

Methode

Wie offen für Change sind die Betroffenen?

## Mit der Veränderungsformel Widerstände erkennen und Maßnahmen ableiten

Change und Innovation heißen die Zauberworte, vor allem in Bezug auf Digitalisierungsprojekte. Aber das Neue hat auch Feinde: Viele Menschen ängstigen sich vor Veränderungen, z.B. weil sie befürchten, anschließend weniger oder sogar überhaupt nicht mehr gebraucht zu werden.

Sie als Projektleiter werden täglich mit solchen Ängsten konfrontiert, weil jedes Projekt mehr oder weniger große Veränderung erzeugt. Die daraus resultierenden Widerstände werden jedoch häufig nicht offen, sondern verdeckt kommuniziert. Dennoch haben sie negative Auswirkungen auf den Projektverlauf, z.B. durch Verzögerung von Zuarbeiten im Projekt, indem andere Prioritäten vorgeschoben werden, z.B. das Tagesgeschäft.

### Veränderungsbereitschaft erhalten

Um solche Auswirkungen von Change zu verhindern, sollten Sie anfängliche Vorbehalte und Widerstände zunächst identifizieren und anschließend Ihren Kunden oder Projektteilnehmern dabei helfen, diese zu überwinden. Im Verlauf des Projekts besteht die Herausforderung darin, die Veränderungsbereitschaft der Projektteilnehmer zu erhalten. Es kann z.B. passieren, dass ein Projektteilnehmer zunächst sehr begeistert ins Projekt startet, später auf Grund der gestiegenen Belastung (als Zusatz zu seiner Linientätigkeit) das Durchhaltevermögen verliert, besonders dann, wenn erste Schwierigkeiten in seinem Projektbereich auftauchen.

Für diese Herausforderungen eignet sich die Veränderungsformel nach Beckhard & Harris; es handelt sich um ein leicht anwendbares und praxiserprobtes Mittel. In diesem Beitrag zeige ich Ihnen anhand eines konkreten Change-Projekts, wie die Formel funktioniert und wie Sie sie anwenden können.

### Das Praxisbeispiel: "Wir machen jetzt auch Scrum"

Die Geschäftsleitung eines Softwarehauses hat beschlossen, das Projektmanagement auf iterative Verfahren umzustellen; die Softwareentwicklung soll zukünftig agil mit Scrum erfolgen. Häufig hat die Geschäftsführung für mangelnde Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter wenig Verständnis. Eine Veränderungsentscheidung hat sie

#### Autor



#### Helga Trölenberg

ausgebildete Psychologin und Business Coach, arbeitet seit 20 Jahren in IT-

Unternehmen und im E-Commerce, entwickelt Methoden zur ganzheitlichen abteilungsübergreifenden Kommunikation

Kontakt: [htb@troelenberg.com](mailto:htb@troelenberg.com)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

› [Mit der Basler Fastnacht aus der Vertrauenskrise](#)

› [Veränderungsprojekte professionell durchführen. Teil 2: Steuern und Abschließen](#)

› [Wie Sie Akzeptanz für Veränderungen erreichen](#)

› [Von der Vision zum Ergebnis: Projektziele definieren](#)

#### sowie in den Rubriken:

› [Change Management](#)

› [Konfliktmanagement](#)

› [Selbstmanagement](#)

daher als Anordnung von oben verkündet, ohne Mitarbeiter und Kunden zuvor "abzuholen" und "mitzunehmen". Die Gefahr ist groß, dass der angeordnete Change ins Leere geht, weil Mitarbeiter andere Wege im Verborgenen suchen, resignieren oder offen revoltieren.

Die Veränderung wird alle Mitarbeiter und auch die Kunden betreffen – entsprechend breit und emotional wird das Thema nach der Verkündung diskutiert, z.B. im Team von Projektleiter Martin Keller. Der Projektleiter, drei Entwickler, ein Controller und der Teamassistent stehen an der Kaffeemaschine und sprechen über das, was nun kommen soll.

Eine Entwicklerin ergreift das Wort: "Bisher hat doch alles bestens funktioniert. Unsere Kunden sind zufrieden. Mit der Zeitvorgabe hat's meistens auch geklappt. Irgendetwas haben wir zum Termin live setzen können."

