

Heiko Roehl/Brigitte Winkler  
Martin Eppler/Caspar Fröhlich (Hrsg.)

# WERKZEUGE DES WANDELS

Die 30 wirksamsten Tools des Change-Managements



eBook

SCHÄFFER  
POESCHEL



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,  
vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw. Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü »Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen  
der Schäffer-Poeschel Verlag



Heiko Roehl  
Brigitte Winkler  
Martin Eppler  
Caspar Fröhlich  
(Hrsg.)

# **Werkzeuge des Wandels**

Die 30 wirksamsten Tools  
des Change Managements

2012  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

## Reihe Systemisches Management

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

E-Book ISBN 978-3-7992-6586-7

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2012 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)

Einbandgestaltung: Dietrich Ebert, Reutlingen  
Satz: Dörr+Schiller GmbH, Stuttgart

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

---

# Inhalt

**Zum Geleit 1**

**Vorwort – Einladung zur Vielfalt 3**

**Kapitel 1 Werkzeuge des Wandels 5**

**Kapitel 2 Ordnung im Werkzeugkasten 9**

2.1 Der methodische Fingerabdruck des Werkzeugs 10

2.2 Die Werkzeuge im Überblick 11

2.3 Strukturierte Zugänge 14

2.4 Die eigene Ordnung 18

**Kapitel 3 Den Wandel vorbereiten 21**

3.1 Auftragsklärung und Kontraktgestaltung –  
Anfang gut, alles gut 22

3.2 Diskrepanzanalyse – Ist und Soll der Organisationskultur 35

3.3 Management Audit – Das Management auf Herz  
und Nieren prüfen 43

3.4 Kernkompetenzanalyse – Erkennen, was niemand  
besser kann 51

3.5 Projektarchitektur – Die Räume der Veränderung 61

**Kapitel 4 Kontexte verstehen 69**

4.1 Interviewtechniken – Realitätskonstruktionen auf der Spur 70

4.2 Akteursanalyse – Die Landkarte der Relevanten 84

4.3 Kraftfeld-Analyse – Die Balance der Veränderung verstehen 90

4.4 Systemisches Fragen – Wege zur Hinterbühne  
der Organisation 97

4.5 Soziale Netzwerkanalyse – Die unheimliche Macht  
der heimlichen Strukturen 105

**Kapitel 5 Zukünfte erleben 117**

- 5.1 Szenario-Technik – Zukunft anders denken **118**
- 5.2 Die TPC-Matrix – Navigationshilfe für Chancensucher **126**
- 5.3 Strategisches Roadmapping – Die Verknüpfung von Management, Technologie und Markt **132**
- 5.4 Deep Democracy – Blockaden im kollektiven Interaktionsfeld nutzen **141**

**Kapitel 6 Lernen gestalten 151**

- 6.1 Lernreisen – Horizonsweiterung als Programm **152**
- 6.2 Benchmarking – Lernen von den Klassenbesten **161**
- 6.3 Debriefing – Lernen aus Erfolgen und Fehlern **169**
- 6.4 Der Fragebogen zur Arbeit im Team – Gemeinsam am Feedback wachsen **177**
- 6.5 Action Learning – Reale Probleme, reale Kontexte, reale Lösungen **187**
- 6.6 Die Feedbackschleife der Organisationsmediation – Organisationales Lernen aus Konflikten **193**

**Kapitel 7 Organisationen bewegen 201**

- 7.1 Dynamic Facilitation – Gemeinsam zum kreativen Durchbruch **202**
- 7.2 Systemspiele – Experimente mit den mentalen Modellen der Organisation **210**
- 7.3 Interventionsgruppen und kollegiale Fallberatung – Brücke zwischen individueller und organisationaler Veränderung **218**
- 7.4 Mitarbeiterbefragung und Survey Feedback – Der Organisation den Spiegel vorhalten **229**

**Kapitel 8 Wandel vermitteln 239**

- 8.1 Methode Film – Emotionen mit Filmen zugänglich machen **240**
- 8.2 Fokusgruppen – Tiefe Einsichten durch qualitative Tools **249**
- 8.3 Blogging – Kollektive Logbücher des Wandels **256**

**Kapitel 9 Veränderung bewerten 265**

- 9.1 Outcome Mapping – Die Landkarte der Wirkungen  
entwerfen **266**
- 9.2 Balanced Scorecard – Erfolgsmessung mit Lernperspektive **273**
- 9.3 Wissensbilanz – Soll und Haben des intellektuellen  
Kapitals **282**

**Kapitel 10 Epilog: Gegen die »Vertoolisierung« der Beratungsarbeit 291**

**Die Herausgeber 294**

**Die Autoren 297**





---

# Zum Geleit

Klaus Doppler

Die aktuellen Entwicklungen im Umfeld stellen uns alle täglich vor neue Herausforderungen. Verlangt werden Anpassung, Reaktionsfähigkeit und Flexibilität, um die eigene Zukunftsfähigkeit sicherzustellen. Viele Probleme und Situationen lassen sich aber innerhalb der herkömmlichen funktionsteiligen Linienorganisation und damit einhergehenden hierarchischen Führungs- und Steuerungsmodellen kaum noch oder nicht mehr schnell genug lösen. Gefragt sind neue Leitbilder und Modelle im Hinblick auf Organisation, Führung und Verantwortung.

Deshalb werden gewachsene Organisationsstrukturen zunehmend aufgebrochen, funktionale Abteilungsgrenzen eingerissen und im Sinne von übergreifenden Geschäftsprozessen radikal neu gestaltet. Die klassische, vertikal ausgerichtete Hierarchie wird abgeflacht. Entscheidungswege werden verkürzt, Handlungsspielraum und damit verbundene Entscheidungsbefugnisse werden möglichst dorthin verlagert, wo die Arbeitsprozesse tatsächlich ablaufen, nämlich an die Basis. Im Vordergrund stehen die individuelle, eigenverantwortliche Selbstführung der Mitarbeiter und horizontale Selbstorganisation in Form von wechselnden Teams, die sich an den Arbeitsprozessen ausrichten.

Die neuen Leitbilder sollen helfen, unfunktionale Führungs- und Silo-Organisationszustände in Modelle zu transformieren, die sich durch hohe Mobilität, kurze Wege, zwangsläufige Kommunikation und geringen Formalisierungsgrad auszeichnen. Soweit der Anspruch und die Theorie.

Die eigentlichen Fragen kreisen um das Kernthema: Wie kann die Transformation gelingen? Für die Umsetzung braucht es solides handwerkliches Können und eine gut gefüllte Toolbox. So wichtig allerdings überzeugende Konzepte und passende Werkzeuge auch sind – sie garantieren noch kein erfolgreiches Change Management. Entscheidend für den Erfolg von Werkzeugen ist der Geist, in dem diese angewendet werden. Deshalb sind diejenigen, die als Manager oder als Berater für die Veränderungen geradestehen, sozusagen »Meta-Instrumente«. Ihre Haltung und ihr Verhalten beeinflussen wesentlich den Erfolg der Maßnahmen. Der Hauptunterschied zu einem konventionell-technokratischen Modell des Change liegt in der ganzheitlichen Betrachtungs- und Vorgehensweise oder, anders ausgedrückt, im Berücksichtigen der strategischen, politischen, psychologischen und gruppenspezifischen Dimension. Das Ganze wird eingebettet in eine partnerschaftliche Grundhaltung im Umgang mit den Betroffenen, denen Veränderungen zugemutet werden.

