

---

# **lernOS Change Management Leitfaden**

Veränderungen in Organisationen gestalten

Thomas Jenewein et. al.

Version 0.1 (05.04.2025)

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Willkommen</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Die Zielgruppe des Leitfadens</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Über lernOS</b>	<b>3</b>
3.1	WHY - Warum braucht es lernOS? . . . . .	4
3.2	WHAT - Was ist lernOS? . . . . .	4
3.3	HOW - Wie kann ich anfangen? . . . . .	4
<b>4</b>	<b>Grundlagen</b>	<b>5</b>
4.1	Einführung in Change-Management . . . . .	5
4.1.1	Agiles Change Management und Metatheorie der Veränderung . . . . .	6
4.1.2	John P. Kotter – Leading Change . . . . .	6
4.1.3	ADKAR von Proscii . . . . .	7
4.1.4	Die Veränderungskurve . . . . .	8
4.1.5	Das SAP OCM Framework . . . . .	8
4.1.6	Terminologie von Change in IT-Projekten . . . . .	9
4.1.7	Fazit zu Methoden und Vorgehensweisen im Change-Management . . . . .	10
4.1.8	Quellen und weitere Informationen . . . . .	10
4.1.9	Rollen im Veränderungsprojekt . . . . .	11
4.1.10	Quellen und weitere Informationen . . . . .	15
4.2	Stakeholder Management im Change-Management: Mehr als nur Rollen . . . . .	15
4.2.1	Die psychologische Rolle der Manager . . . . .	15
4.2.2	Analyse der Stakeholder: Verstehen von Motivationen und Widerständen . . . . .	16
4.3	Kommunikation im Change-Management . . . . .	19
4.3.1	Why - Warum ist Kommunikation wichtig im Change-Management? . . . . .	19
4.3.2	What – Kommunikationsplan . . . . .	20
4.3.3	How – Erstellung der Kommunikationspläne . . . . .	21
4.3.4	Kommunikationsformate und Materialien . . . . .	23
4.3.5	Die Bedeutung von Storytelling . . . . .	24
4.3.6	Tipps und Best Practices für die Kommunikation in Projekten . . . . .	25
4.4	Lernen & Weiterbildung im Change-Management – von Lernbedarfsanalyse & Lernfor- maten bis zum regelmäßigen Lernen . . . . .	26
4.4.1	Die Bedeutung von Lernen im Change-Management . . . . .	26
4.4.2	Durchführung von Trainingsprojekten . . . . .	26
4.4.3	Formate & Konzept incl. Train the Trainer Ansatz (TTT) . . . . .	27
4.4.4	Zwei Modelle zur Methodenauswahl . . . . .	28

4.5	Communities im Change-Management . . . . .	30
4.5.1	Was sind Change Communities? . . . . .	30
4.5.2	Besonderheiten von Change Communities im Vergleich zu anderen internen Communities . . . . .	30
4.5.3	Formate von (Change) Communities . . . . .	31
4.5.4	Wie Change Communities funktionieren . . . . .	31
4.5.5	Best Practices bei der Implementierung von Change Communities . . . . .	32
4.6	Analysen, Feedback, Monitoring & kontinuierliche Verbesserung . . . . .	33
4.6.1	Change Readiness Analyse . . . . .	33
4.6.2	Change Impact Analysen (CIA) . . . . .	34
4.6.3	Sammlung von weiteren Analysen und Good Practices . . . . .	35
4.7	Die Rolle organisatorischer Veränderungen in IT- und Cloud-Projekten . . . . .	36
4.8	Organisationskultur und Change-Management in IT-Reorganisationen . . . . .	37
<b>5</b>	<b>Lernpfad</b>	<b>39</b>
5.1	Kata 0: Kennenlernen und Organisation des Circles . . . . .	39
5.2	Kata 9: Feedback, Monitoring & kontinuierliche Verbesserung . . . . .	40
5.3	Kata 10: Rolle organisatorischer Veränderungen in IT- und Cloud-Projekten . . . . .	40
5.4	Kata 12: Review & lessons learned . . . . .	41
5.5	Kata 1: Einführung Change-Management: Warum, wie und Besonderheiten im IT-Bereich	42
5.6	Kata 2: Rollen im Change-Management und in Change Prozessen . . . . .	42
5.7	Kata 3: Stakeholder Management . . . . .	43
5.8	Kata 4: Management & Widerstände im Change Management . . . . .	43
5.9	Kata 5: Reflexion der Lernergebnisse . . . . .	44
5.10	Kata 6: Kommunikation im Change Management . . . . .	44
5.11	Kata 7: Training, Wissenstransfer & Lernen . . . . .	45
5.12	Kata 8: Communities im Change Management . . . . .	45
<b>6</b>	<b>Anhang</b>	<b>46</b>
6.1	Danksagungen . . . . .	46
6.2	Änderungshistorie . . . . .	46
6.3	lernOS Glossar . . . . .	46

## 1 Willkommen

Herzlich willkommen im lernOS Change Management Leitfaden. Dieser Leitfaden soll dabei helfen, allgemeines Wissen und Kompetenzen rund um das Gestalten von Veränderungen - auch Change Management genannt - zu entwickeln. Wir gehen besonders auf die Begleitung von Veränderungen im IT Kontext ein. Jedoch sind viele Ansätze so universell, dass es eigentlich für alle Bereiche genutzt werden kann.

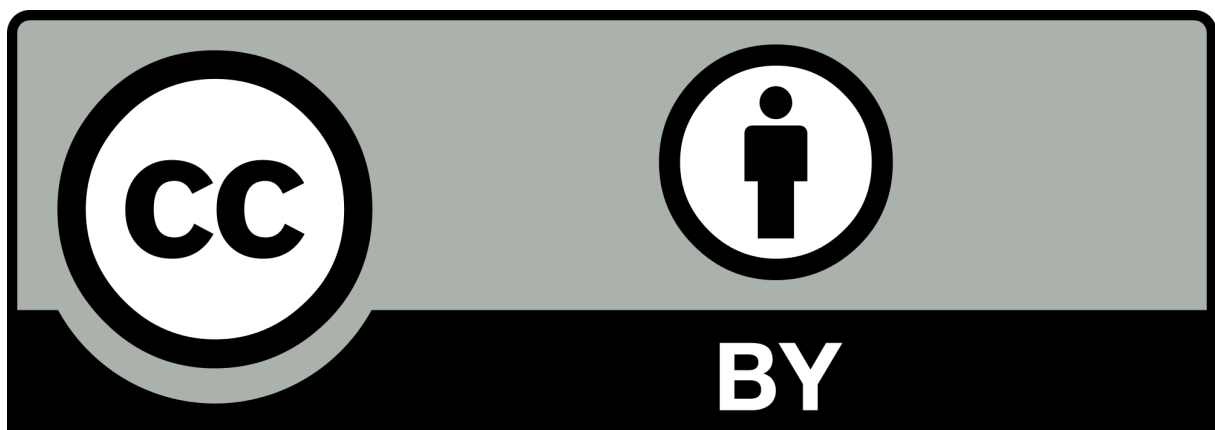
## 2 Die Zielgruppe des Leitfadens

Dies sind alle, die sich für das Thema interessieren und die bei Veränderungen mitarbeiten. Das sind zum Beispiel Change Agents, Projektleiter, ManagerInnen. Da wir eher Grundlagen behandeln, sind die Inhalte eher zu basic für absolute Change Profis. Aber beim gemeinsamen Lernen lernen vielleicht auch Sie neue Dinge.

## 3 Über lernOS

lernOS ist eine Methode zur Selbstorganisation für Menschen, die im 21. Jahrhundert leben und arbeiten. Um heute erfolgreich zu sein, muss man ständig lernen, sich organisieren und weiterentwickeln. Niemand sonst ist für diesen Prozess verantwortlich. Man muss sich selber darum kümmern (selbstgesteuertes, lebenslanges Lernen).

lernOS Leitfäden stehen unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung 4.0 International<sup>1</sup> (CC BY 4.0):



<sup>1</sup><https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

### 3.1 WHY - Warum braucht es lernOS?

**Ständige Veränderung** und unser **zukünftiges Wohlergehen** erfordern **kontinuierliches, selbstorganisiertes Lernen**. Die Auswirkungen der digital-vernetzten **Wissensgesellschaften** können wir alle täglich spüren (Informationsflut, Leistungsdruck, Geschwindigkeit technischer Innovation).

### 3.2 WHAT - Was ist lernOS?

Das Wort **lernOS** stammt aus dem Esperanto und ist dort die Zukunftsform von Lernen: **ich/wir werde/n lernen**. Die Grundidee von lernOS ist es also, Einzelpersonen, Teams und Organisationen moderne Methoden des Lernens und Arbeitens beizubringen. Dafür stellt lernOS Leitfäden und Lernpfade bereit, mit denen eine moderne Haltung (**Mindset**), die richtigen Fähigkeiten (**Skillset**) und zeitgemäße Werkzeuge (**Toolset**) erlernt werden können.

### 3.3 HOW - Wie kann ich anfangen?

Viele Wege führen zu lernOS. Ein Vorschlag:

1. Wähle als ersten Schritt einen der lernOS Leitfäden<sup>2</sup> – den hast Du/ habt Ihr bereits erledigt.
2. Wähle einen **Zeitraum**, in dem du den Lernpfad des Leitfadens durchlaufen möchtest.
3. Entscheide dich, ob Du **allein**, als **Lerntandem** oder im **Circle** mit 4-5 Personen lernen möchtest. Zum Start empfehlen wir dir das Lernen im Circle.
4. Verwende dein **persönliches Netzwerk**, **soziale Medien** oder den Peerfinder<sup>3</sup>, um Mit-Lernende zu finden.
5. **Stop talking, start doing! :-)**

Weitere Informationen zur kostenfreien Lizenzierung über Creative Commons Namensnennung 4.0 International<sup>4</sup> (CC BY) findet ihr auf der LernOS Start Seite<sup>5</sup>. Dort findet Ihr auch weitere Informationen und Details.

#### Du darfst:

- **Teilen** - das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten.
- **Bearbeiten** - das Material remixen, verändern und darauf aufbauen und zwar für beliebige Zwecke, sogar kommerziell.

#### Unter folgenden Bedingungen:

---

<sup>2</sup><https://lernos.org/de/1-guides/>

<sup>3</sup><https://web.peerfinder.app/de>

<sup>4</sup><https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

<sup>5</sup><https://lernos.org/de/>

- **Namensnennung** - Du musst angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.
- **Keine weiteren Einschränkungen** - Du darfst keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.

## 4 Grundlagen

### 4.1 Einführung in Change-Management

70% aller Change Projekte scheitern. Man hört solche Aussagen immer wieder, auch wenn es keine wirkliche Evidenz dafür gibt.

Was klar ist: Change-Management ist wichtig, denn es versucht, den Menschen bei Veränderungen zu berücksichtigen.

Das Ziel von Change-Management besteht darin, sicherzustellen, dass Veränderungen effektiv umgesetzt werden, um die Leistung und Effizienz der Organisation zu verbessern. Der Fokus liegt dabei auf der menschlichen Seite. Verglichen mit Projekt Management stehen dort eher die Aufgaben, Prozesse, Verantwortlichkeiten oder zeitliche Abhängigkeiten im Vordergrund, um ein Vorhaben umzusetzen.

Abbildung 1 illustriert die Schwerpunkte von Change-Management gegenüber Projekt-Management

	Organisation	Gruppe	Individuum
Harte Faktoren im Projekt Management			
Softe Faktoren im Change			

Je nach Größe und Set-up eines Projekts kann Change Management ein eigener Stream sein in einem Projekt, eine Stabstelle neben der Projektleitung oder in kleinen Projekten eine Aufgabe der Projektleitung. Wichtig ist jedenfalls, dass Ressourcen dafür eingeplant werden und es neben Zeit, Qualität & Kosten auch entsprechend im Projektalltag wie im Reporting & Monitoring berücksichtigt wird.

Entscheidend für den Erfolg jeder Veränderung ist – einfach gesagt – das „Sollen“, „Können“, „Dürfen“ und „Wollen“. Dies ist auch das wohl „einfachste“ Modell des Change-Managements.

- **„Sollen“** meint eine klare Strategie und ein Ziel, wie ein Erfolg genau definiert wird.

- **„Können“** bedeutet, die jeweiligen Kompetenzen sind bei allen vorhanden – oder können entwickelt werden.
- **„Dürfen“** heißt, dass entsprechende Befugnisse und Freiräume vorhanden sind.
- **„Wollen“** bedeutet, dass Überzeugung und Akzeptanz vorherrschen.

Anbei werden verschiedene Change Management Modelle vorgestellt. Einige sind schon älter und haben eine besondere Herkunft. Wir denken jedoch, dass es interessant ist, von ihnen gehört zu haben.

#### 4.1.1 Agiles Change Management und Metatheorie der Veränderung

Agiles Change Management integriert agile Methoden, um Flexibilität und Anpassungsfähigkeit während des Veränderungsprozesses zu fördern. Gerade im IT Bereich eignen sich solche Ansätze, schließlich wurden agile Modelle in der Software-Entwicklung erfunden, um besser mit der zunehmenden Komplexität & Dynamik zurecht zu kommen.

Scrum und Kanban sind beispielsweise bewährte agile Ansätze, die in Change-Projekten eingesetzt werden können. Scrum ermöglicht es Teams, in kurzen Iterationen (Sprints) zu arbeiten, wodurch regelmäßiges Feedback und schnelle Anpassungen an den Veränderungsbedarf möglich sind. Kanban hingegen visualisiert den Arbeitsfluss und hilft, Engpässe zu identifizieren, was die Effizienz steigert und eine kontinuierliche Verbesserung fördert. Beide Methoden unterstützen iterative Ansätze, bei denen man kontinuierlich lernt und sich anpasst, um die Akzeptanz der Veränderungen zu erhöhen und die Mitarbeitenden besser einzubinden. Zudem können Methoden wie Retrospektiven und unterschiedliche Ansätze aus dem Design Thinking auch sehr hilfreich im Change Management sein.

Es gibt viele weitere aktuelle Strömungen, von Lean Change Management bis hin zur Metatheorie der Veränderung von Klaus Eidenschink. Diese legt den Fokus auf Selbstorganisationsprozesse und eine prozessorientierte Sichtweise. Im Change-Management kann dies bedeuten, dass statt einer starren Planung, die oft auf Prognosen und Annahmen basiert, eine flexiblere Herangehensweise gewählt wird, die auf aktuellen Prozessen und Dynamiken basiert und damit eher dem agilen Paradigma folgt.

#### 4.1.2 John P. Kotter – Leading Change

John P. Kotter, Professor an der Harvard Business School, entwickelte ein Modell für Veränderungsprozesse<sup>6</sup>, das acht Stufen umfasst und ein guter Einstieg ins Thema ist. Anbei eine vereinfachte Darstellung, die inzwischen schon überarbeitet wurde:

**Dringlichkeit erzeugen:** Das Team muss erkennen, warum eine Änderung dringend notwendig ist. Ein Gefühl der Dringlichkeit hilft, die Motivation zum Handeln zu steigern.

<sup>6</sup>[https://de.wikipedia.org/wiki/8-Stufen-Modell\\_eines\\_Ver%C3%A4nderungsprozesses\\_nach\\_J.\\_P.\\_Kotter](https://de.wikipedia.org/wiki/8-Stufen-Modell_eines_Ver%C3%A4nderungsprozesses_nach_J._P._Kotter)

**Führungsteam & Koalition bilden:** Es ist wichtig, ein starkes Team aus Führungskräften zu bilden, die an der Veränderung beteiligt sind und sie unterstützen.

