

# I.O. BUSINESS®

Kompetenzfeld Veränderungs-Management

---

## Checkliste Change Management



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS®

---

## Checkliste

---

### Change Management

Generell liegen die Ansatzpunkte für die Gestaltung von Veränderungsprozessen bei

- dem einzelnen Mitarbeiter / dem Individuum
- die Arbeitsgruppe / dem Team
- dem Vorgesetzten / der Führungskraft
- der Aufgabe / der Aufgabenstellung selbst
- der Organisation (Kultur; Ziele; Strategie; Struktur; Abläufe; Prozesse).

Der Ansatzpunkt für Veränderung liegt nach unserer Beratungserfahrung in vielen Unternehmen im vorgelebten Verhalten der Vorgesetzten. Probleme erwachsen weniger aus organisatorischen Strukturen, sondern aus Organisationsprozessen sowie Verhaltensweisen und Denkhaltungen der Führungskräfte und Mitarbeiter.

Soll zum Beispiel in einem Unternehmen eine Strategie für "Dienstleistung" und "Kundenorientierung" umgesetzt werden, so sind die eigenen Mitarbeiter wie Kunden zu behandeln. Die Mitarbeiter eines Unternehmens übertragen nach unserer Beratungserfahrung sehr häufig Erlebtes und Erfahrenes auf die Kunden des Unternehmens. Durch die Vorbildfunktion der Führungskräfte ist eine Kultur im Unternehmen zu schaffen, die zur "Dienstleistung" und "Kundenorientierung" als Lebensart führt. Hierfür empfehlen wir unter anderem

- Kundenorientierte Abläufe einzuführen, die Ihre Kunden begeistern,
- Teamarbeit als hervorragendes Mittel zur Steigerung von Kundenzufriedenheit (interne Kunden) fördern und anerkennen,
- sich aktiv um Rückmeldungen durch den Kunden zu bemühen und darauf einzugehen.

Gemäß dem Motto von I.O. BUSINESS „Gemeinsam handeln, gemeinsam Erfolge erzielen“ sorgen wir dafür, dass Veränderungsprozesse planmäßig und systematisch und unter Einbeziehung der Betroffenen ablaufen. Nach unserem systemischen Ansatz ist das vorrangige Ziel eines Change Managements die Erhöhung der Effektivität von Einzelpersonen, Teams / Arbeitsgruppen, Abteilungen und Bereichen und / oder der gesamten Organisation.

Bitte bedienen Sie sich der Checkliste "Change Management" bei Ihren Vorüberlegungen zu den Zielen, der Gestaltung und den Ansatzpunkten für die geplante Veränderung.

## A) Wo gezielt liegen Ansatzpunkte für eine Veränderung

Kulturelle Ansätze

Details: .....  
.....  
.....

Strukturelle Ansätze

Details: .....  
.....  
.....

Technologische Ansätze

Details: .....  
.....  
.....

Personale Ansätze

Details: .....  
.....  
.....

### Zusammenfassende Bewertung der Ansatzpunkte:

Kultur: ..... Gewicht in %: .....

Struktur: ..... Gewicht in %: .....

Technologie: ..... Gewicht in %: .....

Personal: ..... Gewicht in %: .....

## B) Wie stark soll die Veränderung sein? Planen wir eine Entwicklung oder eine Transformation?

- Soll es eine Modifikation der Arbeitsweise oder Änderung der Arbeitsweise sein?

Details: .....  
.....

- Soll der Bezugsrahmen bleiben oder soll der Bezugsrahmen sich ändern?

Details: .....  
.....

- Soll die Veränderung rein quantitativ oder soll sie qualitativ sein?

Details: .....  
.....

- Soll die Veränderung einzelne Ebenen oder mehrere Ebenen betreffen?

Details: .....  
.....

- Handelt es sich um einen Wandel des Inhaltes oder um einen Wandel im Kontext?

Details: .....  
.....