"Aber bedenke mal, wie hoch der Aufwand im Projekt häufig ist", gibt der Projektcontroller zu bedenken. "Oft decken sie nicht die Kosten. Vor allem, wenn viele Änderungen kommen, die wir einfach hinnehmen, weil der Kunde es so will. Wie neulich, als wir statt der Abnahme noch einen Katalog an Änderungsanträgen bekamen."

"Da musst du dich an den Vertrieb wenden", entgegnet die Entwicklerin mit einer abwehrenden Handbewegung. "Wir entwickeln nur, was man uns sagt."

"Aber mit Scrum bekommen wir schneller Rückmeldung vom Kunden.", wirft der Projektleiter ein. Dann wissen wir alle viel früher, ob wir auf dem richtigen Weg sind und können viel eher gegensteuern, falls der Kunde nicht zufrieden ist. Das wird uns sehr helfen."

Die Gruppe diskutiert noch eine Weile und tauscht Argumente aus, ohne dass sich Befürworter und Gegner der Umstellung annähern. "Ich kann mir nicht vorstellen, wie das funktionieren soll." hört man den Projektleiter noch zu sich sagen, als er den Flur hinunter zu seinem Büro geht.

## Veränderungsbereitschaft kontinuierlich überwachen

Dieses Beispiel macht deutlich, wie wichtig es ist, Widerstände gegenüber Veränderungen in der Belegschaft wahrzunehmen und Maßnahmen einzuleiten, um diese auszuräumen. Während der Projektleiter die Einführung von Agilität als wichtig und folgerichtig empfindet, sieht die Entwicklerin keine Notwendigkeit für eine Veränderung. So hat jeder seine individuelle Sicht auf die scheinbar gleiche Sache.

Wir werden später noch sehen, dass der größte Handlungsbedarf beim Controller besteht, obwohl dieser sich in der beschriebenen Szene positiv gegenüber der Veränderung äußert. Führungskräfte sollten daher kontinuierlich Eindrücke sammeln, die ihnen über die Veränderungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter Aufschluss geben können.