Außerdem, vorgefertigte Konzepte und Werkzeuge sind wie Kleider von der Stange. Manchmal passen sie hervorragend, nicht selten aber müssen sie ange-

passt werden, damit sie wirklich sitzen. Change Manager sind deshalb prinzipiell gut beraten, beim Einsatz auch noch so gut überlegter Konzepte und vorzüglicher Werkzeuge auf Überraschungen gefasst zu sein und bereit zu sein, Anpassungen vorzunehmen. Ein Change Manager, der glaubt, es genüge, methodisch sauber vorzugehen, um ein großes, komplexes Projekt zum Erfolg zu führen, handelt blauäugig. Das bedeutet, man kann zwar Ausgangshypothesen bilden und auf dieser Basis auch einen mittel- oder langfristigen Gesamtplan erstellen, aber die Umsetzung soll bewusst schrittweise erfolgen, um anhand der Reflexionsschleifen für die nächsten Schritte zu lernen. Genau das macht im Übrigen die Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen auf Dauer so interessant und herausfordernd.

## Vorwort – Einladung zur Vielfalt

Heiko Roehl, Brigitte Winkler, Martin J. Eppler und Caspar Fröhlich

Es sind nicht die Stärksten, die überleben – es sind die Anpassungsfähigsten. Organisationen müssen sich immer schneller und effizienter auf die sich rapide verändernden äußeren Bedingungen einstellen. Mehr noch: Sie müssen sie antizipieren und sich permanent als veränderungsfähig beweisen, um langfristig erfolgreich wirtschaften zu können. Die zukunftsorientierte Gestaltung von Veränderung wird zur überlebenswichtigen Kompetenz der Organisation.

Die *OrganisationsEntwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management* steht seit mehr als drei Jahrzehnten für kompetentes Veränderungsmanagement. Mit den Jahren ist ein umfassendes Textarchiv der Veränderung gewachsen, das professionelle Unterstützung für die Gestaltung von organisationaler Veränderung bietet – ganz gleich, ob es sich um ein Projekt in Wirtschaft, Verwaltung oder im Nonprofit-Sektor handelt. Diese Praxistauglichkeit liegt uns als Redaktion der *OrganisationsEntwicklung* sehr am Herzen. Denn seit vielen Jahren bekommen wir Anfragen direkt aus dem Alltag der Veränderungspraktiker: *Wie geht Organisationsentwicklung eigentlich, wie macht ihr es konkret?* Oft sind die Ziele für den Veränderungsprozess klar, aber dann klafft die Umsetzungslücke: *Wo soll ich anfangen? Welche Methoden, Instrumente und Ansätze sind für mein Vorhaben wirklich sinnvoll? Worauf muss ich bei der Anwendung achten?*

Vor acht Jahren konzipierten wir deshalb eine neue Rubrik in der Zeitschrift: Die *Werkzeugkiste der OrganisationsEntwicklung*. Wir beschlossen, diejenigen über ihre Instrumente und Methoden schreiben zu lassen, die am besten wissen, wie man sie nutzt. Menschen, die Möglichkeiten und Grenzen der Ansätze aus eigener Erfahrung kennen und die uns sagen können, was in der Praxis funktioniert und was nicht. Die Werkzeugkiste wurde rasch zum Erfolgsmodell: Werkzeugkistentexte werden mit Abstand am häufigsten von der Website unserer Zeitschrift heruntergeladen, Berater nehmen kopierte Werkzeugkisten-Seiten mit in ihre Auftragsklärungen und Seminare. Einige der Texte gehören inzwischen zum Standardrepertoire der Change-Management-Ausbildungen etlicher Institutionen. Immer wieder wurden wir gefragt, ob es nicht möglich sei, alle Werkzeuge in einer handlichen Übersicht zu bekommen. Mit diesem Buch ist diese Frage beantwortet.

Auf den nun folgenden rund 300 Seiten wollen wir Sie mit der Methodenvielfalt der *OrganisationsEntwicklung* inspirieren, Ihnen Alternativen zu Ihrem gewohnten Vorgehen aufzeigen und Sie in Ihrer Veränderungsarbeit zum Explorieren und Experimentieren anregen. Unsere Darstellung der Werkzeuge, allesamt erprobte *Best Practices*, zielt auf Ihre Praxis: Neben einer ausführlichen, einheitlichen Darstellung der wichtigsten Schritte zur Umsetzung

werden Möglichkeiten, Grenzen und erfahrungsgemäß auftretende Schwierigkeiten bei der Anwendung thematisiert. Wir erheben dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Weder ist die breite Auswahl der vorgestellten Werkzeuge erschöpfend noch können wir den ausgewählten Tools im Rahmen der hier gebotenen Kürze auch nur annähernd gerecht werden – schließlich existieren zur Mehrzahl der hier vorgestellten Werkzeuge ganze Forschungsbereiche. Wichtig ist uns zudem die grundsätzliche Auseinandersetzung mit dem Werkzeugthema – hier sei Ihnen insbesondere der tool-kritische Epilog ans Herz gelegt.

Viel Freude am Entdecken wünscht Ihnen das Redaktionsteam der OrganisationEntwicklung,

Heiko Roehl, Brigitte Winkler, Martin J. Eppler und Caspar Fröhlich

---

# Kapitel 1

## Werkzeuge des Wandels

Heiko Roehl

**Don't shoot me – the piano has been drinking.**  
**Tom Waits**

Dass der Mensch im Laufe der Evolution überlebt hat, liegt vor allem an seiner Fähigkeit, Werkzeuge herzustellen und sie für seine Zwecke zu nutzen. Werkzeuge sind Extensionen des Menschen. Wo sein eigenes Vermögen nicht ausreicht, erfindet er Werkzeuge, die natürliche Organe und Naturgesetze simulieren. Bildvergrößernde Instrumente wie Teleskope oder Mikroskope etwa lassen durch Ausdehnungs- und Fokussierungsprozesse Einsicht jenseits der Grenzen dessen zu, was für das bloße Auge erkennbar ist. Über die Jahrhunderte hat sich die Beziehung zwischen Mensch und Werkzeug zu dem entwickelt, was wir heute Technologie nennen. Diese Beziehung hat zwei Seiten: Einerseits machen Werkzeuge die Lebensbedingungen für den Menschen kontrollierbar. Andererseits, und das wird gern übersehen, erzeugt der Mensch durch den Gebrauch von Werkzeugen Bedingungen in seinem Umfeld, die wiederum durch genau diese Werkzeuge bearbeitbar sind. Auf diese Weise wirken Werkzeuge auf denjenigen zurück, der sie benutzt.