**Vision und Strategie entwickeln:** Die Vision sollte klar, verständlich und attraktiv sein. Sie dient als Leitfaden für die Veränderung. Die Strategie zeigt auf, wie die Vision erreicht werden kann.

**Veränderungs-Vision kommunizieren:** Die Vision und die Strategie müssen effektiv an alle Beteiligten kommuniziert werden, um Akzeptanz und Engagement zu fördern.

**Hindernisse beseitigen & Mitarbeitende befähigen:** Alle Hindernisse, die die Umsetzung der Veränderung behindern könnten, müssen identifiziert und beseitigt werden.

**Kurzfristige Erfolge schaffen:** Es ist wichtig, schnell sichtbare Erfolge zu erzielen und zu feiern, um die Motivation hochzuhalten und den Glauben an die Veränderung zu stärken.

**Veränderungen konsolidieren:** Alle erreichten Erfolge sollten genutzt werden, um weitere Veränderungen zu fördern und die neuen Ansätze in der Kultur des Unternehmens zu verankern.

**Veränderungen in der Kultur verankern:** Schließlich sollten die Veränderungen so tief in der Kultur des Unternehmens verankert werden, dass sie auch nach einem Führungswechsel bestehen bleiben.

#### 4.1.3 ADKAR von Prosci

Das ADKAR-Modell ist ein Change-Management-Werkzeug, das von Prosci entwickelt wurde und in vielen IT-Projekten angewandt wird. ADKAR ist ein Akronym, das für die fünf Phasen des Veränderungsprozesses steht:

**Awareness (Bewusstsein):** Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderung. Beispiel: Kommunikation über Marktveränderungen, die eine neue IT-Strategie erfordern.

**Desire (Wunsch):** Engagement und Bereitschaft, sich auf die Veränderung einzulassen. Beispiel: Demonstration der Vorteile der neuen IT-Strategie für einzelne Mitarbeitende und das Unternehmen insgesamt.

**Knowledge (Wissen):** Verständnis darüber, wie die Veränderung umgesetzt wird. Beispiel: Schulungen und Workshops zur neuen Software oder Prozessen.

**Ability (Fähigkeit):** Die Fertigkeiten und Verhaltensweisen, die notwendig sind, um die Veränderung umzusetzen. Beispiel: Praktische Übungen und Unterstützung am Arbeitsplatz, um die Anwendung der neuen Software zu üben.

**Reinforcement (Verstärkung):** Maßnahmen, die sicherstellen, dass die Veränderung beibehalten wird. Beispiel: Feedback und Anerkennung für die erfolgreiche Anwendung der neuen Prozesse, kontinuierliche Verbesserung und Anpassung basierend auf Rückmeldungen.



Jede Phase muss betrachtet werden, bevor die nächste beginnen kann, und jede ist entscheidend für den Erfolg des Change-Managements. Gut ist hier aufgezeigt, dass Awareness oder „nur“ Wissen nicht ausreicht, sondern alle Bereiche wichtig sind.

#### 4.1.4 Die Veränderungskurve

Die Kübler-Ross-Kurve, auch bekannt als das Modell der fünf Phasen der Trauer, wurde ursprünglich entwickelt, um die emotionalen Phasen zu beschreiben, die Menschen durchlaufen, wenn sie mit dem Tod konfrontiert sind. Im Change-Management wird es oft verwendet, um die emotionalen Reaktionen der Mitarbeitenden auf Veränderungen in der Organisation zu verstehen.

Die fünf Phasen sind: Verleugnung, Wut, Verhandlung, Depression und Akzeptanz.

Das Modell kann hilfreich sein, um einige der emotionalen Reaktionen auf Veränderungen zu verstehen. Ein Hauptkritikpunkt ist jedoch, dass es ursprünglich entwickelt wurde, um die Reaktionen auf den Tod i.S. von Trauer und nicht auf Veränderungen im Arbeitsumfeld zu beschreiben. Daher kann es nicht alle Aspekte des Change-Managements abdecken. Zudem verlaufen Veränderung nie linear und in der vorgegebenen Reihenfolge oder Kurve wie das Modell suggeriert. Mitarbeitende können unterschiedliche Phasen gleichzeitig oder in unterschiedlicher Reihenfolge und vor allem in unterschiedlicher Geschwindigkeit durchlaufen.

#### 4.1.5 Das SAP OCM Framework

Der SAP OCM-Rahmen (Organizational Change-Management-Rahmen) besteht aus sechs Dimensionen mit verschiedenen Arbeitspaketen entlang von SAP IT-Projekten.

Die **Change Strategie** gibt die Richtung der Change Aktivitäten für ein digitales Transformationsprojekt vor. Sie liefert die Blaupause für das Management komplexer Veränderungen über mehrere Einheiten, verschiedene Standorte und/oder Länder hinweg.

**Change Leadership und Steuerung** zielen darauf ab, geeignete Mechanismen für das Management betroffener Personen, Personas und Gruppen zu identifizieren und zu implementieren. Mit dem Begriff „Betroffene“ sind diejenigen gemeint, die von einem digitalen Transformationsprojekt wirklich betroffen sind oder die dessen Erfolg beeinflussen können. Das können bei SAP-Projekten viele Personen sein, weshalb man dann auch von Large Scale Change spricht.

Einbindung, Kommunikation, Befähigung & Empowerment tragen dazu bei, eine gemeinsame positive Haltung gegenüber Veränderungen zu fördern. Das Alignment mit dem Top-Management ist dabei erfolgskritisch, sowie der Aus- und Aufbau eines Netzwerks von Change Agents.

**Change Kommunikation** zielt darauf ab, die richtige Botschaft zur richtigen Zeit an die richtigen Personen zu übermitteln. Es handelt sich um die systematische Planung, Durchführung, Überwachung und Überprüfung aller Kommunikationsaktivitäten innerhalb eines digitalen Transformationsprojekts.

**Change Umsetzung** umfasst die Identifikation und das Management der mit einer digitalen Transformation verbundenen Veränderungen bei den relevanten Stakeholder-Gruppen (z.B. in Bezug auf Kompetenzen, Skills, Geschäftsprozesse, Technologie, Organisation und Mindset). Dies fördert einen Übergang vom aktuellen zum zukünftigen Status-quo. Iterationen, kontinuierliche Verbesserungen und Anpassungen schliessen sich dabei meist direkt an.

**Change Enablement** bietet während des Transformationsprozesses umfassende Schulungen und Lernangebote für Expertinnen sowie für die User. Zuerst werden üblicherweise das Projektteam und Management geschult, später die User.

**Change Effectiveness** umfasst die Aktivitäten, die zur Messung der Effektivität von OCM-Aktivitäten zur Unterstützung der digitalen Transformation eingesetzt werden können. Sie konzentriert sich auf Kriterien wie organisatorische Bereitschaft, Benutzerakzeptanz und -zufriedenheit sowie das Benutzerverhalten nach dem Go-Live. Awareness, Commitment, Empowerment, Enablement und Akzeptanz sind dabei Faktoren die gewöhnlich gemessen werden, sei es mit Systemdaten oder Befragungen.

#### 4.1.6 Terminologie von Change in IT-Projekten

Wird ein IT-Projekt auf der „grünen Wiese“ begonnen und das System frisch, incl. der Prozesse, neu aufgesetzt spricht man von einem **Greenfield**-Ansatz.

Wird die neue Software auf bestehender Struktur, Nutzung der Daten, Einstellungen und Prozesse aufgebaut, wird von einem **Brownfield**-Ansatz gesprochen.

**Bluefield** ist ein Mittelweg: ausgewählte Daten werden mit genommen, jedoch reduziert und vereinfacht, um Geschäftsprozesse zu optimieren.

**Transformation:** Während Transformationen umfassende, strategische Veränderungen in der gesamten Organisation anstoßen, konzentrieren sich Change-Projekte auf spezifische Initiativen, Projekte und Programme.

**Disruptive Innovationen** wie das iPhone oder generative KI mit starken neuem Kundennutzer der etablierte Angebote verdrängt erfordern eine proaktive Haltung und eine Innovationskultur, die Veränderung annimmt und experimentierfreudig ist um eben nicht disruptiert zu werden.

#### 4.1.7 Fazit zu Methoden und Vorgehensweisen im Change-Management

Viele Software-Anbieter und Beratungshäuser haben ihre eigenen Methoden. So nutzt SAP beispielsweise das SAP Activate<sup>7</sup> Prozessmodell und stellt im Bereich “Solution Adoption” viele Templates und Informationen rund um Change-Management kostenfrei zur Verfügung. Andere Firmen wie Microsoft orientieren sich an allgemeinen Rahmenwerken wie ADKAR (s.o.). Es gibt nicht den „richtigen“ Ansatz.

Letztendlich sollte man ein Modell und Vorgehen nutzen, das auch gut zur Firmenkultur passt. Sofern ein Modell bereits im Unternehmen im Einsatz ist, kann es hilfreich sein, dieses Modell zu nutzen, da es bereits etabliert ist. Grundsätzlich sollte ein Modell immer als Sammlung von Prinzipien verstanden werden und nicht als verbindliches Regelwerk, das man befolgen und abhaken muss.

Es gibt Modelle, die das Vorgehen beschreiben und solche, die eher die Art von Interventionen zusammenfassen. Beides zu nutzen macht Sinn im Mix mit agilen Praktiken und Methoden, sofern agil gearbeitet wird. Zudem ist Emergenz bei Veränderungen zu berücksichtigen. Komplexe Systeme wie Unternehmen bringen durch Veränderungen neue Eigenschaften und Lösungen hervor, die nicht vorhersehbar sind oder zentral planbar sind. Daher sind Rückkopplungen, Feedbackmechanismen, gezielte Einbindung und adaptives Vorgehen so wichtig.

#### 4.1.8 Quellen und weitere Informationen

- Definition of Change management<sup>8</sup>
- Podcast von Prof. Trost zu Change Management<sup>9</sup>
- Change Workout - Infoseite<sup>10</sup>
- 70 Prozent aller Change-Vorhaben scheitern n-immer<sup>11</sup>
- Reflektion der Nutzung von Change Modellen<sup>12</sup>
- Metatheorie der Veränderung Infoseite<sup>13</sup>
- Change Management auf Wikipedia<sup>14</sup>
- “Leading Change” von John P. Kotter oder “Managing Transitions: Making the Most of Change” von William Bridges
- Beides sind Standardwerke, wenn auch zum Teil nicht mehr auf der Höhe der Zeit. Während Kotter einen strukturierten, prozessorientierten Ansatz bietet, hilft Bridges, die menschlichen

---

<sup>7</sup><https://community.sap.com/topics/activate>

<sup>8</sup><https://www.prosci.com/resources/articles/definition-of-change-management>

<sup>9</sup><https://armin-trost-aop.podigee.io/34-change-management>

<sup>10</sup><https://change-workout.de/>

<sup>11</sup><https://hrpepper.de/believe-it-or-not/70-prozent-aller-change-vorhaben-scheitern-nimmer>

<sup>12</sup><https://blogs.sap.com/2022/10/31/vorgehensmodelle-im-change-management>

<sup>13</sup><https://metatheorie-der-veraenderung.info>

<sup>14</sup>[https://en.wikipedia.org/wiki/Change\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Change_management)

und emotionalen Dimensionen des Wandels zu verstehen und zu managen. Zusammen liefern sie eine umfassende Perspektive darauf, wie Führungskräfte ihre Rolle im Change-Management erfolgreich ausfüllen können.

- Our Iceberg is Melting bzw. Das Pinguin Prinzip (John P. Kotter): einfach, schnell zu lesende und kurzweilige Business-Fabel zu Change Management

#### 4.1.9 Rollen im Veränderungsprojekt

**4.1.9.1 Projektponsor in / Auftraggeber in in Change Projekten** Ein e Projektponsor in ist ein besonderer Stakeholder mit speziellem Einfluss auf den Erfolg eines Projekts.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten für eine n Projektponsor in, das Projekt effektiv zu unterstützen: dabei trägt der die Projektponsor in vor allem die Verantwortung für die unternehmerische Zielsetzung, also den Beitrag zum Geschäftsergebnis, den das Projektergebnis liefern soll. Insofern definiert der-die Projektponsor in die Vision, die Ziele und die Strategie, die das Projekt verfolgen soll.

Zudem ist derdie Projektponsor in für das Risikomanagement des Projekts verantwortlich.

Ein Risiko bei klassischen Projektmanagement – Ansätzen ist beispielsweise, dass die Gesamt-Situation sich zwischenzeitlich geändert haben kann, aber iterative Anpassungen der Pläne oder nachträgliche Korrekturen aufgrund geänderter Kundenanforderungen nicht vorgesehen sind.

Der-die Projektponsor in zeigt in der Innen- und Außenkommunikation, dass er-sie uneingeschränkt hinter diesem Projekt und dem-der Projektleiter in steht und Unterstützung von allen Beteiligten einfordert. Damit wird das Projekt legitimiert und dem-der Projektleiter in die erforderliche Autorität verliehen.

Gute Projektponsor innen unterstützt den Projektleiter in in kritischen Situationen und stärkt den Rücken. Viele Projektleiter innen sind im Sinne eines guten Leaderships häufig sehr dankbar, wenn derdie Projektponsor in für sie auch die Rolle eines Mentors übernimmt.

Die Überwachung und Steuerung des Projekts auf übergeordneter Ebene ggf. zusammen mit dem Projektsteuerkreis-Projektlenkungsausschuss sind wichtige Funktionen, die wesentlich zum Erfolg des Projekts beitragen. Projektponsor innen sollten sich dem Erfolg des Projekts verpflichtet fühlen und alle Maßnahmen ergreifen, die dafür erforderlich sind.

**4.1.9.2 Projektleitung in Change Projekten** Die Projektleitung ist im Rahmen der Projektorganisation<sup>15</sup> die organisatorische Stelle, der die operative Kontrolle eines Projektes<sup>16</sup> unterliegt. Aufgabe

<sup>15</sup><https://de.wikipedia.org/wiki/Projektorganisation>

<sup>16</sup><https://de.wikipedia.org/wiki/Projekt>

dieser Organisationseinheit ist primär das Projektmanagement<sup>17</sup>; in kleineren Projekten wird die Projektleitung durch den Projektleiter<sup>18</sup> gebildet, in größeren Projekten steht dieser einer Gruppe von Personen und eventuell zusätzlich mehreren Teilprojektleiter innen vor.