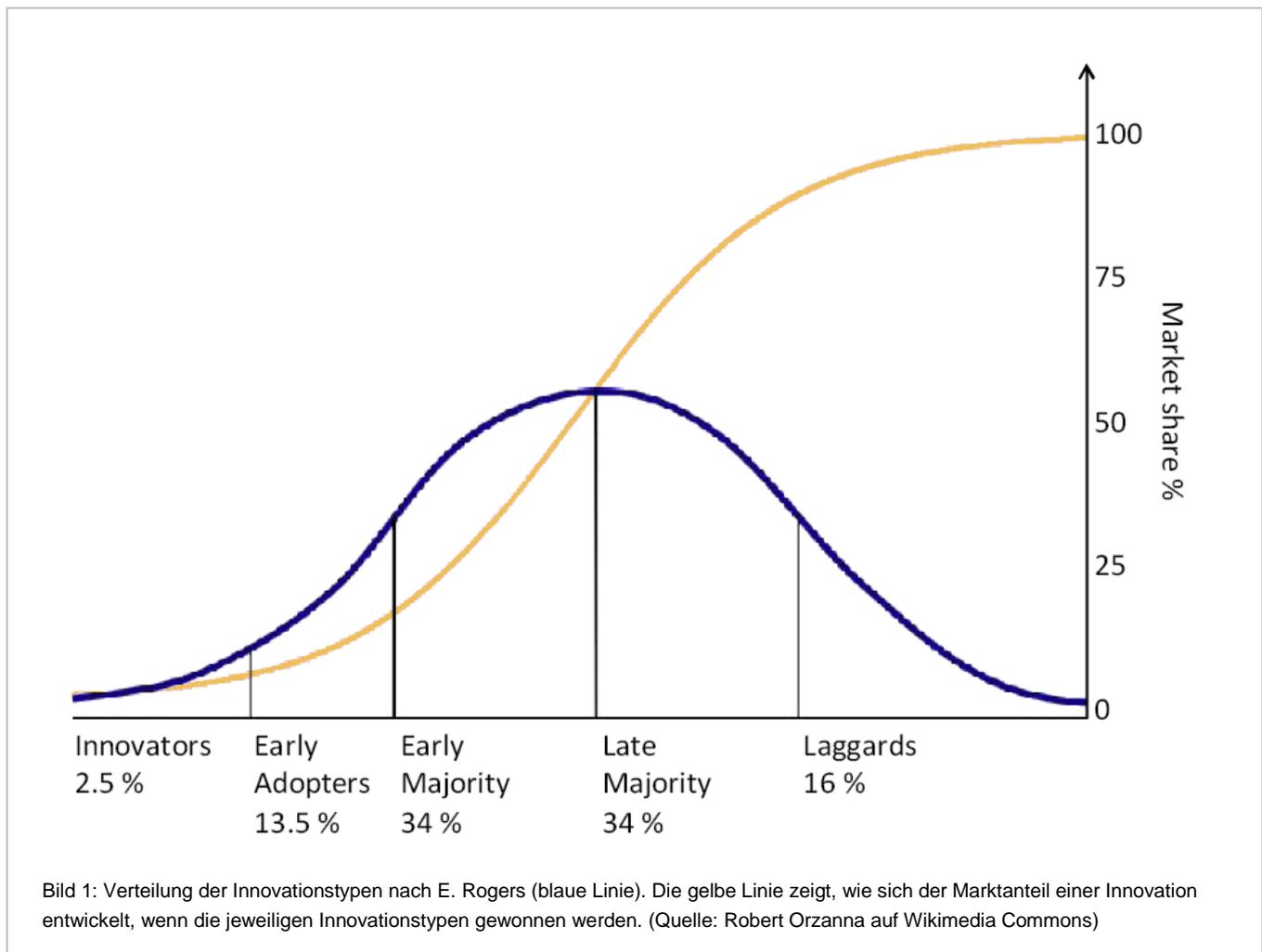
## Typen der Veränderungsbereitschaft

Die Offenheit und Bereitschaft gegenüber Veränderungen, Innovationen und anderen Neuerungen ist bei jedem Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt. Der Klassifikation von Everett Rogers zufolge existieren folgende Typen:

- Der **Innovator** bringt als Querdenker und Nonkonformist häufig die Veränderungen in Gang. (2,5%)

- Der **Early Adopter** steht Veränderungen und Neuerungen sehr offen gegenüber. Er interessiert sich für alles Neue und probiert gerne aus; häufig fühlt er sich auch einer gewissen Avantgarde zugehörig. Ihn erkennt man daran, dass er immer der erste ist, der ein neues Produkt, wie Smartphone und Gadgets, ausprobiert und mit Begeisterung und Stolz vorführt (13,5%).
- Die beiden größten Gruppen sind **die frühe und die späte Majorität**. Während die frühe Majorität durchaus etwas Risiko akzeptiert und nutzengetrieben auf das Neue zugeht, ist die späte Majorität ein Herdentier. Sie folgt der Mehrheit (Jeweils 34%).
- Am Ende der Skala steht der **Nachzügler**, er ist nur sehr schwer oder gar nicht vom Neuen zu überzeugen und sieht deutlich mehr Gefahren als Vorteile (16%).

Die Gruppe derjenigen, die Widerstand gegenüber Veränderungen leisten (Nachzügler), ist nicht zu unterschätzen, umfasst sie doch jeden sechsten Menschen. Alle anderen Gruppen lassen sich früher oder später von Veränderungen überzeugen.



## Die Veränderungsformel

Mit der Veränderungsformel nach Beckhard & Harris können Sie als Projektleiter Widerstände im Projekt erkennen und diese überwinden. Der Ursprung der Formel liegt in den frühen 1960er Jahren, als Daniel Gleicher die Systematik entwickelte. Richard Beckhard und Reuben T. Harris zitierten sie Mitte der 80iger Jahre in ihrer Managementliteratur zu den Themen Organisation und Veränderung.

Anfang der 90er Jahre brachte Kathleen Dannemiller die Formel in die uns bekannte, leicht verständliche Form. Seitdem wird die Veränderungsformel auch häufig im Coaching angewendet. Dort dient die Veränderungsformel der Selbstreflexion, um Faktoren zu identifizieren, die die Persönlichkeitsentwicklung hemmen.