Werkzeuge sind Ausdruck der Absicht, ein Ziel zu erreichen, das ohne sie nicht erreicht werden könnte. Umgekehrt sind es die Werkzeuge selbst, die im Laufe der Menschheitsgeschichte immer stärker bei der Aushandlung von Zielen mitbestimmen. Sie entwickelten eine Eigendynamik. Der Medienphilosoph Vilém Flusser schreibt dazu: »Manche Dinge in meiner Umgebung sind mir nicht ganz geheuer, weil ich mich ihrer zu bedienen scheine, aber in Wirklichkeit weiß, dass ich sie bediene...«. Im Unternehmensalltag spielt dieser Aspekt der Werkzeuge eine wichtige Rolle. Die täglich benutzten Computerprogramme, Managementmethoden oder Change-Management-Verfahren machen uns Vorschriften, was in Bezug auf eine beliebige Problemstellung zu tun oder zu lassen ist. Und das muss nicht immer das sein, was sinnvoll ist.

In Unternehmen üben Werkzeuge eine seltsame Attraktivität aus: Je unsicherer eine Managementsituation erscheint, desto mehr Werkzeuge werden verwendet. Die Folge davon ist, dass oft mit dem Werkzeug in der Hand nach Anwendungsmöglichkeiten gesucht wird (eigentlich müsste es natürlich andersherum sein). Da werden zur vermeintlichen Verbesserung von Arbeitseffizienz ohne besonderen Grund Datenbanken eingerichtet, in denen man auf Projekterfahrungen der vergangenen Jahre zurückgreifen kann, oder es wird einer Abteilung trotz allgemein positiv bewertetem Arbeitsklima ein gruppen-

dynamisches Wochenende verordnet. Oder die Diskussion um ein vernünftiges Tagungskonzept endet immer wieder und ohne Rücksicht auf das Ziel der Veranstaltung bei einem »Marktplatz« oder einem »Open Space«. Das Werkzeug ist da, also soll es benutzt werden.

Außerdem gibt es für jedes Werkzeug Experten, die mit fortschreitender Professionalisierung ihre Distanz zum Werkzeug verlieren. Dazu ein Gedankenexperiment: Nehmen wir einmal an, ein Manager möchte die Zusammenarbeit zweier Abteilungen verbessern. Es kommt bei gemeinsamen Projekten dieser in seinem Verantwortungsbereich stehenden Arbeitsbereiche immer wieder zu Schwierigkeiten in der Kooperation, die dazu führen, dass beide Bereiche parallel an ähnlichen Lösungen arbeiten. Die beiden Leiter der Arbeitsbereiche machen jeweils den anderen dafür verantwortlich.

- Wendet sich dieser Manager an einen externen Berater mit Schwerpunkt IT, so wird dieser nichts anderes sagen, als dass hier eine typische Aufgabe für ihn vorliegt: Ein Kollaborationstool auf dem Intranet sollte das Problem sicher lösen.
- Wendet er sich mit exakt derselben Frage an einen Coaching-Fachmann, so wird auch dieser nichts anderes tun, als das Problem als typische Aufgabenstellung seiner Profession zu beschreiben. Er wird versichern, dass sich nach wenigen gemeinsamen Sitzungen mit den Abteilungsleitern alles zum Besseren wenden wird. Sobald ein Verständnis für die jeweiligen Beweggründe des anderen geweckt sei, so das Versprechen, werde sich die Situation ändern.
- Wendet er sich nun wiederum mit derselben Problembeschreibung an einen Experten für Personalentwicklung, so wird dieser wahrscheinlich beide Bereiche auf ein gemeinsames Seminar schicken wollen. Nur wenn man den Beteiligten und ihren Arbeitsbereichen die Chance bietet, in wechselseitiger Abstimmung gemeinsame Ziele zu definieren, so die Argumentation, werde sich an der Situation etwas ändern.

Das Beispiel lässt sich beliebig ausweiten. In den seltensten Fällen wird der Coach einen IT-Berater empfehlen oder der Technologiefachmann einen Organisationsentwickler. Die Experten können nicht anders, als das Problem aus der Perspektive ihrer eigenen Werkzeuge zu deuten. Sie beschreiben das Problem mit der Terminologie, die das jeweilige Werkzeug vorschreibt und erlaubt. Dabei entsteht für das ursprüngliche Problem eine komplett neue Wirklichkeit. Mit den meisten Werkzeugen ist der Anspruch verknüpft, einen Großteil der in Organisationen aufkommenden Probleme lösen zu können. Werkzeuge versprechen Machbarkeit, die auch in den Sozialisationen derer begründet ist, die diese nutzen. Hinter jedem Werkzeug stehen ganze Erfahrungswelten. Eine Ausbildung zu einem wirklich guten Coach kann ein Leben lang dauern. Da ist es selbstverständlich, dass ein Coach Probleme in der Organisation mit den Augen eines Coaches wahrnimmt. Ein Spezialist für Workflow-Systeme bewegt sich in einer sich ständig aktualisierenden Welt von Software-Anwen-

dungen. Wie soll er die Organisation anders als auf der Grundlage der Leistungen der neuesten Workflow-Systeme wahrnehmen? Die Organisation sieht aus dem Blickwinkel eines IT-Spezialisten einfach anders aus als in den Augen des Coaches. Problemwahrnehmung, Bearbeitbarkeit, Lösungswege und -prozesse werden durch die Perspektive des jeweiligen Werkzeugs strukturiert. Jedes Werkzeug bringt gewissermaßen seine eigene Welt mit. Mit der Wahl eines Werkzeugs wird also nicht nur ein bestimmtes Vorgehen unter vielen möglichen gewählt, sondern immer auch eine besondere Form, Herausforderungen wahrzunehmen, über sie zu sprechen und sie zu bewältigen.

In der Praxis wird dies zum Problem, wenn die Werkzeugeinsätze sich selbständigen und keiner mehr nach Ziel und Nutzen des Einsatzes fragt. Obwohl mit der Auswahl eines Werkzeugs oft erhebliche Investitionen einhergehen, werden sie meist schlicht danach ausgewählt, ob sie einfach zur Verfügung stehen oder nicht. Die Broschüre des Beraters, die zufällig auf dem Tisch landet, die Empfehlung eines Kollegen oder das, was bei Google oben steht, sind in der Praxis meist ausschlaggebend. Deshalb ist bei dem Griff in die Werkzeugkiste Vorsicht geboten.

Karl Weick illustriert dies am tragischen Schicksal amerikanischer Feuerwehrmannschaften, die bei der Bekämpfung von Waldbränden von explodierenden Feuerstellen überrascht wurden. Der notwendig gewordene Rückzug der Feuerwehrmänner wurde dadurch erschwert und verlangsamt, dass sie ihr schweres Löschgerät am Gürtel mittransportieren mussten. Sie ließen ihre Werkzeuge trotz klarer Anweisungen nicht fallen. Das führte dazu, dass sie in Sichtweite des sicheren Waldrandes umkamen. Sie konnten die Werkzeuge einfach nicht loslassen, die ihnen hunderte Male das Leben gerettet hatten. Sein Fazit: »Drop your tools or you will die...«.

Die folgenden Fragen erlauben eine systematische Auswahl von Werkzeugen. Die HEBEL-Fragen zur Auswahl von Managementwerkzeugen lauten:

- Herausforderung in der Organisation:** Was genau ist das Problem?
- Einbettung im Kontext:** In welchem Kontext steht das Problem?
- Begründung der Auswahl:** Was sind Zweck, Ziel und mögliche Folgen der Anwendung des Werkzeugs?
- Erfahrungswissen zum Werkzeug:** Was kann das Werkzeug? Was sind seine Möglichkeiten und Grenzen?
- Laufende Überprüfung:** Wie sieht der begleitende Prozess zur Erfolgsbestimmung aus?