Bei modernen Organisationskonzepten besteht die Projektleitung umfangreicher Projekte aus mehreren Projektleiter innen, die die Entscheidung im Konsens bzw. nach vorbestimmten Richtlinien und Regeln treffen. Aufgaben sind dabei

- Festlegung der Projektziele
- Planung des Projektes
- Zusammenstellung des Projektteams
- Steuerung, Sicherung des Informationsflusses und Kontrolle des Projektes (Termine vereinbaren, Zusammenarbeit mit anderen Fachabteilungen koordinieren, Verantwortlichkeiten festlegen)
- Treffen von Entscheidungen
- Verwaltung des Budgets (Finanzierung / Liquiditätssicherung, Erfassung aller Mitarbeitendenkosten)
- Durchsetzen der erforderlichen Maßnahmen und Vollzug der Verträge
- Führen von Verhandlungen
- Projektergebnisse vorstellen und argumentativ vertreten
- Abschlussbericht für Auftraggeber innen
- Dokumentation des Projektes

**4.1.9.3 Projektmitglieder in Change Projekten** Die Begriffe “Projektmitglieder innen” oder “Projektteilnehmende” können als Oberbegriff für die Mitglieder innen des Projektteams und der Projektmitarbeitenden verstanden werden. Sie sind in keiner Norm oder Handreichung definiert. Gegenüber dem Ausdruck “Projektbeteiligte” sind sie dadurch abzugrenzen, dass die Projektmitglieder innen oder Projektteilnehmenden direkt einen Beitrag zum Projektergebnis leisten. Personen oder Organisationen, die nur von den Auswirkungen des Projekts betroffen sind, aber keine Mitwirkung am Projekt haben, zählen somit nicht zu den Projektmitgliedern innen oder Projektteilnehmenden.

Da die Projektmitglieder innen die Personen sind, die am meisten mit den Stakeholdern / Betroffenen einer Veränderung in Kontakt stehen, sollten sie ausreichend Change-Management Kompetenz haben.

**4.1.9.4 Change Manager in in Change Projekten** Aufgaben des Change-Managements sind

- Analyse & Beschreibung der Ausgangssituation

---

<sup>17</sup><https://de.wikipedia.org/wiki/Projektmanagement>

<sup>18</sup><https://de.wikipedia.org/wiki/Projektleiter>

- Planung des Change-Prozesses
- Implementierung
- Evaluation
- Steuert Change Agent Network/ Change Community Manager (Builder) (s. Kapitel Communities im Change-Management)
- Moderiert das Zusammenspiel der Rollen zwischen Projekt <=> Change-Management

**4.1.9.5 Change Agents** In Change Projekten haben Change Agents die Verantwortung für die erfolgreiche Umsetzung der Veränderung. Daher sind sie auch für die Planung und die Umsetzung konkreter Maßnahmen zur Akzeptanzsteigerung in der Belegschaft zuständig. Die Rolle von Change Agents können sowohl externe Berater innen als auch interne Mitarbeiter innen wahrnehmen. Wichtig ist jedoch, dass die Change Agents neben ihren projektbezogenen Kenntnissen und Fähigkeiten

- von allen Mitarbeitenden als Vertrauensperson und lokale r Ansprechpartner in und somit als Kontaktpunkt zum Projektteam wahrgenommen und respektiert werden.
- optional eine Historie von Erfolgen im Unternehmen erreicht haben.
- starke Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten haben.
- die Fähigkeit haben, andere bewegen und begeistern zu können.
- optional das Potential besitzen andere Menschen coachen zu können.
- sowohl die Bedürfnisse und Ängste der Mitarbeitenden als auch den Unternehmenserfolg im Auge behalten.
- Teamplayer innen sind.
- nicht zu sehr verschiedenen Parteien im Unternehmen verpflichtet sind.
- ein gutes Verständnis der Organisation haben.

Change Agents sind Vertrauenspersonen und Ansprechpartner innen: Sie sensibilisieren und informieren Kolleg innen in Hinblick auf die anstehende Veränderung. Das bedeutet zum Beispiel, dass sie auf Trainingsangebote hinweisen oder diese selbst organisieren. Sie haben ein offenes Ohr für die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, die sich vielleicht eine gewisse Form der Change Begleitung wünschen und nicht mit ihren Zweifeln, Wünschen und Hoffnungen alleine bleiben wollen. Dies teilen sie den Projekt- & Change Managern mit und sorgen somit auch für den beiderseitigen Austausch vom Projektteam und und betroffenen Mitarbeitenden wie End-Usern.

Change Agents sind Vorbilder: Als Vorbilder motivieren Change Agents zur Mitwirkung und Teilnahme an Personalentwicklungsgesprächen, an persönlichen und betrieblichen Change Initiativen und an betrieblichen Schulungen, mit denen der Veränderungsprozess vorangetrieben wird.

Change Agents sind lokal: Je lokaler eine Change Struktur aus Change Agents aufgebaut ist, desto besser stehen die Chancen auf einen reibungslosen Veränderungsprozess. Daher sollte die Rolle der

Change Agents im Change-Management-Prozess an allen Standorten des Unternehmens besetzt werden, evtl. auch pro Fachbereich. Die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen hängt nämlich stark mit den Fürsprecher innen und Treiber innen im Unternehmen ab, die für die Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen eintreten. Je besser vorbereitet diese Individuen sind, desto besser ist es für den Erfolg des Veränderungsprojekts.

Change Agents sind ein Netzwerk an Veränderungsexperten: Sie organisieren sich im Netzwerk und tauschen sich über Erfolge, Sorgen und Best Practices aus. Durch ein gemeinsames Onboarding, Schulungen und Workshops gelingt es, dass Change Agents frühzeitig ihre Kräfte bündeln und sich einfacher eine einheitliche Kommunikation nach außen etablieren lässt. Dabei können Change Agents auf die Nutzung von Methoden wie z.B. zielgruppengerechte Kommunikationsmittel und -kanäle sowie geeignete Informationsmaterialien zurückgreifen, um ihre Kolleg innen zu informieren.

Abgrenzung: Change Agents vs. Key-User

- Change Agents: Sie sind die frühen Anwender innen und Multiplikator innen in ihren Abteilungen, die speziell im Umgang mit Veränderungen geschult sind und das Erlernte an andere weitergeben. Ihre Rolle ist oft freiwillig und intrinsisch motiviert.
- Key-User: Im Gegensatz dazu konzentrieren sich Key-User stärker auf das technische Know-how und die Unterstützung anderer Mitarbeitenden, insbesondere im Rahmen von IT-Projekten. Sie sind oft in ihrer Job-Rolle verankert und bieten (First-Level-) Support.

Hinweis: In manchen Unternehmen wird es ggf. anders gehandhabt und eine klare Differenzierung ist nicht immer möglich (bzw. nötig). Key-User sind vor allem später im Projekt wichtig, wenn es um Training und Support geht.

**4.1.9.6 Die Rolle von Führungskräften im Change** Um Veränderungsinitiativen erfolgreich zu machen, hat Prosci diverse Studien durchgeführt und konkrete Maßnahmen für Führungskräfte identifiziert, die als Erfolgsfaktor für gelungene Veränderungen gelten:

- Kommunikation mit den direkten Mitarbeitenden über die Veränderung
- Unterstützung für die Veränderung demonstrieren
- Mitarbeitende durch den Change helfen, bzw. coachen
- Verbindung zwischen ihren Mitarbeitenden und dem Projektteam sicherstellen
- Widerstände erkennen und mindern

Im Englischen werden diese Rollen mit dem Akronym CLARC beschrieben:

- Communicator
- Liaison
- Advocate

- Resistance Manager
- Coach

#### 4.1.10 Quellen und weitere Informationen

- Rollen und Verantwortlichkeiten im Änderungsmanagement | Atlassian<sup>19</sup>
- CLARC: Die Rolle von Personalmanagern im Change Management |<sup>20</sup>

## 4.2 Stakeholder Management im Change-Management: Mehr als nur Rollen

In IT-Change-Management-Projekten sind Stakeholder nicht nur Rollen, die bestimmte Aufgaben erfüllen. Sie sind Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven, Bedürfnissen, Emotionen, Zielen und Interessen. Sie sind außerdem Personen, die Interessen, Rechte & Pflichten im Projekt haben (Betriebsrat, Politik etc.) oder Personen, die von den Veränderungen im Unternehmen betroffen sind.

Dazu gehören Projektmanager, IT-Teams, Einkauf, Fachabteilungen, Personalbereich, Geschäftsführer, Enduser und weitere interne Stakeholder wie Betriebsräte und auch Datenschutzbeauftragte.

Je nach Projekt können auch externe Stakeholder eine Rolle spielen. Von Partnern wie IT-Anbietern oder Implementierungspartnern bis hin zur Politik bzw. Gesetzgeber oder Verbände bei großen Veränderungen.

Jeder dieser Stakeholder bringt eine eigene Sichtweise, seine eigenen Erfahrungen und sein eigenes Verständnis des Projekts mit.

### 4.2.1 Die psychologische Rolle der Manager

Manager spielen eine entscheidende Rolle in IT-Change-Management-Projekten. Sie sind nicht nur Entscheidungsträgern und Ressourcenbereitsteller, sondern auch Führungskräfte, die das Team motivieren, koordinieren, inspirieren und moderieren müssen. Sie sind auch Vermittler zwischen verschiedenen Stakeholdern und müssen Konflikte managen und Konsens herstellen. Wenn sie nicht überzeugt sind oder die entsprechenden Änderungen nicht mittragen, hat es die beste Software und jede Veränderung schwer. Auch müssen sie das Sollen mit definieren – sprich das Zielbild, Vision, die nötigen Änderungen - sowie den Rahmen (Dürfen) ermöglichen.

Aus Forschung rund um Veränderungskompetenz wissen wir, dass es nicht nur um Persönlichkeit (wie Offenheit, Adaptivität), individuelle Methodenkompetenz oder Motivation geht, sondern auch um

---

<sup>19</sup><https://www.atlassian.com/de/itsm/change-management/roles-and-responsibilities>

<sup>20</sup><https://www.prosci.com/de/blog/clarc-die-rolle-von-personalmanagern-im-change-management>



den Rahmen (Ressourcen, Ziele, Verantwortung bis hin zu Anweisungen)– den das Management mit definieren muss.

Denn wenn Mitarbeitende glauben, dass eine Veränderung notwendig, sinnvoll und machbar ist (kognitive Überzeugungen) und wenn sie sich auf die Veränderung freuen und sie als positiv und wünschenswert empfinden (positive Emotionen), sind sie eher bereit, die Veränderung zu unterstützen und sich dafür einzusetzen.

Um Manager auf diese Aufgaben im Rahmen des Change-Prozesses vorzubereiten, sind Trainings sinnvoll: Führungskräfte sollten in den Grundlagen des Change-Managements geschult werden, um die psychologischen und organisatorischen Aspekte des Wandels zu verstehen und effektiv zu managen.

### **Wie Manager Überzeugungen und positive Emotionen über Veränderungen mitgestalten können**

**Kommunikation:** Manager kommunizieren die Gründe für die Veränderung klar und überzeugend, um kognitive Überzeugungen zu stärken. Sie heben die Vorteile und positiven Aspekte der Veränderung hervor, um positive Emotionen zu fördern. Das bedeutet, dass sie die Kommunikation nicht komplett delegieren, sondern selbst aktiv sind.

**Beteiligung:** Manager beziehen die Mitarbeitenden in den Change-Prozess ein, um ihre kognitiven Überzeugungen und positiven Emotionen zu stärken. Wenn die Mitarbeitenden das Gefühl haben, dass sie einen Beitrag leisten und Einfluss nehmen können, sind sie eher bereit, die Veränderung zu unterstützen.

**Unterstützung:** Manager stellen den Mitarbeitenden die notwendige Unterstützung und Ressourcen zur Verfügung, um die Veränderung zu bewältigen. Dies kann dazu beitragen, ihre kognitiven Überzeugungen und positiven Emotionen zu stärken.

**Vorbildfunktion:** Manager dienen als Vorbilder für Veränderungen und fördern durch ihr eigenes Verhalten und ihre eigene Einstellung positive Emotionen und kognitive Überzeugungen.

**Anerkennung und Belohnung:** Manager anerkennen und belohnen die Bemühungen und Erfolge der Mitarbeitenden im Zusammenhang mit der Veränderung. Dies trägt dazu bei, die positiven Emotionen und kognitiven Überzeugungen der Mitarbeitenden zu stärken.

## **4.2.2 Analyse der Stakeholder: Verstehen von Motivationen und Widerständen**

Die Analyse der Stakeholder in IT-Change-Management-Projekten geht über das bloße Verständnis ihrer Rollen und Aufgaben hinaus. Es geht darum, ihre Motivationen, Ängste, Widerstände und Interessen zu verstehen. Dazu können verschiedene Methoden verwendet werden:

**4.2.2.1 Kraftfeldanalyse** Diese Methode, die von dem Sozialpsychologen Kurt Lewin entwickelt wurde, hilft, die verschiedenen Kräfte zu identifizieren, die das Projekt beeinflussen könnten. Sie hilft dabei, die treibenden Kräfte, die das Projekt vorantreiben, und die hemmenden Kräfte, die das Projekt behindern könnten, zu verstehen.

#### Analyse nach Einfluss und Pro-/ Contra Change und entsprechende Maßnahmen

	Negative Einstellung	Positive Einstellung
<b>Hoher Einfluss</b>	Opponenten: Umwerben, überzeugen	Promotoren: Regelmäßig informieren, aktiv einbinden
<b>Geringer Einfluss</b>	Skeptiker: Beobachten und positiv informieren	Informieren: Vertrauen verstärken und Einfluss stärken

#### Analyse nach Einfluss und Pro-/ Contra Change und entsprechende Maßnahmen

	Promotoren	Opponenten
<b>Hoher Einfluss</b>	Partizipativ	Diskursiv
<b>Geringer Einfluss</b>	Informativ	Repressiv

Ähnlich ist die Analyse nach Interesse & Einfluss.

	Geringes Interesse	Hohes Interesse
<b>Hoher Einfluss</b>	Zufrieden stellen	enger Kontakt
<b>Geringer Einfluss</b>	Pull / Monitor	informieren

**4.2.2.2 Interventionen im Bereich der Stakeholder Analyse** Auf der Grundlage der Stakeholder-Analyse und der Kraftfeldanalyse können Interventionen entwickelt werden, um das Projekt voranzutreiben und Widerstände zu verstehen, zu mindern bzw. positiv zu nutzen. Diese Interventionen können eine Reihe von Strategien umfassen, wie zum Beispiel zur Kommunikation, Weiterbildung, Teambuilding, Einbindung oder weitere Veränderungsmanagement-Initiativen.

Ein Klassiker ist das sogenannte Sounding Board mit wichtigen, einflussreichen Stakeholdern zur Beratung, aber auch Steering-Committees bestehend aus Führungskräften die regelmäßig bzgl. Status, Risiken und Entscheidungen eingebunden werden.

Die Interventionen sollten darauf abzielen, die treibenden Kräfte zu stärken und die hemmenden Kräfte zu mindern oder zu nutzen, zum Beispiel zum Verständnis der Ängste und Widerstände. Vor allem sollte immer wieder auf die Stakeholder geachtet werden.

Je nach Projektphase werden andere Stakeholder wichtig. Besonders bei Reorganisationen oder Jobwechsel von Führungskräften muss immer wieder neu ausgelotet, überzeugt und ausgerichtet werden.

Quelle: Prof. Ina Kohl, Vortrag<sup>2122</sup>

**4.2.2.3 Umgang mit Widerständen** Widerstände verschiedener Stakeholder sind eine der großen Herausforderungen und Aufgaben im Change-Management. Daher gehen wir auf das Thema näher ein. Häufig liegt bei der Sicht auf Widerstände der fundamentale Attribuierungsfehler vor - man erkennt die eigentlichen Gründe nicht an. Zentral ist die Haltung, gute Gründe oder Funktionen für Widerstände verstehen zu wollen. Widerstände sind auch Energie, die man nutzen kann und sollte. Die wichtigste Frage lautet: Was brauchen die anderen, um beim Change mitzumachen? Aber auch warum bestehen welche Widerstände?

