Als Webseite zu finden unter:
https://www.peterjohann-consulting.de/change-management-in-projekten/

Projektmanagement:
Change Management
(als unterstützender Projektmanagement-Prozess)

Sie finden diese und weitere Präsentationen unter (→ Klick):
https://www.peterjohann-consulting.de/praesentationen/

Eine Übersicht
Für Projektmanager, Projektmitarbeiter und Projektbetroffene
Stand: 01/2017

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Zusammengestellt von H. Peterjohann
Zur Verteilung an Interessierte
Version 0.50 vom 02.01.2017
120 Seiten

Alle Rechte vorbehalten. Reproduktion zum nicht-kommerziellen Gebrauch mit Quellenangabe gestattet. Reproduktion – auch auszugsweise – zum kommerziellen Gebrauch sowie der Gebrauch für Vortragszwecke sind nur mit schriftlicher Bewilligung des Verfassers gestattet.

Motivation und Einordnung (1/2)

In Unternehmen und Organisationen gehören Veränderungen inzwischen zum Alltag, da der „ständige Wandel“ ein Teil der (Wirtschafts-)Welt ist. Das Change Management beschäftigt sich mit dem systematischen Vorgehen bei Veränderungen. Durch den Einsatz von Change Management werden (notwendige) Veränderungen so begleitet, dass Reibungen vermindert werden.

Change Management ist als eigenständige Disziplin etabliert, jedoch fällt auf, dass es bei der Umsetzung häufig Probleme gibt, sodass viele Veränderungen in Unternehmen und Organisationen sehr „schmerzhaft“ ablaufen. Gerade wenn Projekte zu Organisationsveränderungen führen, wird oftmals außer Acht gelassen, dass diese Veränderungen frühzeitig geplant, organisiert und anschließend auch begleitet werden müssen.

Lizenzfreie Version für privaten Gebrauch! © 2029

Bitte beachten Sie:
Diese Ausarbeitung ist zwar in sich geschlossen, ergänzt jedoch die umfangreiche **Projektmanagement-Basispräsentation**, die unter https://www.peterjohann-consulting.de/praesentationen/ frei herunterladbar ist.

Motivation und Einordnung (2/2)

Im Umfeld von Projekten wird der Begriff „Change Management“ für unterschiedliche Sachverhalte herangezogen, zumeist als „technische Disziplin“, die sich mit Änderungen an Projektdokumenten („Change Requests“) beschäftigt. Dieser „harte Aspekt“ wird hier nicht behandelt.

In dieser Ausarbeitung wird der „weiche Aspekt“ des Change Managements in Projekten beleuchtet, sich also damit auseinandergesetzt, wie Veränderungen, die durch Projekte (zwangsläufig) entstehen, professionell behandelt werden. Das Change Management wird somit eine projektbegleitende Disziplin, die dabei hilft, Projekte nicht nur erfolgreich umzusetzen, sondern auch die „Projektprodukte“ möglichst effizient einzuführen.

Change Management hat viel mit Kommunikation, Stakeholdermanagement und auch Konfliktmanagement zu tun und ist eine Führungsaufgabe, die vom Projektmanager wahrgenommen werden muss.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

Erläuterungen, Lizenzierung, Dienstleistungen

Auch wenn diese Präsentation ohne zusätzliche Hilfe verständlich sein sollte – der formale Aufbau wird beschrieben in den ...

Erläuterungen

Sie möchten, dass ich Sie in Ihrem beruflichen Umfeld unterstütze? Es gibt hierzu eine Übersicht meiner ...

Dienstleistungen

Sie möchten diese Präsentation in Ihrem beruflichen Umfeld einsetzen? Informationen dazu gibt es hier:

Lizenzierung

Durch Klicken der blauen Schaltflächen gelangen Sie zu weiteren Informationen auf meiner Website.

Peterjohann Consulting

Dipl.-Inform.
Horst Peterjohann
PMP, PMI-PBA, CPRE, CTFL, PSM I, ITILv2

Kattenvenner Straße 24
49549 Ladbergen

Telefon: 0 54 85 / 830 17 29
E-Mail: kontakt@peterjohann-consulting.de
Website: https://www.peterjohann-consulting.de

Ziel dieser Ausarbeitung (für den Leser)

Nach dem Durcharbeiten dieser Präsentation sollten Sie folgendes Verständnis erworben haben:

- Sie kennen die Basisbegriffe und -modelle des Change Managements
- Sie kennen die unterschiedlichen Bedeutungen des Change Managements im Projektmanagement-Kontext
- Sie wissen, wie Sie Change Management als projektbegleitende Disziplin einzuordnen haben
- Sie kennen einige Werkzeuge und Methoden aus dem Change Management, die Sie (in Projekten) zum Einsatz bringen können

Lizenzfreie Version für privaten Gebrauch. © 2022

Zielgruppe: Projektmanager, Projektmitarbeiter und Projektbetroffene
Voraussetzungen: Erste Erfahrungen in Projekten
Schwierigkeitsgrad: Gering bis mittel

Aufbau dieser Präsentation

Diese Präsentation ist wie folgt gegliedert:

Kapitel 1 liefert die theoretischen Grundlagen: Es werden zunächst Definitionen für das Change Management vorgestellt. Anschließend folgen Beschreibungen der wesentlichen Ursachen und Abläufe des Change Managements.

Das **Kapitel 2** beschäftigt sich mit dem Chance Management aus der Sicht des Projektmanagements und zeigt auf, was bei Projekten besonders beachtet werden sollte.

Als Fortführung des ersten Kapitels wird in **Kapitel 3** ergänzendes Know-how zum Change Management vorgestellt.

Im **Kapitel 4** werden einige ausgewählte Werkzeuge und Methoden zum Change Management präsentiert.

Im **Anhang** sind die Literaturliste, eine Liste mit Weblinks und Sprüche zum Change Management zu finden.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Gliederung

Gliederung

Seite 8–120

1.	Einleitung und Grundlagen	8–39
2.	Change Management in Projekten	40–61
3.	Know-how zum Change Management	62–70
4.	Werkzeuge und Methoden	71–89
A.	Literatur, Weblinks, Sprüche und Kontakt	90–120

Lenzfreie Version für
en privaten Gebrauch! © 2025

Kapitel 1: Einleitung und Grundlagen

Kapitel 1

Seite 8–39

- Was ist Change Management? (Definitionen, Beschreibungen)
- Veränderungen: Wandel 1. und 2. Ordnung
- Ausmaß von Veränderungen
- Ursachen für Veränderungen
- Externe Ursachen für Veränderungen
- Übung 1: Interne Ursachen für Veränderungen
- Handlungsfelder bei Veränderungen
- Handlungsarten bei Veränderungen
- Was tun, wenn Sie etwas stört?
- Die J-Curve der Veränderung
- Das Drei-Phasen-Modell nach Lewin
- Die Dreier-Logik des Change Managements
- Motivation für Change Management
- Die Veränderungsformel
- Modelle für das Change Management
- Die 7 Phasen der Reaktionen auf Veränderungen (Verlauf, Beschreibung)
- Die 8 Schritte des Change Managements nach Kotter
- Einstellungen zu Veränderungen (Unterschiedliche Einschätzungen, Tatsächliche Sicht, Gewünschte Sicht)
- Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren beim Change Management
- Sieben Fehler in Veränderungsprozessen
- Frageliste: Wo sind die Treiber für Veränderungen in Ihrer Organisation?
- Übung 2: Arbeitsfelder für Ihre Veränderungen
- Tipps zum Kapitel
- Fragen zum Kapitel

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Was ist Change Management (1/2)? Definitionen

Aus der Wikipedia /#Wiki-Change/:
„Unter **Veränderungsmanagement** [-ˌmænædʒmənt] (engl. ***Change Management***) lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung – zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen – in einer Organisation bewirken sollen. Mit der Verfolgung von Änderungen an Produkten befasst sich das Änderungswesen.“

Das Gabler Wirtschaftslexikon /#Gabler-WiLex-Change/ definiert **Change Management** als …
„laufende Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen. Wandel repräsentiert heute in Unternehmen nicht mehr den Sondervorgang, sondern eine häufig auftretende Regelerscheinung. Alle Prozesse der globalen Veränderung, sei es durch Revolution oder durch geplante Evolution, fallen in das Aufgabengebiet des Change Managements.“

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © jc29

Was ist Change Management (2/2)? Beschreibungen

„Change Management ist ein bewusst gestalteter Eingriff in den fortlaufenden Betrieb eines Unternehmens, um den Kurs zu halten, zu korrigieren oder neue Chancen zu ergreifen.“ /Höfler14/

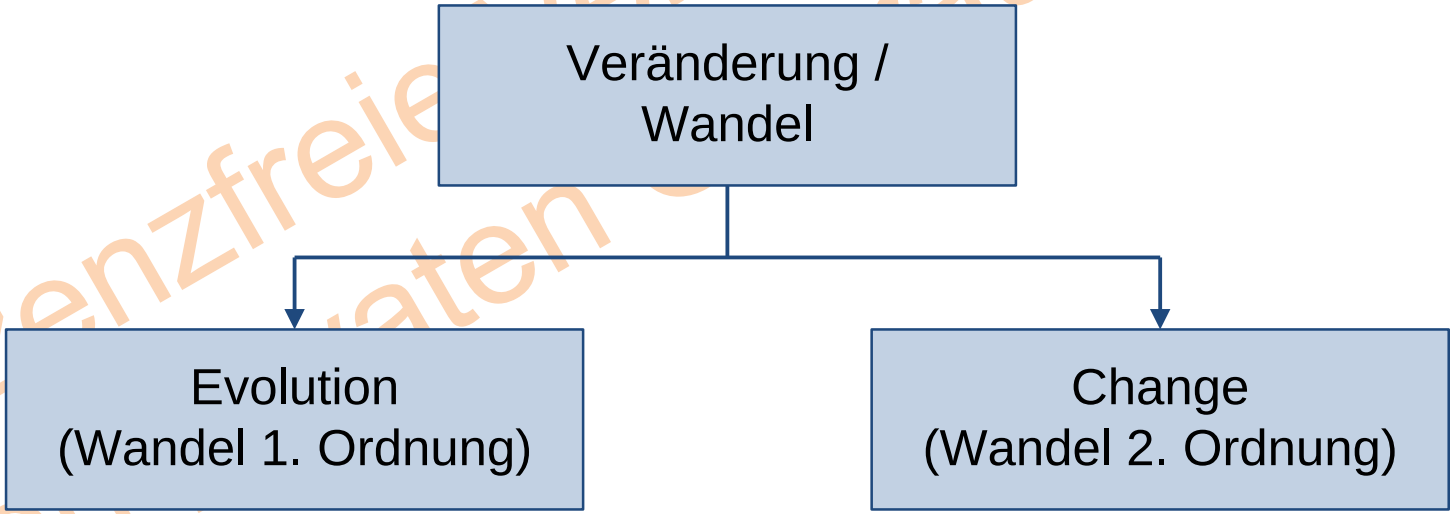
„Unter Change Management wird ein Prozess der kontinuierlichen Planung und Realisierung von tief greifenden Veränderungen verstanden, die von Menschen vollzogen werden müssen.“ /Kostka09/

Change Management hat also etwas mit Veränderungen und Wandel in Organisationen und Unternehmen zu tun. Diese Veränderungen werden bewusst gestaltet und Menschen sind davon betroffen.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Veränderungen: Wandel 1. und 2. Ordnung

Veränderungen können in evolutionären, d.h. eher langsamen Schritten, oder mit deutlichen Einschnitten erfolgen. Man spricht hier von Evolution bzw. Change oder von „Wandel erster oder zweiter Ordnung“. Das Change Management beschäftigt sich (meistens) mit dem Wandel zweiter Ordnung, also dem gezielten Verändern durch Eingreifen und Steuern.

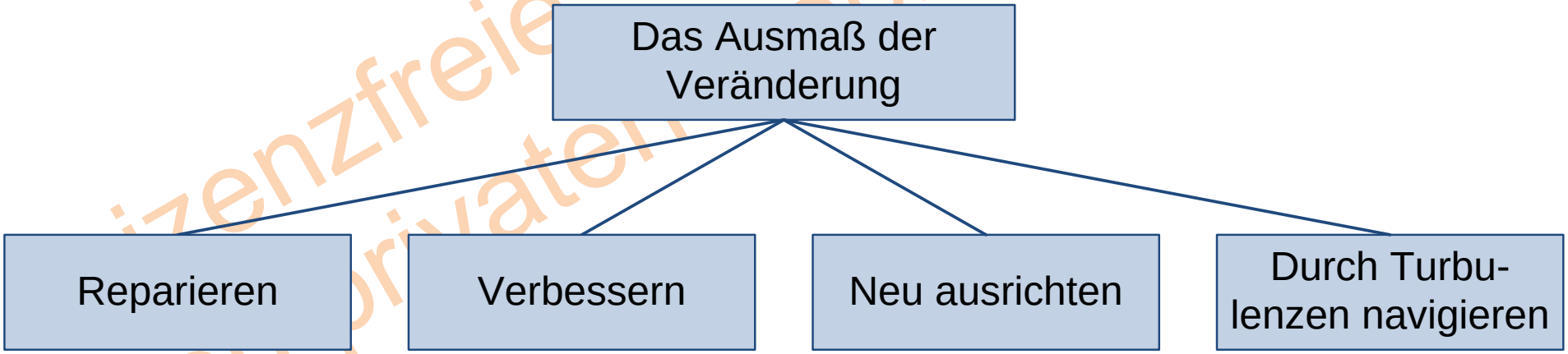


Lizenzfreie Version für den [illegible] gebrauch! © 2023

Ausmaß von Veränderungen

Nach Brian Smith gibt es vier Change-Typologien /Höfler10/:

1. Reparieren
2. Verbessern
3. Neu ausrichten
4. Durch Turbulenzen navigieren



lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Ursachen für Veränderungen

Die Ursachen für Veränderungen (in Unternehmen) sind vielfältig. Hier sind einige Kategorien aufgeführt.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch © 2025

Ursachen / Auslöser für Veränderung / Wandel

Intern

- Struktur
- Kultur
- Technologie
- Organisation

Extern

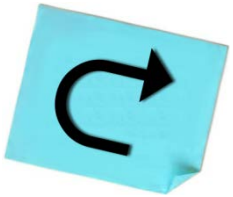
- Technologie
- Politik
- Ökonomie
- Institutionen
- Ökologie
- Soziales Umfeld

Externe Ursachen für Veränderungen

Externe Ursachen für Veränderungen können sein /Doppler14/:

Technologische Veränderungen	Politische Veränderungen	Ökonomische Veränderungen	Institutionelle Veränderungen	Ökologische Veränderungen	Soziale Veränderungen
• Innovations-sprünge in der Informatik und Telekommuni-kation • Immer kosten-günstigere Informations-träger mit immer größerer Speicher-kapazität • Produktion dadurch immer schneller, billi-ger, effizienter	• Fall der kommunis-tischen und sozialistischen Regime • Gesetzliche Auflagen • Überschuldung Staaten, Länder, Gemeinden • Zunehmend höhere Steuern und Abgaben	• Reife der Märkte in den Industrie-ländern • Globalisierung der Märkte und des Wettbewerbs • Interkulturelle Zusammen-arbeit • Finanzkrise	• Kundenorien-tierung • Fokus auf Kernkompe-tenzen • Umorga-nisierung • Rationali-sierung / Kostendruck • Kulturänderung • Leistungs- und Veränderungs-druck • Steigerung der Komplexität	• Verknappung von Ressourcen • Verstärktes Umwelt-bewusstsein • Klimapolitik / -wandel • Gesetzliche Auflagen • Naturkatas-trophen	• Demogra-phischer Wandel / Überalterung • Ungleicher Wohlstand • Vielfältige Lebensformen • Emanzipation der Frau

Übung 1:
Interne Ursachen für Veränderungen



Nennen Sie die internen Ursachen für Veränderungen in Ihrer Organisation! Betrachten Sie dabei die Vergangenheit und die Zukunft!

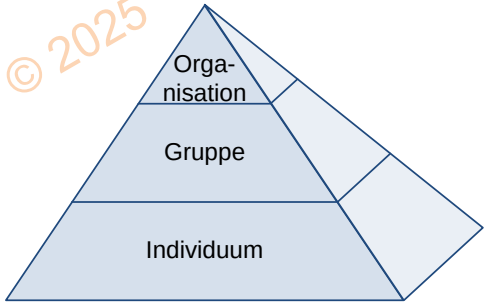
Dauer:
25 Min.

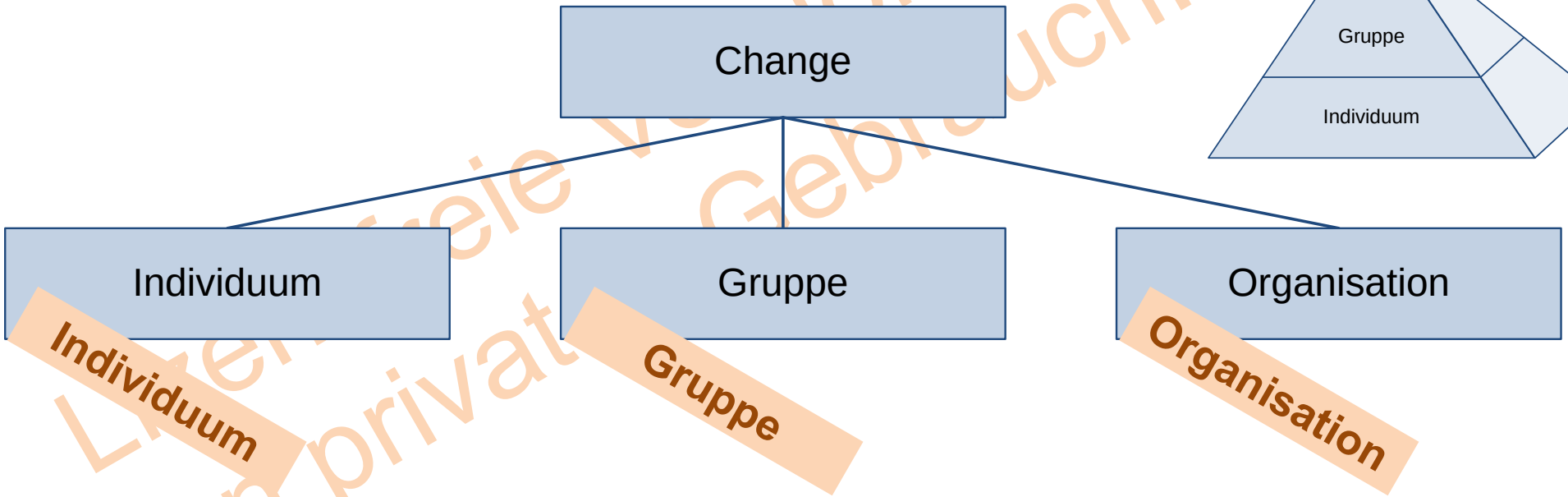
Keine Muster-lösung!

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Handlungsfelder bei Veränderungen

Veränderungen wirken auf verschiedenen Ebenen in einem Unternehmen / in einer Organisation: Es können einzelne Personen, Personengruppen oder auch Organisation(seinheit)en betroffen sein.