---

## Kapitel 2

# Ordnung im Werkzeugkasten

Martin J. Eppler

**Man hat etwas Neues erst dann verstanden,  
wenn man es in mehr als einer Weise versteht.**  
**Marvin Minski (MIT)**

Wie jeder Werkzeugkasten so brauchen auch die Werkzeuge der Organisationsentwicklung ein Ordnungsraster, um sie zielerichtet auswählen und einsetzen zu können. In diesem Kapitel möchten wir Ihnen dazu nicht nur *ein* Schema präsentieren, sondern Sie vielmehr dazu einladen, verschiedene Ordnungsprinzipien für das Methodenset dieses Buches kennenzulernen, zu hinterfragen oder zu erweitern. Dies ermöglicht Ihnen nicht nur einen flexibleren Zugang zu den Werkzeugen, sondern zeigt Ihnen auch zusätzliche Facetten zu den Beiträgen dieses Buches auf.

Diese Mehrfachkategorisierung der Werkzeuge hat einen hohen kognitiven und kommunikativen Nutzen, nicht nur, um den Nachschlage- und Navigationswert des Buches zu erhöhen, sondern um es Ihnen zu ermöglichen, das gleiche Instrument aus mehreren Perspektiven zu betrachten. Die Kategorisierung des Werkzeugkastens nach unterschiedlichen Gesichtspunkten bzw. Kriterien zeigt, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede die verschiedenen Werkzeuge aufweisen. Auch werden dadurch neue Werkzeuggruppen sichtbar. Die Größe jeder Gruppe signalisiert dabei, für welche Aufgaben viele Werkzeuge zur Auswahl stehen und wo unter Umständen nur ein einziges Werkzeug existiert.

Um jedes Instrument einordnen zu können, wird in diesem Kapitel zunächst ein methodischer Fingerabdruck erarbeitet. Darauf aufbauende »Werkzeug-Steckbriefe« finden Sie jeweils bei jedem der 30 in den Kapiteln 3 bis 9 vorgestellten Werkzeuge.

In Abschnitt 2.2 finden Sie sämtliche »Fingerabdrücke« aller Methoden in einer Übersichtstabelle zusammengefasst. Danach präsentieren wir im Abschnitt 2.3 mögliche *Kategorisierungen* der Werkzeuge anhand verschiedener nützlicher Kriterien. Daraus entstehen drei alternative *Werkzeugübersichten*, die Ihnen einen schnellen und facettenreichen Einblick in die Methoden dieses Buches geben. Im Abschnitt 2.4 schließlich laden wir Sie dazu ein, Ihr *eigenes Ordnungsschema* für die Werkzeuge zu finden und geben Ihnen dazu einige nützliche Hinweise und grafische Vorlagen.

## 2.1 Der methodische Fingerabdruck des Werkzeugs

Um die in diesem Buch dokumentierten Werkzeuge der Organisationsentwicklung rasch zu erfassen und einsetzen zu können, beschreiben wir diese anhand ihrer Einsatzmerkmale. Wir haben jede Methode nach den folgenden vier Kriterien eingeordnet, um mögliche Einsatzszenarien auf einen Blick vermitteln zu können.



### Aufwand

Mit Aufwand bezeichnen wir die mit dem Werkzeug verbundene Vorbereitungs-, Durchführungs- und Nachbearbeitungszeit. Natürlich ist dieser Aufwand abhängig von der jeweiligen konkreten Nutzungspraxis eines Werkzeuges (und von der Erfahrung ihres Nutzers). Nichtsdestotrotz lassen sich erhebliche Unterschiede im Einsatzaufwand der Werkzeuge klar ausmachen. Wir drücken diese als Skala von 1 (wenig aufwendig) bis 5 (sehr aufwendig) aus.



### Gruppengröße

Viele der in diesem Buch besprochenen Methoden werden von Teams oder Arbeitsgruppen genutzt. Die Methoden unterscheiden sich jedoch teilweise bezüglich der optimalen Größe einer Gruppe, in der sie genutzt werden. Wir drücken diesen Anwendungsfaktor durch ein Spektrum zwischen einer und beliebig vielen Personen aus.



### Freiheitsgrad

Die Werkzeuge der Organisationsentwicklung umfassen sowohl relativ offene, schwach strukturierte Vorgehensweisen als auch klar vorgegebene, bis ins Detail festgelegte Methoden. Um diese Spannweite sichtbar zu machen, haben wir jedes Werkzeug nach dessen Freiheitsgrad bewertet. Die Wertung 1 bedeutet, dass das Werkzeug sehr genaue Vorgaben macht und wenig Freiheitsgrade in seiner Anwendung offen lässt. Ein Wert von 5 hingegen bedeutet, dass die Methode nur vage Vorgaben macht und viele Entscheidungen in der praktischen Anwendung dem Nutzer überlässt.



### Gemeinschaftserlebnis

Die Methoden der Organisationsentwicklung sind oft auch Vehikel, um Menschen zusammenzubringen und sie gemeinsam an einem Thema arbeiten zu lassen. Daher erschien uns als Bewertungskriterium auch das Gemeinschaftserlebnis wichtig, das durch eine Methode mehr oder weniger stark gefördert werden kann. Ist eine Methode geeignet, einer Gruppe von Menschen ein starkes, emotionales Gemeinschafts-





erlebnis zu ermöglichen, so haben wir sie mit 5 bewertet. Hat das Werkzeug aber wenig Einfluss auf die Förderung des Gruppenerlebens, so entspricht dies einer Bewertung von 1.

## 2.2 Die Werkzeuge im Überblick

Zu Beginn jedes der in den Kapiteln 3 bis 9 vorgestellten Werkzeugs finden Sie seine Verortung in Form eines methodischen Fingerabdrucks. Im Folgenden sind alle Werkzeuge im Überblick dargestellt.

Die Werkzeuge im Überblick					
Werkzeug					Einsatzbereiche
1. Auftragsklärung und Kontraktgestaltung	3	3–12	5	2	Klärung von Veränderungsabsichten, möglichen Vorgehensweisen sowie Rollen und Erwartungen, Projektplanung, Diagnose
2. Diskrepanzanalyse	5	> 20	3	5	Kulturanalyse, Identifikation von Unterschieden zwischen gewünschter und gelebter Unternehmenskultur, Identifikation von Veränderungspotenzialen
3. Management Audit	5	3 bis mehrere Tausend	1	1 bei Teilnehmern 4 bei Beurteilern	Diagnose von Stärken und Defiziten im Management von Organisationen
4. Kernkompetenzanalyse	5	3–12	2	3	Diagnose bestehender Ressourcen, Visualisierung von wettbewerbsrelevanten und nicht imitierbaren Kompetenzen
5. Projektarchitektur	3	3–12	5	3	Projektplanung, Interventionsdesign, Projektskizze, Interventionsplanung, Steuerung
6. Interviewtechniken	1	3–12	5	4	Organisationsdiagnose, Exploration, Stärken-Schwächen-Analyse, Perspektivenwechsel
7. Akteursanalyse	3	3–12	3	3	Identifikation Anspruchsgruppen, Beziehungs- und Kommunikationsgestaltung
8. Kraftfeld-Analyse	5	3–12	5	3	Identifikation förderlicher und hinderlicher Faktoren von Projekten, Identifikation von Energiefeldern und Hindernissen
9. Systemisches Fragen	1	3–12	5	5	Fragetechnik zur Diagnose der Zusammenhänge im Gesamtsystem, Erhebung verschiedener Perspektiven, Förderung von vernetztem Denken