- Soll die gleiche Richtung oder eine neue Richtung eingeschlagen werden?

Details: .....  
.....

### Zusammenfassende Bewertung der Veränderungs-Stärke:

.....  
.....

Bitte markieren:

**Schwach**    1   2   3   4   5   6   7   8   9   10    **Stark**

## C) Wo liegen mögliche Grenzen der Entwicklung und Veränderung?

- Wie groß ist der Einfluss der innovativen, auf Neuerungen und Wandel dringenden Kräfte?

Details: .....

.....

.....

- Wie groß ist der Einfluss der stabilisierenden, den Status quo konservierenden Kräfte?

Details: .....

.....

.....

- Wer wird welche Rollen einnehmen (Gestalter, Mitläufer, Erleider, Rebell)?

Details: .....

.....

.....

- Was ist hinsichtlich Tradition und historischer Entwicklung der Organisation zu berücksichtigen?

Details: .....

.....

.....

- Wie ist der Planungs- und Entscheidungsspielraum, d.h. Organisationsspielraum geregelt (alternativ zulässige Strukturen; organisatorische Verfahren)

Details: .....

.....

.....

**Fortsetzung C) Mögliche Grenzen der Entwicklung und Veränderung**

Was ist bei einer Anpassung erforderlich / zu beachten bezüglich...

- gesetzlicher Vorschriften

Details: .....  
.....  
.....

- kultureller Gegebenheiten

Details: .....  
.....  
.....

- Werte und Einstellungen des Managements

Details: .....  
.....  
.....

- Branche, Technologie, Größe und Organisationszweck

Details: .....  
.....  
.....

- Normen und Bedürfnisse der Mitarbeiter

Details: .....  
.....  
.....

## D) Die wichtigsten Aspekte des Change Managements

Mitarbeiterbefragung

Details: .....  
.....  
.....

→ Was ist zu tun? .....  
.....

Unternehmenskultur

Details: .....  
.....  
.....

→ Was ist zu tun? .....  
.....

Kommunikation

Details: .....  
.....  
.....

→ Was ist zu tun? .....  
.....

Mitarbeiterführung

Details: .....  
.....  
.....

→ Was ist zu tun? .....  
.....

## E) Kernaktivitäten in Veränderungsprojekten

Strategieentwicklung

Details: .....  
.....  
.....

→ Was ist zu tun? .....  
.....

Prozessoptimierung

Details: .....  
.....  
.....

→ Was ist zu tun? .....  
.....

Kontinuierlicher Veränderungsprozess

Details: .....  
.....  
.....

→ Was ist zu tun? .....  
.....

Unternehmensleitbild

Details: .....  
.....  
.....

→ Was ist zu tun? .....  
.....



**Fortsetzung E) Kernaktivitäten in Veränderungsprojekten**

Training

Details: .....  
.....  
.....

→ Was ist zu tun? .....  
.....

Kundenbefragung

Details: .....  
.....  
.....

→ Was ist zu tun? .....  
.....

Mitarbeiterbefragung

Details: .....  
.....  
.....

→ Was ist zu tun? .....  
.....

Mitarbeiterbeurteilung

Details: .....  
.....  
.....

→ Was ist zu tun? .....  
.....

## F) Aufgaben des Transition Managements während der Übergangsphasen (bei umfangreichen und langwierigen Veränderungs-Prozessen):

- Gegenwärtigen Zustand inklusive Änderungsbedarf beschreiben.

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

- Zukünftigen Zustand nach dem Wandel beschreiben. Klares Bild des künftigen Zustands konzipieren und kommunizieren, um Unsicherheiten zu reduzieren.

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

- Alle Ansatzpunkte für Verhaltensänderung einbeziehen (Aufgaben, Mitarbeiter, formale und informale Organisation).

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

- Übergangsperiode beschreiben.