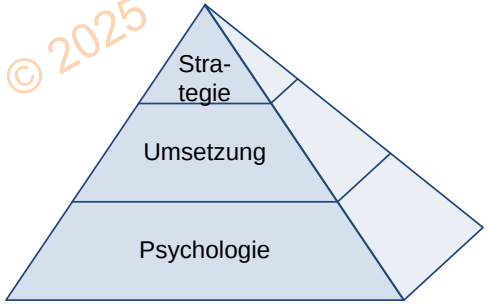


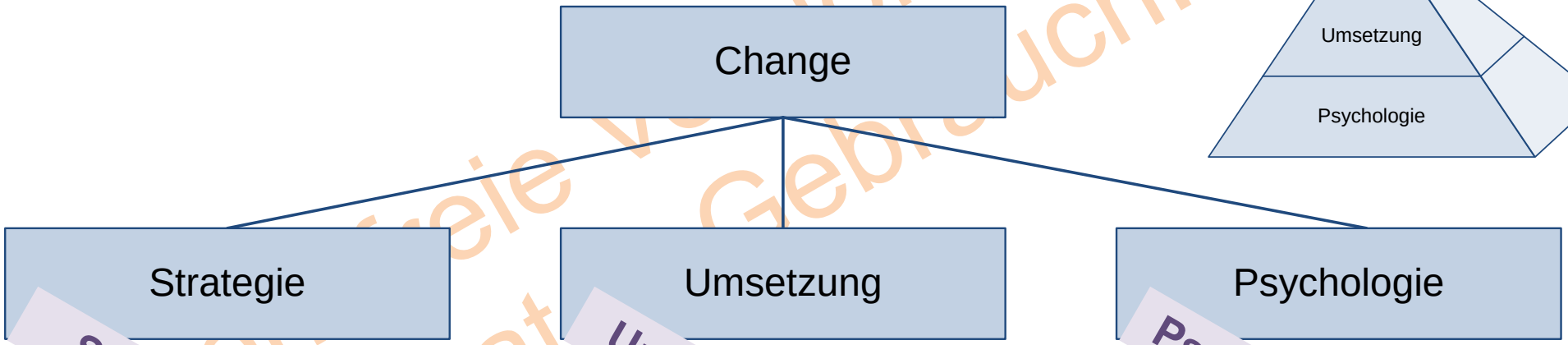
Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Einige der nachfolgenden Folien enthalten „Folienstempel“, wenn die Inhalte dort nur für bestimmte Handlungsfelder gültig sind.

Handlungsarten bei Veränderungen

Gezielte Veränderungen erfordern Maßnahmen, die entweder Strategien, konkrete Umsetzungen oder psychologische Aspekte im Fokus haben.





Strategie

Umsetzung

Psychologie

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Einige der nachfolgenden Folien enthalten „Folienstempel“, wenn die Inhalte dort nur für bestimmte Handlungsarten gültig sind.

Was tun, wenn Sie etwas stört?

Individuum

„Wenn Sie (als Einzelperson) etwas stört, so haben Sie nur drei Alternativen, die wirklich etwas für Sie verbessern. Alles dazwischen ist eine Verlängerung des unbefriedigenden Zustands“ /Schichtel16/.

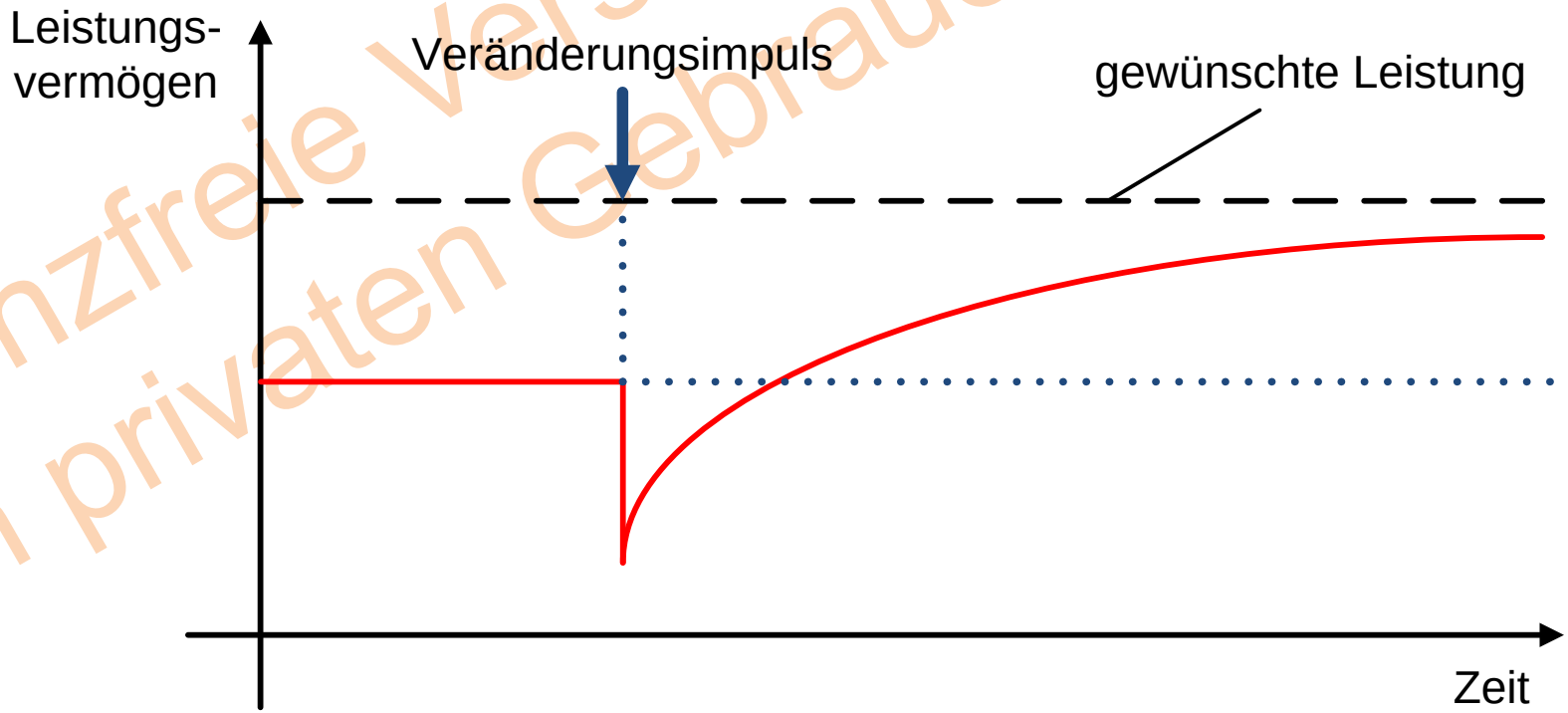
Die Alternativen sind:

1. Love it! (Akzeptieren des bestehenden Zustands, d.h. der Situation etwas Positives abgewinnen)
2. Change it! (Verändern oder Anregen einer Veränderung)
3. Leave it! (Verlassen des Umfelds)

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die J-Curve der Veränderung

Wird eine Veränderung durchgeführt, so folgt auf den Veränderungsimpuls in den seltensten Fällen eine Steigerung der Leistung, sondern es ist oftmals ein Leistungsabfall zu beobachten. Dieses Verhalten kann durch eine Kurve beschrieben werden, die eine J-Form aufweist.



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Das Drei-Phasen-Modell nach Lewin

Strategie

Das Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin (auch als Kraftfeldansatz bezeichnet) beschreibt den Veränderungsprozess mit drei aufeinanderfolgenden Phasen, die folgendermaßen charakterisiert werden können:

1. **Unfreezing** (Auftauen): In der ersten Phase wird der bestehende Zustand aufgelöst, um überhaupt eine Veränderung durchführen zu können
2. **Changing** (Verändern): Anschließend wird die Veränderung durchgeführt und ein neuer Zustand erreicht
3. **Refreezing** (Einfrieren): Das Erreichte wird abschließend integriert und stabilisiert („eingefroren“)

Dieses aus den 1940er Jahren stammende Modell ist die Basis vieler Change-Management-Ansätze.

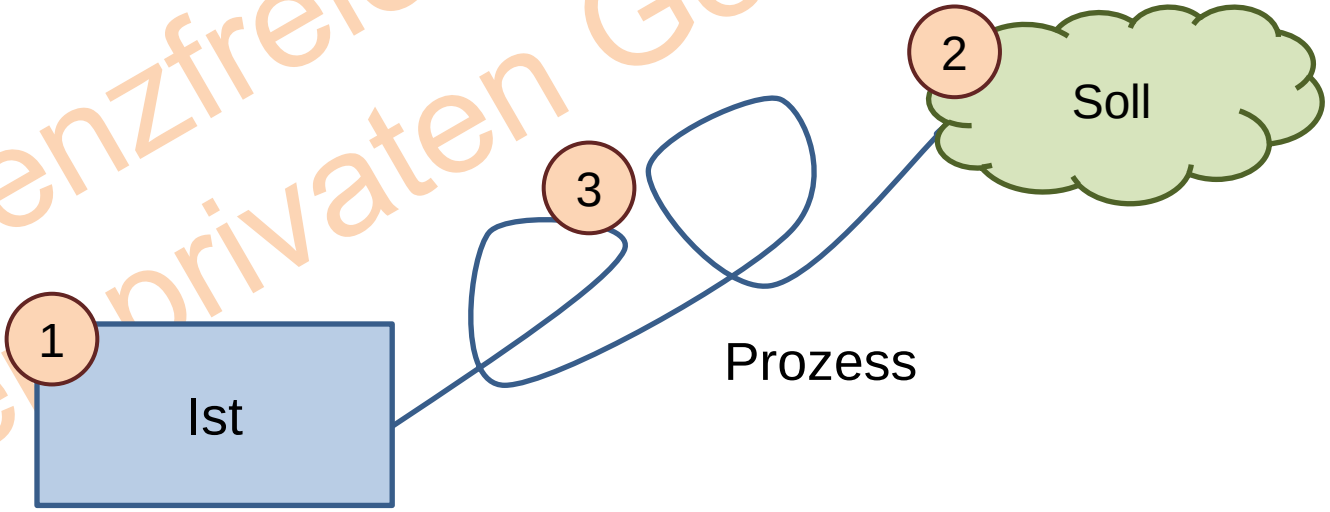
Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! ©2025

Die Dreier-Logik des Change Managements

„Erfolgreiche Change-Prozesse folgen immer einer Dreier-Logik“ /Höfler14/:

1. Schaffen eines gemeinsamen Verständnisses der Ausgangslage: „Warum sollen wir uns verändern?“
2. Entwickeln eines attraktiven Zukunftsbildes beziehungsweise eines lebensfähigen Sollzustands: „Wohin wollen wir uns entwickeln?“
3. Ausarbeiten eines maßgeschneiderten Weges, um die Organisation und ihre Menschen von einem Ist zum Soll zu führen

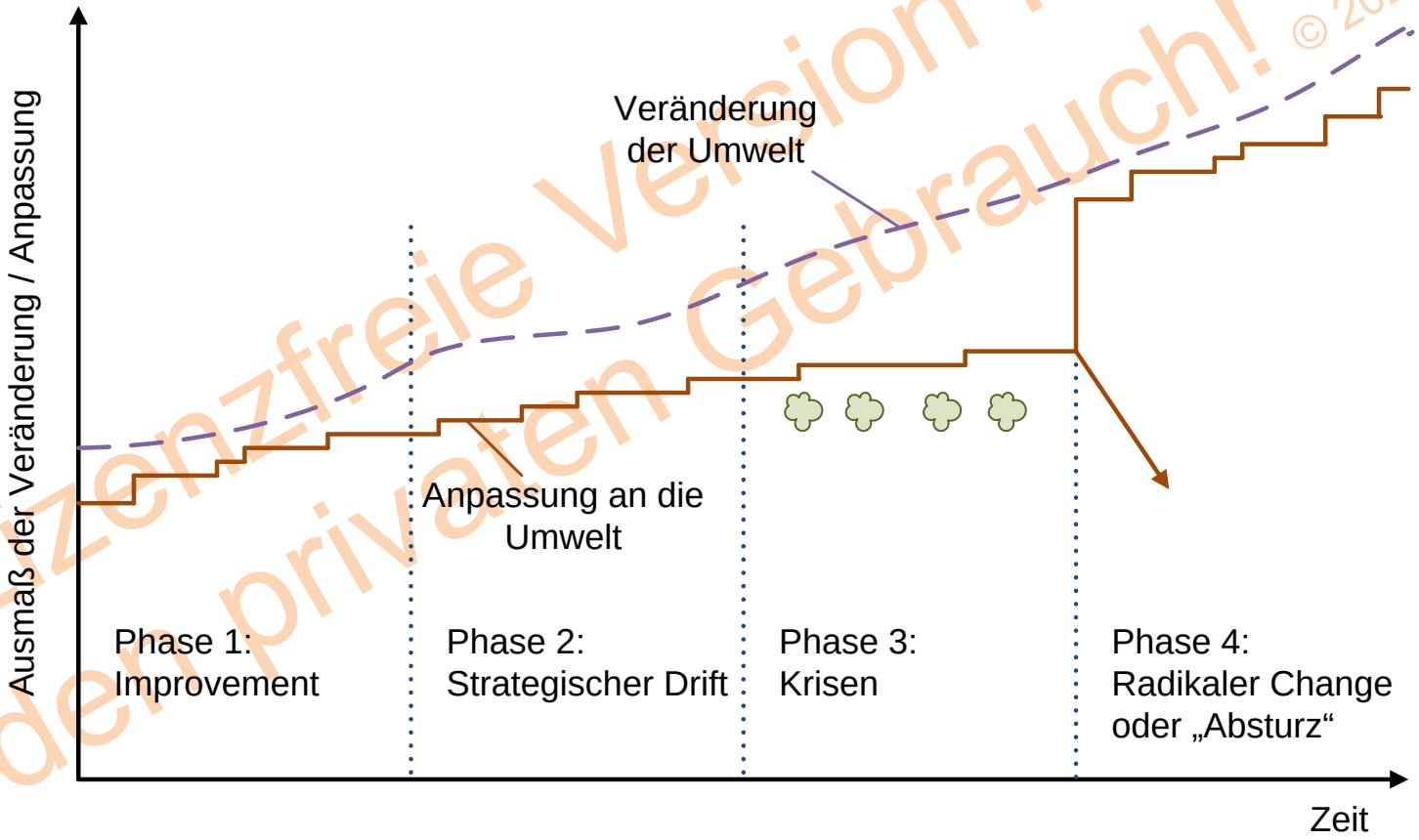
Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025



Motivation für Change Management

Organisation

Werden die Veränderungen der Umwelt nicht passend und schnell in den eigenen Kontext integriert, so wird der Anpassungsbedarf immer größer. Es kommt schließlich zu einem „radikalen“ Change oder zu einem Absturz.



/Höfler14/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

Die Veränderungsformel (1/2)

Die Veränderungsformel des Change Managements gibt an, ab wann eine Veränderung begonnen wird.

Sie basiert auf der Annahme, dass es einen (Zeit-)Punkt gibt, an dem der Leidensdruck (gepaart mit einer Veränderungsvision und ersten Schritten der Veränderung) deutlich höher ist als der Aufwand zur Umsetzung der Veränderung.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2022

Positive Vision X Leidens-druck X Erste Schritte > Kosten der Veränderung

Die Veränderungsformel (2/2)

Positive Vision X Leidens-druck X Erste Schritte > Kosten der Veränderung

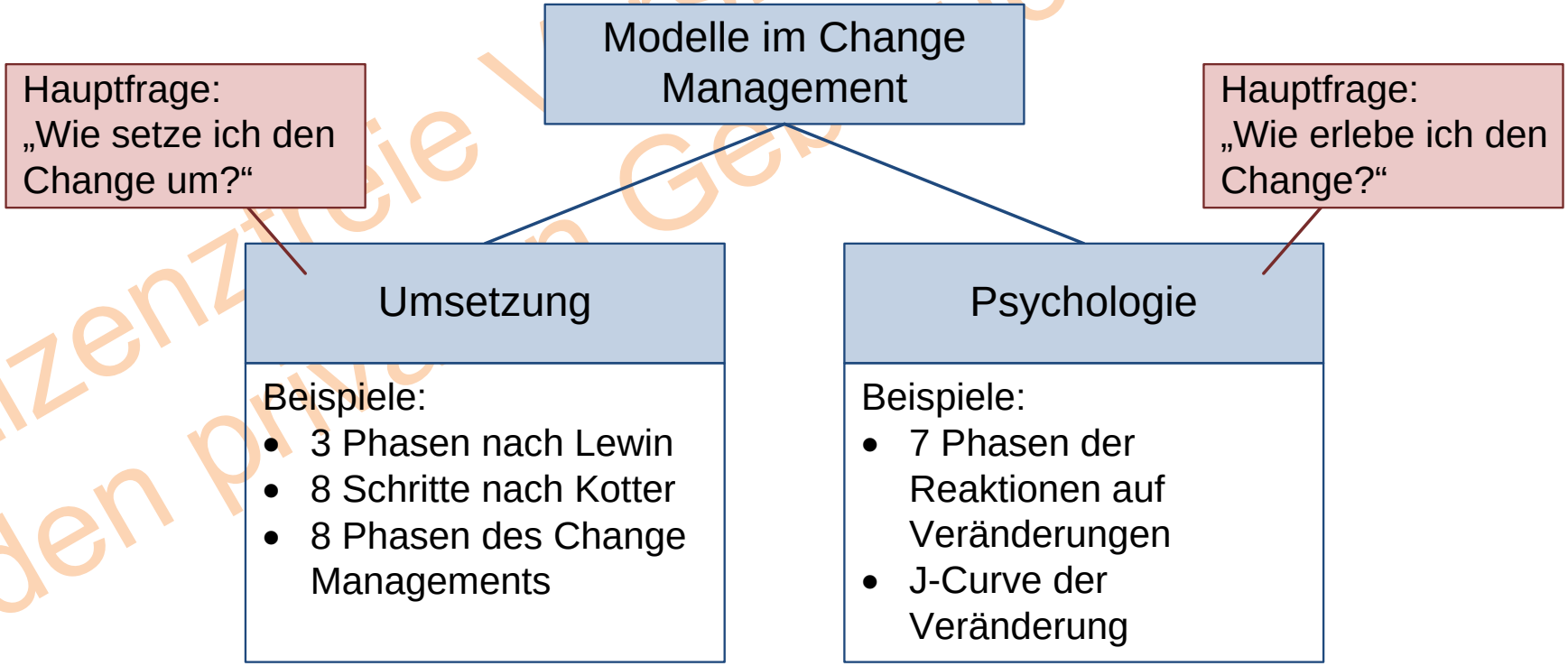
1. Positive Vision: Die Vorstellung davon, wie schön es sein könnte, wenn die Verhaltensänderung schon erfolgt wäre, z.B. persönlicher Nutzen, Anreize, positive Ergebnisse etc.
2. Leidensdruck: Die Vorstellung davon, wie negativ sich die Zukunft entwickelt, wenn die Verhaltensänderung nicht erfolgt, z.B. negative Konsequenzen, Befürchtungen, mögliche Sanktionen etc.
3. Erste Schritte: Wissen, wie der Weg zur Verhaltensänderung verlaufen könnte, z.B. Maßnahmen, erste Ansätze, alternative Verhaltensweisen etc.
4. Kosten der Veränderung: Kosten, die durch die Verhaltensänderung entstehen können, z.B. Zeitaufwand, persönliche Überwindung, Unsicherheiten, mögliche Verluste