Die Werkzeuge im Überblick					
Werkzeug					Einsatzbereiche
10. Soziale Netzwerkanalyse	5	> 20	5	2	Analyse der Beziehungen und Strukturen interpersoneller und organisationaler Netzwerke, Bewertung von Arbeitsbeziehungen, Identifikation von Kulturträgern
11. Szenario-Technik	5	3–12	2	5	Strategische Planung, Entwicklung realistischer Zukunftsprognosen und Ableitung von Handlungsalternativen, Förderung von zukunftsbezogenen, strategischen Konversationen
12. Die TPC-Matrix	4	12–20	2	4	Strategische Planung, Identifikation von Handlungsfeldern, Kulturaudit, Organisationsdiagnose
13. Strategisches Roadmapping	5	12–20	2	5	Strategische Planung, Strategiekommunikation, Förderung von Innovationsprozessen, Szenario-Technik
14. Deep Democracy	2	12–20	5	5	Prozessorientierte Führung, Moderation, Beziehungsgestaltung, Konfliktmanagement
15. Lernreisen	5	12–20	3	5	Initiierung von Lernprozessen, erlebnisorientiertes Lernen, Perspektivenerweiterung, Erfahrungsaustausch- und gewinn
16. Benchmarking	5	3–12	5	3	Interorganisationales Lernen, vergleichende Analyse der Leistungsfähigkeit der Organisation, Identifikation von Best Practices und Optimierungspotenzialen
17. Debriefing	3	3–12	3	5	Prozessanalyse, Fehlermanagement, organisationales Lernen, kollektive Projektauswertung
18. Fragebogen zur Arbeit im Team	2	3 bis <12	3	5	Teamentwicklung, Konfliktlösung, Stärken-Schwächen-Analyse im Team, Identifikation von Veränderungspotenzialen
19. Action Learning	5	3–12	4	5	Organisationales Lernen, Kompetenzentwicklung, Problemlösung
20. Die Feedbackschleife der Organisationsmediation	1	3–12	5	4	Förderung von organisationalem Lernen und Systemdenken, Identifikation struktureller Ursachen für Konflikte, Identifikation von Veränderungsnotwendigkeiten

Die Werkzeuge im Überblick					
Werkzeug					Einsatzbereiche
21. Dynamic Facilitation	1	3–25	5	5	Moderationsmethode zur Lösung von komplexen und kreativen Fragestellungen, Förderung innovativer Lösungsansätze
22. Systemspiele	3	> 20	4	5	Analyse und Visualisierung von Zusammenhängen und Wechselwirkungen innerhalb eines Systems
23. Intervention – Kollegiale Fallberatung	2	3–12	5	5	Systematischer Erfahrungsaustausch, Wissenstransfer, gemeinsame Lösungsfindung
24. Mitarbeiterbefragung und Survey Feedback	5	> 20	2	5	Organisationsdiagnose, Erhebung von Mitarbeiterereinschätzungen, Diagnose von arbeitsrelevanten Einstellungen, Identifikation von Veränderungspotenzialen
25. Methode Film	3	3–12	5	5	Transport zentraler Botschaften, Förderung von Reflexionsprozessen, Stimulierung von Gefühlen, Impulsgeber für Diskussionen
26. Fokusgruppen	5	3–12	4	5	Qualitative Marktforschung, Zielgruppenanalyse, Erhebung von Meinungen, Beurteilungskriterien, Change Management, Marketing Research, Social Media Marketing
27. Blogging	2	> 20	5	4	Wissensmanagement, Wissensgenerierung, Erfahrungsaustausch, Kommunikation
28. Outcome Mapping	5	12–20	2	4	Wirksamkeitsmessung von Interventionen, wirksamkeitsorientierte Planung, Monitoring und Evaluierung von Veränderungsprojekten, Förderung von inter- und intra-institutionellem Lernen, Erwartungsmanagement
29. Balanced Scorecard	5	> 20	1	3	Strategieumsetzung und -steuerung, Strategiekommunikation, strategische Zielsetzung
30. Wissensbilanz	5	12–20	2	3	Diagnose des intellektuellen Kapitals einer Organisation, Visualisierung der Einbettung von intellektuellem Kapital im Wertschöpfungsprozess, Identifikation von Veränderungspotenzialen

## 2.3 Strukturierte Zugänge

Die vier Beschreibungskriterien des Fingerabdrucks, mit denen wir Einsatzfaktoren jeder Methode beschrieben haben, sind erst der Anfang: In diesem Abschnitt präsentieren wir Ihnen einige alternative und ergänzende Kriterien zur Segmentierung der Methoden, die es Ihnen ermöglichen werden, schneller zu erfassen, welches die für Ihre momentane Situation und Ihr anstehendes Projekt wirklich relevanten Ansätze sind.

Grundsätzlich lassen sich Werkzeuge im Kontext des Change Managements und der Organisationsentwicklung nach *beschreibenden* oder nach *bewertenden* Kriterien einteilen – wobei die Grenze zwischen diesen beiden Dimensionen unscharf ist. Beispiele für beschreibende Kriterien sind die Anwendungsdauer, die Anzahl Beteiligter oder die Art der Dokumentation (ohne bzw. nur mündlich, visuell, schriftlich, etc.). Bei wertenden Kriterien unterscheidet man Werkzeuge zum Beispiel nach deren Kosten-Nutzen-Verhältnis, nach deren Risikohaftigkeit oder nach ihrer Passung zu einer bestimmten Organisationskultur. Die Bewertung einer Methode anhand dieser (eher subjektiven) Kriterien ist natürlich von der jeweiligen Perspektive des Bewerter/der Bewerterin abhängig.

Um nützliche Übersichten der Methoden zu gestalten, schauen wir uns vier beschreibende Dimensionen genauer an, nämlich die Strukturierung

- nach *Einsatzphase* des Werkzeuges,
- nach *Realisierungs-Medium*,
- nach dem *institutionellen* Bezugspunkt der Methode sowie
- nach ihrer *zeitlichen* Orientierung.

### 2.3.1 Einsatzphase

Wir können eine grobe Segmentierung der Methoden nach deren *Einsatzphase* anhand eines vereinfachten, siebenstufigen Change-Management-Prozesses vornehmen – der klassischen Darstellungsform vieler Werkzeugübersichten. Wir haben bei der Sortierung der Werkzeuge im Inhaltsverzeichnis dieses Buches bewusst auf eine ausschließlich nach zeitlichen Gesichtspunkten strukturierte Darstellung verzichtet. Die Erfahrung zeigt, dass Change-Prozesse eben nicht sequenziell und nach eindeutig zuordenbaren Phasen und Kausalitäten ablaufen. Oft ist es beispielsweise nötig, mitten im Prozess wieder zurück an den Ausgangspunkt zu gehen und neue Analysen vorzunehmen. Oder bereits zu Beginn des Veränderungsprozesses schnelle Ergebnisse zu liefern, ohne eine ausreichende Vorbereitung vornehmen zu können. Die Annahme einfacher Sequenzialität von komplexen Veränderungsprozessen trivialisiert diese. Mit einer Sortierung der Werkzeuge nach Veränderungsphasen betreten wir

also eine gleichzeitig idealisierte und stark vereinfachte Welt des Change Managements.