#### **Formen von Widerstand**

Es gibt vielfältige Formen von Widerständen, die es zu erkennen gilt:

- Offener Widerstand: Direkte Ablehnung, Kritik und Opposition
- Verdeckter Widerstand: eine scheinbare Zustimmung kann sich unterschiedlich äußern. „Violent Politeness“ ist z.B. eine übertriebene Freundlichkeit, bei gelernter Hilflosigkeit haben Menschen schon innerlich aufgegeben (es ändert sich bei uns eh nichts, ich habe eh nichts zu sagen)\*\*
- Strukturelle Widerstände: Komplexität, Beharrungskräfte im System, Zielkonflikte

#### **Ursachen für Widerstände können vielfältig sein:**

- Mangelnde Verabschiedung und Würdigung des Alten (“Sprung in die Zukunft ist zu schnell”)
- Bedeutungsverlust des Individuums durch stärkeren Fokus auf Rollen, Transparenz, Messbarkeit
- Informationsdefizite und mangelnde Kommunikation
- Persönliche Betroffenheit, Verlustängste (Status, Kompetenzen, Routinen)
- Mangelnde Akzeptanz der Notwendigkeit oder des Nutzens der Veränderung
- Fehlende Beteiligung und Mitbestimmung der Stakeholder
- Überforderung oder mangelnde Qualifizierung für die neuen Anforderungen
- Systembedingte Ziel-, Ressourcen- und Kulturdiskrepanzen
- Persönlichkeit (sehr kritisch, defizitorientiert und ängstlich gegen Änderungen per se)

<sup>21</sup><https://blogs.sap.com/2023/06/30/skillset-und-mindset-das-war-das-sap-training-und-change-forum-2023/>

<sup>22</sup><https://blogs.sap.com/2023/06/30/skillset-und-mindset-das-war-das-sap-training-und-change-forum-2023/>

**Tipps für die Umsetzung:**

- Gründliche Stakeholder-Analyse und kontinuierliches Stakeholdermanagement inkl. Blick auf das System, nicht nur auf die Individuen
- Stärken der Leadership-Rolle und des Involvements der Stakeholder
- Offene Haltung gegenüber Widerständen - Gründe ernsthaft ergründen
- Ausreichend Raum für Übergangs- und Reflexionsphasen einplanen
- Individuelle Begleitung von Schlüsselpersonen, die Wissensträger sind und hohen Einfluss haben
- Strukturebende Maßnahmen wie Rituale und Meetings zur Orientierung
- Rollen so gestalten, dass sie sich mit den Bedürfnissen und Erwartungen der Organisation decken, ohne das Individuum emotional zu destabilisieren.
- Professionelle Unterstützung wie Coaching bei Anpassungsstörungen in Betracht ziehen
- An Veränderungskompetenz und positiver Zukunftsvision arbeiten
- Berücksichtigung von Machtverhältnissen, Interessenkonflikten und kulturellen Faktoren
- Beteiligung und Inklusion relevanter Subsysteme und Perspektiven
- Offener Diskurs und Reflexionsräume zur Entwicklung neuer Verhaltens- und Denkweisen
- Anpassung von Strukturen, Prozessen und Anreizsystemen zur Systemveränderung
- Ultima Ratio ist die Trennungskultur. Dabei ist immer zu klären, ob es um das Wollen oder das Können geht. Fehlendes Können kann unterstützt werden, bei fehlendem Wollen sollte die Trennung reflektiert werden.

**Literatur**

- SAP Training und Change Kaffee Ecke: Widerstände im Change – Ursachen, Formen und möglicher Umgang<sup>23</sup>

**4.3 Kommunikation im Change-Management****4.3.1 Why - Warum ist Kommunikation wichtig im Change-Management?**

Kommunikationsmaßnahmen für verschiedene Stakeholder Gruppen bezwecken, dass die Mitarbeitenden die Veränderungen verstehen, akzeptieren, konstruktiv und im besten Fall motiviert daran teilhaben können.

Kommunikation ist also weit mehr als Information: Change Kommunikation zielt darauf ab, die richtige Botschaft zur richtigen Zeit an die richtigen Personen zu übermitteln (WAS, WANN, FÜR WEN). Es handelt sich um die systematische Planung, Durchführung, Überwachung und Überprüfung aller

---

<sup>23</sup><https://community.sap.com/t5/sap-training-and-change-management/sap-training-und-change-kaffee-ecke-widerst%C3%A4nde-im-change-ursachen-formen/ba-p/13771310>

Kommunikationsaktivitäten innerhalb eines digitalen Transformationsprojekts gegenüber den Projektbeteiligten. Soweit die gängige Praxis. Jedoch sollten wir uns nicht nur auf eine Übermittlung nach dem Sender-Empfänger Prinzip beschränken. Denn:

- gesagt ist nicht gehört
- gehört ist nicht verstanden
- verstanden ist nicht gekonnt
- gekonnt ist nicht angewandt

Das heißt, dass das alleinige Senden nicht reicht, z.B. via E-Mail. Wir sollten die verschiedenen Ebenen und Ziele berücksichtigen

### **Vision & Zielsetzung**

Visionen und Zielsetzungen sind zentral beim Change-Management. Sie bieten Orientierung und motivieren die Beteiligten. Eine Vision ist das große, inspirierende Ziel, beispielsweise “Marktführerschaft in der digitalen Innovation”. Dies ist auch zentral für die Kommunikation.

Zielsetzungen sind konkrete, messbare Schritte zur Erreichung der Vision, wie “Einführung einer neuen Software bis Quartal 4”. Sie sind entscheidend, um den Fortschritt zu messen und die Mitarbeitenden auf dem Weg zur Veränderung zu führen. Ohne klare Vision und Ziele kann der Veränderungsprozess unkoordiniert und ineffektiv werden.

Gerade zu Beginn kann das noch allgemein gehalten sein. Wichtig ist, dass das Management und die relevanten Stakeholder sich darauf einigen. Es hilft auch der Link zur allgemeinen Strategie der Firma dabei, sowie ein motivierendes, emotional ansprechendes Motto. Beispielsweise ist die Strategie von Hugo Boss die führende digitale Modeplattform im Premium-Bereich zu sein. Das Motto der SAP S/4HANA Einführung ist dafür sprechend “ItS4HugoBoss”. Optimal ist eine Change Story, die den Bezug zum Erleben in der Gegenwart und der erwünschten Zukunft darstellt.

### **4.3.2 What – Kommunikationsplan**

Ein Kommunikationsplan beinhaltet eine strukturierte Strategie für die Kommunikation von Veränderungen an die Stakeholder. Er definiert Ziele, Zielgruppen, Botschaften, Kommunikationskanäle und den Zeitplan für die Übermittlung dieser Informationen. Ein effektiver Plan berücksichtigt auch Feedback-Mechanismen, um sicherzustellen, dass die Kommunikation wirksam ist und auf Bedenken oder Fragen angemessen reagiert wird.

Der Kommunikationsplan ist somit ein entscheidendes Instrument, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten während eines Wandels gut informiert sind und sich in den Prozess eingebunden fühlen.

Abbildung 1 zeigt, wie ein beispielhafter Kommunikationsplan in einem Change-Projekt aussehen könnte.

Activity	Stakeholder group	Message	Objectives	Channel	Date / time	Frequency	Creator	To be commu- nicated by
				/ delivery method				

In der Literatur finden sich weitere, ähnliche Beispiele für Kommunikationspläne:

Stakeholder	Kommunikationsbedarf			Medien	Zeitpunkte
	Bedenken	Fragen			
	Jobsicherheit, Mehrarbeit	Auswirkungen des Change auf die Arbeit?	Mitarbeitende über den Stand und Ziele informieren	Mail	Monatlich
Produktion	Jobsicherheit	Werden die Jobs outgesourct?	Klare Ausrichtung über Jobsicherheit geben	Informationsveranstaltung	Zu Beginn des Projektes
Einkauf		Was ändert sich am bisherigen Stand?		Intranet	

Abbildung 2: Kommunikationsplan nach Stolzenberg & Heberle

#### 4.3.3 How – Erstellung der Kommunikationspläne

Es gibt verschiedene Wege, um einen Kommunikationsplan zu gestalten. Insbesondere Interviews oder Workshops können für die Erstellung des Plans sehr hilfreich sein, da die direkt betroffenen Personen aktiv in die Planung eingebunden werden. Individuellen Bedürfnisse und genaue Anforderungen

bezüglich der zu vermittelnden Informationen können erfasst und im Kommunikationsplan gebündelt werden. Analysen am Beginn des Projekts – zum Beispiel die Readiness Analysen bieten hilfreiche Impulse für den Kommunikationsplan.

Abhängig von der Größe des Veränderungsprojekts ist es möglicherweise nicht machbar, alle Beteiligten zu befragen oder in den Workshop einzubeziehen. Daher ist es entscheidend, dass die Teilnehmenden die Vielfalt der Stakeholder bestmöglich repräsentieren.

Kommunikationspläne können auch je nach Change-Management-Modell, welches verwendet wird, unterschiedlich sein. Jedes Modell hat seine eigene Herangehensweise an Veränderungen und setzt den Fokus auf verschiedene Aspekte des Wandels, zum Beispiel wie Informationen präsentiert werden, welche Botschaften betont werden und wie die Mitarbeitenden während des Wandels unterstützt werden.

Das Ziel bleibt, die Akzeptanz, das Verständnis und Wünsche (Desire) für die Veränderungen zu fördern bzw. die verschiedenen Ebenen abzubilden. Schön zeigt dies auch das ADKAR Modell (s. Kapitel 1.1.) wo u.a. zwischen Awareness, Desire, Wissen und Fertigkeit unterschieden wird. Hier gilt es pro Ebene unterschiedlich zu kommunizieren.

Konkret kann ein Kommunikationsplan entlang folgender Schritte erstellt werden:

- Definiere die Ziele der Kommunikation.
- Bestimme, wer die Hauptzielgruppen sind – IT-Teams, Abteilungsleiter, Enduser usw. Jede Gruppe hat unterschiedliche Informationsbedürfnisse.
- Entscheide, welche Kommunikationsmittel am effektivsten sind: E-Mails, Meetings, Newsletter, Intranet, Chats, Präsentationen, Workshops, Videomeetings usw. Nutze mehrere Kanäle für verschiedene Botschaften (mehr dazu in Abschnitt Kommunikationsformate und -materialien).
- Erstelle eine Liste mit den Informationen, die kommuniziert werden müssen. Das kann den Projektfortschritt, Meilensteine, Zeitpläne, Risiken und Änderungen beinhalten.
- Entwickle einen Zeitplan, der angibt, wann und wie oft du mit den verschiedenen Zielgruppen kommunizieren wirst. Berücksichtige auch dringende oder regelmäßige Updates.
- Weise Verantwortlichkeiten für die Kommunikation klar zu. Wer wird welche Nachrichten verfassen, genehmigen, senden und überwachen?
- Richte Möglichkeiten ein, Feedback von den Mitarbeitenden zu erhalten. Das kann durch Umfragen, offene Diskussionen oder Feedback-Sessions erfolgen.
- Überprüfe und bewerte regelmäßig, wie effektiv die Kommunikation verläuft. Passe den Kommunikationsplan bei Bedarf an, um sicherzustellen, dass er den Anforderungen entspricht.

Ein effektiver Kommunikationsplan ist flexibel und passt sich den sich ändernden Anforderungen des Projekts an. Es ist auch wichtig, dass die Kommunikation klar, präzise und zugänglich ist, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden die Informationen verstehen und darauf reagieren können.

#### 4.3.4 Kommunikationsformate und Materialien

Es empfiehlt sich, verschiedene Kommunikationsformate zu nutzen.

##### **Synchrone & asynchrone Formate**

Kommunikation kann synchron (alle Kommunikationspartner\*innen kommunizieren zur selben Zeit miteinander) und asynchron (die Kommunikation findet zeitversetzt statt) stattfinden. Beide Kommunikationsformen haben Vor- und Nachteile. Im Kommunikationsplan wird entsprechend der Zielsetzung und der Zielgruppe der jeweils passende Kommunikationskanal und das passende Format festgelegt.

##### **Beispiele für synchrone Formate**

- Town-Hall-Meetings oder All-Hands-Meetings: Diese Meetings ermöglichen es Führungskräften, die Vision und Ziele des Wandels zu kommunizieren und im direkten Kontakt mit den Mitarbeitenden, Fragen zu beantworten. Das kann auch virtuell stattfinden.
- Change-Workshops oder Schulungen: Durch interaktive Workshops oder Schulungen können Mitarbeitende in den Change Prozess eingebunden werden. Sie erhalten die Möglichkeit, das Verständnis für den Wandel zu vertiefen, Fähigkeiten zu entwickeln und ihre Bedenken zu äußern.
- Regelmäßige Projekt-Meetings: Kurze, regelmäßige Besprechungen oder Team-Meetings vor Ort, um Informationen zum Wandel zu teilen, Fragen zu beantworten und direktes Feedback von den Mitarbeitenden zu erhalten.
- AMA Meetings (Ask-Me-Anything): in Verbindung mit obigen Formaten oder alleine kann so regelmässig ein Forum für Betroffene zum Stellen von Fragen geboten werden werden.
- Einbeziehung von Teamleitern und direkten Vorgesetzten: Die Einbeziehung von Teamleitern und direkten Vorgesetzten ist entscheidend, da sie oft die wichtigsten Ansprechpartner für Mitarbeitende sind. Schulen Sie sie gezielt, damit sie die Botschaft des Wandels unterstützen und ihre Teams effektiv informieren können.
- Kommunikation durch Führungskräfte: Regelmäßige Kommunikation und offene Gespräche seitens der Führungskräfte, sei es durch persönliche Gespräche, bestehende Team-Meetings, Newsletter oder E-Mails, um die Unterstützung für den Wandel zu demonstrieren und den Mitarbeitenden Orientierung zu bieten (siehe auch unter Kapitel Projektrollen / Führungskräfte).

##### **Beispiele für asynchrone Formate**

- Visuelle Präsentationen, Poster und Infografiken können komplexe Informationen auf eine visuell ansprechende Weise darstellen. Sie sind hilfreich, um den Mitarbeitenden optisch zu vermitteln, warum der Wandel stattfindet und welche Auswirkungen er haben wird. Dies kann auch Betroffene erreichen, die beispielsweise nicht digital arbeiten z.B. in der Produktion.
- Change-Management-Plattformen und Intranet: Das Bereitstellen einer dedizierten Plattform oder eines Teils des Intranets für Change-Management kann den Mitarbeitenden kontinuierliche Updates, Ressourcen, FAQs, Diskussionsforen und Erfolgsgeschichten bieten.



- Mitarbeitende-Feedback: Einfache und zugängliche Feedback-Mechanismen wie Feedback-Boxen oder digitale Plattformen, auf denen Mitarbeitende ihre Gedanken, Bedenken oder Ideen äußern können.
- Das Einrichten von Feedback-Tools wie Umfragen, offenen Diskussionsforen oder regelmäßigen Feedback-Sitzungen ermöglicht es den Mitarbeitenden, ihre Gedanken, Bedenken und Ideen zu äußern. Dem Change Team hilft es, die Inhalte anzupassen.

Diese verschiedenen Kommunikationsformate ergänzen sich oft gegenseitig und helfen dabei, umfassend zu kommunizieren, Verständnis zu schaffen, Widerstand zu minimieren und eine positive Einstellung gegenüber dem Wandel zu fördern.