/Heidbrink09/

Lizenzfreie Version nur für den privaten Gebrauch! © 20

Modelle für das Change Management

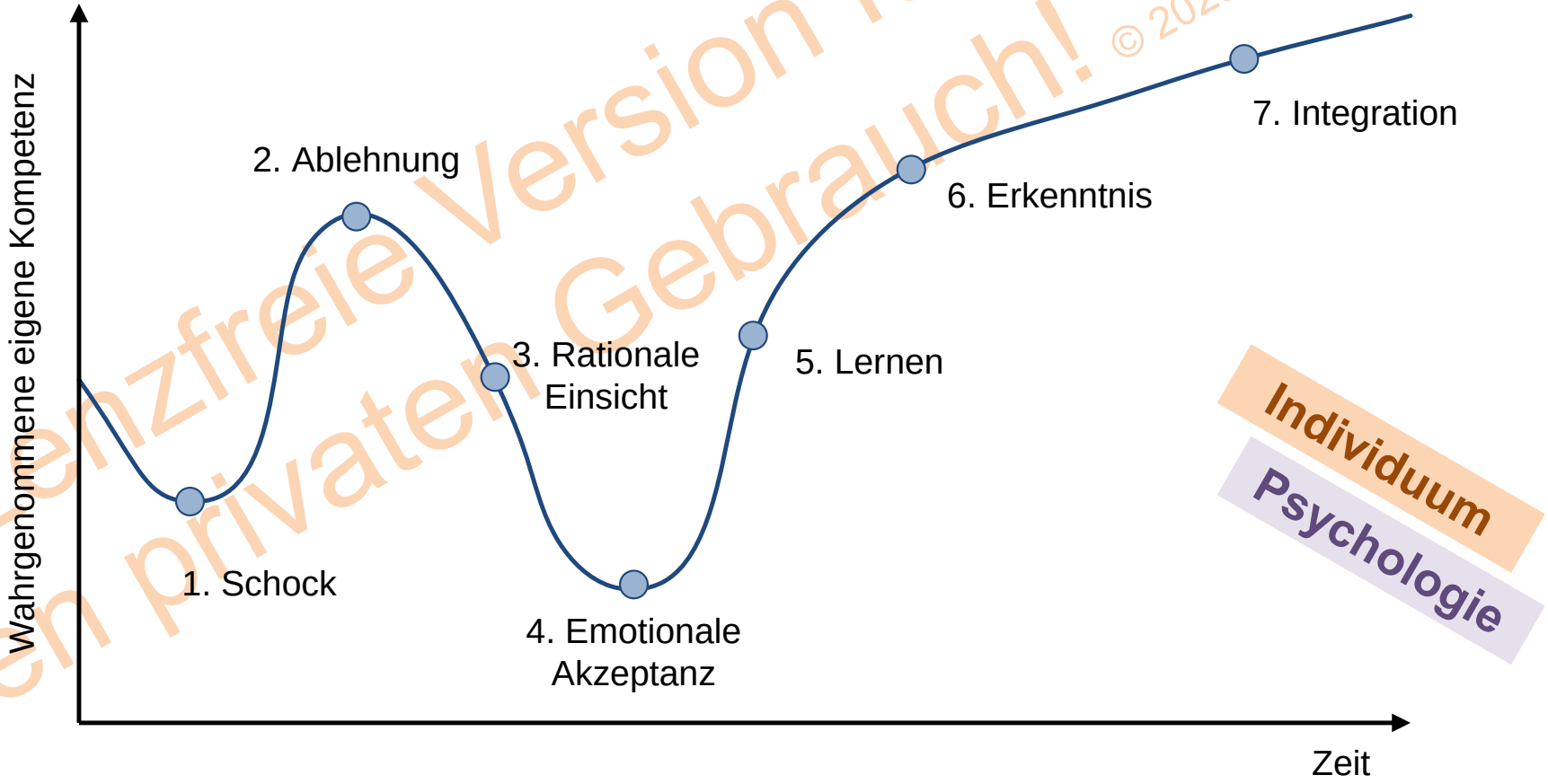
Um den Ablauf von Change-Management-Prozessen zu beschreiben, werden Modelle (die „Handlungsarten“ zugeordnet werden können) verwendet. Hierzu gibt es Modelle, die ein Vorgehen bei der Umsetzung vorgeben („Welche Schritte muss ich machen?“) und Modelle, die das Verhalten der Betroffenen beschreiben („Wie reagiere ich?“).



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die 7 Phasen der Reaktionen auf Veränderungen (1/2): Verlauf

Die Reaktionen auf (harte) Veränderungen folgen typischerweise einem Verlauf, der hier dargestellt ist.



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die 7 Phasen der Reaktionen auf Veränderungen (2/2): Beschreibung

Phase		Beschreibung
1.	Schock	Hartes Aufeinandertreffen der Realität und den eigenen Erwartungen
2.	Ablehnung	Vermeintliche eigene Kompetenz reicht aus, um die Veränderung abzulehnen
3.	Rationale Einsicht	Die Notwendigkeit von Veränderung wird sichtbar. Hieraus resultiert Unsicherheit
4.	Emotionale Akzeptanz	Die Veränderungen werden in ersten Schritten angenommen und das Gewohnte verdrängt
5.	Lernen	Neue Verhaltensweisen werden ausprobiert
6.	Erkenntnis	Die Zusammenhänge zwischen neuem Verhalten und Erfolg oder Misserfolg werden erkannt
7.	Integration	Erfolgreiche Veränderungen werden in das eigene Verhalten integriert

Individuum

Psychologie

Die 8 Schritte des Change Managements nach Kotter (1/3)

Umsetzung

Ein Ansatz zur Durchführung von Veränderungen stammt von John P. Kotter, der in seinem Buch „Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern“ /Kotter11/ einen acht Schritte umfassenden Change-Management-Prozess beschreibt. Dieser Ansatz wird aufgrund seiner Einfachheit häufig in kleineren Organisationen und Projekten eingesetzt.

Lizenzfreie Version für den private Gebrauch! © 2025

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Ein Gefühl für Dringlichkeit erzeugen	Eine Führungs-koalition aufbauen	Vision und Strategie entwickeln	Die Vision des Wandels kommuni-zieren	Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen	Schnelle Erfolge erzielen	Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten	Neue Ansätze in der Kultur verankern
Sensibilisierung			Mobilisierung		Umsetzung		

Die 8 Schritte des Change Managements nach Kotter (2/3)

Umsetzung

1. Ein Gefühl für Dringlichkeit erzeugen (*Establishing a Sense of Urgency*)
2. Eine Führungskoalition aufbauen (*Creating the Guiding Coalition*)
3. Vision und Strategie entwickeln (*Developing a Change Vision*)
4. Die Vision des Wandels kommunizieren (*Communicating the Change Vision*)
5. Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen (*Empowering Employees for Broad-based Action*)
6. Schnelle Erfolge erzielen (*Generating Short-term Wins*)
7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten (*Consolidating Gains and Producing more Change*)
8. Neue Ansätze in der Kultur verankern (*Anchoring New Approaches in the Culture*)

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die 8 Schritte des Change Managements nach Kotter (3/3)

Umsetzung

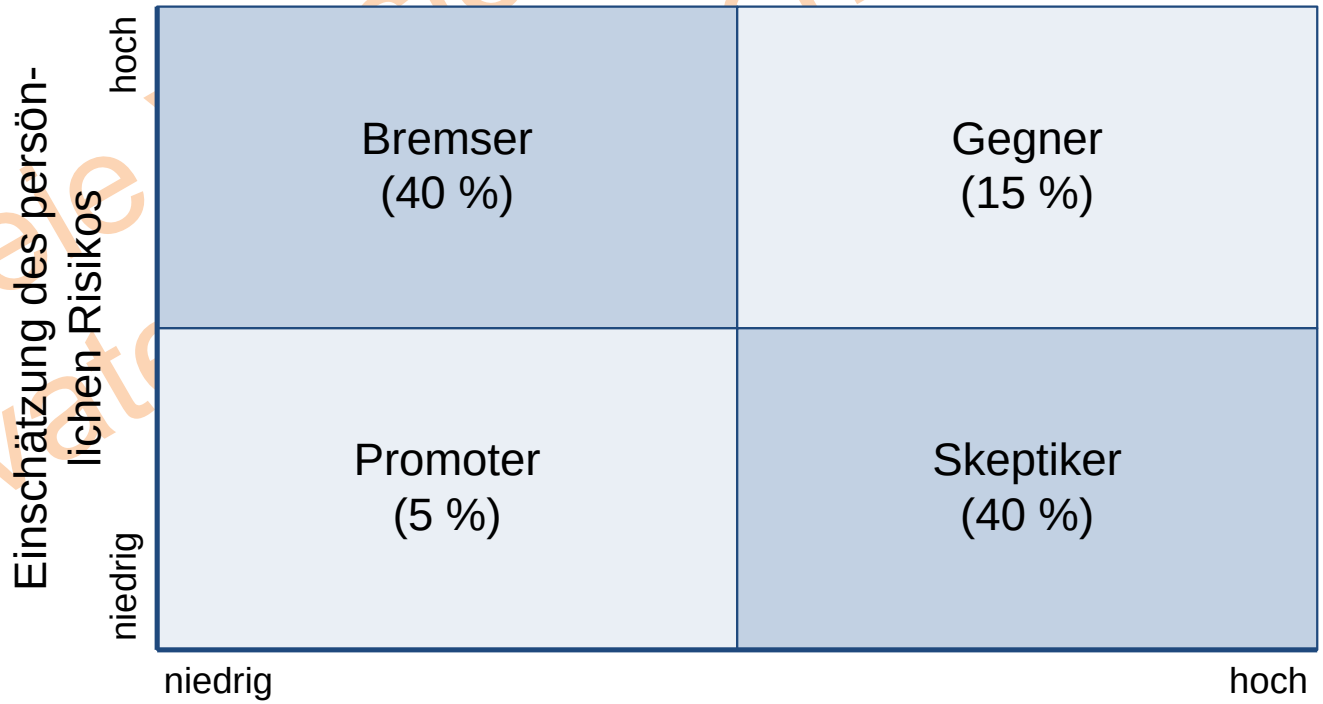
Schritt		Was ist zu tun?
1.	Ein Gefühl für Dringlichkeit erzeugen	• Marktuntersuchungen, Wettbewerbsrealitäten erkennen • Identifizieren und Diskutieren der potenziellen Krisen und Möglichkeiten
2.	Eine Führungskoalition aufbauen	• Koalition muss teamfähig sein • Koalition muss Machtbefugnisse haben
3.	Vision und Strategie entwickeln	• Dem Wandel mit einer Vision die richtige Richtung geben • Strategie entwickeln, um die Vision umzusetzen
4.	Die Vision des Wandels kommunizieren	• Konstante Kommunikation über verschiedenste Kanäle • Vorbildfunktion der Führungskoalition sicher stellen
5.	Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen	• Systeme und Strukturen beseitigen, die die Vision konterkarieren • Demonstratives Verstärken unorthodoxer und neuer Ideen
6.	Schnelle Erfolge erzielen	• Sichtbare Erfolge planen und herstellen • Sichtbare Anerkennung und Belohnung der Short Term Wins
7.	Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten	• Neueinstellungen, Beförderungen oder Freisetzung von Mitarbeitern im Sinne des Wandels • Neubeleben des Prozesses durch weitere Projekte und Themen („nicht locker lassen“), gewonnene Glaubwürdigkeit nutzen
8.	Neue Ansätze in der Kultur verankern	• Artikulieren des Zusammenhangs zwischen unternehmerischem Erfolg und „neuen“ Verhaltensweisen • Weitere Investitionen in effektiveres Management, verbessertes Führungsverhalten, um das Leistungsniveau hoch zu halten

http://www.perspektive-mittelstand.de/Change-Management-Die-8-Stufen-nach-Kotter-Teil-1/management-wissen/444.html

Einstellungen zu Veränderungen (1/3): Unterschiedliche Einschätzungen

Individuum

Die Einstellung der Mitarbeiter zu Veränderungen ist selten durchweg positiv. Untersuchungen haben gezeigt, dass typischerweise nur 5 % der Mitarbeiter einer Veränderung uneingeschränkt positiv gegenüberstehen, ein Großteil der Mitarbeiter jedoch skeptisch bis ablehnend reagiert.



/#Inklusion-Online/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

Einstellungen zu Veränderungen (2/3): Tatsächliche Sicht

Individuum

Wenn Veränderungen durchgeführt werden sollen, so ist die Einstellung der Mitarbeiter häufig kritisch. Ihre Sicht kann dann folgendermaßen charakterisiert werden:

Kollektive Annahme	„Wir alle leben in einem stabilen Umfeld. Wandel kommt nur gelegentlich vor, ist dann störend und oft auch noch völlig sinnlos.“
Denkmuster (bei Ankündigung einer Veränderung)	• „Oh nein, nicht schon wieder. Muss das sein?“ • „Warum gerade ich/wir?“ • „Wie kann ich dem entgehen?“
Handeln	Keine Begeisterung, keine Energie, keine Übernahme von Verantwortung, Dienst nach Vorschrift, Widerstand

/Groth13/

Einstellungen zu Veränderungen (3/3): Gewünschte Sicht

Individuum

Diejenigen, die die Durchführung der Veränderungen zu verantworten haben („das Management“), wünschen sich eine positive Sicht auf Veränderungen. Diese kann folgendermaßen beschrieben werden:

Kollektive Annahme	„Wir alle leben in einem sich wandelnden Umfeld. Eine stetige Anpassung ist überlebenswichtig. Jede Veränderungen bietet auch Chancen. Wer den Wandel früh genug initiiert, ist der Konkurrenz voraus.“
Denkmuster (bei Ankündigung einer Veränderung)	• „Welche Chancen liegen in dem Wandel?“ • „Welche Risiken muss ich umgehen?“ • „Welche Ideen habe ich?“
Handeln	Effektives und effizientes Umsetzen des geplanten Wandels, Begeisterung sowie Einbringen eigener Ideen

/Groth13/

Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren beim Change Management

Vahs /Vahs13/ benennt folgende Faktoren für den Erfolg oder Misserfolg beim Change Management:

Erfolgsfaktoren	Misserfolgsfaktoren
• Klare Vision • Konkrete Zielvorgaben • Partizipation und Kommunikation • Integrativer Ansatz • Einleitung eines Kulturwandels • Top-Management-Commitment	• Unscharfe Vision • Fehlendes Problemverständnis • Unzureichende Kommunikation • Teiloptimierungsversuche • Fehlender Mut • Zu kurzer Zeithorizont

/Vahs13/

© 2025

Sieben Fehler in Veränderungsprozessen

Kotter /Kotter11/ nennt sieben häufig auftretende Fehler, die Veränderungs-prozesse behindern oder scheitern lassen:

1. Die Notwendigkeit der Veränderung wurde nicht oder zu wenig klargemacht
2. Es wurde keine ausreichend kraftvolle Führungskoalition geschaffen
3. Die neue Vision / das Zielbild wurde zu wenig kommuniziert
4. Hindernisse, die die neue Vision / das Zielbild blockieren, wurden nicht beseitigt
5. Es wurden keine kurzfristigen Erfolge erzielt
6. Der Sieg wurde zu früh ausgerufen
7. Die Veränderungen wurden nicht stark genug in der Unternehmenskultur verankert

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2016

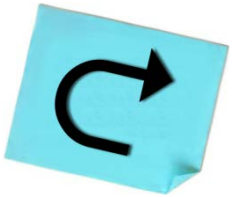
Frageliste: Wo sind die Treiber für Veränderungen in Ihrer Organisation?

Frage-liste

- Gibt es akuten Veränderungsbedarf?
- Kann man die Ursachen für den Veränderungsbedarf benennen?
- Sind schon früher Veränderungen durchgeführt worden? Waren die Ergebnisse positiv?
- Gibt es spezifische Rollen für das Change Management?

Lize
der

Übung 2:
Arbeitsfelder für Ihre Veränderungen



Betrachten Sie die hier dargestellte Matrix und markieren die treibenden Kräfte für anstehende Veränderungen in Ihrer Organisation mit einem grünen und die bremsenden Kräfte mit einem roten Punkt. Was schließen Sie daraus?

Dauer:
10 Min.

	Strategie	Umsetzung	Psychologie
Organisation			
Gruppe			
Individuum	?		?

Keine Muster-lösung!

Lizenz für den Gebrauch! © 2023

Tipps zum Kapitel

1. Planen Sie Change Management ein. Es werden Ressourcen und Zeit benötigt
2. Der Schlüssel zum Change Management ist die Kommunikation – sprechen Sie (rechtzeitig) mit allen potenziell Beteiligten

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch. © 2025

Fragen zum Kapitel

1. Was ist Change Management?
2. Was ist der Unterschied zwischen Veränderung und Change?
3. Wie wichtig ist Change (Management) in Ihrer Organisation? Wie schaut das in anderen Organisationen aus?
4. Wie lauten die drei Phasen im Modell nach Lewin?
5. Was ist der erste Schritt im Change-Management-Prozess nach Kotter? Warum ist er besonders wichtig?
6. Nennen Sie einige Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Veränderungen!

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2015

Kapitel 2: Change Management in Projekten

Kapitel 2

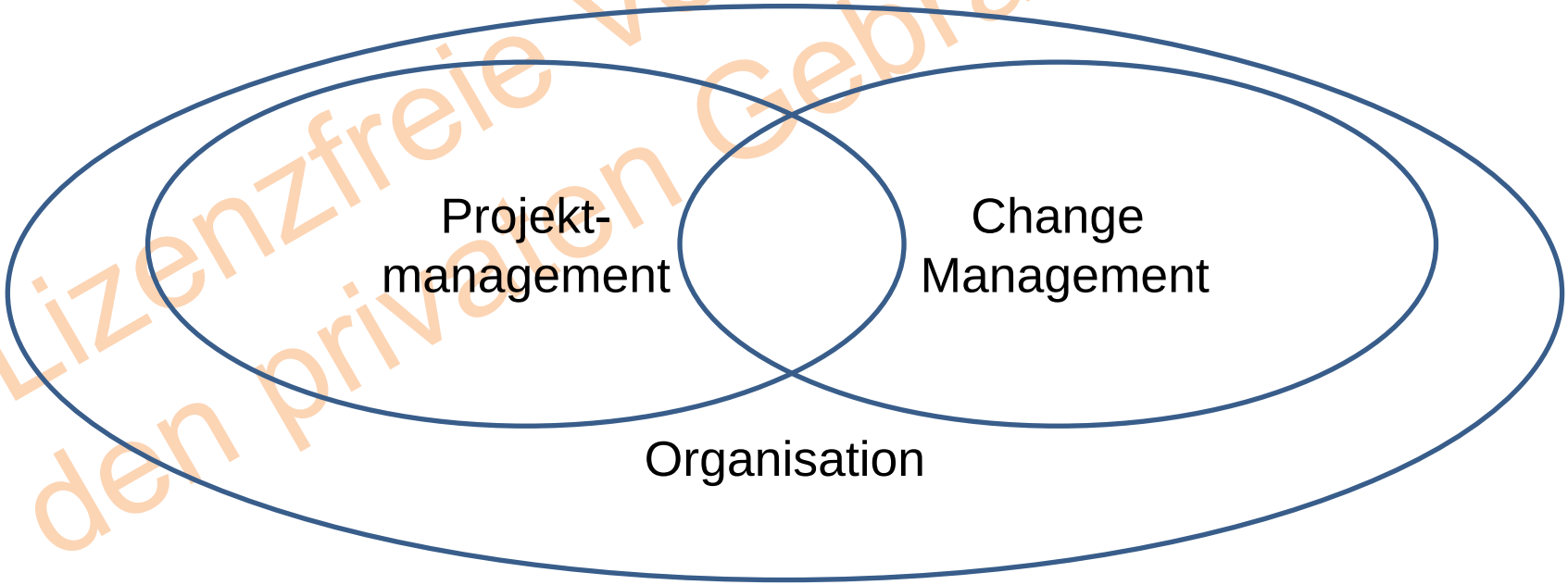
- Projektmanagement und Change Management in Organisationen
- Das Change Management aus Sicht der Projektmanagement-Verbände
- Hier vorgenommene Begrenzung: „Change Management in Projekten“
- Projektarten und Change Management
- Beispiel: Relevanz von Change Management bei unterschiedlichen IT-Projekten
- Fallbeispiel: Das gelungene Projekt kurz vor dem Abschluss
- Übung 3: Was lief beim Projekt falsch?
- Das Zusammenspiel von Projektmanagement und Change Management
- Change Management als Projekt umsetzen
- Change Management in Projekten – Wer hat die Verantwortung?
- Übung 4: Wobei kann Change Management in Projekten helfen?
- Verbindung von Change Management und Projektmanagement
- Der Projektmanager als Change Manager
- Change Management und die Wissensgebiete des Projektmanagements
- Wenn der Projektmanager auf Change Management verzichtet
- Checkliste: Ist das begleitende Change Management im Projekt passend?
- Tipps zum Kapitel
- Fragen zum Kapitel

Seite 40–61

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Projektmanagement und Change Management in Organisationen

Sowohl das Change Management als auch das Projektmanagement finden in einem Umfeld statt, welches durch eine Organisation getragen wird. Werden Projekte durchgeführt, so kommt es fast immer zu Veränderungen in den Organisationen. Change Management wird oftmals als Teil der Organisations-entwicklung gesehen und daher haben Organisations(entwicklungs)projekte immer mit Change Management zu tun.



