Verhaltensweisen:

Leugnen, Rechtfertigungszwänge, passiver Widerstand, Sündenbocksyndrom, Schuldzuschreibungen, Machtspiele, dominante Koalitionen bilden, Verbündete suchen, Drohungen und Sanktionen aussprechen, Nebenkriegsschauplätze eröffnen, Killerphrasen anwenden ...

#### Kernfragen:

- Warum bleiben Dinge so, wie sie sind ?
- Wer hat einen funktionalen Nutzen davon ?
- Welche Ängste führen zur Stabilisierung der Situation ?
- Welche Ängste werden bei wem ausgelöst und wie können sie abgebaut werden ?

- **Widerstände**
- **AbwehrROUTINEN**
- **Gegenwehr**
- **Renitenzwahrscheinlichkeiten**
- **Konflikte**
- **Radio Corridor**



© 2014 Transformation Management AG

29



## 6. Der Umgang mit Ängsten und Widerständen

### Quellen von Anpassungswiderständen

#### Personale Faktoren

Individuelle Sorgen und Einstellungen, die Abwehr und Aversion gegenüber Veränderungen entstehen lassen.  
Aktuelle Haltungen:

- Geringe Toleranz gg. Wandel
- Angst vor dem Unbekannten
- Sorgen, dass eigene Schwächen offenbar werden
- Bedrohung des Sicherheitsempfindens
- Angst vor Jobverlust.

#### Organis. Faktoren

Sorgen aufgrund von externen Einflüssen. Die Erfahrung mit früheren Change-Prozessen in der Organisation:

- Erfolg schafft Vertrauen für zukünftige Prozesse
- Negative Erfahrungen lassen Zynismus entstehen

Glaubwürdigkeit der Organisation

- der Change-Leader
- Misstrauen des Management.

#### Inhaltliche Faktoren

Der Wandel wird als überflüssig oder falsch eingeschätzt. Mangel an Klarheit des Change; Mangel an Verständnis für den Change; Wandel wird als nicht passend für die Organisation bewertet. Wandel hat unerwünschte Auswirkungen auf

- Job
- Beziehungen
- Zusammenarbeit mit wichtigen KollegInnen.

#### Prozessfaktoren

Die Planung des Veränderungsprozesses war unzureichend. Sorgen über die interpersonellen Folgen des Prozesses. Widerstände werden kleiner, wenn der Prozess als logisch und fair wahrgenommen wird. Mangel an Einbindung der Organisationsmitglieder.

Nach Self/Schrader 2009



© 2014 Transformation Management AG

30





## 6. Der Umgang mit Ängsten und Widerständen

Variante 1: Mit Macht drüberfahren

*Vorteile:* Geht (scheinbar) schnell, stellt Gegner (scheinbar) ruhig, erzeugt (scheinbar) Ordnung.

*Nachteile:* erzeugt oft Friedhofsruhe, unterdrückt die Kreativität des Widerstands, erzeugt oft hohe Kosten der Problemunterdrückung.

### Merksatz:

Es wird nicht immer ein Weg daraus, wenn sich ein Bulldozer verfährt!



© 2014 Transformation Management AG

31



## 6. Der Umgang mit Ängsten und Widerständen

Variante 2: Mit Geschick manipulieren

*Vorteile:* Verringert (scheinbar) die Kosten der Akzeptanz, wirkt nach Außen als Konsens, erleichtert (nicht konfliktfähigen) Menschen die Zustimmung.

*Nachteile:* Umleitung von Energie, bei Ertrappt-Werden: massiver Vertrauensverlust.

### Merksatz:

Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht ...; Vertrauen ist ein hoch sensibles Gut!



© 2014 Transformation Management AG

32

## 6. Der Umgang mit Ängsten und Widerständen

Variante 3: Einbeziehen durch Kommunikation

**Vorteile:** Es bestehen Chancen auf kommunikative Verständigung, es besteht keine Notwendigkeit, im Untergrund Obstruktion zu betreiben, es schafft Gelegenheit, Sinn und Zweck der Veränderung zu verdeutlichen.

**Nachteile:** deutlich höherer Zeitaufwand (im Vorfeld), es gibt keine Sicherheit für eine gute Lösung.

**Merksatz:**  
Gib dem zwanglosen Zwang des besseren Arguments eine Chance.



## 7. Umsetzungsempfehlungen für Change Management

Zusammenfassung

Vision + Ziel	+ Commitment d. Führung	+ Kommunikation	+ Kairos Pacing	+ Methoden u. Tools	+ Lernbereitschaft	+ Anreiz	+ Ressourcen	+ Projekt-mgt.	= <b>Echte Veränderung</b>
	+ Commitment d. Führung	+ Kommunikation	+ Kairos Pacing	+ Methoden u. Tools	+ Lernbereitschaft	+ Anreiz	+ Ressourcen	+ Projekt-mgt.	= <b>Konfusion</b>
Vision + Ziel		+ Kommunikation	+ Kairos Pacing	+ Methoden u. Tools	+ Lernbereitschaft	+ Anreiz	+ Ressourcen	+ Projekt-mgt.	= <b>Versanden</b>
Vision + Ziel	+ Commitment d. Führung		+ Kairos Pacing	+ Methoden u. Tools	+ Lernbereitschaft	+ Anreiz	+ Ressourcen	+ Projekt-mgt.	= <b>Angst</b>
Vision + Ziel	+ Commitment d. Führung	+ Kommunikation		+ Methoden u. Tools	+ Lernbereitschaft	+ Anreiz	+ Ressourcen	+ Projekt-mgt.	= <b>Widerstand</b>
Vision + Ziel	+ Commitment d. Führung	+ Kommunikation	+ Kairos Pacing		+ Lernbereitschaft	+ Anreiz	+ Ressourcen	+ Projekt-mgt.	= <b>Frust</b>
Vision + Ziel	+ Commitment d. Führung	+ Kommunikation	+ Kairos Pacing	+ Methoden u. Tools		+ Anreiz	+ Ressourcen	+ Projekt-mgt.	= <b>Blockaden</b>
Vision + Ziel	+ Commitment d. Führung	+ Kommunikation	+ Kairos Pacing	+ Methoden u. Tools	+ Lernbereitschaft		+ Ressourcen	+ Projekt-mgt.	= <b>Aussitzen</b>
Vision + Ziel	+ Commitment d. Führung	+ Kommunikation	+ Kairos Pacing	+ Methoden u. Tools	+ Lernbereitschaft	+ Anreiz		+ Projekt-mgt.	= <b>Halbe Sachen</b>
Vision + Ziel	+ Commitment d. Führung	+ Kommunikation	+ Kairos Pacing	+ Methoden u. Tools	+ Lernbereitschaft	+ Anreiz	+ Ressourcen		= <b>Chaos</b>



## 7. Umsetzungsempfehlungen für Change Management

Und vergiss nicht ...



"Progress is impossible without change, and those who cannot change their minds cannot change anything."  
George Bernard Shaw



© 2014 Transformation Management AG

35



# Ende



## Zu spät entdeckt ...!



Eine gute Rede hat einen guten Anfang und ein gutes Ende - und beide sollten möglichst dicht beieinander liegen. (Diese Regel will ich mir für meine Präsentation zu Eigen machen und zum Ende kommen. Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.)

(Mark Twain)

[gutezitate.com](http://gutezitate.com)



© 2014 Transformation Management AG

36