### Mit drei Faktoren zur Veränderung

Die Veränderungsformel lautet in ihrer heutigen Form:

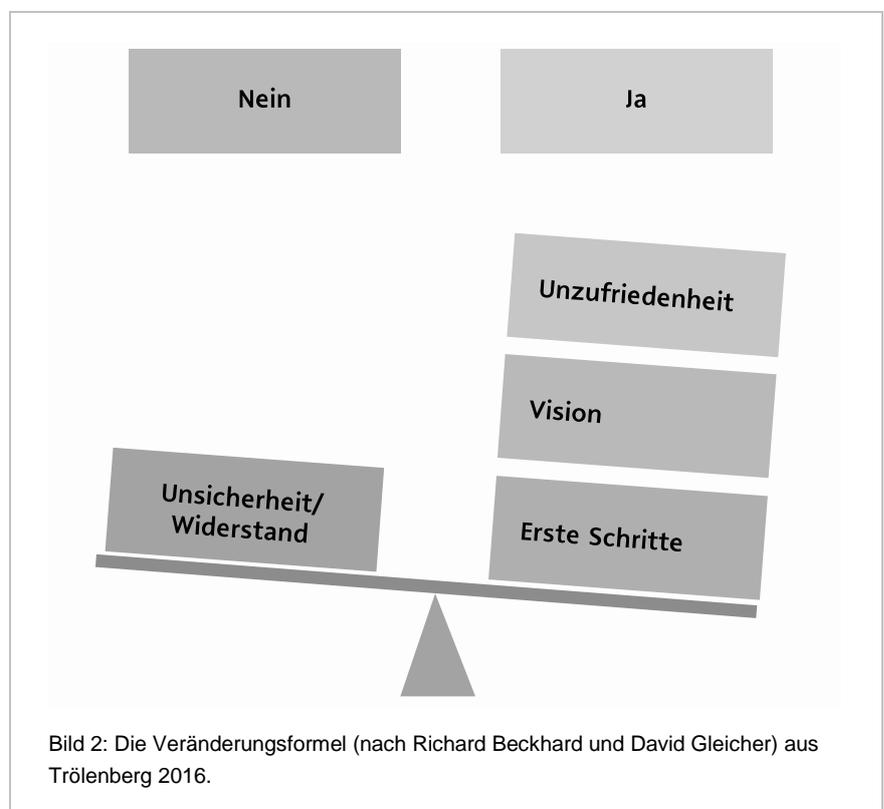
$$U \times V \times E > W$$

$$U \text{ (Unzufriedenheit)} \times V \text{ (Vision)} \times E \text{ (Erste Schritte)} > W \text{ (Widerstand)}$$

Diese drei Faktoren entscheiden darüber, ob der Widerstand gegen eine Veränderung überwunden wird.

Damit Veränderung gelingt, müssen die Unzufriedenheit mit dem Status Quo, die Vorstellung über die mögliche Zukunft (Vision) und die ersten Schritte ausgeprägter sein als der Widerstand gegen die Veränderung (s. Bild 2).

- **Faktor 1: Unzufriedenheit** mit der aktuellen Situation  
Allen Beteiligten muss klar sein, worin die Unzufriedenheit besteht. Was ist nicht mehr akzeptabel, was ist sogar kritisch? Womit sind Kunden, Mitarbeiter, Projektteilnehmer, Unternehmer unzufrieden?
- **Faktor 2: Vision** von der möglichen Zukunft  
Es ist wichtig, dass alle Projektbeteiligten ein möglichst konkretes Bild von der Zukunft nach der Veränderung haben:



Welche Chancen und Möglichkeiten eröffnet die Veränderung dem Unternehmen, dem Kunden und dem einzelnen Mitarbeiter? Wie wird die Organisation nach der Umstrukturierung aussehen? Wo wird der Platz eines jeden Mitarbeiters dann sein? In welchen Bereichen wird sich die Arbeitsweise wie verändern?

### • Faktor 3: Erste Schritte

Die im Veränderungsprozess wichtigsten Fragen für den einzelnen Mitarbeiter lauten: "Was ist meine Rolle im Veränderungsprozess?" und "Wie verändern sich meine Aufgabe nach dem Abschluss des Prozesses?"

Dahinter verbirgt sich u.a. die wichtigste Frage: "Werde ich danach überhaupt noch (so sehr wie jetzt) gebraucht im Unternehmen, oder droht mir eine Herabstufung oder sogar der Verlust meines Arbeitsplatzes?"