Gleichwohl sind Phasenmodelle der Veränderung attraktiv, weil sie eine grobe Handlungsorientierung in einem äußerst unübersichtlichen Feld liefern. Veränderungsprozesse sollten einen definierten Anfang und ein Ende haben. Was wir also zeitlich festlegen können ist, dass ein Veränderungsprozess mit einer Vorbereitungsphase beginnen sollte. Idealerweise folgt darauf eine Analysephase, eine Phase in der die Veränderung geplant wird und unterschiedliche Phasen der Implementierung des Wandels, in der Wandel erfahren werden kann, die Organisation bewegt und das Lernen gestaltet wird. Veränderungsprozesse sollten zwar nicht erst am Ende bewertet werden (wenn es für ein Umsteuern des Prozesses bereits zu spät sein kann), sondern kontinuierlich. Dennoch bietet es sich gegen Ende eines Veränderungsprozesses an, eine ordentliche Wirkungsevaluation vorzunehmen. Wie die verschiedenen Methoden den vereinfachten Phasen des Veränderungsprozesses zugeordnet werden können, ist in Abb. 1 dargestellt.



Abb. 1: Vereinfachte Verortung der Werkzeuge nach Einsatzphase



### 2.3.2 Realisierungsmedium

Neben dieser phasenbezogenen Betrachtung kann es sinnvoll sein, die Methoden nach ihrer Kommunikationsform zu unterscheiden (z.B. um deren Kulturkompatibilität zu bewerten). Dazu können wir sie aus Sicht des *Realisierungsmediums* betrachten. Einige Methoden wie etwa systemische Fragen oder klassische Interviewtechniken sind beispielsweise rein sprachbasiert und beinhalten nur wenige numerische oder visuelle Elemente. Eine Methode wie das strategische Roadmapping kommt hingegen nicht ohne Bilder aus. Schließlich gibt es auch eine Reihe von Methoden, die eine klar quantitative Ausrichtung haben, so etwa die Wissensbilanz oder die Balanced Scorecard. Beide Methoden basieren auf quantitativen Indikatorensystemen. Im Kontext der Organisationsentwicklung und des Change Managements sind nur wenige Methoden zahlen- und bildorientiert.

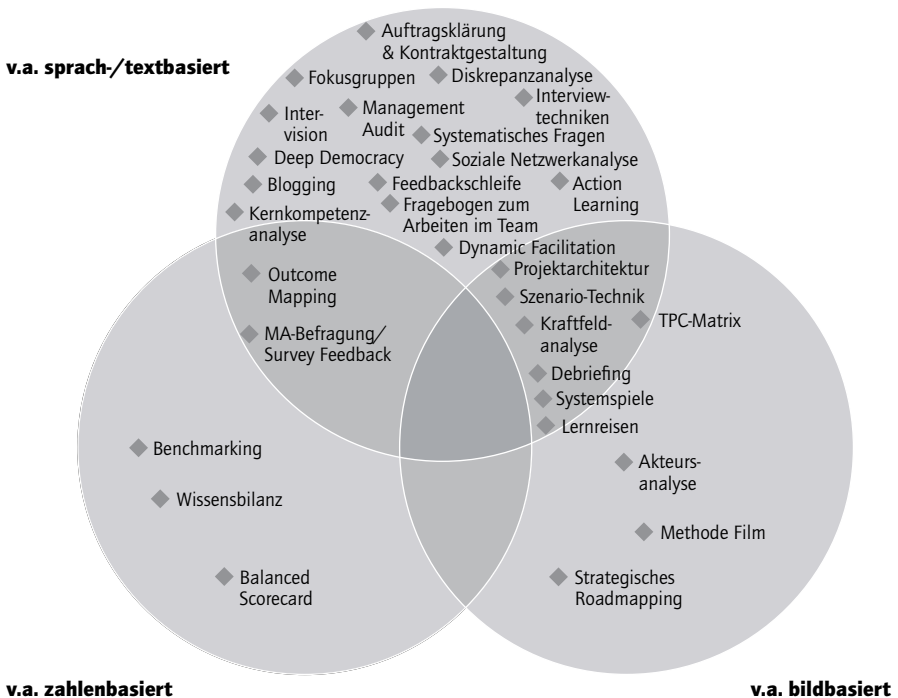


Abb. 2: Verortung der Werkzeuge nach Realisierungsmedium

### 2.3.3 Institutionelle und zeitliche Orientierung

Für eine weitere Übersicht verwenden wir eine klassische Vier-Felder-Matrix und kombinieren dafür zwei Klassifikationskriterien: erstens den *institutionellen* Bezugspunkt der Methode (d.h. ihre Innen- oder Außenorientierung) und zweitens ihren *zeitlichen* Fokus (d.h. ob sie Menschen eher vergangenheits- oder zukunftsorientiert arbeiten lässt). Ein paar Beispiele mögen diese Unterscheidungen illustrieren: Einige Instrumente in diesem Buch sind klar auf die organisationsinterne Analyse der Vergangenheit ausgerichtet, so etwa die Debriefing-Methode oder der Fragebogen zum Arbeiten im Team. Werkzeuge mit dieser Ausrichtung befinden sich im Quadranten links unten in der Matrix. Andere Werkzeuge besitzen einen externen Fokus und sind auf die Zukunft ausgerichtet. Beispiele hierfür sind die Szenario-Technik oder die Umfeldanalyse. Diese Methoden befinden sich im oberen rechten Quadranten der Matrix. Im Mittelfeld befinden sich Methoden, die stark auf die Gegenwart ausgerichtet sind, wie etwa Blogging oder Lernreisen. Viele dieser Werkzeuge können sowohl innerhalb einer Organisation angewandt werden wie auch mit Bezug auf deren Umfeld.