#### **4.3.5 Die Bedeutung von Storytelling**

Storytelling spielt in Change-Projekten eine entscheidende Rolle, da es eine kraftvolle Möglichkeit bietet, Menschen auf emotionaler Ebene zu erreichen, ihre Aufmerksamkeit zu gewinnen und sie für den Wandel zu gewinnen:

- Emotionale Verbindung: Wenn Mitarbeitende sich mit einer Geschichte identifizieren können, wird der Wandel persönlicher und bedeutungsvoller für sie.
- Veranschaulichung von Veränderungen: Eine gut erzählte Geschichte kann komplexe Veränderungen und ihre Auswirkungen auf eine leicht verständliche Weise vermitteln. Sie kann abstrakte Konzepte greifbar und nachvollziehbar machen.
- Motivation und Inspiration: Geschichten zeigen, dass Veränderungen möglich sind und Erfolg bringen können.
- Kulturelle Ausrichtung: Vermittlung der Unternehmenskultur und Werte, sowie wie die neuen Werte im Kontext des Wandels gelebt werden können.
- Erinnerbarkeit und Weitergabe: Menschen erinnern sich besser an Geschichten als an Fakten. Eine gut erzählte Geschichte kann weiter erzählt werden und sich so verbreiten, was die Botschaft des Wandels verstärkt.

Beim Erzählen von Geschichten in Change-Projekten ist es wichtig, auf einige Schlüsselfaktoren zu achten:

- Relevanz und Authentizität
- Klare Botschaft und Zielsetzung - warum ist der Wandel wichtig und welche Vorteile bringt er.
- Einbeziehung der Zuhörenden inkl. der Ermutigung, sich in die Geschichte hineinzusetzen oder sich mit Charakteren zu identifizieren.
- Struktur und Spannung von Anfang, Höhepunkt bis Ende, die Spannung erzeugt und die Aufmerksamkeit der Zuhörenden aufrechterhält, ist wirkungsvoller.

- Story Listening in einer Analyse-phase ist dabei wichtig, bestehende Geschichten und Narrative zu Nutzen oder daran anzudocken. Auf keinen Fall Change-Stories nur im stillen Kämmerlein entwickeln.

Wenn Geschichten richtig eingesetzt werden, können sie die Akzeptanz und Unterstützung für den Wandel wesentlich verbessern.

#### **4.3.6 Tipps und Best Practices für die Kommunikation in Projekten**

- Kontinuierliche Kommunikation: Wiederholen wichtiger Informationen und des Fortschritts. Rituale helfen dabei wie monatliche AMA (Ask me anything) Sessions oder monatliche Newsletter.
- Vielfalt der Kanäle: Damit werden unterschiedliche Präferenzen angesprochen.
- Einbindung und Einbeziehung von Meinungen sowie Feedback: Das ist ein zentrales Element – ob in Diskussionsforen oder offenen Veranstaltungen. Informationen wie E-Mails, Sharepoint-Seiten oder Videos ersetzen keinen Dialog. Beides ist wichtig, oft werden jedoch Dialog-Formate zu wenig genutzt. Es ist jedoch wichtig, sowohl für das Verständnis aller Betroffenen sowie als Feedback für die Change & Projekt Manager.
- Anpassung an Zielgruppen: Führungskräfte, Frontline-Mitarbeitende und verschiedene Abteilungen haben unterschiedliche Perspektiven und Bedürfnisse.
- Messbare Ziele und Fortschritt anzeigen: Visualisieren von Erfolgen und Meilensteinen, um das Engagement und die Motivation aufrechtzuerhalten.
- Verschiedene Perspektiven herausarbeiten (auch für Endnutzer): IT-Lösungen werden oft vom Management eingekauft. Der Mehrwert und die Änderungen für Mitarbeitende und Nutzer ist oft nicht klar - dies gilt es z.B. anhand Personas herauszuarbeiten. In sogenannten Change Impact Analysen kann dann eingeschätzt werden, wie stark die Änderungen für die jeweilige Persona oder Rolle sind. Gerade bei hohem Change Impact ist es wichtig ausreichend bzw. mehrmals zu kommunizieren.
- Timing: Zu früh zu viel zu kommunizieren weckt evtl. Erwartungen, die noch nicht bedient werden können. Zu spät oder zu wenig zu kommunizieren ist u.U. ebenso suboptimal. Daher ist es wichtig, den Detailgrad zeitlich entsprechend zu kommunizieren und dabei transparent zu sein. Das bedeutet, klar zu kommunizieren, welche Schritte noch unklar sind und wie das Fortschreiten kommuniziert wird.\*\*
- Nutzen von Multiplikatoren und bestehenden Kanälen: Eigene Change Netzwerke oder bestehende Netzwerke wie Assistenten, Azubis, Führungskräfte-Meetings können zur Kommunikation genutzt werden.

#### **Weitere Ressourcen:**

- Blog-Doku einer Community Session: Kommunikation in SAP Change Management Projekten<sup>24</sup>
- Narrative Organisationsentwicklung - Blog zum Podcast mit Tobias Grewe<sup>25</sup>

## 4.4 Lernen & Weiterbildung im Change-Management – von Lernbedarfsanalyse & Lernformaten bis zum regelmäßigen Lernen

### 4.4.1 Die Bedeutung von Lernen im Change-Management

Neben Wollen, Sollen und Dürfen ist das **Können** elementar im Rahmen von Veränderungen. Denn natürlich müssen die Betroffenen neue Prozesse, Aufgaben und letztendlich Software und IT verstehen und anwenden können.

Üblicherweise wird im Trainingsbereich zwischen verschiedenen Zielgruppen bzw. Personas unterschieden. Das sind gewöhnlich Experten, die ein IT-System einführen und als erste mehr Details benötigen. User bedienen die Systeme oder Software, Manager und andere Stakeholdergruppen benötigen eher Überblickswissen bzgl. der Ziele, Vorteile oder des Impacts.

Im Sinne der erfolgreichen Kompetenzentwicklung gilt es, allen vom Wandel Betroffenen Lernressourcen und Lern-Räume zur Verfügung zu stellen – also nicht nur von Training zu sprechen im Sinne des Trainer-Schüler Narrativs.

### 4.4.2 Durchführung von Trainingsprojekten

Bei der Durchführung einer Trainingsbedarfsanalyse für IT-Projekte können verschiedene Vorgehensmodelle verwendet werden, die den Prozess strukturieren und optimieren. Ein häufig genutztes Vorgehensmodell ist immer noch das ADDIE-Modell, das auch als allgemeines Modell für Trainingsmanagement genutzt wird:

**Analyse:** Die Durchführung einer Trainingsbedarfsanalyse für IT-Projekte ist ein wichtiger Schritt, um sicherzustellen, dass das Team über die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügt, um das Projekt erfolgreich umzusetzen. Eine gründliche Analyse hilft, die Lücken im Wissen und den Schulungsbedarf der Teammitglieder zu identifizieren, um gezielte Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung ergreifen zu können. In dieser Phase werden die Projektziele und Anforderungen definiert. Es werden Interviews oder Befragungen mit Stakeholdern geführt, um den aktuellen Kenntnisstand der verschiedenen Personas zu bewerten und die erforderlichen Kompetenzen zu ermitteln. Ist- und Soll-Einschätzung können natürlich auch per Umfrage und Selbsteinschätzung durchgeführt werden. Gewöhnlich wird das auf der Ebene der Job-Rolle gemacht.

<sup>24</sup><https://community.sap.com/t5/sap-training-and-change-management/kommunikation-in-sap-change-management-projekten-kaffe-ecken-recap/ba-p/297108>

<sup>25</sup><https://www.linkedin.com/pulse/narrative-organisationsentwicklung-mit-tobias-grewe-enc320-jenewein-i6gye/>

**Design:** Auf Basis der Analyseergebnisse wird ein Schulungsplan entwickelt. Dieser umfasst die Auswahl der geeigneten Schulungsziele, -methoden, -inhalte und -ressourcen. Es wird ebenfalls festgelegt, wie die Schulungsmaßnahmen und Ziele evaluiert werden sollen.

**Entwicklung (Development):** In dieser Phase werden die Schulungsmaterialien oder Lernressourcen erstellt oder angepasst. Das können interne Schulungsunterlagen, externe Schulungsressourcen oder Online-Lerninhalte sein. Es wird auch der Zeitplan erstellt.

**Implementierung:** Die Schulungsmaßnahmen werden gemäß des Schulungsplans umgesetzt. Das kann beispielsweise durch interne Schulungen, externe Schulungsanbieter oder Online-Lernplattformen erfolgen.

**Evaluation:** Nach Abschluss der Schulungsmaßnahmen wird ihre Effektivität bewertet. Das kann durch Tests, Feedback der Teilnehmenden oder Leistungsbeobachtungen erfolgen. Die Ergebnisse der Evaluation fließen in die zukünftige Planung von Schulungsmaßnahmen ein. Kennzahlen wie geschätzter Transfer in den Arbeitsalltag, Lernstunden, Zufriedenheit, Wissen durch Tests, Outputs & Impact durch Schätzungen oder Messungen sind die gängigsten Ansätze dabei. Mehr Infos zu Evaluation sind hier im Artikel<sup>26</sup> zu finden.

Tipps:

- Denkt bei der Trainingsbedarfsanalyse nicht nur an Anwender und Experten, sondern an alle Stakeholder, wie z.B. Manager. Denn Lernen und Training sind ein starkes Element der Einbindung und Motivation.
- Bei der Soll-Einschätzung: Fokus auf wirkliche geforderte Performance – nicht auf Top-Talents oder extreme Expert – das ist meist zu viel und komplex.
- Ob bei Design oder Evaluation: achtet auf den Transfer in den Arbeitsalltag.

#### 4.4.3 Formate & Konzept incl. Train the Trainer Ansatz (TTT)

Klassische Formate sind sicher Workshops & Trainings in Präsenz oder virtuell. Inzwischen hat sich ein Methoden Mix etabliert – auch Blended Learning genannt. Hier wechseln sich Lernphasen des individuellen selbstgesteuerten Lernens – wie z.B. E-Learning oder Videos – mit Trainer-geführtem Lernen in Gruppen incl. Fragen & Anleitungen sowie Austausch & Reflexion ab. Kurze Einstufungstests zu Beginn helfen zur Personalisierung des Lernens. Während des Lernens und am Ende dienen Tests und Fragen der Reflektion und Festigung des Lernens.

Neben formellen Angeboten wie E-Learning macht im Change vor allem erfahrungsbasiertes, experimentelles Lernen Sinn – zum Beispiel Barcamps oder Hackathons.

<sup>26</sup><https://www.linkedin.com/pulse/how-measure-benefits-training-people-development-thomas-jenewein/>

Lernen von und mit anderen wird in Communities of Practice, Online-Coaching oder Lerngruppen und Zirkeln angewandt.

Gerade im IT-Bereich bietet sich Lernen im Arbeitsprozess und bei Bedarf an, damit weniger vergessen und das Gelernte besser angewandt wird. Dies lässt sich über Dokumentation in der IT-Applikation, digitale Assistenten und Chatbots bei fachlichen Themen oder virtuelles Mentoring und Coaching bei Verhaltensthemen umsetzen. Dieser Ansatz wird auch Workplace Learning genannt.

Updates und kontinuierliches Lernen sollte zu Beginn eingeplant werden. Im Workplace Learning werden die klassischen Lerninhalte immer kürzer. Communities und kurze Formate wie regelmäßige Fragerunden und Videos, am besten in einem Mix aus Pull und Push, sind hier hilfreich. Push kann durch Newsletter, Mails oder Alerts im System geschehen – für Pull benötigt es vor allem eine gute Suche und kuratierte Lernportale (oft wird Sharepoint benutzt).

Ein Klassiker im IT-Kontext sind Train the Trainer Ansätze (TTT). Oft sind Experten aus Beratungen, vom Hersteller oder der Inhouse-IT die sog. Head-Trainer, welche die Multiplikatoren ausbilden. Diese sind oft die Keyuser, die später auch die IT-Lösungen supporten. Dieses Multiplikatoren-System vereinfacht die Skalierung der Vermittlung der Lerninhalte und des Transfers.

Unabhängig vom Format ist es wichtig, sicher zu stellen, dass die jeweiligen Zielgruppen zum richtigen Zeitpunkt das benötigte Wissen und notwendigen Kompetenzen haben. Zu früh ist dabei genauso suboptimal wie zu spät.

#### **4.4.4 Zwei Modelle zur Methodenauswahl**

Es gibt nicht die beste Methode. Methoden und Medien sollten immer abhängig von den Lernzielen & Zielgruppen gewählt werden. Die folgenden Modelle können dabei helfen:

#### **5 Moments of Need**

Nach Mosher & Gottfriedson, weitere Infos hier<sup>27</sup>.

1. Neues Wissen aneignen
2. Wissen vertiefen
3. Wissen anwenden
4. Probleme bei der Anwendung lösen
5. Auf Veränderungen reagieren können

Zu Beginn macht eher formelles Lernen Sinn wie unter Formaten & Konzept beschrieben, danach immer mehr informelles Lernen in kleinen Einheiten, nah am Arbeitsprozess.

---

<sup>27</sup><https://www.5momentsofneed.de/5-moments-of-need>

## 70:20:10 Modell

Die Grundlage des Modells waren Umfragen bei Führungskräften zur Frage, wie sie ihre Kompetenzen erworben haben. Es ist ein hilfreiches Modell da es die Relevanz verschiedener Lernformate zeigt, auch wenn die Prozentzahlen, je nach Faktoren wie z. B. Skill Level, variieren.

- **70%** steht für Erfahrung und Praxis. Das bedeutet, dass die Kompetenzentwicklung durch direkte Anwendung von Fähigkeiten am Arbeitsplatz oder in realen Situationen erfolgt. Dabei wird der Schwerpunkt auf das Lernen durch Handeln, Experimentieren und Reflexion gesetzt.
- **20%** steht für Lernen durch soziale Interaktion. Dies beinhaltet den Austausch von Wissen und Erfahrungen mit anderen Menschen, sei es durch Mentoring, Coaching, Zusammenarbeit, Diskussionen in Communities oder informelles Lernen im Team. Durch den Dialog und die Zusammenarbeit mit anderen können neue Perspektiven gewonnen und Lernprozesse vertieft werden.
- **10%** steht für formale Bildung. Dies umfasst strukturierte Lernaktivitäten wie formelle Schulungen, Kurse oder Workshops. Obwohl dieser Anteil am geringsten ist, kann er wertvolle Kenntnisse und Fähigkeiten vermitteln, insbesondere wenn es um theoretisches Hintergrundwissen oder komplexe Konzepte geht. Ist man neu in einem Thema, macht sogar mehr formelles Lernen Sinn.

Wie immer macht es der Mix – das Modell zeigt auf, dass nicht nur kognitives formelles Lernen wichtig ist.