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Das Change Management aus Sicht der Projektmanagement-Verbände

Die Projektmanagement-Verbände behandeln das Change Management (in der hier verwendeten Form als Teil der Organisationsentwicklung = „OE“) fast nicht.

Im Einzelnen:

- Project Management Institut: Das PMI /PBG12/ adressiert Change Management nicht direkt
- Gesellschaft für Projektmanagement: Die GPM /GPM16/ sieht Change Management eher als technische Disziplin (Änderungsmanagement) und verweist auf die DIN EN ISO 10007:1996
- PRINCE2: Offen /OGC09/

Change Management (als Teil der OE) besitzt im klassischen Projektmanagement nur einen geringen Stellenwert.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch. © 2025

Zu den Projektmanagement-Verbänden:
Die Verbände mit ihren Normen und Zertifikaten werden beschrieben in
https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-zertifizierungen.pdf

Hier vorgenommene Begrenzung: „Change Management in Projekten“

In Projekten werden häufig Strukturen, Systeme und Prozesse sowohl aus reiner Projekt- als auch aus Unternehmens- oder Organisationssicht betrachtet und behandelt. Strategien des Unternehmens und die Verhaltensweisen der Mitarbeiter stehen aber nicht im Fokus von Projekten. Aufgrund der gestiegenen Bedeutung von Projekten reicht dies aber vielfach nicht mehr aus – eine ganzheitlichere („systemische“) Sicht ist notwendig.

In diesem Kapitel werden nur die rot-umrandeten Bereiche betrachtet.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Projektarten und Change Management

Je nach Projektart ist der Bedarf an (begleitendem) Change Management unterschiedlich groß. Gerade bei Organisations- und IT-Projekten sollten Change-Management-Methoden eingesetzt werden.

Investitionsprojekte	Forschungs-& Entwicklungs-Projekte	Organisations- und IT-Projekte
• Bau eines Gebäudes • Einrichtung einer neuen Fertigung • Installation eines PC-Netzwerkes • Anschaffung einer komplexen Anlage • ...	• Entwicklung eines neuen Produktes (z.B. Autos) • Entwicklung eines Expertensystems • Entwicklung eines Software-Systems • Entwicklung eines Medikaments • ...	• Einführung eines neuen Vertriebssystems • Einführung eines neuen Marketingkonzepts • Einführung einer neuen Organisationsform • Organisation einer Firmenfeier • Zertifizierung nach einer Norm • ... **Hoher Bedarf!**

Unterteilung nach DIN 69901-5:2009

Beispiel: Relevanz von Change Management bei unterschiedlichen IT- Projekten

Niedrig	Mittel	Hoch
Einfache Websites (Firmenauftritt)		SAP-Projekte
	IT-Infrastruktur-Projekte	Große, selbstentwickelte IT-Systeme
Rein technische Systeme		Auslagerung von IT-Services an Drittfirmen

Change Management in IT-Projekten:
Hierzu gibt es eine Veröffentlichung des Autors /#Change-in-IT-Projekten-12/, die unter https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/itm-11-578.pdf frei herunterladbar ist.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch

Fallbeispiel: Das gelungene Projekt kurz vor dem Abschluss

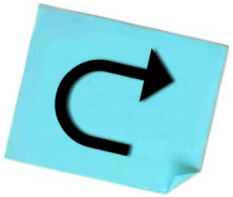
Fall-bei-spiel

Das Projekt läuft gut und steht kurz vor dem Abschluss, die neu entstandene Software für das interne Bestellwesen „IBES“ ist nahezu fertig. Projektmanager R. Schröder hat (seiner Meinung nach) alles richtig gemacht: Zu Beginn wurden Analysen durchgeführt, die ein enormes Einsparpotenzial prognostiziert haben, der Geschäftsführer steht ausdrücklich hinter dem Projekt, das Projekt konnte mit Hilfe eines Projektmanagementsystems gut gesteuert werden und die Projektmitarbeiter haben hervorragende Leistungen gezeigt.

Nun droht das neue Software-System „IBES“ bei der Einführung zu scheitern: Einige Abteilungen lehnen – ohne das neue System überhaupt gesehen zu haben – die Einführung schlichtweg ab. Projektmanager Schröder weiß nicht mehr weiter: Wie kann das sein? Nach gängigen Kriterien ist der Projektverlauf nahezu musterhaft und das Projektergebnis entspricht den Anforderungen und Zielen, die zu Beginn gestellt wurden.

Lize
der

Übung 3:
Was lief beim Projekt falsch?



Überlegen Sie, was im vorherigen Fallbeispiel schiefgelaufen ist. Wann hätte der Projektmanager eingreifen sollen? Und wie?

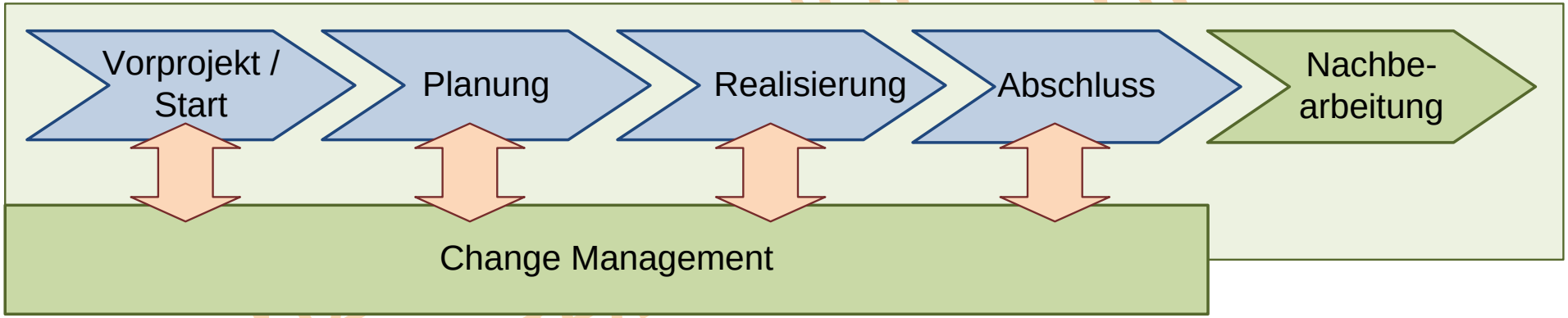
Dauer:
20 Min.

Keine Muster-lösung!

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Das Zusammenspiel von Projektmanagement und Change Management

Ein Projekt kann auch ohne Change Management durchgeführt werden. Jedoch erhöht Change Management als begleitende Disziplin die Chancen, dass das Projektprodukt oder Projektergebnis im Unternehmen akzeptiert wird.



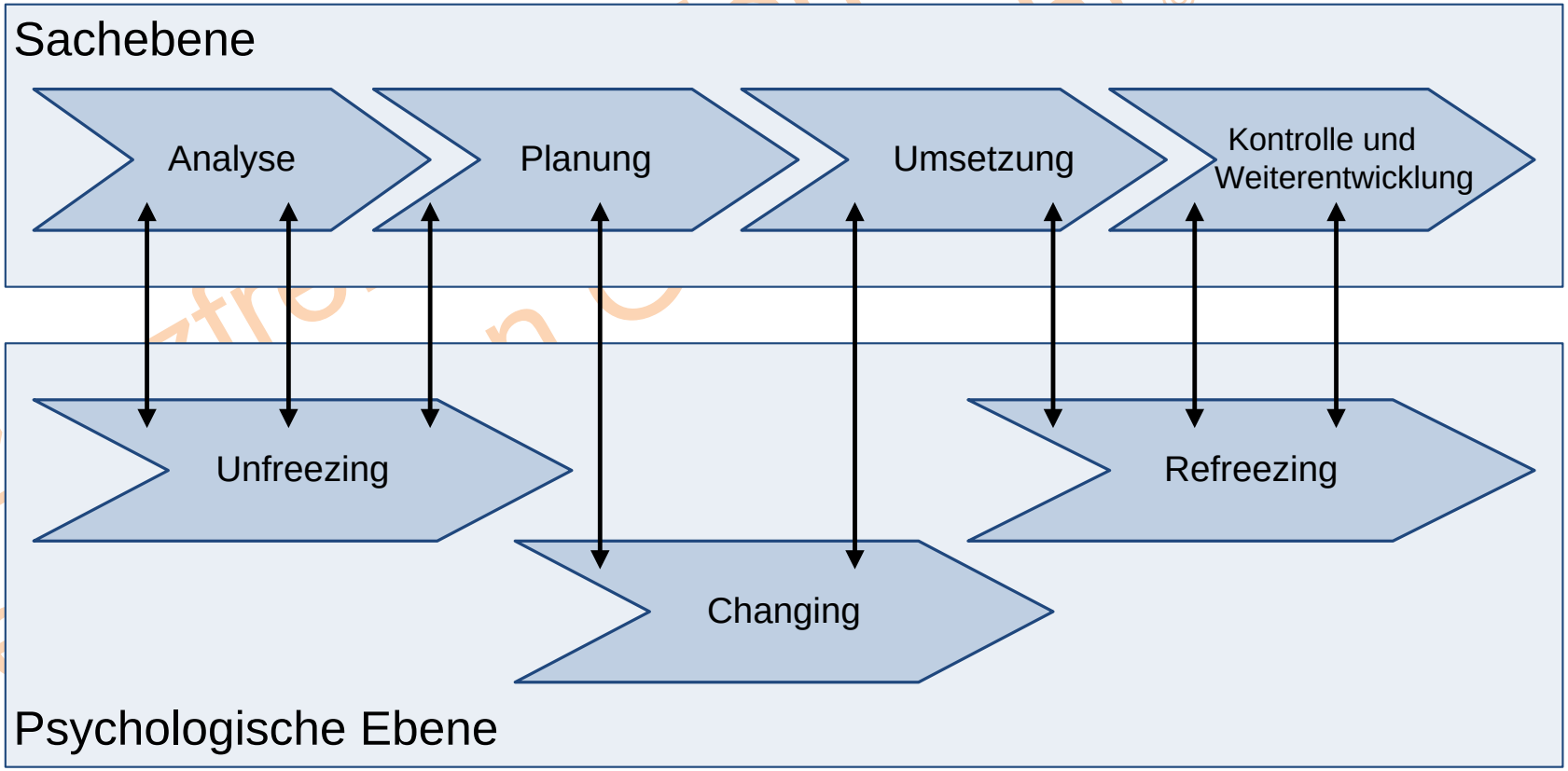
Fragen/Problemkreise:

- Wie verzahnt man Change Management mit Projektmanagement?
- Welche Werkzeuge und Methoden des Change Managements können besonders gut verwendet werden?

Lizenz für den private Gebrauch! © 2023

Change Management als Projekt umsetzen

Change-Management-Vorhaben lassen sich als Projekt durchführen /Vahs13/. Dabei kann ein „klassisches“ Projektmanagement-Phasenmodell verwendet werden, welches auf die Phasen nach Lewin Bezug nimmt.



© 2025

Change Management in Projekten – Wer hat die Verantwortung? (1/3)

Wenn Change Management als wichtig erkannt wird und als begleitende Maßnahme zum Projekt hinzugepackt werden soll, so stellt sich die Frage, wer das Change Management zu verantworten hat und wer es durchführt. Ebenso muss geklärt werden, wer das Budget für den Change plant und überprüft.

Folgende Möglichkeiten werden (auf den nächsten beiden Folien) betrachtet:

1. Die Verantwortlichkeit für CM liegt beim Projekt(manager)
2. Die Verantwortlichkeit für CM wird außerhalb des Projekts angesiedelt

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Change Management in Projekten – Wer hat die Verantwortung? (2/3)

1. Verantwortlichkeit für CM liegt beim Projekt(manager)

Stärken:

- Alles aus einer Hand, kein Streit um Budget, kein Kompetenzgerangel
- Die Wirksamkeit des CMs kann über Controlling und Berichtswesen gesteuert und dem Management aufgezeigt werden

Schwächen:

- Projektmanager sind im Allgemeinen keine ausgebildeten Change Manager und könnten mit dieser Aufgabe überfordert sein
- Aufwände für Change Management werden eventuell falsch eingeschätzt

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2015

Change Management in Projekten – Wer hat die Verantwortung? (3/3)

2. Verantwortlichkeit für CM wird außerhalb des Projekts angesiedelt

Stärken:

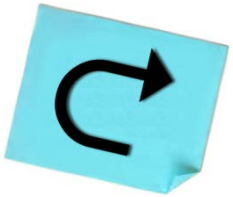
- Das Aufzeigen, welche zusätzlichen Aufwände für das notwendige Change Management eingeplant werden müssen (mit Kosten-Nutzen-Rechnung), kann als externe Expertise hinzugepackt werden
- Das Projekt kann sich um die originären Projektinhalte kümmern

Schwächen:

- Kompetenzproblematik: Wer trägt die Verantwortung, wenn es nicht so gut läuft?
- Kein Know-how-Austausch zwischen Projektmitarbeitern und den Change Managern
- Keine (automatische) Verzahnung mit der Projektorganisation: Controlling und Berichtswesen werden nicht genutzt und der Lenkungsausschuss erfährt eventuell kaum etwas von den Ergebnissen des Change Managements

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! ©2015

Übung 4: Wobei kann Change Management in Projekten helfen?



Überlegen Sie, wobei Change Management in Projekten helfen kann.

Hilft Change Management dabei …

- die Kommunikation (mit den Stakeholdern) zu fördern?
- die Management-Unterstützung zu verbessern?
- bessere Pläne zu erstellen?
- die richtigen Probleme zu finden?
- die Komplexität des Projekts zu reduzieren?
- … ???

Dauer:
15 Min.

Keine Muster-lösung!

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Verbindung von Change Management und Projektmanagement

An einigen Stellen ergänzen sich Change Management und Projektmanagement. Dies wird besonders deutlich, wenn man sich die jeweils eingesetzten Werkzeuge und Methoden anschaut.

Unbedingt sollten das CM & das PM an folgenden Stellen verbunden werden:

- Phasenübergangs- oder Meilensteinplanung: Eine Abstimmung an bestimmten Zeitpunkten sollte vorgenommen werden; hierzu ist eine Definition notwendig, was abgestimmt werden soll
- Stakeholdermanagement: Hier hilft es ungemein, wenn man im Vorfeld des Projekts eine gemeinsame Analyse der Stakeholder-Situation vornimmt
- Kommunikationsmanagement: Die Rolle des Change Managers sollte im Kommunikationsplan eingearbeitet sein
- Risikomanagement: Der Stand des organisatorischen Wandels sollte unbedingt im Risikobericht aufgenommen werden, damit der Lenkungsausschuss hierüber informiert und involviert wird

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Der Projektmanager als Change Manager

Die klassische Rolle des Projektmanagers beschränkt sich auf die Umsetzung von Projekten nach festen Kriterien und mit vorgegebenen Rahmenbedingungen. Dieses Rollenverständnis wurde in den letzten Jahren stark aufgeweicht – der Projektmanager kümmert sich mehr und mehr auch um die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und um den Nutzen für den „Kunden“. Hierdurch fällt auch das Change Management in Projekten als begleitende Disziplin in das erweiterte Aufgabengebiet des Projektmanagers.

Zudem gibt es zunehmend mehr Projekte, die auch noch in kurzer Zeit umgesetzt werden, sodass sich Mitarbeiter in den Unternehmen immer häufiger überfordert fühlen und eine Abwehrhaltung gegenüber Projekten aufbauen.

These:
Gerade Projektmanager, die sich mit IT- oder Organisationsprojekten beschäftigen, werden zukünftig mehr darauf achten müssen, dass die durch ihre Projekte verursachten Änderungen auch tatsächlich positive Resonanz im Unternehmen finden. Sie werden somit zum Change Manager und bekommen mehr Berührungspunkte zum HR-Bereich und zum COO.

Lizenzfreie Version, für den privaten Gebrauch! © 2025

Change Management und die Wissensgebiete des Projektmanagements

Betrachtet man den Einfluss des Change Managements auf die Wissensgebiete des Projektmanagements (nach PMI – Project Management Institute) so stellt man fest, dass das Kommunikationsmanagement, das Risikomanagement und das Stakeholdermanagement besonders stark mit Change Management verbunden sind.