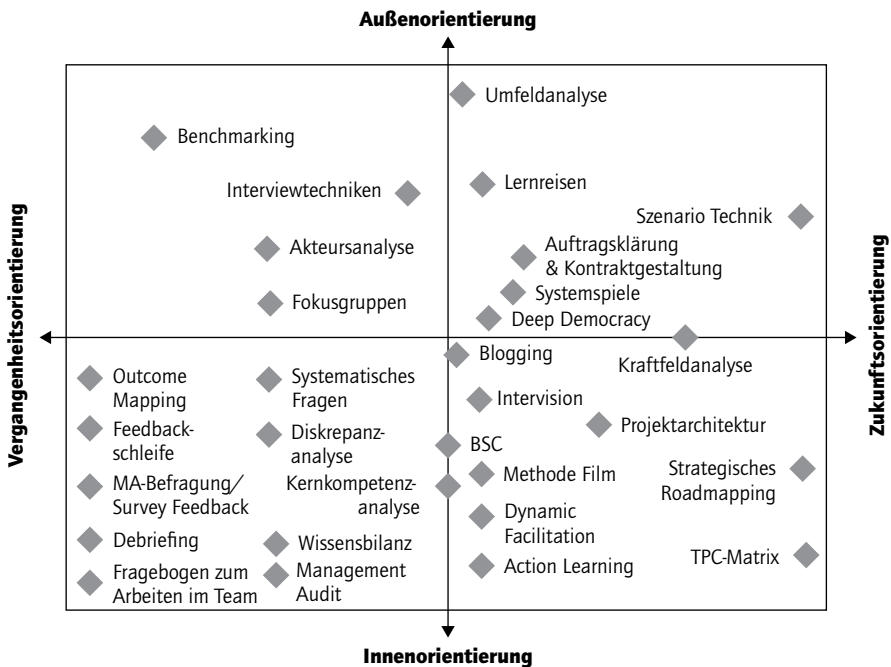


Abb. 3: Verortung der Werkzeuge nach ihrer zeitlichen und institutionellen Orientierung

Dies sind nur drei der vielen denkbaren Ordnungsraster, mit denen die Werkzeuge dieses Buchs sinnvoll segmentiert werden können. Im nächsten Abschnitt laden wir Sie ein, eine eigene Struktur für die Gruppierung der Werkzeuge zu entwickeln.

## 2.4 Die eigene Ordnung

Die präsentierten Übersichten helfen sicherlich dabei, die Methoden der Organisationsentwicklung voneinander abzugrenzen. Sie dienen der generellen Orientierung für eine differenzierte Interventionspraxis bzw. für eine kontextnahe Auswahl an Werkzeugen. Doch die wohl nützlichste Strukturierung des OE-Werkzeugkastens ist diejenige, die Sie für sich selbst und Ihre Praxis neu entwickeln, sei es aufgrund Ihrer spontanen Reaktion bei der Lektüre des Buches oder basierend auf Ihrer Erfahrung. Denn eine Tool-Kategorisierung muss vor allem für Sie nützlich, stimmig und einfach zu benutzen sein. Berücksichtigen Sie dabei Ihren spezifischen Kontext und denken Sie an folgende Aspekte, die eine Strukturierung beeinflussen können:

- Welche Art von Werkzeug liegt Ihnen persönlich, welche eher nicht?
- Welcher Typus von Tool passt zur Unternehmenskultur, welcher nicht?
- Welche methodische Komplexität ist für Ihren Kontext angemessen?
- Werden die Methoden mit der Unterstützung von Beratern eingesetzt?
- Muss die Methode in kleinen oder großen Gruppen funktionieren?
- Welche Art von Dokumentation benötigen Sie?
- Ist die Methode nur in einer nationalen Kultur einsetzbar oder ist sie international kulturkompatibel?

Je nachdem, welche Unterscheidung für Ihren Anwendungskontext gerade wichtig ist, werden Sie andere Toolgruppen bilden. Um diese Gruppierungen darzustellen oder mit verschiedenen Varianten zu experimentieren, eignen sich Diagrammformen wie die vorher präsentierten. Versuchen Sie also einmal eine Strukturierung anhand einer Matrixform (für Gruppierungen nach zwei verschiedenen Kriterien), mittels eines Venn-Diagrammes (für eine Verortung mit überlappenden Gruppen) oder durch ein Zyklusdiagramm (für eine zeitliche Strukturierung der Methoden). Eine weitere interessante Strukturierungsform sind konzentrische Kreise. Jede grafische Form lädt Sie ein, eine andere Logik der Strukturierung auszuprobieren, sei es durch Kombination von Kriterien wie bei der Matrix und dem Venn-Diagramm, durch eine Abfolge wie beim Zyklusdiagramm oder durch die Unterscheidung von zentralen und peripheren Tools wie beim konzentrischen Kreisdiagramm.

Ob im Change Management, der Organisationsentwicklung oder irgendeinem anderen Bereich, in dem bewährte, dokumentierte Vorgehensweisen bestehen – denken Sie stets an die goldene Regel des Lernens: *Überblick vor Details*. Bevor man in die Fülle von Tools eintaucht, sollte man sich einen nüchternen

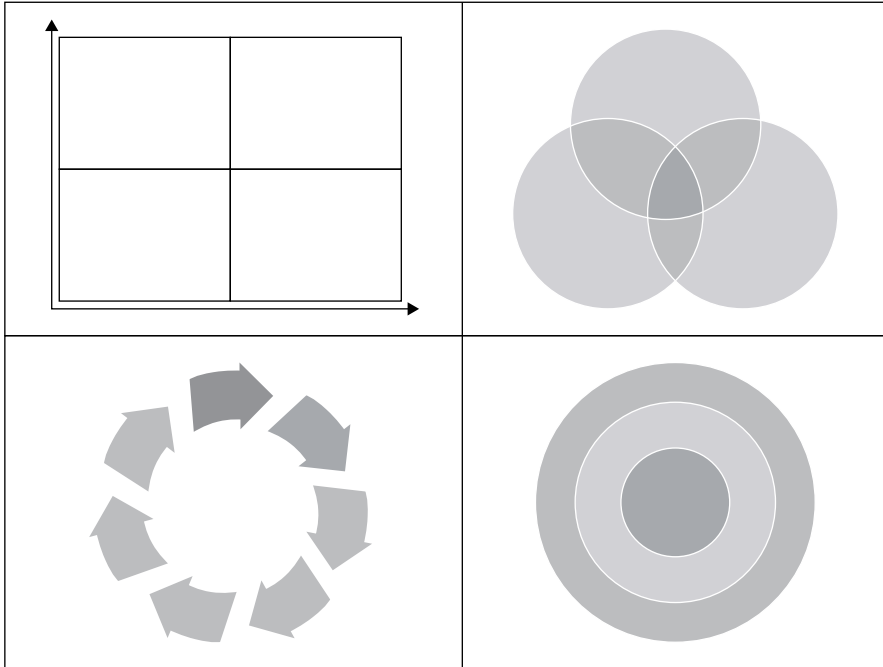


Abb. 4: Vorlagen für Ihren eigenen Tool Navigator

Überblick verschaffen. Diesen Überblick gewinnt man unter anderem, indem man die bestehenden Tools nach Kriterien gruppiert, die für den eigenen Anwendungskontext relevant sind. Durch die eigene Strukturierung der Werkzeuge werden nicht nur deren Unterschiede und Grenzen deutlich sichtbar, Sie verbessern damit auch automatisch Ihr Verständnis der Tools und machen sie so schneller zum Teil Ihres eigenen Wissens. Vor diesem Hintergrund wünschen wir Ihnen nicht nur eine interessante Lektüre, sondern auch viel Spaß und Erfolg bei der Neugliederung des Inhaltsverzeichnisses dieses Buches.