## Quellen und weitere Informationen

- Austausch zu Lernen im Unternehmen: Corporate Learning Community <sup>28</sup>
- Für allgemeine Kompetenz-Bewertungen sind z.B. das digitale Rahmenmodell der EU DigiComp <sup>29</sup> sowie die europäische Skill & Job Datenbank ESCO <sup>30</sup> als Anker interessant.
- Learning Design Canvas vom internen SAP Learning Team <sup>31</sup>
- Generative Künstliche Intelligenz im Corporate Learning: Use Cases, Beispiele und Tips - Artikel von T. Jenewein <sup>32</sup> />

---

<sup>28</sup><https://colearn.de/>

<sup>29</sup>[https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcomp\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcomp_en)

<sup>30</sup><https://esco.ec.europa.eu/>

<sup>31</sup><https://app.mural.co/template/17668bfc-f175-4d0d-9a3d-44bb829b5af7/705e32fd-2d59-4cab-a47e-3a708fddab9a>

<sup>32</sup><https://community.sap.com/t5/sap-training-and-change-management/generative-k%C3%BCnstliche-intelligenz-im-corporate-learning-use-cases-beispiele/ba-p/13767754>

## 4.5 Communities im Change-Management

### 4.5.1 Was sind Change Communities?

Change Communities sind spezialisierte unternehmensinterne Netzwerke, die aktiv in Veränderungsinitiativen eingebunden sind. Sie fördern nicht nur den Informationsaustausch und die Transparenz, sondern unterstützen auch die Kompetenzentwicklung und bieten eine Plattform für Beteiligung und Mitbestimmung. Diese Communities zeichnen sich durch eine klare Organisationsstruktur mit spezifischen Rollen wie Change Agents und Change Coaches aus.

Das Gemeinschaftsgefühl in der Community bietet einen mental, physisch und emotional sicheren Raum und kann dazu beitragen, dass das Vertrauen in die eigene Selbstwirksamkeit gestärkt und die Motivation zur Nutzung der neuen Technologien / Systeme erhöht wird.

Sie fördern damit einen aktiven Wissensaustausch und führen so zu einem größeren Engagement der Beteiligten. Die Mitglieder lernen voneinander, experimentieren mit Anwendungsfällen zur Nutzung der neuen Technologien / Systeme und generieren eigene Ideen zur Weiterentwicklung dieser Themen.

### 4.5.2 Besonderheiten von Change Communities im Vergleich zu anderen internen Communities

- **Einbindung in Veränderungsinitiativen:** Change Communities sind tief in die Planung, Umsetzung und Evaluierung von Change-Projekten involviert. Sie arbeiten eng mit Change-Sponsoren und anderen Stakeholdern zusammen, um die praktischen Aspekte der Veränderung erfolgreich zu gestalten.
- **Organisationsstruktur und Rollen:** Im Gegensatz zu allgemeinen internen Communities verfügen Change Communities über klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten. Die aktiven Mitglieder sind oft intrinsisch motivierte Individuen, die als Change Agents fungieren und als Ansprechpartner und Mentor für andere Mitarbeitende dienen.
- **Fokus auf Veränderungsinhalte:** Change Communities sind darauf ausgerichtet, Wissen und Erfahrungen in Bezug auf bestehende Veränderungsinitiativen, Organisationsentwicklung und Transformationsprozesse zu sammeln und zu teilen: Die Community-Themen orientieren sich an Unternehmens-Strategien und leiten daraus Methoden und Aktivitäten ab, um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten. Die Community spiegelt Erfahrungen, Meinungen an das Change Programm zurück und gewährleistet durch den Roll-in & Rollout bessere Transparenz für Betroffene, Change Programm & Management.
- **Fokus auf Kompetenzentwicklung:** Change Communities sind darauf ausgelegt, die Veränderungskompetenz ihrer Mitglieder zu entwickeln zu verbessern und an andere Mitarbeitende der Organisation weiterzugeben. Dazu sammelt die Change-Community bewährte Praktiken und organisiert den Austausch von Erfahrungen, Weiterbildung, Peer-Learning und praktische Übungen,

um sicherzustellen, dass die Community Mitglieder in der Lage sind, effektiv auf Veränderungen zu reagieren.

#### **4.5.3 Formate von (Change) Communities**

Change Communities können in verschiedenen Formaten organisiert werden, die auf spezifische Anforderungen zugeschnitten sind:

- Virtuelle Communities: Nutzen digitaler Plattformen für den Wissensaustausch über geografische Grenzen hinweg, ideal für global agierende Unternehmen oder Remote-Arbeit.
- Physische Communities: Treffen sich regelmäßig persönlich, um durch direkten Austausch und sozialen Zusammenhalt Veränderungen zu fördern.
- Hybride Communities: Kombinieren persönliche Treffen mit virtuellen Interaktionen, um eine breitere Teilnahme zu ermöglichen.
- Themenbasierte Communities: Fokussieren sich auf spezifische Aspekte wie „Digitale Transformation“ oder „Agiles Arbeiten“ und bieten eine Plattform für Expertenaustausch.
- Communities of Practice (CoP): Konzentrieren sich langfristig auf die kontinuierliche Entwicklung und den Austausch von Wissen und Best Practices in einem bestimmten Fachgebiet.

#### **4.5.4 Wie Change Communities funktionieren**

Damit Change Communities effektiv sind, benötigen sie bestimmte Strukturen und Mechanismen:

- Regelmäßige Interaktion: Regelmäßige Treffen und Diskussionen fördern das Vertrauen und die Bindung der Mitglieder.
- Klare Zielsetzungen und Vision: Eine klare Vision und spezifische Ziele leiten die Aktivitäten der Community und halten sie auf Kurs.
- Verantwortlichkeiten und Rollenverteilung: Klare Rollen, wie Community Manager oder Moderator, helfen, das Engagement zu fördern.
- Wissensmanagement und Dokumentation: Effektive Communities dokumentieren relevante Informationen und machen sie für die Mitglieder zugänglich.
- Feedback- und Anpassungsmechanismen: Regelmäßige Feedback-Schleifen ermöglichen es, Prozesse zu überprüfen und anzupassen.
- Peer Learning und Mentoring: Fördert den Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen den Mitgliedern.
- Technische Infrastruktur: Die richtige technische Plattform ist entscheidend und sollte Tools für Kommunikation, Kollaboration und Wissensaustausch bieten.
- Engagement-Strategien: Spezielle Aktivitäten und Anreize erhöhen das Engagement der Mitglieder und den Mehrwert der Community.



#### 4.5.5 Best Practices bei der Implementierung von Change Communities

- Frühzeitiger Aufbau und Integration: Beginne frühzeitig mit dem Aufbau der Community und integriere sie in die Gesamtstrategie des Change-Prozesses.
- Pilotprojekte und schrittweises Wachstum: Starte mit kleineren Projekten, um die Community-Struktur zu testen und erste Erfolge zu erzielen.
- Kulturelle Anpassung und Sensibilität: Achte darauf, dass die Community-Kultur mit der Unternehmenskultur übereinstimmt.

#### Weiterführende Links

- Community Gruppe auf LinkedIn von SAP zu Change Management<sup>3334-35</sup> kommt dazu bei Interesse!
- Kaffee<sup>36-37</sup> Ecke (AMA) zu Change Themen<sup>3839</sup>
- Blog zu Engagement in Communities<sup>4041</sup>
- lernOS Leitfaden für Community Management<sup>42</sup>
- Website zu Communities<sup>43</sup> (Tanja Laub)
- Community Management Studien, Trends und Konferenzen<sup>44</sup>
- The Community Roundtable<sup>45</sup>
- BVCM (Bundesverband Community Management)<sup>46</sup>

#### Good Practices @ Continental:

- Social Media Adoption<sup>47-48</sup> the GUIDE concept » Harald<sup>49-50</sup> Schirmer.de<sup>51</sup>

<sup>33</sup><https://www.linkedin.com/groups/8682361/>

<sup>34</sup><https://events.sap.com/de/sap-change-training/de/home>

<sup>35</sup><https://events.sap.com/de/sap-change-training/de/home>

<sup>36</sup><https://events.sap.com/de/sap-change-training/de/home>

<sup>37</sup><https://events.sap.com/de/sap-change-training/de/home>

<sup>38</sup><https://events.sap.com/de/sap-change-training/de/home>

<sup>39</sup><https://events.sap.com/de/sap-change-training/de/home>

<sup>40</sup><https://www.linkedin.com/pulse/engagement-und-mitmachen-f%C3%B6rdern-communities-mit-tanja-jenewein/>

<sup>41</sup><https://www.linkedin.com/pulse/engagement-und-mitmachen-f%C3%B6rdern-communities-mit-tanja-jenewein/>

<sup>42</sup><https://cogneon.github.io/lernos-cmgmt/de/>

<sup>43</sup><https://www.communitymanagement.de/community-canvas/>

<sup>44</sup><https://www.communitymanagement.de/community-management/community-management-studien-trends-und-konferenzen/>

<sup>45</sup><https://communityroundtable.com/>

<sup>46</sup><https://bvcm.org/>

<sup>47</sup><https://harald-schirmer.de/2014/03/11/social-media-adoption-the-guide-concept/>

<sup>48</sup><https://harald-schirmer.de/2014/03/11/social-media-adoption-the-guide-concept/>

<sup>49</sup><https://harald-schirmer.de/2014/03/11/social-media-adoption-the-guide-concept/>

<sup>50</sup><https://harald-schirmer.de/2014/03/11/social-media-adoption-the-guide-concept/>

<sup>51</sup><https://harald-schirmer.de/2014/03/11/social-media-adoption-the-guide-concept/>

- Lessons learned from Social Media Implementation » Harald<sup>52</sup>\_<sup>53</sup>Schirmer.de<sup>54</sup>

## 4.6 Analysen, Feedback, Monitoring & kontinuierliche Verbesserung

Die Implementierung von Feedback-Systemen, Messungen und Monitoring-Tools sollte dazu beitragen, den Fortschritt von Projekten zu prüfen und sicherzustellen, dass die Ziele erreicht werden. Sie ermöglichen es, den Change-Prozess maßgeschneidert und auf den Kontext abgestimmt zu gestalten und regelmäßig zu optimieren.

Analysen und Messungen können an unterschiedlichen Zeitpunkten stattfinden.

- Analysen vor dem Projekt: Ist-Analyse, Readiness Analyse oder Bedarfsanalyse
- Analysen während des Projekts: z.B. Business/ Operational Readiness, Change Impact, Puls-Fühlen
- Analysen nach dem Projekt zu User Adoption und zu nachhaltigen Veränderungen

Hierbei sollten frühzeitig Erwartungen geklärt und festgelegt werden, wie die Ergebnisse der Analysen genutzt werden sollen. Wichtig ist, dass die Messungen nicht nur Daten generieren, sondern auch klare Handlungsanweisungen ableiten. Bei der Definition der erfassenden Parameter sind auch KPIs zu berücksichtigen, die für wichtige Stakeholder relevant sind.

Im Folgenden werden die Change Readiness Analyse und die Change Impact Analyse als zwei wichtige Instrumente detaillierter dargestellt:

### 4.6.1 Change Readiness Analyse

Die **Change Readiness Analyse** ist in IT-Projekten ein wichtiges Instrument, um die Bereitschaft einer Organisation für bevorstehende Veränderungen zu bewerten. Sie hilft dabei, mögliche Hindernisse zu identifizieren und gezielte Maßnahmen zu entwickeln, um die Akzeptanz und erfolgreiche Umsetzung des Change zu fördern. Die Durchführung einer Change Readiness Analyse beinhaltet in der Regel folgende Punkte:

- **Stakeholder-Identifikation:** Es ist entscheidend zu wissen, wer von der Veränderung betroffen ist und wer als Schlüsselfigur fungieren kann, um die Veränderung zu unterstützen oder zu behindern.
- **Erhebungsinstrumente:** Diese können Workshops, Interviews oder Umfragen umfassen. Wichtig ist, die allgemeine Bereitschaft und Einstellung zur Veränderung zu messen.

<sup>52</sup><https://harald-schirmer.de/2014/04/17/lessons-learned-from-social-media-implementation/>

<sup>53</sup><https://harald-schirmer.de/2014/04/17/lessons-learned-from-social-media-implementation/>

<sup>54</sup><https://harald-schirmer.de/2014/04/17/lessons-learned-from-social-media-implementation/>

- Sie umfasst typischerweise Sentiments wie:
  - **Bewusstsein & Awareness:** Verstehen die Mitarbeitenden die Notwendigkeit der Veränderung?
  - **Verständnis:** Haben sie ein klares Bild von den Veränderungen und ihrer Rolle dabei?
  - **Akzeptanz:** Wird die Veränderung positiv bewertet und unterstützt?
  - **Fähigkeit:** Fühlen sich die Mitarbeitenden in der Lage, die Veränderung umzusetzen, und verfügen sie über die notwendigen Ressourcen?
  - **Engagement & Commitment:** Sind die Mitarbeitenden bereit, aktiv an der Umsetzung mitzuwirken und fühlen sich in ihren Bemühungen anerkannt?
  - **Empowerment:** Haben die Mitarbeitenden die nötige Unterstützung und Erlaubnis, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen? Sind die Ressourcen für die Veränderung vorhanden?

Es ist wichtig zu beachten, dass eine Change Readiness-Analyse kein einmaliges Ereignis ist, sondern ein fortlaufender Prozess, der während des gesamten Change-Managements durchgeführt werden sollte, um die fortlaufende Bereitschaft und mögliche Veränderungen im Laufe der Zeit zu überwachen.

Die Unternehmenskultur hat einen erheblichen Einfluss auf die Bereitschaft zur Veränderung in einer Organisation. Eine offene und flexible Kultur kann die Akzeptanz von Veränderungen fördern, während eine starre oder negative Kultur Widerstand hervorrufen kann.

Daher ist es wichtig, die Kultur in Change Readiness-Analysen zu berücksichtigen. Dies kann durch Umfragen, Interviews und Beobachtungen erfolgen. Die Ergebnisse können dann genutzt werden, um Maßnahmen zur Verbesserung der Bereitschaft zur Veränderung zu entwickeln, wie zum Beispiel die Förderung einer positiven Kultur oder die Verbesserung der Kommunikation. Untersuchungen haben gezeigt, dass u.a. das affektive Commitment ein wichtiger Faktor bei der Change Readiness ist.

#### 4.6.2 Change Impact Analysen (CIA)

Das Ziel einer Change Impact Analyse ist es, die potenziellen Auswirkungen einer Änderung auf die Organisation, die Prozesse, die Systeme und die Menschen zu identifizieren und zu bewerten. Sie hilft dabei, Risiken zu minimieren, Widerstände zu managen und die Akzeptanz der Änderung zu erhöhen.

Das Vorgehen bei einer Change Impact Analyse umfasst im Allgemeinen die folgenden Schritte:

- Identifizieren der geplanten Änderungen: Was wird sich ändern? Wie wird sich das auf die bestehenden Systeme, Prozesse, Organisation und Menschen auswirken?
- Bewertung der Auswirkungen: Wie groß ist die Auswirkung jeder Änderung? Wer wird davon betroffen sein und in welchem Ausmaß?

- Entwicklung von Maßnahmen zur Bewältigung der Auswirkungen: Was kann getan werden, um die negativen Auswirkungen zu minimieren und die positiven zu maximieren? Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

Eine Change Impact Analyse wird am besten in einem Workshop durchgeführt, bei dem Experten aus verschiedenen organisatorischen Einheiten und mit unterschiedlichen Hintergründen teilnehmen. Dieser kollaborative Ansatz fördert ein gemeinsames Verständnis der bevorstehenden Herausforderungen unter den Projektbeteiligten. Nach der Bewertung ist es wichtig, die identifizierten Handlungsfelder mit geeigneten Aktivitäten anzugehen.

Im SAP-Bereich wird dies gewöhnlich im Rahmen der Fit-to-Standard Workshops durchgeführt. Dabei wird geklärt, wie die Standardsoftware den Anforderungen des Unternehmens entspricht (Fit) und wo Anpassungen oder Änderungen notwendig sein könnten (Gap).