Wissensgebiet	Ein?
Integrationsmanagement	
Inhalts- und Umfangsmanagement	
Terminmanagement	
Kostenmanagement	
Qualitätsmanagement	
Personalmanagement	
Kommunikationsmanagement	
Risikomanagement	
Beschaffungsmanagement	
Stakeholdermanagement	

	geringer Einfluss
	mittlerer Einfluss
	starker Einfluss

Lizenzfreie Version
den privaten Gebra

Ein mögliches Vorgehen bei der Umsetzung Change Management in Projekten

Folgende Reihenfolge könnte beim Einbetten des Change Managements verfolgt werden:

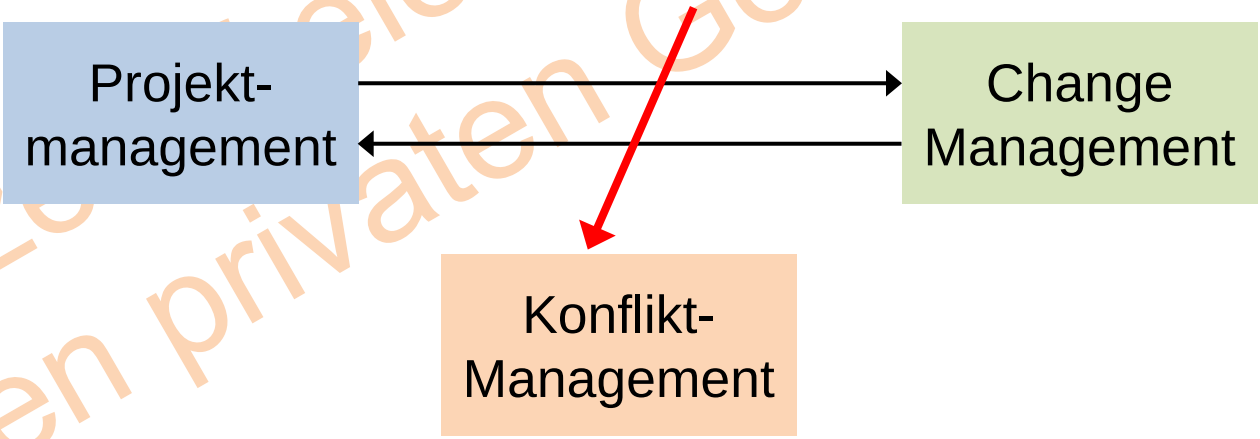
- Erst Stakeholdermanagement: Aufbau eines Plans, Ermittlung der Stakeholder
- Dann Change Management: Aufbau eines Plans, Bestimmung des Change-Bedarfs
- Dann Kommunikationsmanagement: Aufbau eines Plans, Aufbau der Kommunikationskanäle
- Dann Risikomanagement: Aufbau eines Plans, Ermittlung besonders kritischer Punkte bei den Stakeholdern
- (Hoffentlich nicht: Konflikt- und Krisenmanagement)

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2022

Wenn der Projektmanager auf Change Management verzichtet

Wird bei Projekten auf Change Management verzichtet, so können Projekte schnell in konfliktbehaftete Situationen geraten, deren Lösungen häufig teuer und aufwendig sind. Daher kann ein gut durchgeführtes Change Management in Projekten helfen Konflikte zu vermeiden.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025



Checkliste: Ist das begleitende Change Management im Projekt passend?

Frage	Ja	Nein	Offen	Maßnahmen
Gibt es einen Plan zum begleitenden Change Management im Projekt?	☐	☐	☐	
Ist geklärt, wer die Verantwortung für das begleitende Change Management im Projekt trägt?	☐	☐	☐	
Ist geklärt, wer das Budget für das begleitende Change Management im Projekt besitzt?	☐	☐	☐	
Ist geklärt, wie die Wirksamkeit des begleitenden Change Managements fortlaufend überprüft wird?	☐	☐	☐	
Gibt es eine Stakeholderliste?	☐	☐	☐	
Gibt es einen Kommunikationsplan?	☐	☐	☐	
Ist das Budget für die Nachbetreuung des Projekts ausreichend?	☐	☐	☐	

Lize
der

Tipps zum Kapitel

1. Klären Sie die Aufgaben des Change Managements für Ihr Projekt!
2. Planen Sie Change Management für Ihr Projekt ein. Es werden Ressourcen und Zeit benötigt!
3. Klären Sie, wer das Budget für das Change Management bei Ihrem Projekt hat!
4. Ziehen Sie frühzeitig erfahrene Change-Management-Experten hinzu!
5. Achten Sie darauf, dass keine Arbeiten vom Change-Team und vom Projekt-Team doppelt gemacht werden. Hier ist insbesondere das Stakeholder- und das Kommunikations-management zu nennen

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

Fragen zum Kapitel

1. Warum ist Change Management in Projekten wichtig?
2. Welche Arten von Projekten sollten unbedingt durch Change Management begleitet werden?
3. Gibt es „projektspezifisches“ Change Management?
4. Wer ist für das Change Management in Projekten (oder in Organisationen) zuständig?
5. Wie verbindet man Projekt und Change Management?

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Kapitel 3: Know-how zum Change Management

Kapitel 3

- Der Change Agent
- Zum Umgang mit Widerständen bei Veränderungen
- Das Erkennen von Widerständen
- Das ADKAR-Modell
- Lean Change Management (Grundlegendes, Die Feedback-Schleife)
- Tipps zum Kapitel
- Fragen zum Kapitel

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Seite 62–70

Der Change Agent

Der Change Agent ist derjenige, der den Veränderungsprozess initiiert und überwacht. Er sollte hierfür ausgebildet sein – und ist häufig ein externer Berater.

Seine Aufgaben:

- Unterstützung bei Initiierung eines Change Vorhaben
- Aufbau der Kommunikation für das Change Vorhaben
- Erkennen (und Vorbeugung) von Widerständen und Konfliktpotenzialen
- Herstellung von Transparenz während der Veränderungsdurchführung
- Überwachung der Veränderungsgeschwindigkeit und der –kosten
- Generell: Sparrings- und Ansprechpartner für alle Belange und Beteiligten im Change Vorhaben

Häufig wird im Sprachgebrauch „Change Agent“ dem „Change Manager“ gleichgesetzt.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Zum Umgang mit Widerständen bei Veränderungen

„Widerstand ist der siamesische Zwilling von Veränderung“ /Doppler14/

Change Management hat immer mit Menschen zu tun, die sich auch gegen eine angestrebte Veränderung sperren können. Daher macht der Umgang mit Widerständen einen erheblichen Teil des Aufwands bei Veränderungs-Vorhaben aus.

Hieraus ergibt sich:

- Die Change Agents, d.h. die Personen, die die Veränderungen vorantreiben sollen, müssen besonders geeignet und befähigt sein, mit Widerständen umzugehen. Entsprechende Schulungen können hier hilfreich sein
- Die Behandlung von Widerständen ist häufig nicht schnell zu erledigen, sondern dauert recht lang. Daher ist hierfür besonders viel Zeit einzuplanen
- Widerstände und Konflikte hängen zusammen: Aus Widerständen können Konflikte werden oder Widerstände verdecken nur Konflikte. Daher sollten auch die Konflikteskalationsmechanismen bekannt sein

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Das Erkennen von Widerständen

Das Erkennen von Widerständen ist eine der Hauptaufgaben des Change Agents. In der Tabelle sind typische Symptome aufgeführt.

		Kommunikation	
		Verbal (Reden)	Nonverbal (Verhalten)
Aktion	Aktiv (Angriff)	• Widerspruch • Gegenargumentation • Vorwürfe • Drohungen • Polemik • Sturer Formalismus	• Aufregung • Unruhe • Streit • Intrigen • Gerüchte • Cliquenbildung
	Passiv (Flucht)	• Ausweichen • Schweigen • Bagatellisieren • Blödeln • Ins Lächerliche ziehen • Unwichtiges debattieren	• Lustlosigkeit • Unaufmerksamkeit • Müdigkeit • Fernbleiben • Innere Emigration • Krankheit

Das ADKAR-Modell

Das ADKAR-Modell dient zur Beschreibung von individuellen Veränderungen und ist in den letzten Jahren verstärkt in den Vordergrund gerückt. Es stammt von der Firma PROSCI /#ADKAR-PROSCI/.

Die Buchstaben stehen dabei für fünf Aspekte, die berücksichtigt werden müssen:

- Awareness: **Bewusstsein**, dass eine Veränderung (dringend) notwendig ist
- Desire: **Wunsch**, daran mitwirken zu können
- Knowledge: **Wissen**, wie im veränderten Umfeld agiert werden soll
- Ability: **Fähigkeit**, die eigenen erforderlichen Kenntnisse einzusetzen
- Reinforcement: **Festigung**, um so die Veränderungen zu etablieren und ggf. sogar zu verstärken

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Lean Change Management (1/2): Grundlegendes

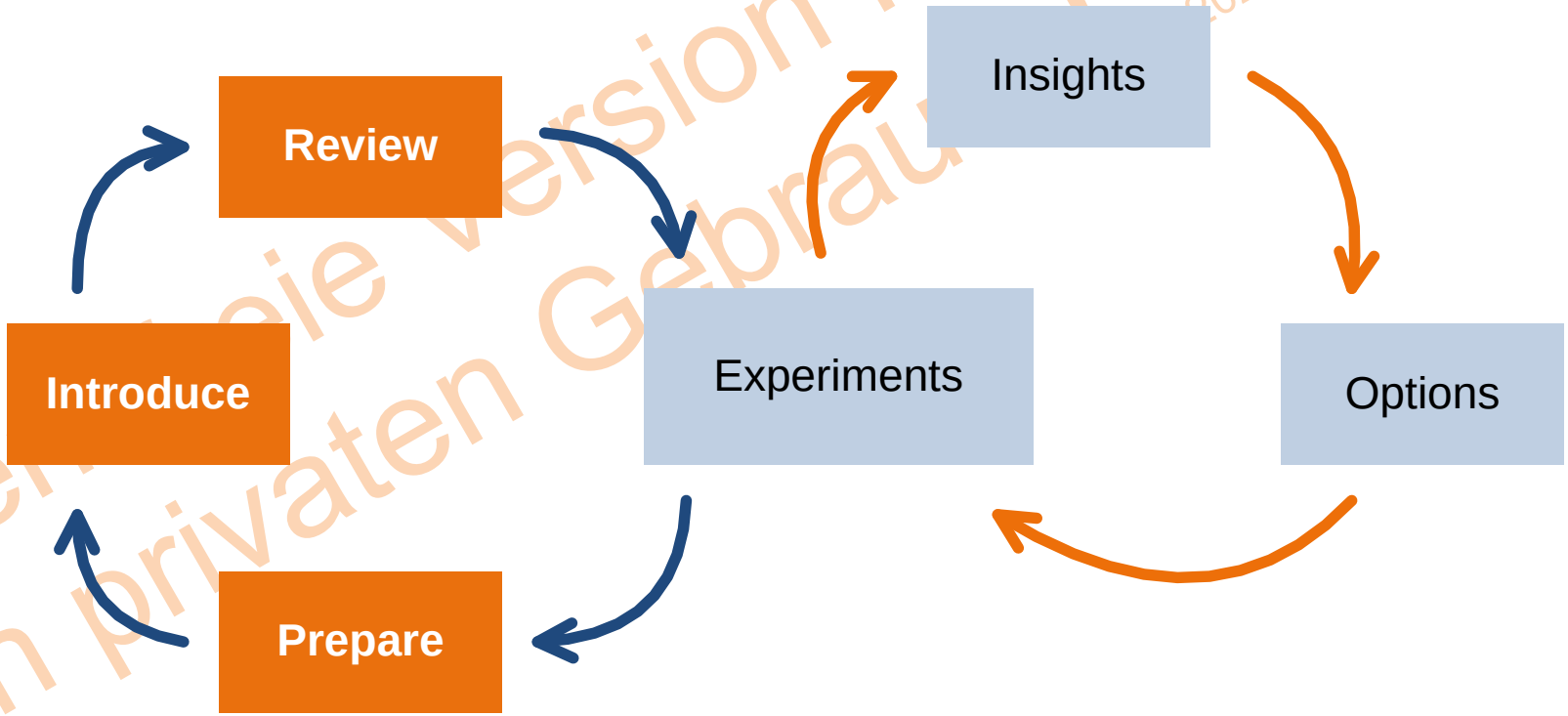
Lean Change Management ist „ist ein Feedback-getriebener Change-Management-Ansatz, der Organisationen auf ihrem Weg durch den Wandel leitet.“ /Lean-Change/

Dabei greift Lean Change Management auf Ansätze des Lean Startups zurück, insbesondere auf die „Lernschleife“ mit Experimenten und das schnelle Feedback. Dies bedeutetet insbesondere, dass auf eine (ausführliche) Planung des Veränderungsvorhabens verzichtet wird. Stattdessen liefern (möglichst kleine) Experimente mit entsprechenden Validierungsstufen eine Aussage darüber, ob der Change in die richtige Richtung läuft.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch. ©2025

Lean Change Management (2/2): Die Feedback-Schleife

Die Feedback-Schleife des Lean Change Managements kennt das Experiment als zentrales Element.



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch 2025

/Lean-Change/

Tipps zum Kapitel

1. Ziehen Sie insbesondere bei größeren Change-Vorhaben einen Change Agent hinzu
2. Bilden Sie diejenigen Mitarbeiter, die einen Change mit vorantreiben sollen, auch im Change Management aus
3. Betrachten Sie auch das ADKAR-Modell und den Lean-Change-Ansatz

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! ©2017

Fragen zum Kapitel

1. Was ist ein Change Agent? Welche Aufgaben hat er?
2. Wie hängen Change Management und Widerstand zusammen?
3. Was ist Lean Change?

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Kapitel 4: Werkzeuge und Methoden

Kapitel 4

- Werkzeuge und Methoden zum Change Management (Grundsätzliches, Aufbau der Beschreibungen, Anmerkungen, Die HEBEL-Fragen zur Werkzeugauswahl)
- Verortung der Werkzeuge nach ihrer zeitlichen und institutionellen Orientierung nach /Roehl12/
- Die Story der Veränderung kommunizieren (Beschreibung, Tipps)
- Den Flow erleben (Beschreibung, Tipps)
- Die Kraftfeldanalyse (Beschreibung, Vorgehen in 11 Schritten, Grafische Darstellung)
- Vom Problem zum Ziel (Beschreibung, Vorgehen in vier Schritten, Abschließendes Ergebnis)
- Frageliste: Haben Sie die „richtigen“ Tools im Einsatz?
- Tipps zum Kapitel
- Fragen zum Kapitel

Seite 71–89

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Werkzeuge und Methoden zum Change Management (1/4): Grundsätzliches

Es gibt eine große Anzahl von Werkzeugen und Methoden (*Tools and Techniques*) zum Change Management. **In dieser Präsentation werden nur einige wenige (exemplarisch) vorgestellt.**

Die klassischen Bücher zum Change Management streifen zumeist das Thema „Werkzeuge und Methoden“ nur kurz. Dafür gibt es einige Sammlungen, die ausschließlich Change-Management-Tools beschreiben.

Hierzu zählen:

- /Leao09a/, /Leao09b/, /Leao12/ von den Autoren Anja Leao und Mathias Hofmann
- /Roehl12/ von den Autoren Heiko Roehl, Brigitte Winkler, Martin Eppler und Caspar Fröhlich
- /Rohm10a/, /Rohm10b/, /Rohm15/, /Rohm16/ von dem Autor Armin Rohm

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Werkzeuge und Methoden zum Change Management (2/2): Aufbau der Beschreibungen

Die Werkzeuge und Methoden werden in der Literatur zumeist über mehrere Seiten beschrieben.

Typische Parameter zur Beschreibung sind dann:

- Kurzbeschreibung
- Dauer und Aufwand
- (Optimale) Gruppengröße
- Anwendungsbereich
- Voraussetzungen
- Ausführliche Beschreibung
- Erfahrungen des Verfassers mit der Methode
- Weiterführende Literatur

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Werkzeuge und Methoden zum Change Management (3/4): Anmerkungen

Betrachtet man die in der Literatur aufgeführten Werkzeuge und Methoden (W&M) so fällt Folgendes auf:

- Es gibt viele Werkzeuge und Methoden für das Change Management: Es dürften einige hundert sein. In der Fachliteratur haben die W&M häufig englische Bezeichnungen
- Es gibt keine Standardisierung der W&M (wie beim Projektmanagement) und somit auch kein Minimalkonsens („welche W&M sind immer notwendig“)
- Es gibt W&M, die sowohl dem Change Management als auch dem Projektmanagement zugeordnet werden können, so z.B. alle W&M, die die Stakeholder behandeln
- Die W&M sind in der Granularität stark unterschiedlich: So variiert der Aufwand zur Umsetzung von wenigen Stunden bis zu mehreren Wochen
- Nicht alle W&M können durch „Laien“ durchgeführt werden, da sensitive Bereiche (wie Konfliktbehandlung) berührt werden
- Und natürlich: W&M ersetzen nicht die Kommunikation

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch. ©PJC

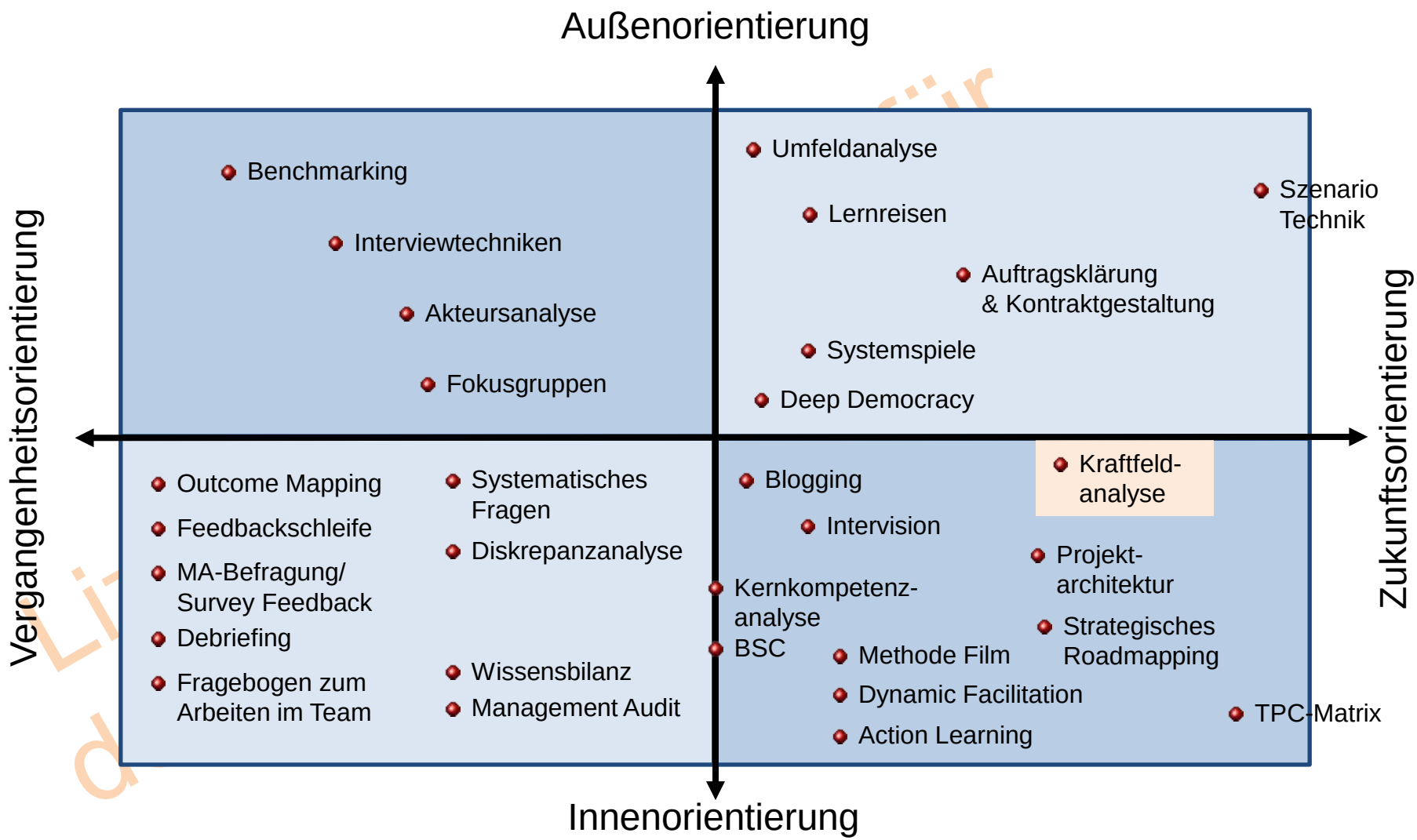
Werkzeuge und Methoden zum Change Management (4/4): Die HEBEL-Fragen zur Werkzeugauswahl

In /Roehl12/ werden zur systematischen Auswahl von Change-Management-Werkzeugen die HEBEL-Fragen vorgeschlagen:

- **H**erausforderung in der Organisation: Was genau ist das Problem?
- **E**inbettung im Kontext: In welchem Kontext steht das Problem?
- **B**egründung der Auswahl: Was sind Zweck, Ziel und mögliche Folgen der Anwendung des Werkzeugs?
- **E**rfahrungswissen zum Werkzeug: Was kann das Werkzeug? Was sind seine Möglichkeiten und Grenzen?
- **L**aufende Überprüfung: Wie sieht der begleitende Prozess zur Erfolgsbestimmung aus?