Auf diese Ängste muss eine Organisation eingehen. Je konkreter die Beschreibung ist, je konkreter die ersten Schritte auf dem Weg zum Ziel ausgearbeitet sind, desto wahrscheinlicher gelingt der Veränderungsprozess. Geschäftsführer und Führungskräfte sollten sich fragen, was sie tun können, damit die Mitarbeiter in ihre neuen Rollen hineinwachsen bzw. die neuen Arbeitsmethoden zu beherrschen lernen (z.B. Trainings)? Ein ständiger Fokus auf solche konkreten Schritte erhält auch im Laufe des Projekts die Veränderungsbereitschaft.

Organisationen können damit einer Erschöpfung der Veränderungsbereitschaft vorbeugen.

Bewertet man diese drei Faktoren der Veränderung auf einer Skala von 0 (= sehr niedrig) bis 10 (= sehr hoch), lässt sich die Veränderungsformel auf jeden Projektbeteiligten anwenden. Aber Achtung: Wenn einer der drei Faktoren auf der rechten Waagschale mit 0 bewertet wird (also nicht vorhanden), wird das gesamte Ergebnis 0 (Produkt!). Der Widerstand wird in solchen Fällen immer überwiegen – wie klein er auch sein mag – und Veränderung verhindern. Wenn Sie für eine Gruppe oder eine Person in einem der Faktoren also eine 0 vergeben, sollten Sie besonders sorgfältig überlegen, was bei den jeweiligen Betroffenen hinter der Bewertung stecken kann und wie Sie die Betroffenen in der Veränderungssituation unterstützen können.

## So ermitteln Sie die Veränderungsbereitschaft

### Beobachtungen notieren und überprüfen

In unserem Beispielprojekt ermittelt Projektleiter Keller die Veränderungsbereitschaft seines Teams, indem er sich über einen Zeitraum von mehreren Wochen nach Meetings, Workshops und Einzelgesprächen Notizen zu den Anwesenden macht. Um seine Einschätzung abzusichern und das Bild möglichst vollständig wird, bittet er einen befreundeten Projektleiter aus einem anderen Unternehmen um seine Einschätzung. Dazu nimmt dieser als Hospitant an einigen Meetings teil.

**!** Falls auch Sie das Gefühl beschleicht, Sie hätten etwas übersehen, ziehen Sie weitere Beobachter hinzu. Es empfiehlt sich, dafür am Veränderungsprozess Unbeteiligte auszuwählen, da der Blick von außen weitere Perspektiven liefert. So erhält unser Projektleiter Martin Keller durch einen externen Beobachter einen anderen Einblick in die Bedürfnisse seiner Projektbeteiligten.

### Alternatives Vorgehen: Selbsteinschätzung und offene Diskussion

Eine Alternative besteht darin, die Beteiligten um eine Selbsteinschätzung zu bitten (*kann als Arbeitshilfe heruntergeladen werden*). Die ausgefüllten Formulare können Sie sich anonym abgeben lassen oder die Ergebnisse in der Gruppe vorstellen und diskutieren lassen. Welches Vorgehen für Ihre Projektsituation sich am ehesten eignet,

hängt vom Grad der Vertrautheit und generellen Ehrlichkeit im Unternehmen oder der Gruppe ab. Ist die Atmosphäre von ehrlichem wertschätzendem Feedback und Respekt geprägt, können Sie um eine offene Selbsteinschätzung mit anschließender Diskussion bitten. Der Vorteil dabei ist, dass Sie direkt an die vorhandenen Hemmnisse für Veränderungsbereitschaft gelangen und gemeinsam mit den Teammitgliedern konkrete Maßnahmen abstimmen und vereinbaren können, um Hindernisse zu überwinden.

## Empfehlung: Ein Unbeteiligter als Moderator

Sind Sie selbst Mitglied der Gruppe, z.B. als betriebsinterner Projektleiter, ist es am günstigsten, einen Moderator von außerhalb der Gruppe zu bestimmen. Ob Sie einen externen Moderator bitten oder einen Kollegen aus der Nachbarabteilung hängt davon ab, wie sensibel das Projekt ist und ob die Emotionen vielleicht schon "hochgekocht" sind.

In hoch emotionalen Projektsituationen bringt ein externer Moderator häufig die notwendige Ruhe in die Diskussion und lässt alle Parteien zu Wort kommen, was dann wiederum aktives gegenseitiges Zuhören ermöglicht. Dieses Vorgehen zahlt sich besonders bei unternehmenskritischen und in Schieflage befindlichen Projekten aus.