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

**Fortsetzung F) Aufgaben des Transition Managements während der Übergangsphasen:**

- Spezielle Management-Techniken des Übergangs einsetzen (Transition Manager, Projekt-Gruppe, parallele Transition-Organisationsstruktur).

Details: .....

→ Was ist zu tun? .....

- Strategien und Aktionspläne für das Transition-Management entwickeln.

Details: .....

→ Was ist zu tun? .....

- Evaluation und Feedback über Fortschritt in Richtung auf die zukünftige Organisation (laufende Fortschrittsberichte, Reduzierung der Abhängigkeit vom Transition-Manager).

Details: .....

→ Was ist zu tun? .....

- Den Wandel evaluieren.

Details: .....

→ Was ist zu tun? .....

- Den neuen Zustand stabilisieren.

Details: .....

→ Was ist zu tun? .....

## G) Ursachen für Unzufriedenheit bei Veränderungsprojekten

Umgang mit Angst

Details: .....

→ Was ist zu tun? .....

Identifikation der mittleren Führungsebene

Details: .....

→ Was ist zu tun? .....

Führungskräfte als Katalysator

Details: .....

→ Was ist zu tun? .....

Mitarbeiterbeteiligung

Details: .....

→ Was ist zu tun? .....

Veränderungsaufwand

Details: .....

→ Was ist zu tun? .....

**Fortsetzung G) Ursachen für Unzufriedenheit bei Veränderungsprojekten**

Starke Innenorientierung

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

Vorschnelle Lösungen

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

Mitbestimmung

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

.....

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

## H) Mögliche Widerstände gegen den Veränderungsprozess

Prozess dauert zu lang

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

Priorität des Tagesgeschäftes (Konsequenz: Zeitmangel, Umsatzdruck)

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

Unrealistische Zielsetzung: zu schnelle und/oder zu große „Schritte“

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

Widersprüche aus dem Veränderungs-Prozess zum Tagesgeschäft

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

**Fortsetzung H) Mögliche Widerstände gegen den Veränderungsprozess**

- Keine oder weniger Mittel zur planmäßigen Fortsetzung des Veränderungs-Prozesses

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

.....

- „Blockaden“ außerhalb des Teams führen zu Zielkonflikten

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

.....

- Mentale Widerstände der Teammitglieder

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

.....

- Vereinbarte Projekte werden nicht durchgeführt oder verzögert

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

.....

**Fortsetzung H) Mögliche Widerstände gegen den Veränderungsprozess**

Absprachen werden nicht einhalten

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

.....

Unterstützung wird verweigert

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

.....

Personalrekrutierung wird verhindert

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

.....

Interner Informationsaustausch wird verhindert

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

.....



**Fortsetzung H) Mögliche Widerstände gegen den Veränderungsprozess**

Fehlende Bereitschaft zur Teamarbeit

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

.....

Details: .....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

.....

Details: .....

.....





→ Was ist zu tun? .....

.....

Bei dieser Checkliste handelt es sich lediglich um Gedankenanstöße für Überlegungen, die vor der Initiierung und Umsetzung eines Change Management Prozesses anzustellen sind. Je nach Unternehmenskultur und -struktur muss sie in jedem Einzelfall möglichst nach entsprechender Beratung angepasst werden. Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht auf eigenes Risiko und unter jeglichem Haftungsausschluss der I.O. BUSINESS.

Bitte kontaktieren Sie uns umgehend, wenn Sie sich über Fragen im Bereich Change Management mit einem unserer Consultants austauschen möchten.

**I.O. BUSINESS – Leistungen:**

-  Management- und Strategieberatung
-  Analyse der vorhandenen Instrumente und Systeme
-  Entwicklungs- und Implementierungsunterstützung
-  Umsetzungs- und Anwendungsbegleitung

© I.O. BUSINESS – Engelsstrasse 6 (Villa Engels), D-42283 Wuppertal - +49 (0)202 277 5000 – www.io-b.de  
Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn I.O. BUSINESS® als Quelle genannt wird.