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Verortung der Werkzeuge nach ihrer zeitlichen und institutionellen Orientierung nach /Roehl12/

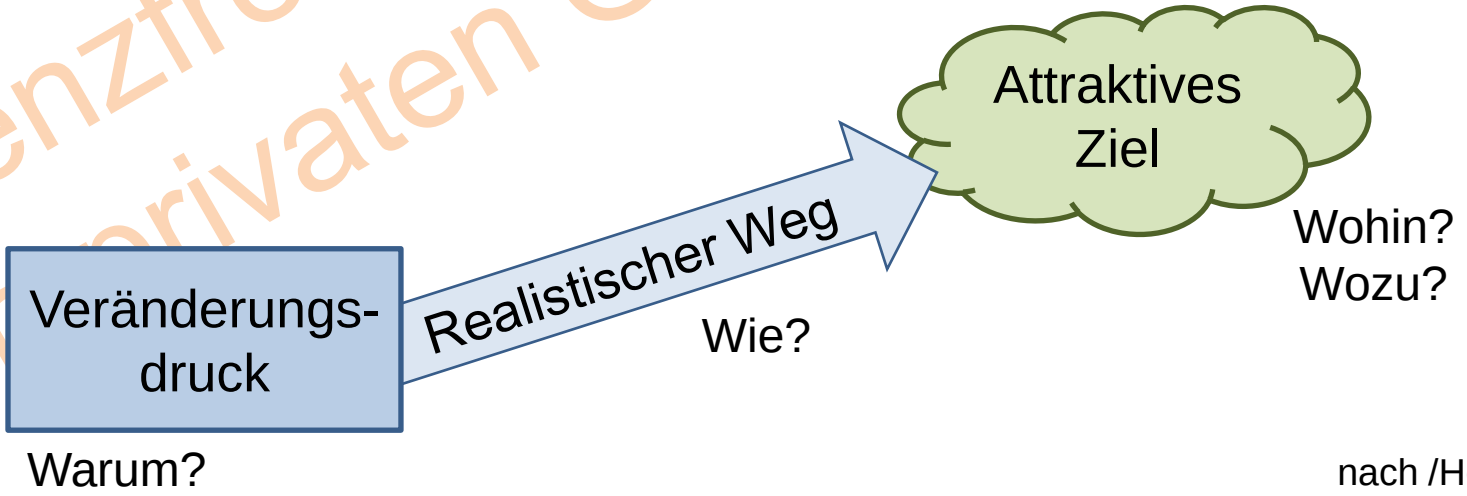


Die Story der Veränderung kommunizieren (1/2): Beschreibung

Es ist wichtig, allen von der Veränderung direkt oder indirekt Betroffenen jederzeit ein konsistentes Bild von der bevorstehenden Veränderung geben zu können. Daher sollte frühzeitig eine Story für den angestrebten Weg mit dem angestrebten Ziel aufgebaut werden.

Die Story soll möglichst klar und einfach sein. Sie soll im Kern die Fragen beantworten: Warum müssen wir uns verändern? Wohin wollen wir uns verändern? Was wird uns das bringen? Wie kommen wir dort realistisch hin?

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023



nach /Höfler14/

Die Story der Veränderung kommunizieren (2/2): Tipps

1. Entwerfen Sie eine klar kommunizierbare Geschichte für die Veränderung, die dabei hilft, bei Ihren Mitarbeitern ein klares Bild im Kopf entstehen zu lassen
2. Haben Sie als Führungskraft Mut zur Wiederholung. Stellen Sie in (fast) jedem Meeting einen passenden Bezug zum Veränderungsprojekt her. Steter Tropfen höhlt den Stein. Stellen Sie dabei sicher, dass alle Schlüsselpersonen die gleichen Botschaften vermitteln
3. Nutzen Sie die Story der Veränderung zur Reflexion des Projektstatus und identifizieren Sie dadurch den Handlungsbedarf: Wissen wir noch, warum dieses Vorhaben wichtig ist und hoher Veränderungsdruck besteht, oder müssen wir uns die Gründe dafür in Erinnerung rufen? Ist das Ziel nach wie vor noch attraktiv oder sollten wir es nachschärfen? Halten wir den Weg noch für realistisch oder sollten wir ihn adaptieren?

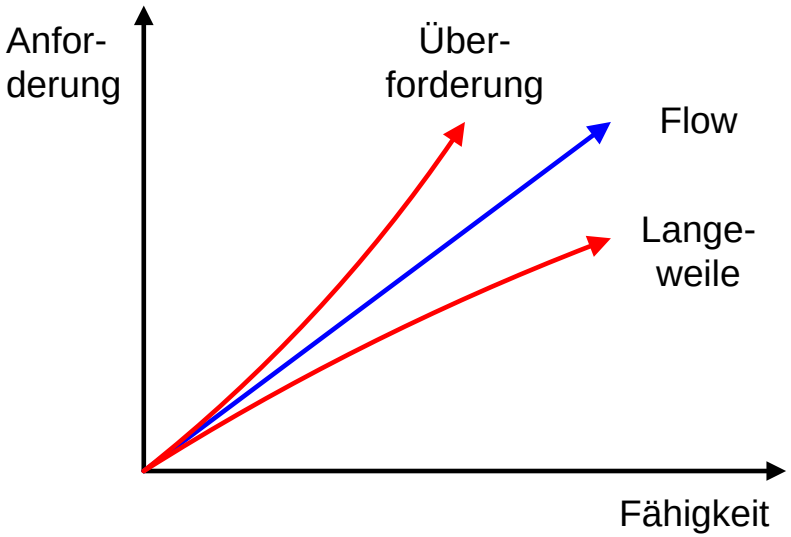
/Höfler14/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Den Flow erleben (1/2): Beschreibung

„Wenn sich Menschen völlig auf eine Aufgabe einlassen, dabei das Umfeld und auch die Zeit nicht mehr wichtig sind, entsteht Flow. So hat der Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi /Csiks13/ den Zustand beschrieben, in dem eine Aufgabe mit Freude und Motivation gelöst wird. Voraussetzung für den Zustand des Flow ist die Übereinstimmung von Anforderung, Fähigkeit (weder Überforderung noch Langeweile) und Zielklarheit.“ /Höfler14/

Diesen Flow-Effekt kann man nutzen, in dem man bei sich selbst und bei den Mitarbeitern überprüft, welche Aufgaben gerne und welche ungerne bearbeitet und erledigt werden. Hierüber kann man bei einer Neuorganisation die Aufgabenverteilung nach dem „Prinzip des Flow“ ausrichten: Mache das, was Dir Freude bereitet und Dich im richtigen Ausmaß fordert.



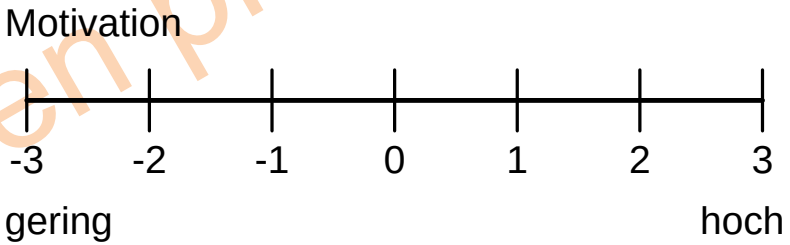
/Höfler14/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Den Flow erleben (2/2): Tipps

Höfler /Höfler14/ benennt folgende drei Tipps zum effizienten Einsatz des Flow (bei Reorganisationen):

1. Schreiben Sie fünf Tage lang alle drei Stunden auf, was Sie gemacht haben. Bewerten Sie den Level Ihrer Motivation von -3 bis +3
2. Lassen Sie das auch Ihre Kollegen im Team machen. Tauschen Sie sich darüber aus, wer was mit welcher Motivation und Energie macht – ohne dabei zu bewerten
3. Lösen Sie sich von dem Zwang, dass Aufgabenverteilungen logisch sein müssen. Achten Sie bei Reorganisationen auf Energie und Fähigkeiten von Menschen, um auch über die eine oder andere personenbezogene Lösung Flow zu bewirken

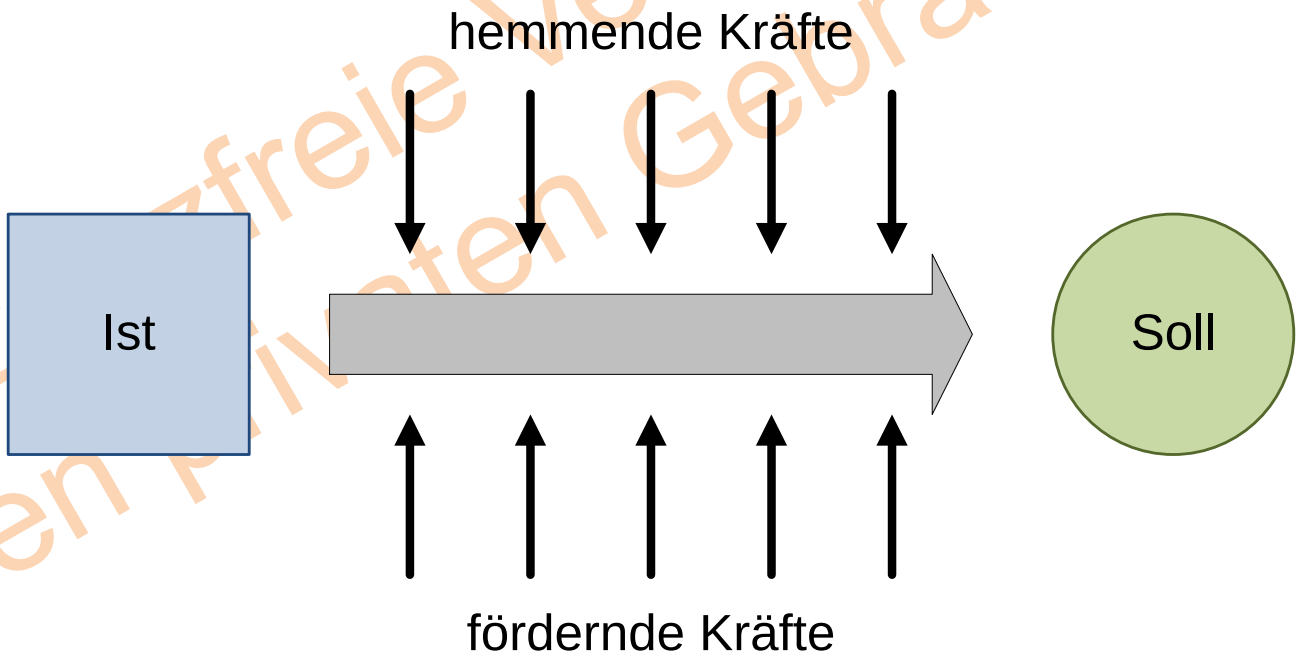


/Höfler14/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die Kraftfeldanalyse (1/3): Beschreibung

Eine der ältesten Change-Management-Methoden ist die Kraftfeldanalyse, die auf die Feldtheorie von Lewin zurückgeht. Es wird nach einer Betrachtung der Ist- und Soll-Situation eine Untersuchung der hemmenden und fördernden Kräfte (bei dem Change-Vorhaben) vorgenommen, um abschließend Maßnahmen zu benennen, die die Kräfte passend behandeln.



/Roehl12/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

Die Kraftfeldanalyse (2/3): Vorgehen in 11 Schritten

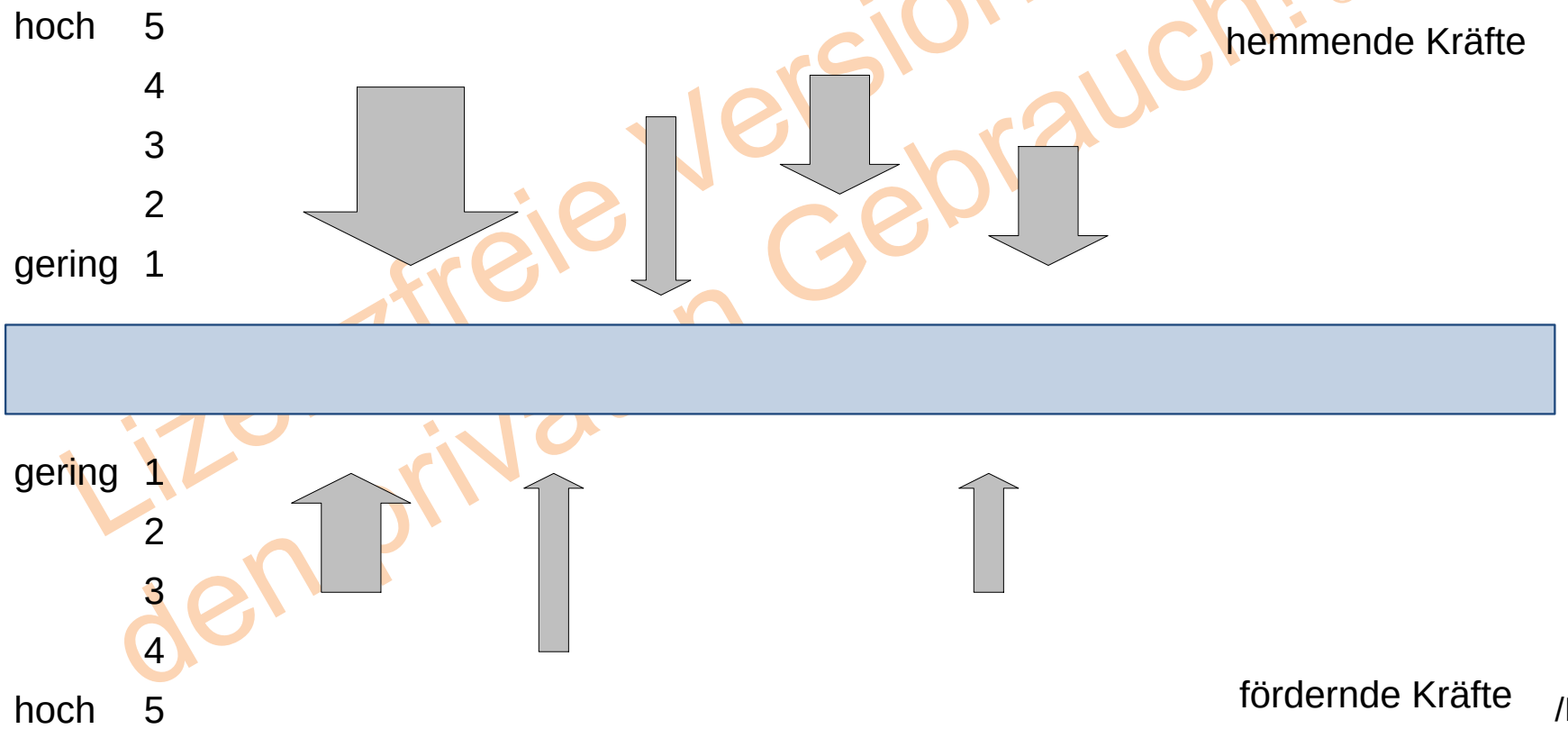
1. Beschreiben der Situation oder des Problems, welches bearbeitet werden soll
2. Festlegen der Ziele, Benennen der Unterschiede zwischen Ist- und Soll-Situation
3. Benennen der fördernden und hemmenden Kräfte
4. Gewichtung der fördernden und hemmenden Kräfte
5. Sortierung der fördernden und hemmenden Kräfte
6. Ermittlung von Ursachen, Zeitpunkten, Orten und Energien der hemmenden Kräfte
7. Überlegungen, wie die hemmenden Kräfte eingedämmt werden können
8. Überlegungen, wie die fördernden Kräfte verstärkt werden können
9. Erstellung eines Maßnahmenplans (Handlungs- und Veränderungsplan)
10. Strategische Betrachtungen zur Erreichung der Ziele
11. Erfolgskontrolle

/Roehl12/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die Kraftfeldanalyse (3/3): Grafische Darstellung

In der Analyse werden die hemmenden und fördernden Kräfte benannt und gegenübergestellt. Anschließend werden zu den Kräften Maßnahmen benannt.



/Roehl12/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

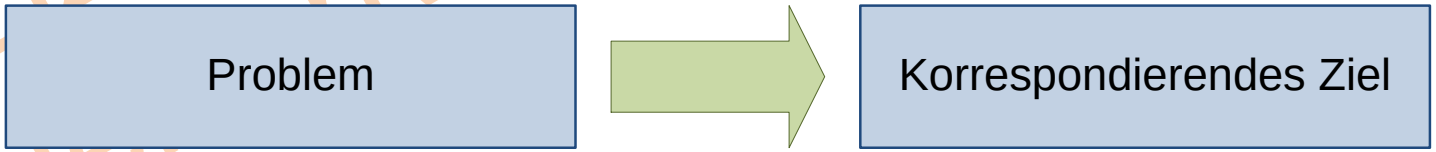
Vom Problem zu Ziel (1/3): Beschreibung

Bei dieser Methode geht es darum, in Teamarbeit aus aktuellen Problemen (konkrete) Ziele abzuleiten. Hierzu werden die Probleme einzeln benannt, diskutiert und ggf. priorisiert.

Anschließend werden die Probleme in korrespondierende Ziele übersetzt, die dann erreicht werden sollen. Der Vorteil gegenüber einer direkten Zielbenennung besteht darin, dass …

- dies zu einem gemeinsamen Verständnis von Zielen führen kann und
- Schuldzuweisungen (bei der Problemaufarbeitung) vermieden werden.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025



/Rohm10a/

Vom Problem zu Ziel (2/3): Vorgehen in 4 Schritten

Vorab sollte ein übergeordnetes Globalziel („global goal“) benannt worden sein, an dem sich die anderen Ziele (später) orientieren sollen.

Der Ablauf ist dann wie folgt:

1. Erstellung einer oder mehrerer Problemlisten
2. Übersetzung der Probleme in korrespondierende Ziele
3. Präsentation der Arbeitsergebnisse im Plenum
4. Definition des gemeinsamen Ziels

Problem
Information zu spät
unkoordiniertes Vorgehen
Vereinbarungen werden nicht eingehalten
gestörte Zusammenarbeit
unverständliche Entscheidungen
usw.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch

Zu den **Zielen im Projekt und SMARTe Zielformulierung** gibt es eine Präsentation auf der Website des Autors:
https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-ziele.pdf

/Rohm10a/

Vom Problem zu Ziel (3/3): Abschließendes Ergebnis

Als Ergebnis dieser Methode erhält man eine Liste, die Ziele für die angestrebte Veränderung enthält. Diese können in späteren Schritten / mit anderen Methoden dann zu konkreten Maßnahmen umgesetzt werden.

Problem	korrespondierendes Ziel
Information zu spät	optimaler Informationsfluss
unkoordiniertes Vorgehen	transparentes, zielgerichtetes Handeln
Vereinbarungen werden nicht eingehalten	Feedback-Kultur
gestörte Zusammenarbeit	flexible Zusammenarbeit
unverständliche Entscheidungen	transparente Entscheidungen
usw.	