Gerade diese Anpassungen und Änderungen sind die Änderungen, die in der Change Impact Analyse weiter geprüft werden.

Die Detaillierungsebene sind dabei Prozess-Analysen auf konkretem Level incl. Aufgaben pro Prozess-Schritt und Personas der Nutzer. Toolseitig kann dies effektiv durch Prozess-Management Software wie SAP Signavio unterstützt werden.

#### **4.6.3 Sammlung von weiteren Analysen und Good Practices**

Anbei eine weitere Sammlung verschiedener Analysen aus einer Community Session.

Retrospektiven finden regelmäßig während des Projekts statt und geben Teams die Möglichkeit, ihre Arbeitsweise zu reflektieren und Verbesserungen zu identifizieren. Sie fördern eine offene Kommunikation und kontinuierliche Verbesserung. Man kann Sie zum Beispiel nach wichtigen Phasen bzw. Meilensteinen durchführen. Feedbackschleifen sorgen dafür, dass Informationen und Erkenntnisse aus der Arbeit direkt in den Prozess zurückfließen.

Evaluationen hingegen sind umfassendere Überprüfungen am Ende eines Projekts (summativ) oder während einer Projektphase. Sie messen den Erfolg und ziehen Lehren für zukünftige Projekte.

Als Methoden werden meist Instrumente aus der Sozialforschung sowie dem Design Thinking & User Research genutzt.

- Qualitative Methoden: Strukturierte oder teilstrukturierte Interviews, Workshops, offene Befragungen und Beobachtungen.
- Quantitative Methoden: Fragebögen und regelmäßige Befragungen, um den "Puls" der Organisation zu fühlen. Besonders im IT-Umfeld können auch Daten wie die Anzahl der Support-Tickets oder die Nutzungsrate von Systemen wertvolle Einblicke bieten.

Kontinuierliche Verbesserung für die Verankerung der Veränderungen z.B. nach Go-Live bedarf weiterer Analysen. So können regelmäßig Pulse-Checks zu den oben genannten Change-Sentiments durchgeführt werden. Nach großen Systemeinführungen folgen gewöhnlich kleine, regelmäßige Updates.

Auch hier bedarf es Kommunikation und Weiterbildung. Wichtig ist, dass es weiter Prozesse und Ressourcen gibt, die sich darum kümmern. Zum Beispiel um das Updaten der Dokumentation, der Enduser\*innen Trainings. Dies können Key-User sein oder eine Community aus Change Agents.

Im zunehmenden und regelmäßigen Wandel, der meist mit Unsicherheit und Stress verbunden ist, ist Resilienz von zunehmender Bedeutung. Eine resiliente stressresistente Belegschaft kann schneller und nachhaltiger auf Veränderungen reagieren, was die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs von Change-Initiativen erhöht. Auch hier helfen bereits genannte Ansätze wie verfügbare Ressourcen, unterstützende kulturelle Werte wie psychologische Sicherheit oder Feedback Mechanismen.

### **Quellen und weiterführende Informationen**

- Change Readiness<sup>55</sup>
- Change Readiness Analysen in Wissenschaft und SAP-Praxis<sup>56</sup>

## **4.7 Die Rolle organisatorischer Veränderungen in IT- und Cloud-Projekten**

Die Digitalisierung stellt Organisationen vor fundamentale Herausforderungen und erfordert tiefgreifende Veränderungen. Die IT wird zur zentralen Schaltstelle für moderne Geschäftsprozesse. Diese Transformation verlangt nicht nur technologische Anpassungen, sondern auch eine grundlegende Neuausrichtung von Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen.

### **Historisch gewachsene IT-Strukturen und Pfadabhängigkeit**

Viele Unternehmen kämpfen mit veralteten “Legacy-Systemen”, die modernen digitalen Anforderungen nicht mehr gerecht werden. Diese Systeme behindern oft die Einführung neuer Technologien. Zudem führt Pfadabhängigkeit dazu, dass etablierte Prozesse und Fähigkeiten den notwendigen Wandel blockieren.

Forschungsergebnisse zeigen, dass erfolgreiche IT-Transformationen eine ganzheitliche Betrachtung von Technologie, Prozessen und Mitarbeitenden erfordern. So können digitalen Transformationsprojekte an mangelnder Berücksichtigung organisatorischer Aspekte scheitern.

### **Neue Führungs- und Zusammenarbeitsmodelle**

Moderne IT-Lösungen erfordern flexiblere Organisationsmodelle. Agile Methoden wie Scrum oder DevOps haben sich als effektiv erwiesen, um schneller auf technologische Veränderungen zu reagieren.

<sup>55</sup><https://www.linkedin.com/pulse/insightsin2change-you-ready-change-changeinsight/>

<sup>56</sup><https://community.sap.com/t5/sap-training-and-change-management/change-readiness-analysen-in-wissenschaft-und-sap-praxis/ba-p/13919564>

Diese Ansätze basieren auf Selbstorganisation, kontinuierlichem Feedback und bereichsübergreifender Zusammenarbeit.

Bei Outsourcing- und Insourcing-Entscheidungen sollte strategisch vorgegangen werden. Während das Outsourcing von Cloud-Management oft sinnvoll ist, kann das Insourcing von Schlüsselkompetenzen wie Cloud-Strategie notwendig sein, um Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Die Rolle der IT in Restrukturierungen sollte differenziert betrachtet werden:

- IT als Befähigerin des Business
- IT als Treiberin neuer Wertschöpfungspotenziale
- Zentralisierung vs. Dezentralisierung je nach Funktion (Back-Office vs. kundennahe Prozesse)

### **Notwendigkeit neuer Fähigkeiten und Überwindung alter Statusbilder**

Um neue Technologien effizient zu nutzen, sind Kompetenzen in Bereichen wie Datenanalyse, maschinelles Lernen und Cloud-Architektur erforderlich. Dies erfordert Anpassungen in Personalentwicklung und Rekrutierung.

Der Widerstand gegen Veränderungen aufgrund bestehender Statusbilder muss aktiv adressiert werden. Eine Kultur des Wandels und klare Kommunikation der Vorteile neuer IT sind entscheidend für die Akzeptanz.

### **Fazit**

Erfolgreiche digitale Transformation erfordert nicht nur technologische Modernisierung, sondern auch die Anpassung von Organisationsstrukturen und Unternehmenskultur. Neue Führungs- und Zusammenarbeitsmodelle, gezielte Kompetenzentwicklung und eine Kultur des kontinuierlichen Wandels sind Schlüsselfaktoren für den Erfolg.

## **4.8 Organisationskultur und Change-Management in IT-Reorganisationen**

Die Einführung neuer IT- und Cloud-Lösungen stellt Unternehmen vor bedeutende kulturelle und organisatorische Herausforderungen. Edgar Schein's Modell der Organisationskultur bietet einen wertvollen Rahmen, um diese Herausforderungen zu verstehen und zu bewältigen.

Kulturelle Ebenen und ihre Bedeutung für IT-Transformationen:

1. Artefakte: Sichtbare IT-Strukturen und -Prozesse
2. Bekundete Werte: Strategien und Ziele der digitalen Transformation
3. Grundlegende Annahmen: Tiefliegende Überzeugungen über Technologie und Arbeit

### **Klarer Einsatz von IT-Lösungen und datengetriebene Geschäftsmodelle:**

Der konkrete Nutzen neuer IT-Systeme muss auf allen kulturellen Ebenen vermittelt werden. Datengestützte Geschäftsmodelle bieten Vorteile wie erhöhte Flexibilität und Innovationskraft, die sowohl in den bekundeten Werten als auch in den grundlegenden Annahmen verankert werden müssen.

Tipp: Entwickelt eine überzeugende “Story” für den Wandel, die alle kulturellen Ebenen adressiert (siehe auch 1.4. Kommunikation, Storytelling).

### **Kommunikation und Kompetenzentwicklung:**

Offene Kommunikation über Veränderungen in Skills und Rollen ist entscheidend. Dies betrifft besonders die Ebene der grundlegenden Annahmen nach Schein.

Tipp: Investiert in Schulungen und schaffen Sie eine Lernkultur, die psychologische Sicherheit bietet.

### **Neue Führungsansätze und Teamstrukturen:**

Flexible, teamzentrierte Arbeitsweisen erfordern angepasste Führungsstrukturen. Dies bedeutet eine Veränderung auf allen kulturellen Ebenen, von sichtbaren Strukturen bis hin zu grundlegenden Annahmen über Hierarchie und Macht.

Tipp: Schult die Führungskräfte in ihrer Rolle als Kulturgestalter und schafft neue, attraktive Karrierepfade.

### **Beobachtung und Gestaltung der Organisationskultur:**

Die sich entwickelnde Kultur muss kontinuierlich beobachtet und beeinflusst werden. Nutzt Scheins Methode der “klinischen Untersuchung”, um tiefliegende kulturelle Annahmen zu verstehen und zu beeinflussen.

Tipp: Etabliert regelmäßige Feedback-Runden und einen ständigen Dialog, um die Kultur aktiv zu gestalten.

### **Fazit:**

Der Erfolg von IT- und Cloud-Projekten hängt maßgeblich von der Fähigkeit der Organisation ab, sich kulturell anzupassen. Durch das Verständnis und die gezielte Beeinflussung aller kulturellen Ebenen nach Schein, kombiniert mit transparentem Change-Management und der Förderung neuer Kompetenzen, können Unternehmen das volle Potenzial der Digitalisierung ausschöpfen. Es erfordert einen ganzheitlichen Ansatz, der technologische, strukturelle und kulturelle Aspekte gleichermaßen berücksichtigt.

### **Quellen und weitere Informationen**

- lernOS für Organisationen: Kapitel Veränderung von Organisationen<sup>57</sup> sowie Eine Lernende Organisation kultivieren<sup>58</sup>

<sup>57</sup><https://cogneon.github.io/lernos-for-organizations/de/3-2-Veraenderung-von-Organisation/>

<sup>58</sup><https://cogneon.github.io/lernos-for-organizations/de/3-4-Eine-Lernende-Organisation-kultivieren/>

- Quelle: e-Book Restrukturierung<sup>59</sup>

## 5 Lernpfad

### 5.1 Kata 0: Kennenlernen und Organisation des Circles

Ein **lernOS Lernpfad** ist eine **Zusammenstellung von Katas** (Übungen), mit denen Du neue Fähigkeiten erlernst und im Lauf der Zeit eine neue Lernhaltung (Mindset) entwickeln kannst. Ein Lernpfad kann innerhalb eines **lernOS Sprints** (13 Wochen) durchlaufen werden. Wir empfehlen **eine Kata pro Woche** durchzuführen, wenn Du den Leitfaden in 12 Wochen durchlaufen kannst. Es ist aber auch möglich, die Katas anders zu durchlaufen oder modularer zu nutzen.

In den wöchentlichen Treffen ist oft zu wenig Zeit, die Übungen zu bearbeiten. Die Flipped-Classroom<sup>60</sup>-Methode ist sehr gut geeignet, da die Inhalte in Vorbereitung auf das Weekly von jedem Circle-Mitglied als „Hausaufgabe“ bearbeitet werden und so mehr Zeit für den Austausch der Ergebnisse und Erfahrungen zur Verfügung stehen.

In der **Woche 0** geht es darum, die Rahmenbedingungen zu klären, Euch über lernOS zu informieren und Links zu weiterführenden Inhalten zur Verfügung zu stellen. Ihr lernt Euch kennen und plant gemeinsam die nächsten 12 Wochen, in denen Ihr Euch einmal wöchentlich hören und sehen werdet.

**Die Agenda mit den Teilen Check-In, Hauptthema, Check-out ist ein Vorschlag, wie Ihr Eure wöchentlichen Treffen organisieren könnt und kann für alle Wochen verwendet werden.**

**Check-in:** (25 Minuten) Willkommen, schön dass Ihr dabei seid!

Die wichtigste Aufgabe in der ersten Woche ist es, Euch gegenseitig besser kennen zu lernen. Jedes Circle-Mitglied hat 5 Minuten, um sich vorzustellen. Sprecht über Eure Motivation am lernOS Change-Management Lernpfad teilzunehmen und über Eure Erwartungen an die Gruppe und an Eure Lernreise.

**Hauptthema:** (20 Minuten)

Plant, wann Ihr euch trifft, welche Tools Ihr zum Treffen (MSTeams, Zoom etc.) und zur Dokumentation (OneNote etc.) nutzt und zur weiteren Kommunikation (falls nötig) wie Chat. Anbei ein Leitfaden<sup>61</sup>. Hilfreich ist auch die Klärung, wer die Moderation übernimmt. Oft ist das rotierend - also immer jemand anderes. Am besten organisiert und blockt Ihr gleich die 12 Termine. Weitere Infos über Vorteile und den „prototypischen“ Ablauf einer Lerngruppe findet Ihr hier im Blog zu Lerngruppen und Lernzirkel<sup>62</sup>.

<sup>59</sup><https://www.emergize.org/restrukturierung/>

<sup>60</sup>[https://de.wikipedia.org/wiki/Umgedrehter\\_Unterricht](https://de.wikipedia.org/wiki/Umgedrehter_Unterricht)

<sup>61</sup>[https://www.linkedin.com/posts/thomasjenewein\\_learning-circle-experience-tool-guide-activity-6899241139640356864-l-6G/](https://www.linkedin.com/posts/thomasjenewein_learning-circle-experience-tool-guide-activity-6899241139640356864-l-6G/)

<sup>62</sup><https://lernos.org/de/2-learning-circle/>



Reflektiert kurz auch lernOS – was es ist und ob noch offene Fragen zu klären sind. Diejenigen, die noch nie einen lernOS Circle durchlaufen haben, können z.B. kurz Fragen stellen.

Besprecht den konkreten Praxisbezug. Seid Ihr beispielsweise ein Team, das zusammenarbeitet oder seid Ihr in der gleichen Organisation? Könnt Ihr ein anstehendes oder vergangenes Projekt nutzen, um Change-Management zu reflektieren?

Ihr könnt – einfach und schnell – Euch ein fiktives Beispiel einer Veränderung überlegen, an dem ihr als Lernprojekt arbeitet. Zum Beispiel die Einführung eines neuen CRM, Dokumenten-Management oder SAP ERP Systems. Alternativ kann auch jede/r in der Lerngruppe mit eigenen realen oder fiktiven Beispielen arbeiten.

**Check-out:** (5 Minuten)

Bitte bestätigt das nächste Treffen und den nächsten Moderator. Was wirst du bis zum nächsten Weekly tun? Zum Beispiel Kata 1 für die nächste Woche vorbereiten.

## 5.2 Kata 9: Feedback, Monitoring & kontinuierliche Verbesserung

Analysen und Messungen unterstützen die Identifizierung von Risiken, die Bewertung des Fortschritts und Erfolgs sowie die Anpassung und Optimierung von Change-Management-Strategien. Wir haben auf unterschiedliche Analysen in den Grundlagen geschaut.

Aufgabe: Lese die Grundlagen. Reflektiere was Du gelernt hast und was Du auf Deine Arbeit / Firma übertragen kannst.

- Reflektiere, welche KPIs und Feedback Instrumente in Deinem Umfeld das Change-Management unterstützen
- Wie kannst Du Change Readiness Checks nutzen?
- Welche Rolle können Change Impact Analysen spielen?
- Wie kannst Du Retrospektive/ Evaluationen/ kontinuierliche Verbesserung noch nutzen?