**!** Egal für welches Vorgehen Sie sich entscheiden: Das Wichtigste ist, dass Sie mit offenen Karten spielen und Ihr Anliegen sowie Ihr Ziel transparent machen.

Die Einschätzungen zur Veränderungsbereitschaft, die Martin Keller und sein Beobachter für zentrale Projektbeteiligte ermitteln, finden Sie in Tabelle 1.

| Faktor  | Berechnung | Bewertung ( 0 = sehr niedrig, nicht vorhanden, bis 10 = sehr hoch, sehr stark vorhanden) |                       |  |  |
|---|------------|--|-----------------------|--|--|
|   |            | Geschäftsführer  | Projektleiter         | Entwicklerin                                       | Controller   |
| Änderungsfaktoren   |            |  |                       |  |  |
| Grad der Unzufriedenheit                                  | *          | 8  | 5                     | 2  | 6  |
| Vision von der Zukunft                                    | *          | 7  | 8                     | 5  | 0  |
| Erste Schritte erfolgt (z.B. Trainings)                   | *          | 5  | 6                     | 3  | 5  |
| Ergebnis (Produkt der drei Faktoren U, V, E)              | =          | 280  | 240                   | 20   | 0  |
| Widerstand gegen Veränderung (Wert zwischen 1 und 10)     |            | 2  | 2                     | 4  | 2  |
| Findet Veränderung statt? (Ergebnis > oder < Widerstand?) |            | Ja, als Innovator  | Ja, als Early Adopter | Ja, ziemlich sicher, als Teil der späten Majorität | Nein, da er keinerlei Vision besitzt, droht er zum Nachzügler zu werden. |

Tabelle 1: Beispiel zur Bewertung der Veränderungsfaktoren nach der Veränderungsformel von Beckhard & Harris.

## Widerstände erkennen und ausräumen

Der Geschäftsführer hat die Veränderung angestoßen; er ist begeistert von Scrum und möchte es unbedingt und so schnell wie möglich einführen. Er wäre in diesem Beispiel der Innovator. Für ihn besteht kein Handlungsbedarf, deshalb ist er für Projektleiter Keller der Maßstab eines veränderungsbereiten Projektbeteiligten.

Der Projektleiter selbst freut sich bereits auf die frühe Rückmeldung, die er dank des inkrementellen Vorgehens bei Scrum erhält. Er geht davon aus, dass er dadurch die Kundenerwartungen noch besser erfüllt. Er ist ein Early Adopter. Das Ermitteln seiner persönlichen Veränderungsbereitschaft hilft ihm, um seine Stärken und Schwächen im Veränderungsprozess zu kennen.

Die Entwicklerin ist skeptisch und möchte einfach ihre Arbeit machen, Neuerungen empfindet sie als störend. Sie gehört der späten Majorität an. Der Controller ist zwar sehr unzufrieden mit den aktuellen Prozessen, er besitzt aber keinerlei Vorstellung davon, wie sich die Einführung von Scrum in seinem Bereich niederschlagen wird, deswegen droht er zum Nachzügler zu werden.

Anhand dieser beispielhaften Berechnung der Veränderungsbereitschaft von vier Projektteilnehmern können wir auch sehen, was passiert, wenn ein Faktor mit 0 bewertet wird, also gar nicht vorhanden ist. Dann beträgt das Produkt 0, eine Veränderung wird nicht eintreten. So geschehen beim Controller.

## Maßnahmen ableiten und durchführen

Projektleiter Keller weiß nun, welche Schwierigkeiten dem Projekt in seinem Team drohen. Da es sich um ein unternehmensweit durchgeführtes Projekt handelt, gibt er seine Erkenntnisse an die Geschäftsführung weiter, die daraus den Schluss zieht, dass insbesondere die Controller eine Vision benötigen.