/Rohm10a/

Lizenz für den ... © 2025

Frageliste: Haben Sie die „richtigen“ Tools im Einsatz?

Frage-liste

- Gibt es spezielle Tools, die Sie bei Veränderung(sprozess)en regelmäßig einsetzen?
- Können Sie den Aufwand und Nutzen der einzelnen Tools benennen?
- Haben Sie (ausgebildete) Experten (wie Moderatoren oder Coaches), die die Tools richtig einsetzen können?

Lize
der

Tipps zum Kapitel

1. Bauen Sie sich einen eigenen Werkzeugkoffer für das Change Management auf. Bedienen Sie sich dabei bewährter Konzepte oder guter Literatur. Sie müssen das „Rad nicht immer neu erfinden“
2. Viele Werkzeuge und Methoden aus dem Projektmanagement lassen sich beim Change Management einsetzen (und umgekehrt)
3. Nicht alle Tools lassen sich rein „aus der Theorie“ einsetzen. Ziehen Sie im Zweifel ausgebildete Change-Experten hinzu

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

Fragen zum Kapitel

1. Was sind Werkzeuge und Methoden im Change Management?
2. Welche Werkzeuge und Methoden des Change Managements sind besonders in Projekten wichtig?
3. Was ist die Kraftfeldanalyse?
4. Welche Skalen zur Einordnung der Werkzeuge und Methoden kennen Sie? Woran orientieren sich diese?

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch. © 2025

Anhang

Anhang

- Literatur
- Weblinks
- Sprüche
- Historisches zum Begriff „Change Management“
- Weitere öffentliche Präsentationen des Autors
- Die Präsentationen zum Projektmanagement: Einteilung des PMs
- Meine Dienstleistungen – Das kann ich für Sie tun
- Kontakt zum Autor

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Seite 90–120

Literatur (1/16)

/Anderson10/ Dean Anderson, Linda Ackerman-Anderson: Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2nd Edition 2010, ISBN 978-0-470-64808-7

/Anderson14/ Donald L. Anderson: Organization Development: The Process of Leading Organizational Change, SAGE Publications, Thousand Oaks, California 3rd Edition 2014, ISBN 978-1-5063-1657-4

/Anderson17a/ Donald L. Anderson: Organization Development: The Process of Leading Organizational Change, SAGE Publications, Thousand Oaks, California 4th Edition 2017, ISBN 978-1-5063-1657-4

/Anderson17b/ Donald L. Anderson: Cases and Exercises in Organization Development & Change, SAGE Publications, Thousand Oaks, California 2017, ISBN 978-1-5063-4447-8

/Appelo12/ Jurgen Appelo: How to Change the World: Change Management 3.0, Jojo Ventures, Rotterdam 2012, ISBN 978-9-0819051-1-4

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Literatur (2/16)

/Baumöl07/ UIrike Baumöl, Robert Winter: Change Management in Organisationen: Situative Methodenkonstruktion für flexible Veränderungsprozesse, Gabler, Wiesbaden 2007, ISBN 978-3-8350-0905-9

/Berger13/ Michael Berger, Jutta Chalupsky, Frank Hartmann: Change Management – (Über-)Leben in Organisationen, Dr. Götz Schmidt, Wettenberg 7. Auflage 2011ISBN 978-3-921313-88-6

/Berner12/ Winfried Berner: Culture Change: Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2012, ISBN 978-3-7910-3192-7

/Berner15/ Winfried Berner: Change! 20 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2. Auflage 2015, ISBN 978-3-7910-3368-6

/Boos08/ Frank Boos, Barbara Heitger: Veränderung – systemisch: Management des Wandels. Praxis, Konzepte und Zukunft, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2008, ISBN 978-3-7910-3004-3

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch. © 2025

Literatur (3/16)

/Cameron15/ Esther Cameron, Mike Green: Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models Tools and Techniques of Organizational Change, Kogan Page, London 4th Edition 2015, ISBN 978-0-7494-7258-0

/Claßen13/ Martin Claßen: Change Management aktiv gestalten: Personalmanager und Führungskräfte als Architekten des Wandels, Luchterhand, Köln 2. Auflage 2013, ISBN 978-3-472-08534-8

/Csiks13/ Mihaly Csikszentmihalyi: Flow: Das Geheimnis des Glücks, Klett-Cotta, Stuttgart 16. Auflage 2013, ISBN 978-3-608948-20-2

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch © 2025

Literatur (4/16)

/Dittrich13/ Karin Dittrich-Brauner, Eberhard Dittmann, Volker List, Carmen Windisch: Interaktive Großgruppen: Change-Prozesse in Organisationen gestalten, Springer, Berlin 2. Auflage 2013, ISBN 978-3-642-35316-1

/Deutinger13/ Gerhild Deutinger: Kommunikation im Change: Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen, Springer Gabler, Wiesbaden 2013, ISBN 978-3-642-37204-9

/Deutinger17/ Gerhild Deutinger: Kommunikation im Change: Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen, Springer Gabler, Wiesbaden 2. Auflage 2017, ISBN 978-3-662-53686-5

/Dollinger16/ Anna Dollinger: Change-Trainings erfolgreich leiten: Der Seminarfahrplan, managerSeminare Verlag, Bonn 2. Auflage 2016, ISBN 978-3-941965-70-6

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch © 2025

Literatur (5/16)

/Doppler11a/ Klaus Doppler: Der Change Manager: Sich selbst und andere verändern, Campus, Frankfurt 2. Auflage 2011, ISBN 978-3-593-39439-8

/Doppler11b/ Klaus Doppler, Hellmuth Fuhrmann, Birgitt Lebbe-Waschke, Bert Voigt: Unternehmenswandel gegen Widerstände: Change Management mit den Menschen, Campus, Frankfurt 2. Auflage 2011, ISBN 978-3-593-39565-4

/Doppler12/ Klaus Doppler, Bert Voigt: Feel the Change! Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern, Campus, Frankfurt 2012, ISBN 978-3-593-39473-2

/Doppler13/ Klaus Doppler, Hellmuth Fuhrmann, Birgitt Lebbe-Waschke, Bert Voigt: Unternehmenswandel gegen Widerstände: Change Management mit den Menschen, Campus, Frankfurt 3. Auflage 2013, ISBN 978-3-593-50011-9

/Doppler14/ Klaus Doppler, Christoph Lauterburg: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Campus, Frankfurt 13. Auflage 2014, ISBN 978-3-593-50047-8

/Doppler17/ Klaus Doppler: Change: Wie Wandel gelingt, Campus, Frankfurt 2017, ISBN 978-3-593-50678-4

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch. ©2025

Literatur (6/16)

/Glasl16/ Friedrich Glasl, Bernard Lievegoed: Dynamische Unternehmensentwicklung: Grundlagen für nachhaltiges Change Management, Freies Geistesleben, Stuttgart 5. Auflage 2016, ISBN 978-3-7725-2675-6

/Goldratt13/ Eliyahu M. Goldratt: Das Ziel. Ein Roman über Prozessoptimierung, Campus, Frankfurt 5. Auflage 2013, ISBN 978-3-593-39853-2

/GPM16/ Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement: Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3), GPM, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg 8. Auflage 2016, ISBN 978-3-924841-74-4

/Groth16/ Alexander Groth: Führungsstark im Wandel: Change Leadership für das mittlere Management, Campus, Frankfurt 3. Auflage 2016, ISBN 978-3-593-50604-3

/Groß14/ Michael Groß: Handbuch Change-Manager, Beltz, Weinheim 2014, ISBN 978-3-407-36552-1

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2005

Literatur (7/16)

/Hesselbein15/ Frances Hesselbein, Rob Johnston: Die 12 Lektionen zur Führung im Change Management, Wiley-VCH, Weinheim 2015, ISBN 978-3-527-50835-8

/Haberzet11/ Martin Haberzettl, Sandra Schinwald: Erfolgreiches Change Management: Wie Sie Mitarbeiter an Veränderungen beteiligen, Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2011, ISBN 978-3-423-50905-3

/Hammer93/ Michael Hammer, James Champy: Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen, Campus, Frankfurt 7. Auflage 1993, ISBN 978-3-593-35017-2

/Hayes10/ John Hayes: The Theory and Practice of Change Management, Palgrave Macmillan, London 3rd Edition 2010, ISBN 978-0-230-21069-1

/HBR-CM11/ Harvard Business Review: HBR's 10 Must Reads on Change Management Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts 2011, ISBN 978-1-4221-5800-5

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2005

Literatur (8/16)

/Heath13/ Chip Heath, Dan Heath: Switch: Veränderungen wagen und dadurch gewinnen!, Fischer, Frankfurt 2013, ISBN 978-3-596-19025-6

/Heidbrink09/ Marcus Heidbrink: Das Projektteam: Auswahl, Führung und Zusammenarbeit, Haufe, München 2009, ISBN 978-3-448-09349-0

/Höfler14/ Manfred Höfler, Dietmar Bodingbauer, Hubert Dolleschall, Franz Schwarenthorer: Abenteuer Change Management: Handfeste Tipps aus der Praxis für alle, die etwas bewegen wollen, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt 5. Auflage 2014, ISBN 978-3-95601-053-8

/Johnson00/ Spencer Johnson: Die Mäusestrategie für Manager: Veränderungen erfolgreich begegnen, Ariston, München 2000, ISBN 978-3-7205-2122-2

/Jellison06/ Jerald M. Jellison: Managing the Dynamics of Change: The Fastest Path to Creating an Engaged and Productive Workplace, McGraw-Hill Professional, New York 2006, ISBN 978-0-07-147044-5

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch © 2025

Literatur (9/16)

/Kantel14/ Katja Kantelberg, Valentina Speidel: Change-Management an Schulen: Erfolgreich führen in Veränderungsprozessen, Carl Link, Neuwied 2015 ISBN 978-3-556-06513-6

/Klink15/ Margret Klinkhammer, Franz Hütter, Dirk Stoess, Lothar Wüst: Change happens – Veränderungen gehirngerecht gestalten, Haufe-Lexware, Freiburg 2015, ISBN 978-3-648-06575-4

/Königsw08/ Roswita Königswieser, Alexander Exner: Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 9. Auflage 2008, ISBN 978-3-7910-3016-6

/Kostka09/ Claudia Kostka, Anette Mönch: Change Management: 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, Hanser, München 4. Auflage 2009, ISBN 978-3-446-41931-5

/Kostka16/ Claudia Kostka: Change Management: Das Praxisbuch für Führungskräfte Hanser, München 2016, ISBN 978-3-446-44859-9

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Literatur (10/16)

/Kotter11/ John P. Kotter: Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, Vahlen, München 2011, ISBN 978-3-8006-3789-8

/Kraus10/ Georg Kraus, Christel Becker-Kolle, Thomas Fischer: Handbuch Change-Management, Cornelsen, 3. Auflage Berlin 2010, ISBN 978-3-589-23818-7

/Krüger09/ Wilfried Krüger: Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung, Gabler, Wiesbaden 4. Auflage 2009, ISBN 978-3-8349-1253-4

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2015

Literatur (11/16)

/Lauer14/ Thomas Lauer: Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Springer, Berlin 2. Auflage 2014, ISBN 978-3-642-04339-0

/Leao09a/ Anja Leao, Mathias Hofmann: Fit for Change: 44 praxisbewährte Tools und Methoden im Change für Trainer, Moderatoren, Coaches und Change Manager, managerSeminare Verlag, Bonn 2. Auflage 2009, ISBN 978-3-936075-59-5

/Leao09b/ Anja Leao, Mathias Hofmann: Fit for Change II: 40 praxisbewährte Tools und Methoden im Change für Trainer, Moderatoren, Coaches und Change Manager, managerSeminare Verlag, Bonn 2009, ISBN 978-3-936075-93-9

/Leao12/ Anja Leao, Mathias Hofmann: Fit for Change: 44 praxisbewährte Tools und Methoden im Change für Trainer, Moderatoren, Coaches und Change Manager, managerSeminare Verlag, Bonn 3. Auflage 2012, ISBN 978-3-936075-59-5

/Leffers16/ Nina Leffers, Sebastian Morgner, Thomas Perry, Robert Wreschniok: Der ganz normale Change-Wahnsinn … und wie man trotzdem etwas verändern kann, Murmann, Hamburg 2016, ISBN 978-3-86774-472-0

/Lies12/ Jan Lies, Simon Schoop, Ulrike Volejnik, Steffen Mörbe: Erfolgsfaktor Change Communications: Klassische Fehler im Change-Management vermeiden, Gabal, Offenbach 2012, ISBN 978-3-8349-2522-0

/Loebbert15/ Michael Loebbert: The Art of Change. Von der Kunst, Veränderungen in Unternehmen und Organisationen zu führen, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2. Auflage 2015, ISBN 978-3-658-07777-8

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Literatur (12/16)

/Noe14/ Manfred Noe: Change-Prozesse effizient durchführen: Mit Projektmanagement den Unternehmenswandel gestalten, Springer Gabler, Wiesbaden 2014, ISBN 978-3-658-04989-8

/Nohl11/ Martina Nohl: Übergangscoaching: Berufliche Veränderungen kompetent und erfolgreich gestalten, Junfermann, Paderborn 2011, ISBN 978-3-87387-794-8

/Nohl16/ Martina Nohl, Anna Egger: Micro-Inputs Veränderungscoaching: Die wichtigsten Modelle, Erklärungshilfen und Visualisierungen für das Coaching von Veränderungsprozessen, managerSeminare Verlag, Bonn 2016, ISBN 978-3-95891-017-1

/Niermeyer13/ Rainer Niermeyer, Nadia G. Postall: Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen: Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Management, Haufe-Lexware, Freiburg 2013, ISBN 978-3-648-03234-3

/OGC09/ OGC: Managing Successful Projects with PRINCE2. Edition 2009, The Stationery Office Ltd 2009, ISBN 978-0-11-331059-3

/Oltmanns10/ Torsten Oltmanns, Daniel Nemeyer: Machtfrage Change: Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und wie Sie es besser machen, Campus, Frankfurt 2010, ISBN 978-3-593-39203-5

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch. © 2025

Literatur (13/16)

/PBG12/ Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Project Management Institute, Philadelphia, Pennsylvania Fifth Edition 2012, ISBN 978-1-935589-67-9

/PBG12-d/ Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Fünfte Ausgabe, Project Management Institute, Philadelphia, Pennsylvania 2012, ISBN 978-1-62825-003-9

/Petersen11/ Dominique Petersen, Wolfgang Kötter, Urs Witschi, Jörg Bahlow: Den Wandel verändern: Change-Management anders gesehen, Gabler, Wiesbaden 2011, ISBN 978-3-8349-2672-2

/Rising04/ Linda Rising, Mary Lynn Manns: Fearless Change: Patterns for Introducing New Ideas: Introducing Patterns into Organizations, Addison-Wesley Professional, Old Tappan, New Jersey 2004, ISBN 978-0-201-74157-5

/Roehl12/ Heiko Roehl, Brigitte Winkler, Martin Eppler, Caspar Fröhlich: Werkzeuge des Wandels: Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2012, ISBN 978-3-7910-3124-8

/Roehl16/ Heiko Roehl, Herbert Asselmeyer: Organisationen klug gestalten: Das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2012, ISBN 978-3-7910-3677-9

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch. © 2025

Literatur (14/16)

/Rohm10a/ Armin Rohm: Change-Tools: Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen, managerSeminare Verlag, Bonn 4. Auflage 2010, ISBN 978-3-936075-39-7

/Rohm10b/ Armin Rohm: Change-Tools II: Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen, managerSeminare Verlag, Bonn 2010, ISBN 978-3-941965-15-7

/Rohm15/ Armin Rohm: Change-Tools: Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen, managerSeminare Verlag, Bonn 6. Auflage 2015, ISBN 978-3-936075-39-7

/Rohm16/ Armin Rohm: Change-Tools II: Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen, managerSeminare Verlag, Bonn 2. Auflage 2016, ISBN 978-3-941965-15-7

/Rosenstiel12/ Lutz Rosenstiel, Elisabeth von Hornstein, Siegfried Augustin: Change Management Praxisfälle: Veränderungsschwerpunkte Organisation, Team, Individuum, Springer, Berlin 2012, ISBN 978-3-642-29990-2

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Literatur (15/16)

/Salerno09/ Ann Salerno, Lillie Brock: Change Cycle: Wie Sie berufliche und private Veränderungen meistern, Gabal, Offenbach 2009, ISBN 978-3-89749-007-2

/Sandt11/ Joachim Sandt, Jürgen Weber: Controlling und Change Management: Aufgaben der Controller in Veränderungsprozessen (Advanced Controlling, Band 78), Wiley-VCH, Weinheim 2011, ISBN 978-3-527-50578-4

/Scheuss12/ Ralph Scheuss: Change Tools: Wandel bewirken, Super-Teams gestalten, Engagement mobilisieren, Walhalla, Regensburg 2012, ISBN 978-3-8029-3997-6

/Schichtel16/ Alexandra Schichtel: Change Management für Dummies, Wiley-VCH, Weinheim 2. Auflage 2016, ISBN 978-3-527-71162-8

/Schleuter09/ Willibert Schleuter, Johannes von Stosch: Die sieben Irrtümer des Change Managements, Campus, Frankfurt 2009, ISBN 978-3-593-39135-9

/Schmi-Ta05/ Martina Schmidt-Tanger, Thies Stahl: Change-Talk. Coachen lernen! Coaching-Können bis zur Meisterschaft. 152 Karten in stabiler Papp-Box, Junfermann, Paderborn 2005, ISBN 978-3-87387-617-0

/Schmi-Ta12/ Martina Schmidt-Tanger: Change – Raum für Veränderung, Junfermann, Paderborn 2012, ISBN 978-3-87387-799-3

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Literatur (16/16)

/Smith14/ Richard Smith, David King, Ranjit Sidhu, Dan Skelsey: The Effective Change Manager's Handbook: Essential Guidance to the Change Management Body of Knowledge, Kogan Page, London 2014, ISBN 978-0-7494-7307-5

/Stolzen13/ Kerstin Stolzenberg, Krischan Heberle: Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, Springer, Berlin 3. Auflage 2013, ISBN 978-3-642-30105-6

/Straub13/ Dietmar Straub, Frank Kuhnecke, Torsten Kirchmann: Change Management: Das Zugvogel-Prinzip: Notwendige Veränderungen erkennen und gemeinsam umsetzen, Hanser, München 2013, ISBN 978-3-446-43818-7

/Vahs13/ Dietmar Vahs, Achim Weiand: Workbook Change Management: Methoden und Techniken, Schäffer-Poeschel, 2. Auflage Stuttgart 2013, ISBN 978-3-7910-3294-8

/Weiand16/ Achim Weiand: Toolbox Change Management. 44 Instrumente für Vorbereitung, Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2016, ISBN 978-3-7910-3591-8

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch © 2025

Weblinks (1/6): Übersicht

Hier sind einige Weblinks zum Change Management gelistet, die zur Beschreibung oder zur Einarbeitung hilfreich sein können. Diese Weblinks wurden zum Teil in dieser Präsentation verwendet. Eine Bewertung der Websites und deren Inhalte wird hier nicht vorgenommen, kann aber vom Autor abgefragt werden.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Legende für die nachfolgenden Folien – so werden die Weblinks klassifiziert:
/ / Verweis auf Website generell
/*/ Verweis auf eine Website, die als Buch-Ergänzung dient
/#/ Verweis auf einzelnes Thema auf einer Website
/#V/ Verweis auf ein Video (auf einer Website) mit Minutenangabe und Sprache