Aufgabe: tausche Dich mit Deinen Circle Mitgliedern zu den Punkten aus.

## 5.3 Kata 10: Rolle organisatorischer Veränderungen in IT- und Cloud-Projekten

Erfolgreiche IT Transformationen erfordern nicht nur technologische Anpassungen, sondern auch tiefgreifende organisatorische Veränderungen und einen gezielten Kulturwandel, der alle Ebenen der Organisationskultur berücksichtigt und aktiv gestaltet.

Aufgabe: Lest die Kapitel 3.8 und 3.9. Reflektiert über die Inhalte und überlegt, wie Ihr diese auf Eure Arbeit anwenden könnt.

- Identifiziert ein aktuelles oder kürzlich abgeschlossenes und überlegt folgende Punkte:
- Welche organisatorischen Veränderungen waren notwendig? Wurden diese erfolgreich umgesetzt?
- Wie wurden neue Führungs- und Zusammenarbeitsmodelle integriert?
- Welche neuen Fähigkeiten und Kompetenzen waren erforderlich? Wie wurden diese entwickelt oder rekrutiert?

### **Kata 11: Organisationskultur und Change-Management in IT-Reorganisationen**

Betrachten wir die Organisationskultur im Kontext von IT-Transformationen:

- Identifiziert Beispiele für Scheins drei kulturelle Ebenen (Artefakte, bekundete Werte, grundlegende Annahmen) in Bezug auf IT und Digitalisierung in Eurem Unternehmen.
- Wie wird der Nutzen neuer IT-Systeme auf allen kulturellen Ebenen vermittelt?

Entwickelt einen Aktionsplan:

1. Basierend auf Eurer Analyse, schlägt drei konkrete Maßnahmen vor, um organisatorische Veränderungen und Kulturwandel in IT-Projekten im Unternehmen zu verbessern.
2. Wie setzt Ihr diese Maßnahmen um und messt ihren Erfolg?

Aufgabe: Tauschen Euch mit den Circle-Mitgliedern über Ihre Erkenntnisse und Aktionspläne aus.

### **5.4 Kata 12: Review & lessons learned**

Jetzt ist es so weit. Nach 12 Wochen geht die letzte Runde des Lernpfads zu Ende und es ist an der Zeit, diese Wochen noch einmal Revue passieren zu lassen. Zum Abschluss kannst Du gerne besprechen, was für Dich die größten Erkenntnisse, Überraschungen oder Herausforderungen rund um Change Management waren.

Die folgenden Fragen können als roter Faden dienen:

- Was nimmst Du als entscheidende Erfahrungen / Highlights aus den letzten Wochen mit?
- Was waren für Dich die wichtigsten Meilensteine / Entwicklungsschritte?
- Was hat Dir im Circle gefehlt oder ist zu kurz gekommen zum Thema Change Management?
- Welche Pläne hast Du für das Gestalten von Veränderungen rund um IT und was möchtest Du als nächstes erreichen?

Feiern: (*beliebig lange*) Feiert euren Lernerfolg!

Entweder heute oder ihr verabredet euch für einen separaten Termin (persönlich oder online) und genießt Euren Lernerfolg!

Wie geht ihr auseinander? Wollt ihr euch womöglich noch mal treffen, um weiter dran zu bleiben? Ggf. in anderen zeitlichen Abständen?

Super, dass ihr bis hierher dabei geblieben seid und eure Kompetenz rund um das Gestalten von Veränderungen weiter aufgebaut habt. Das Leitfaden-Team wünscht Euch viel Freude und Erfolg weiterhin und freut sich auf Euer Feedback!

Eine kleine Bitte noch: öffne die Seite zum Leitfaden auf [lernos.org](https://lernos.org) und hinterlasse ganz unten eine Bewertung (z.B. Daumen hoch) und gerne auch einen Kommentar mit Feedback. So kann das Leitfaden-Team und andere Lernende von Deinen Erfahrungen profitieren. Vielen Dank!

## **5.5 Kata 1: Einführung Change-Management: Warum, wie und Besonderheiten im IT-Bereich**

In dieser Kata legst Du die Grundlagen für Dein Verständnis von Change-Management. Es geht darum, die Abgrenzung zu Projekt Management und unterschiedliche Modelle kennen zu lernen. Du wirst feststellen, dass es im Change-Management kein „one fits all“ gibt, sondern der Prozess an das Unternehmen und die Menschen angepasst werden muss.

Hierfür liest Du Dir das Kapitel „**Einführung ins Change-Management**“ im Bereich Grundlagen durch.

Aufgabe: Schreibe einen kurzen Beitrag, warum Change-Management für Deine Organisation/ für Deinen Kontext wichtig ist.

Aufgabe zu Modellen: Welche der Modelle nutzt Du / Ihr bereits? Welche Bestandteile von anderen Modellen machen in Deinem Kontext Sinn? Was hast Du Neues gelernt in der Einführung?

**Optionale Aufgabe:** Überlege Dir, wie du persönlich mit Veränderungen umgehst.

## **5.6 Kata 2: Rollen im Change-Management und in Change Prozessen**

In dieser Woche beschäftigen wir uns mit den verschiedenen Rollen, die im Change-Management und in Change-Prozessen vorkommen, sowie den damit verbundenen Aufgaben.

In dieser Übung beschäftigst Du Dich mit Deiner persönlichen Standortbestimmung in Bezug auf Deine Erfahrungen im Change-Management. Durch die Reflexion über die Rollen und Aktivitäten, die Du bereits in Change-Prozessen übernommen hast, kannst Du sehen, wo Du stehst. Im Austausch mit den anderen Circle-Mitgliedern lernst Ihr, was jede/r von Euch an Erfahrungen mitbringt, und wie und wo Ihr Euch gegenseitig unterstützen könnt.

Hierzu liest Du Dir zum Einstieg die Grundlagen zum Thema Rollen durch.

Aufgabe: Wenn Du bereits Erfahrungen in einem Change-Prozess gesammelt hast, beantworte bitte folgende Fragen:

- Welche Rollen wie Change Manager, Change Agent, Führungskraft, Change-Projektmitglied hast Du bereits in Change-Prozessen übernommen, oder welche Rollen führst Du aktuell aus?
- Wie hast Du Deine Rolle im Change-Prozess wahrgenommen und welche Herausforderungen hast Du dabei erlebt?
- Welche Kenntnisse und Erfahrungen haben Dir bei Übernahme neuer Rollen und Aufgaben geholfen?
- Reflektiere Deine Rolle und Deine Beobachtungen in Bezug auf die vier Dimensionen “wollen / können / dürfen / müssen”
  - Inwieweit waren die Dimensionen erfüllt oder auch nicht? Welche Konsequenzen haben sich daraus ergeben?
  - Was hat sich bewährt - und was nicht?
  - Worauf würdest Du in Zukunft besonders achten? Was würdest Du beim nächsten Mal anders machen?

Aufgabe: Wenn du noch keine Erfahrungen in einem Change-Prozess gemacht hast, dann überlege Dir bitte, welche Rolle Du gerne übernehmen würdest und warum. Überlege dabei eine Rolle, die den Change aktiv gestaltet, nicht nur passiv betroffen ist.

## 5.7 Kata 3: Stakeholder Management

In diesem Kapitel geht es um die verschiedenen Stakeholder im Change Management, die Analyse ihrer Interessen & Einstellungen.

Lest die Grundlagen in Kapitel “Stakeholder Management im Change-Management”.

Aufgabe: Führe eine Stakeholder Analyse für ein laufendes oder vergangenes Projekt durch mit einer der Methoden aus dem Grundlagen Kapitel und leite exemplarische Change-Management Aktionen ab.

Tausche Dich dazu im Circle aus. Was waren Lernerfahrungen dabei?

## 5.8 Kata 4: Management & Widerstände im Change Management

Im Kapitel Stakeholder Management schauen wir speziell auf die Führungskräfte als Stakeholder sowie den Umgang mit Widerstand. Auch schon in weiteren Kapiteln wie zu den Rollen im Change Management haben wir die Rolle der Führungskräfte beschrieben.

Aufgabe 1: Reflektiere, wie Du Stakeholder im Management in konkreten Projekten noch besser einbinden, moderieren und managen kannst. Was fällt Dir leicht, wo kannst Du Dich noch verbessern?

Aufgabe 2: Reflektiere das Thema Widerstände in einem konkreten Fall einer Veränderung: - Woher können sie kommen - was können Ursachen sein? - Woran erkennst Du sie? - Was kann ihre Funktion sein? Wie kannst Du damit umgehen?

Tausche dich im Circle zu den zwei Aufgaben aus.

## 5.9 Kata 5: Reflexion der Lernergebnisse

In dieser Woche machen wir keine kurze Retrospektive. Es gibt somit keine Grundlagen zum Lesen. Reflektiere zuerst selbst und tausche Dich dann mit deinen Circle-Mitgliedern aus.

Aufgabe: Überlege Dir, was du aus den ersten 4 Katas bisher mitgenommen hast und nimm dir etwas Zeit, um über deine Erfahrungen zu reflektieren.

- Welche konkreten Lernerfahrungen hast du bisher gemacht?
- Welche Praktiken, Methoden, Tools oder Themen im Rahmen von Change-Management findest Du besonders hilfreich?
- Was nimmst Du davon mit und was machst Du in zukünftigen Projekten anders aufgrund der Lernerfahrungen?

Aufgabe: Tausche dich mit deinen Circle-Mitgliedern über deine Erkenntnisse und Lernerfahrungen aus (Timebox 4-5 Minuten/Circle-Mitglied).

## 5.10 Kata 6: Kommunikation im Change Management

In dieser Kata geht es darum, zu verstehen welche Rolle die Kommunikation in Change-Projekten spielt. Lest dazu bitte die theoretischen Inhalte in Kapitel 3.4 und reflektiert das „Why“ und „What“.

Aufgabe: Überlege Dir, welche Kanäle Du am liebsten für die Kommunikation nutzt und warum. Im Weekly kannst Du dich über deine Ergebnisse mit den Anderen austauschen (2-Minuten-Timebox pro Circle-Mitglied).

Aufgabe: Für das „How“ überlege Dir, wie Du einen Kommunikationsplan erstellen würdest oder gewöhnlich erstellst. Reflektiere, welche Beteiligten in Deinem Unternehmen bzw. in Deinem fiktiven Change-Prozess zu berücksichtigen sind.

Aufgabe: Erstelle eine Liste an Kommunikationsformaten und Materialien. Überlege Dir, welche Formate Du für welche Zielgruppe passend findest und warum.

Aufgabe: Reflektieren Deine vergangenen Projekte und überlege, was gut gelaufen ist und wie Kommunikation besser hätte sein können. z.B. Wo hätte mehr Dialog Sinn gemacht, wo anderes Timing oder andere Formate?

### 5.11 Kata 7: Training, Wissenstransfer & Lernen

In dieser Kata lernst du die Bedeutung von Lernen und Training im Change-Management und wie die Durchführung von Trainingsprojekten geplant werden kann. Dafür liest Du das Kapitel 3.5 Lernen & Weiterbildung im Change-Management und überlegst Dir, welche Lernformate Du bereits kennengelernt und erfahren hast.

Aufgabe: Was habe ich als letztes neues gelernt? Wie lerne ich am besten/liebsten?

Aufgabe: Erstelle einen Plan / Template einer Lernstrategie für ein konkretes oder fiktives Change-Management Projekt. Wie geht Ihr vor in den Bereichen: - Lernbedarfsanalyse - Trainingsformate - Kontinuierliches Lernen institutionalisieren

Tauscht Euch über Eure Erfahrungen im Circle aus (2-Minuten-Timebox pro Circle-Mitglied!)

### 5.12 Kata 8: Communities im Change Management

In dieser Übung beschäftigst Du Dich mit Deinen persönlichen Erfahrungen zu Communities in Change-Prozessen. Die Reflexionsfragen regen dazu an, im Circle über die Vorteile auszutauschen und mögliche Bereiche zur Verbesserung zu identifizieren.

Aufgabe: Beantworte folgende bitte folgende Reflexionsfragen:

- Welche persönlichen Erfahrungen habe ich in verschiedenen Communities gemacht und wie haben sie mir ermöglicht, Veränderungen zu unterstützen?
- Welche Rolle spielen gemeinsame Interessen und Werte in Communities und wie beeinflussen sie meine Teilnahme und Integration?
- Welche Herausforderungen und Konflikte können in Change-Communities auftreten und wie bin ich / sind wir damit umgegangen?
- Welche Verantwortung habe ich als Mitglied einer Community, um ein positives und unterstützendes Umfeld zu schaffen?
- Welche Bedeutung hat der Austausch und die Zusammenarbeit mit anderen Community-Mitgliedern für mein persönliches Wohlbefinden und meine Zufriedenheit?
- Wie kann ich Communities noch stärker in Change Projekten nutzen?

Wenn Du noch tiefer einsteigen möchtest: - Was kann ich dazu beitragen, ein unterstützendes und kooperatives Umfeld innerhalb der Community zu fördern? - Wie kann ich meine Ideen und Meinungen

effektiv in die Community und den Change-Prozess einbringen?

Aufgabe: Tauscht Euch im Circle dazu aus.

## 6 Anhang

### 6.1 Danksagungen

Ein großer Dank an die vielen Projekte und Vorarbeiten, die die Erstellung dieses lernOS Leitfadens ermöglicht haben. Besonders vielen Dank an das gesamte Team, dass die Inhalte für die erste Version des Leitfadens erstellt hat: Anja Lommatzsch, Marcel Kirchner, Rainer Bartl, Sylvia Keske, Katrin Elsner, Conny Dettloff, Seyde Sosnovski, & Thomas Jenewein. Danke an Jan Bretschneider an die Unterstützung rund um GitHub. Und vielen Dank an Simon Dücker und das Cogneon Team sowie die Community und das Vorantreiben von lernOS.

### 6.2 Änderungshistorie

Version	Bearbeitet von	Beschreibung Änderung	Datum
beta	Thomas Jenewein et al.	Erste Version des Leitfadens Change Management	05.04.2025

**Dies ist die Betaversion nach initialem Feedbackloop und Korrekturlesen. Wir freuen uns auf weiteres Feedback!**

### 6.3 lernOS Glossar

#### L

**Lernende Organisation** Eine Lernende Organisation ist eine Organisation, die die Fähigkeit besitzt, Wissen zu generieren, zu akquirieren und zu verteilen und ihr Verhalten auf Basis neuer Erkenntnisse und Einsichten zu verändern.

**lernOS** lernOS ist ein offenes System für Lebenslanges Lernen und Lernende Organisationen. Es stellt auf den drei Ebenen Individuum, Team und Organisation offene Leitfäden für die kontinuierliche Verbesserung des Lern- und Wissensmanagements bereit.

**Lernzirkel** Eine Gruppe von 4-5 Personen in der sich die Mitglieder gegenseitig mit Feedback, Erfahrung, Wissen und Reflexion helfen. Die Circle-Mitglieder treffen sich wöchentlich und folgen dabei einem vorgegebenen Ablauf, der den Lern- und Entwicklungsprozess strukturiert.

## **M**

**Management** Management ist die Koordination der Aktivitäten in einer Organisation mit dem Zweck, die Ziele der Organisation zu erreichen.

## **O**

**Organisation** Eine Organisation besteht aus einer oder mehreren Personen (Organisationsmitglieder), die ein gemeinsamer Zweck verbindet und die sich zur Zielerreichung eine formale Organisationsstruktur geben.