Der Geschäftsführer, der über eine starke Vision verfügt, liefert den Projektleitern Anregungen und Argumente für den Umgang mit ihren Controllern. Martin Keller erarbeitet anschließend einen Themenplan für ein Gespräch mit seinem Controller; dabei orientiert er sich an den drei Faktoren der Veränderungsformel:

- **Faktor 1: Unzufriedenheit** mit der aktuellen Situation  
Wo gibt es Unzufriedenheit? Was wird bemängelt? Welche "Projektkrankheiten" stören aus der Sicht des Controllers?
- **Faktor 2: Vision** von der möglichen Zukunft  
Wie wird sich konkret die neue Arbeitsweise in der Effektivität der Projekte niederschlagen? Welche neuen Formulare oder Tools müssen verwendet werden? Gibt es einen anderen Berichtszyklus als bisher? Welchen Einfluss hat das neue Verfahren auf die Kennzahlen?
- **Faktor 3: Erste Schritte**  
Wann soll der Zeitpunkt des ersten Trainings für die Mitarbeiter sein? Wann wird die Methode verbindlich eingeführt? Besteht die Möglichkeit, direkt mit einem Controllerkollegen zu sprechen, der bereits ein Controlling für agile Methoden aufgebaut hat?

## Mitarbeiter abholen: Gemeinsam eine Vision entwickeln

Anhand dieser Fragen bereitet der Projektleiter das Gespräch vor und überlegt sich selbst schon Vorschläge zu den einzelnen Punkten. Im Gespräch ermutigt er den Controller, seine Ideen dazu zu äußern, damit dieser seine eigene Vision entwickeln kann.

Der Controller schlägt vor, gemeinsam mit dem Team eigene Kennzahlen zu definieren, an denen er frühzeitig erkennen kann, wenn ein Projekt in eine kritische Phase gerät. Diese Kennzahlen können dann gemeinsam mit den Ergebnissen einer Retrospektive nach einem Sprint (Entwicklungszyklus in Scrum) diskutiert werden. Auf diese Art kann der Controller ein Frühwarnsystem aufbauen. Diese Aussicht wirkt sehr motivierend auf den Controller: Er erkennt, dass die Scrum-Einführung ihm Chancen ermöglicht, da er eine wichtige Rolle beim Aufbau neuer Steuerungs- und Kontrollinstrumente spielen kann.

## Die Veränderungsformel in der strategischen Projektentwicklung

Die Veränderungsformel können Sie auch einsetzen, wenn Sie nach Auswegen aus verfahrenen Projektsituationen suchen. Beispiele dafür sind besonders große Widerstände in einem Projekt, z.B. bei der Einführung eines neuen IT-Systems, grundlegend neuer Prozesse oder bei Digitalisierungsprojekten, die viele Abteilungen eines Unternehmens betreffen. Bei solchen Großprojekten werden häufiger Menschen "vergessen". Dann wundert man sich, wenn das Projekt nicht vorankommt, obwohl alle nach außen hin positiv gestimmt sind und die Veränderung begrüßen. Mit Hilfe der Veränderungsformel finden Sie die Person(en), die noch nicht überzeugt sind oder keine Vision besitzen.

## Beispiel Vertrieb

Auch im Vertrieb kann es hilfreich sein, sich die Kundensituation anhand der Veränderungsformel zu vergegenwärtigen. Auf diese Weise erkennen Sie schnell, an welchen Stellen Ihr Unternehmen die Kommunikation nachbessern sollte. Hier dazu einige Beispielfragen:

- Fehlt es an Beispielen und Erklärungen für die Unzufriedenheit mit dem Status quo?
- Gibt es zu wenige Informationen darüber, wie es künftig sein soll?
- Müssen mehr konkrete erste Schritte ausgearbeitet werden? Vielleicht ausdifferenziert nach Gruppe, Rolle oder Person?

Typische Situationen mit Widerständen treten vor allem in der Anfangsphase von Projekten auf. Tabelle 2 zeigt einige mögliche Einsatzpunkte, sowie Ereignisse bzw. Adressaten um die Veränderungsbereitschaft mit der Veränderungsformel zu ermitteln.

| Einsatzpunkte im Projekt      | Ereignisse   | Adressaten   |
|-------------------------------|--|--|
| Vertrieb                      | Der Vertriebsprozess stockt  | Bedenkenträger im Unternehmen  |
| Anforderungsanalyse           | Schwierigkeiten bei der Einforderung von Anforderungen oder der Terminierung von Workshops, die Zuarbeit gestaltet sich schleppend | Menschen, denen das Tagesgeschäft immer wieder in die Quere kommt            |
| Technische Spezifikation      | Zurückhalten von technischen Informationen oder Schnittstellenbeschreibungen für die Ablösung von Altsystemen                      | Entwickler oder Betreuer der Altsysteme                                      |
| Auslieferung und Installation | Missfallensäußerungen bei Präsentationen und Schulungen  | Bedenkenträger in der Unternehmensführung sowie unter den späteren Anwendern |
| Abnahme                       | Verzögerung der Abnahme  | Key-User   |

Tabelle 2: Beispiele für weitere Anwendungsmöglichkeiten der Veränderungsformel im Projekt.