---

## Kapitel 3

# Den Wandel vorbereiten





Erfolgreicher Wandel braucht sorgfältige Vorbereitung: Defizite müssen benannt, Erwartungen geklärt, Potenziale erahnt und Rollen der Beteiligten definiert werden. Unabdingbare Voraussetzung erfolgreicher Veränderung in Organisationen ist außerdem eine funktionierende Projektarchitektur, die allen Beteiligten vor Augen führt, *wann* im Projekt *was aus welchem Grund* unter *welcher Beteiligung* laufen sollte. Gleichzeitig ist es wichtig, Veränderungsprojekte in der Einstiegsphase nicht unter der Annahme möglicherweise nicht zutreffender Bedingungen und Überzeugungen zu detailliert und deterministisch vorzubereiten, die Vorbereitungsphase also nicht als *Planungsphase* misszuverstehen. Veränderungsprozesse in komplexen sozialen Systemen gehorchen nicht einfachen Wenn-Dann-Logiken. Deshalb ist es wichtig, im weiteren Prozess immer wieder auf die Ergebnisse der Vorbereitung zurückzukommen, sie zu hinterfragen, möglicherweise zu revidieren oder zu erweitern. Die hier vorgestellten Werkzeuge helfen, den Wandel vorzubereiten.

- **Auftragsklärung und Kontraktgestaltung** klären den Hintergrund der Veränderungsabsicht und helfen, die eigene Rolle zu reflektieren.
- Die **Diskrepanzanalyse** trägt dazu bei, Unterschiede zwischen gewünschter und gelebter Organisationskultur zu entdecken und daraus relevante Veränderungsziele abzuleiten.
- Das **Management Audit** ermöglicht die Diagnose von Stärken und Defiziten im Management der Organisation.
- Die **Kernkompetenzanalyse** erlaubt einen tiefen Einblick in die oft verborgenen liegenden Kompetenzen der Organisation.
- Die **Projektarchitektur** legt die Abfolge der verschiedenen Schritte über die Projektlaufzeit dar und hat den Zweck, Räume und Gefäße für den Austausch unter den Projektbeteiligten zu schaffen. Sie ist häufig der zentrale Bezugspunkt für die Veränderungsarbeit.

## 3.1 Auftragsklärung und Kontraktgestaltung

### Anfang gut, alles gut

Brigitte Winkler

Auftragsklärung und Kontraktgestaltung				
				Einsatzbereiche
3	3–12	5	2	Klärung von Veränderungsabsichten, möglichen Vorgehensweisen sowie Rollen und Erwartungen, Projektplanung, Diagnose

#### 3.1.1 Einführung

Verantwortliche für Veränderungsprojekte stehen häufig vor der Entscheidung, Change-Management-Beratungsleistungen einzukaufen. Vor allem wenn sie noch keine einschlägigen Erfahrungen in diesem Beratungsfeld gesammelt haben, ist es nicht einfach, aus der Fülle von Angeboten die passenden Berater auszuwählen. Was liegt also näher, als mit einem sogenannten »Beauty Contest« oder »Pitch« Berater und ihre Lösungsvorschläge zu testen? Eine kurze Projektbeschreibung, ein sogenanntes »Briefing«, wird an mehrere Beratungsfirmen verteilt mit der Bitte, anhand dieser oft rudimentären Informationen eine Präsentation vorzubereiten, aus der hervorgeht, wie man die Fragestellung anzugehen und zu lösen gedenkt. Auch wenn der Auftraggeber noch für Rückfragen zur Verfügung steht, bekommt man auf Beraterseite selten eine ausreichend fundierte Grundlage, um zu diesem Stadium eine inhaltlich sinnvolle Lösung vorzuschlagen. Sollte man sich als Berater dafür entscheiden, den Beauty Contest mitzumachen, bleibt nur der »Schuss ins Dunkle«, in dem man sich mit mehr oder weniger perfekt anmutenden Patentlösungen in die Präsentationssituation begibt. Der Schein der Professionalität wird durch wohlgestaltete Powerpoint-Folien, das Zitieren von Referenzkunden und -projekten, aber auch durch eine Spezialistensprache mit vielen Anglizismen aufgepoliert. Häufig bekommt derjenige Berater den Zuschlag, der die Kunst des Eindrucksmanagements am besten beherrscht.

Für viele Projekte der Organisations- oder Personalentwicklung ist diese Auswahlmethode nicht nur ungeeignet, sondern oft auch kontraproduktiv. Sie verhindert geradezu die Kontakt- und Kontraktphase, in der zunächst viele Fragen geklärt werden müssen, damit die Problemstellung herausgearbeitet wird. Edgar Schein (2000) warnte davor, dass man, sobald man als Berater in

die Rolle verführt wird, eine Lösung zu verkaufen, nicht mehr in der Lage ist, das Problem zu explorieren. Zudem lässt diese Methode ein Machtgefälle zwischen Auftraggeber und Berater entstehen, in dem der Berater »als Bewerber um den Auftrag« oder in der »Verkaufsrolle seiner eigenen Dienstleistungen« die Rolle des schnellen Lösungslieferanten bekommt.

Anders als beim »Expertenkontrakt« ist für den Erfolg eines Veränderungsprojektes entscheidend, dass der Auftraggeber die Durchführung der Veränderungsmaßnahme nicht delegiert, sondern aktiv daran beteiligt ist. Dazu wird eine partnerschaftliche Kooperation, aber auch eine genaue Abstimmung der Rollenverteilung und Vorgehensweise innerhalb des Projektes zwischen Beratern und Klienten notwendig. In der Kontraktverhandlung besteht für beide Parteien die Möglichkeit, eine erste Probe der Kooperation vorzunehmen.

Wir möchten Berater und Auftraggeber ermutigen, die Phase der Auftragsklärung und Kontraktverhandlung bewusst nach inhaltlichen Kriterien zu gestalten und nicht nach dem Motto »Wer hat die schönste Präsentation – oder auch die schnellste Lösung«. Ein wirklich sinnvolles und Erfolg versprechendes Vorgehen und die dazu nötigen weiteren Prozessschritte können meist erst nach einer fundierten Analyse der Ausgangssituation erarbeitet werden. Die Zeit, die hier in Klärungsgespräche investiert wird, zahlt sich im späteren Projektverlauf aus. Diese Diskussionen geben oft einen besseren Einblick in die Arbeitsweise des Beraters als eine Präsentation von oft schlecht an das Klientensystem angedockten Patentlösungen.

### 3.1.2 Die Methode

Kontraktverhandlungen sind Verhandlungen über eine mögliche Kooperation zwischen einem potenziellen Auftraggeber und einem Unterstützer/Berater. Ähnlich wie bei einer Vertragsverhandlung trifft man Vereinbarungen

- zum weiteren Beratungsprozess und der Projekt- und Zeitplanung,
- zu gegenseitigen Rollen und Verantwortlichkeiten,
- zu den möglichen Bedingungen der weiteren Zusammenarbeit und
- zum auftretenden Zeitaufwand bzw. zu den zu erwartenden Kosten.

Außerdem werden bei Kontraktverhandlungen häufig Kooperationsvereinbarungen getroffen, die die weitere gemeinsame Vorgehensweise im Projekt bestimmen. Dabei schafft die schriftliche Fixierung dieser Vereinbarungen in einem ersten Projektplan, Angebot oder Vertrag für beide Parteien eine hohe Verbindlichkeit. Je nach Komplexität des Beratungsfalles sind für die Phase der Auftragsklärung und Kontraktgestaltung oft mehrere Gespräche mit den für den Auftrag relevanten Personen einzuplanen. Die Gesamtzeit, die dafür investiert werden muss, hängt vom Umfang des Vorhabens ab, sie reicht von ca. ½ bis 1½ Tagen.