Weblinks (2/6)

/#ADKAR-PROSCI/ Beschreibung des ADKAR-Modells der Firma PROSCI (englisch): https://www.prosci.com/adkar/adkar-model; eingesehen am 02.01.2017

/#Bookboon-Change/ Change Management (Autor: Olaf Passenheim, ISBN 978-87-7681-705-3, englisch, 50 Seiten): http://bookboon.com/de/change-management-ebook; eingesehen am 02.01.2017

/Change-Lexikon/ Ein Lexikon zu den gängigsten Change-Begriffen (deutsch): http://www.umsetzungsberatung.de/lexikon/lexikon-change-management-a-d.php; eingesehen am 02.01.2017

/#Change-in-IT-Projekten-12/ Change Management in IT-Projekten (Autor: Horst Peterjohann, Veröffentlichung 2012, 6 Seiten, deutsch): https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/itm-11-578.pdf; eingesehen am 02.01.2017

/#Gabler-Wirt-Lexikon/ Gabler Wirtschaftslexikon, Artikel zum Change Management (deutsch): http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/change-management.html; eingesehen am 02.01.2017

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch. © 2025

Weblinks (3/6)

/#Inklusion-Online/ Inklusion-Online (deutsch): http://www.inklusion-online.net/index.php/inklusion-online/index; eingesehen am 02.01.2017

/#Kraus-CM/ Website von Kraus und Partner – hier zum Thema Change Management: http://www.kraus-und-partner.de/change-management; eingesehen am 02.01.2017

/#V-Kruse-08a/ Prof. Dr. Peter Kruse (2008): 8 Regeln für den totalen Stillstand in Unternehmen: https://www.youtube.com/watch?v=Ug83sF_3_Ec, (deutsch, 3:36 Min); angesehen am 02.01.2017

/#V-Kruse-08b/ Prof. Dr. Peter Kruse (2008): Über Changemanagement : https://www.youtube.com/watch?v=FLFyoT7SJFs, (deutsch, 6:07 Min); angesehen 02.01.2017

/Lean-Change/ Website zum Lean Change (deutsch): http://www.lean-change.de/; angesehen am 02.01.2017

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch © 2025

Weblinks (4/6)

/OE-Entwicklung/ OrganisationsEntwicklung: Deutschsprachige Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management: https://www.zoe-online.org/; eingesehen am 02.01.2017

/#OLEV-Change/ Online-Verwaltungslexikon zum Change Management (deutsch): http://www.olev.de/c/cm.htm; eingesehen am 02.01.2017

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2005

Weblinks (5/6)

/#PrjSmart-Change/ Übersicht zu Einzelartikeln zum Change Management (englisch): http://www.projectsmart.co.uk/change-management.html; eingesehen am 02.01.2017

/Umsetzungsberatung/ Die Umsetzungsberatung – Website zum Change Management (deutsch): http://www.umsetzungsberatung.de; eingesehen am 02.01.2017

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Weblinks (6/6)

/#Wiki-Change/ Change Management / Veränderungsmanagement in der deutschen Wikipedia: https://de.wikipedia.org/wiki/Change_management; eingesehen am 02.01.2017

/#Wiki-Lewin-Modell/ Beschreibung des Drei-Phasen-Modells nach Lewin in der deutschen Wikipedia: https://de.wikipedia.org/wiki/3-Phasen-Modell_von_Lewin; eingesehen am 02.01.2017

/XING-Change/ XING-Gruppe zum Change Management Coaching (deutsch): https://www.xing.com/net/priaa331dx/coachthechange; eingesehen am 02.01.2017

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch © 2025

Sprüche (1/3)

Das einzig Beständige ist der Wandel.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Sprüche (2/3)

„Ich weiß nicht, ob es besser wird, wenn es anders wird –
aber es muss anders werden, wenn es besser werden soll.“
(Georg Christoph Lichtenberg)

„Eben weil die Dinge sind, wie sie sind, werden sie nicht so bleiben, wie sie sind.“
(Bertolt Brecht)

„Der Gipfel des Wahnsinns ist es, auf Veränderungen zu hoffen, ohne etwas zu verändern.“ (Albert Einstein)

„Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und gleichzeitig zu hoffen, dass sich etwas ändert.“ (Albert Einstein)

„Fortschritt ist ein hübsches Wort. Aber sein Motor ist Veränderung und die hat viele Feinde.“ (John F. Kennedy)

„Alles fließt.“ (Heraklit)

„Wir tun nicht deswegen nichts, weil die Lage so ernst ist, sondern die Lage ist so ernst, weil wir nichts tun.“ (Seneca zugeschrieben)

„Nichts ist beständiger als der Wandel.“ (unbekannt)

„Culture Eats Strategy for Breakfast.“ (Peter Drucker oder Edgar H. Schein)

„If you do not manage culture, it manages you.“ (Edgar H. Schein)

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Sprüche (3/3)

„Widerstand ist der siamesische Zwilling von Veränderung.“ (Klaus Doppler)

„Menschen wollen nicht verändert werden. Menschen wollen sich verändern.“ (unbekannt)

„Nicht die Stärksten oder Intelligentesten einer Rasse überleben, sondern diejenigen, die am besten auf Veränderungen reagieren.“ (Charles Darwin)

„Not every change is an improvement, but we cannot improve something unless we change it.” (Eliyahu M. Goldratt)

„You don´t understand a social system, unless you change it.” (Kurt Lewin)

„Fehler sind lehrreicher als Erfolge.” (Albert Schweitzer)

„Neue Herausforderungen sind wunderbare Gelegenheiten, Neues über sich selbst zu erfahren.” (Ernst Fernstl, österreichischer Schriftsteller)

„Veränderungen müssen nicht nur von der Unternehmensspitze angestoßen werden, sie müssen dort auch beginnen.“ (William Wiggenhorn)

„Change Management findet im Kopf der Mitarbeiter statt – oder gar nicht.“ (unbekannt)

„Man muss sich nicht verändern. Überleben ist keine Pflicht.“ (W. Edwards Deming)

„Komplexe Systeme sind (nicht) steuerbar.“ (unbekannt)

„To improve is to change; to be perfect is to change often.“ (Winston Churchill)

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Historisches zum Begriff „Change Management“

- 1930er Jahre: Human-Relationship-Bewegung in den USA (Roethlisberger, Mayo, Western Electric)
- 1940er Jahre: Kurt Lewin mit „Datenerhebung- und Rückkopplungsmethode“ (*Survey-guided Feedback Method*)
- 1940er Jahre: Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppen
- 1950er Jahre: Entstehung der Organisationsentwicklung (nach innen gerichtet)
- 1980er Jahre: Erweiterung der Organisationsentwicklung zum Change Management durch Hinzunahme von strategischen und strukturellen Aspekten
- Aktuell: Change Management wird mehr und mehr zur Führungsaufgabe

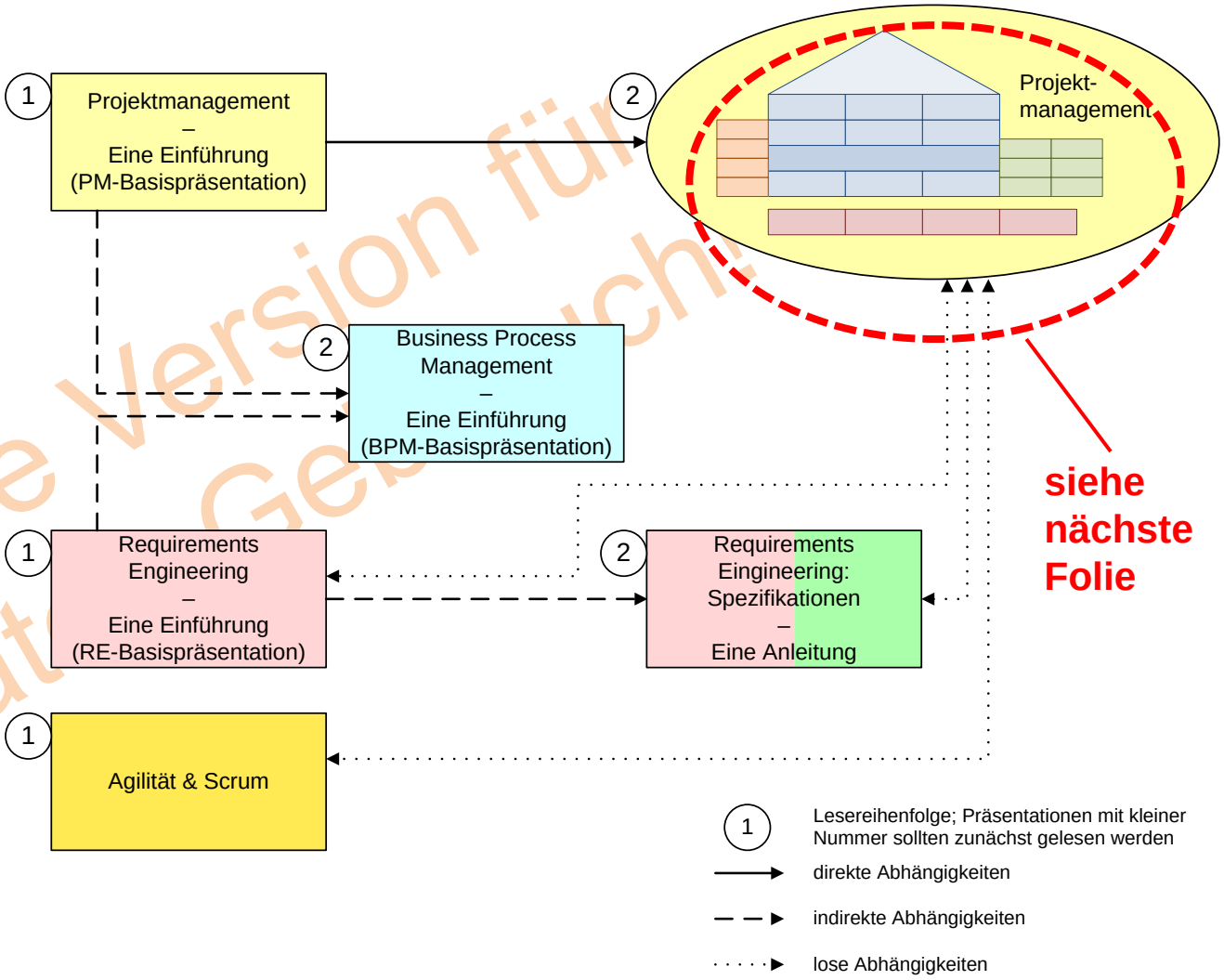
Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

/Kostka09/

Weitere öffentliche Präsentationen des Autors

Zu meinen drei Kerndisziplinen Projektmanagement, Business Process Management und Requirements Engineering gibt es jeweils Einführungspräsentationen, die einen Einstieg in das Themengebiet ermöglichen. Diese sollten zunächst gelesen werden, bevor man weitere Präsentation anschaut.

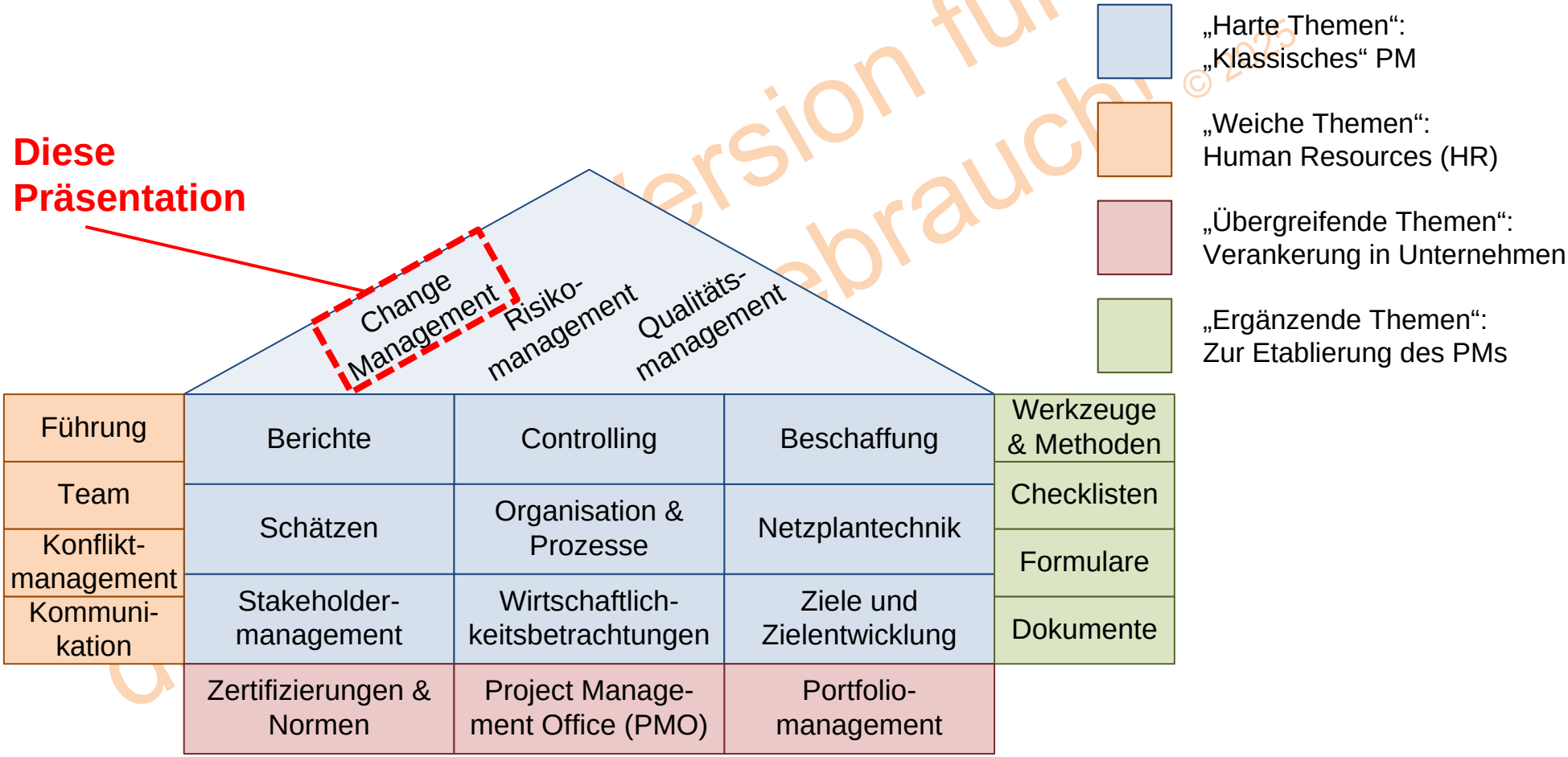
Die Ausarbeitungen zum agilen Vorgehen („Agilität & Scrum“) sind unabhängig von den klassischen Präsentationen les- und einsetzbar.



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch

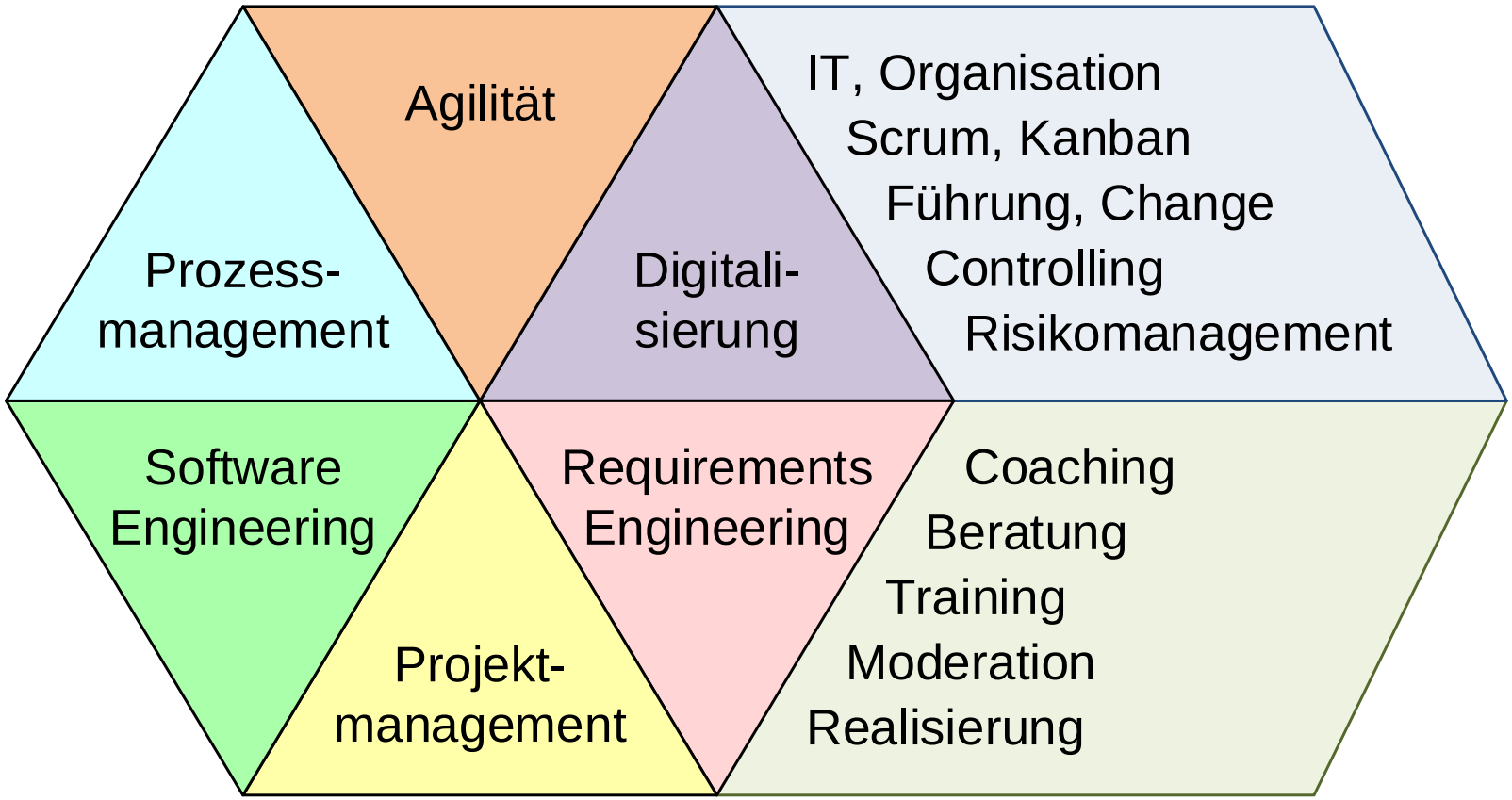
Die Präsentationen zum Projektmanagement: Einteilung des PMs

Die Inhalte des Projektmanagements können vier Themenblöcken („weiche“, „harte“, übergreifende“ und „ergänzende“ Themen) zugeordnet werden.



Version für Gebrauch © 2025

Meine Dienstleistungen – Das kann ich für Sie tun



Kontakt zum Autor

Sie benötigen noch weitere Informationen?

Kontaktieren Sie mich!

Peterjohann Consulting

Dipl.-Inform.

Horst Peterjohann

PMP, PMI-PBA, CPRE, CTFL, PSM I, ITILv2

Kattenvenner Straße 24

49549 Ladbergen

Telefon: 0 54 85 / 830 17 29

Mobil: 0 162 / 977 47 65

E-Mail: kontakt@peterjohann-consulting.de

Website: https://www.peterjohann-consulting.de