## Beispiel Einkauf

Ein weiteres Beispiel illustriert den Einsatz beim Start eines Projekts. Im Projekt-Kickoff zur Veränderung der Einkaufsprozesse in einem Unternehmen fällt dem Projektleiter der Vertreter des Einkaufs durch seine skeptischen Äußerungen auf. Bei weiteren Workshops zeigt sich, dass dieser Einkäufer große Skepsis gegenüber der Einführung der neuen Prozesse hegt. Die Zuarbeit von Seiten des Einkaufs verlangsamt sich, daher erkundigt der Projektleiter in der Abteilung nach den Gründen dafür: Der Leiter des Einkaufs begründet die schleppende Zusammenarbeit damit, dass das Tagesgeschäft gerade alle Ressourcen binde.

Bevor das Projekt einen kritischen Stand erreicht, überlegt der Projektleiter mit Hilfe der Veränderungsformel, an welchen Punkten er den Vertreter des Einkaufs "abholen" muss: Er erkennt, dass der Einkäufer aktuell wenig Leidensdruck verspürt und es ihm daher schwerfällt, für seine Abteilung eine Vision zu entwickeln.

### Annahmen mittels Fragen überprüfen

Ob der Projektleiter richtig liegt, kann er über Fragen und Angebote an den Einkäufer überprüfen. Beispiel: "Hilft es Ihnen, mit einem Kollegen zu sprechen, der bereits eine Umstellung hinter sich gebracht hat?" "Gibt es Prozesse, die Ihnen persönlich besonders am Herzen liegen, die z.B. unbedingt klappen müssen?"

## Fazit

Nicht jeder Mensch steht Veränderungen von vorne herein offen gegenüber, doch als Führungskraft und Projektleiter können wir viel tun, um die Akzeptanz bei Mitarbeitern zu vergrößern. Die Veränderungsformel zeigt uns auf, bei welchen Beteiligten im Projekt die Barrieren liegen. Sie ist ein wertvolles Hilfsmittel, wenn wir wissen wollen, wie es um die Veränderungsbereitschaft generell und jedes einzelnen Projektbeteiligten bestellt ist. Anhand des Ergebnisses können wir konkrete Maßnahmen ableiten, um die Akzeptanz für die Veränderung zu erhöhen.

Übrigens: Auch Entscheider und Chefs sind nicht vor Ängsten gefeit. Sie können z.B. befürchten, die Prozesse nicht mehr so unter Kontrolle zu haben, wie das bisher war. In diesem Fall sind es vielleicht die Mitarbeiter, die eine Veränderung in Gang bringen wollen, wogegen sich der Vorgesetzte mehr oder weniger wehrt. Die Veränderungsformel kann Ihnen auch für diesen Fall helfen, die richtigen Maßnahmen zu ergreifen.

Die Veränderungsformel eignet sich zudem für das Selbstmanagement. Ermitteln Sie mit der mitgelieferten Arbeitshilfe Ihre persönliche Veränderungsbereitschaft z.B. für wichtige Entscheidungen, egal ob im beruflichen oder privaten Kontext.

## Literatur

- Beckhard, Richard; Harris, Reuben T.: Organizational transitions: Managing Complex Change, Addison-Wesley (Series on Organization Development) Reading, Massachusetts 1987
- Dannemiller, K. D.; Jacobs, R. W: Changing the way organizations change: A revolution of common sense, The Journal of Applied Behavioral Science, 28 (4), S. 480–498,1992
- Rogers, Everett: The Diffusion of Innovations, Free Press, New York 1995
- Trölenberg, Helga; Drathen, Heiner: **Crashkurs IT-Projektleitung, Soft Skills, Kommunikation und Führung in IT-Projekten**, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg 2016

### Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <https://www.projektmagazin.de/ausgaben/2017> oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.