



JANUAR 2007

Karte der Veränderung - Orientierung für das Management von Veränderungen

MALTE FOEGEN, MAREIKE SOLBACH

Was gehört alles zu einer erfolgreichen Veränderung dazu? An was muss ich denken? Mit der "Karte der Veränderung" geben wir Ihnen einen Überblick über die wichtigsten Elemente einer erfolgreichen Organisationsveränderung. Wir haben dazu die Begriffe aufgezeichnet und zueinander in Beziehung gesetzt. Auch wenn die Karte mit einem Augenzwinkern gestaltet ist, so ist es dennoch eine ernstgemeinte Topologie der zentralen Begriffe einer erfolgreichen Prozessverbesserung. Sie bereitet die Erfahrung vieler erfolgreicher Prozessverbesserungsprojekte, die wibas mit seinen Kunden durchgeführt hat, graphisch auf.

Die Karte liegt unserem Buch „Der Weg zur professionellen IT – eine praktische Anleitung zum Management von Veränderungen mit CMMI, ITIL oder SPICE“ bei. *Das Buch ist im Springer-Verlag erschienen.*

Wie setzen Sie Veränderungen und Verbesserungen in Ihrer Organisation systematisch und nachhaltig um? In der Schulung zur Karte der Veränderung lernen Sie die Methoden und Techniken.



Die Kontinente der Karte der Veränderung

Unsere Welt der Veränderung kennt zwei große Kontinente: Im Osten liegt der „Kontinent der Stabilität“ und im Westen der „Kontinent der Veränderung“. In der Mitte werden beide Kontinente durch den „Düsterwald“ getrennt. Veränderungen bzw. Neues vom Kontinent der Veränderung muss die Hürde des Düsterwalds überwinden um zum Kontinent der Stabilität zu gelangen und dort adoptiert zu werden. Im Düsterwald lauern viele Gefahren. In ihm kann man sehr leicht verloren gehen und keinen Ausgang mehr finden.

Auf dem Kontinent der Stabilität findet sich Bewährtes wieder – zusammen mit den anderen Themen wie Erfolg, Zaudern und Kontinuierlicher Verbesserung. Auf dem Kontinent der Stabilität haben sich Dinge etabliert, hier ist die Welt erschlossen, verstanden und scheinbar stabil. Veränderungen am Bewährten sind schwierig. Sie beginnen mit einer langen Reise mit der Ideenfähre ganz im Osten zum „Kontinent der Veränderung“. Von dort aus müssen die Veränderungsideen auf dem langen Weg der Institutionalisierung quer durch die ganze Welt der Veränderung gebracht werden, bevor sie im Bewährten ankommen.

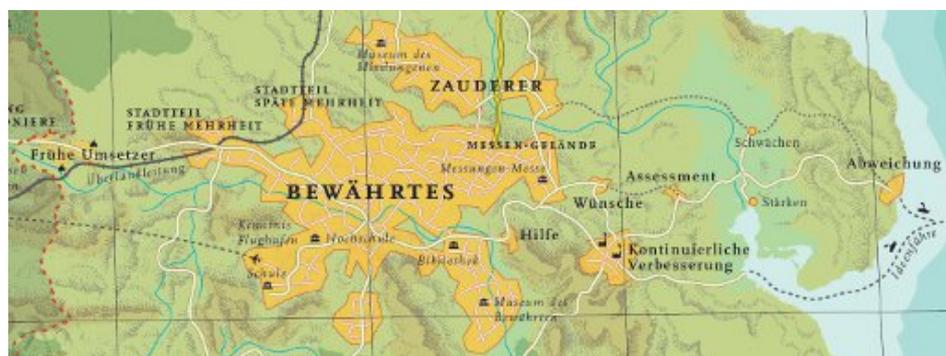
Der Kontinent der Veränderung ist noch weitgehend unerschlossen und ungemütlich. Eine Straße führt vom Hafen im Westen vorbei am Vulkan der Ideen und an der Stadt Neues zum Basislager der Veränderung. Vom Basislager aus brechen mutige Pioniere in den Düsterwald auf, um Veränderungen vom Kontinent der Veränderung hinüber zum Kontinent der Stabilität

zu bringen. Im Norden des Kontinents liegt die Stadt Regelwerk als eine Art Las Vegas, die mit einer breiten Autobahn in den Düsterwald und mit der Big-Bang-Schnellfähre einen verlockend einfachen Zugang zum Kontinent der Stabilität verheißt. Wer jedoch der Autobahn folgt findet keinen Ausweg aus dem Düsterwald mehr, und wer die Schnellfähre nimmt wird mit ihr an den Quick-Win-Untiefen untergehen.

Der Düsterwald trennt beide Kontinente und stellt die große Hürde dar, um vom Neuen zum Bewährten zu kommen. Der Düsterwald ist groß und dicht, es gelangt wenig Licht hinein, und Fatalismus, Angst, Selbstgefälligkeit und Abwarten machen sich breit. Ein großer Autobahnring prägt den Düsterwald, aber er führt nur im Kreis und bringt einen nicht vorwärts – dennoch fahren sehr viele Leute auf dieser Autobahn. Eine direkte Autobahnverbindung zur glitzernden Stadt Regelwerk verschärft diese Situation noch, denn auch dieser Weg führt nicht weiter, aber dem Schein der Stadt Regelwerk erliegen viele. Ein einziger Weg führt durch den Düsterwald hindurch, er ist kaum erkennbar und nur gestrichelt eingezeichnet: der „Pfad der Institutionalisierung“. Er beginnt beim Basislager der Veränderung, schlängelt sich durch den Düsterwald hindurch und endet im Osten des Düsterwalds bei der Siedlung der Pioniere.

Das Gebiet der Stadt Bewährtes

Die Stadt „Bewährtes“ ist das Zentrum des Kontinents der Stabilität. Sie grenzt mit ihren Vororten an den Düsterwald an, und die Vororte und Stadtteile von Bewährtes spiegeln die Adoptercurve wieder. Vom Ort „Frühe Umsetzer“ an der Grenze zum Düsterwald geht es über die Stadtteile „Frühe Mehrheit“ und „Späte Mehrheit“ zur Stadt Bewährtes. Außen vor bleibt die Stadt „Zauderer“; die Personen, die hier wohnen, möchten keine Veränderungen am Bewährten. Die Stadt Zauderer liegt in nächster Nähe zum Ort „Misserfolg“ weiter im Norden. Von diesem Ort aus führt eine Einbahnstraße in den Düsterwald hinein zur „Angststarre“. Der Ort „Erfolg“ im Süden der Stadt Bewährtes bildet den Gegenpol zum Misserfolg, aber auch von hier aus führt eine Einbahnstraße in den Düsterwald zum Ort „Selbstgefällighausen“.



Kontinuierliche Verbesserungen sind notwendig, um das Bewährte zu erhalten. Daher ist dies ein wichtiger Ort auf dem Kontinent der Stabilität in nächster Nähe zur Stadt „Bewährtes“. Die kontinuierliche Verbesserung ist direkt mit dem Ort „Erfolg“ weiter im Süden verbunden. Eine kontinuierliche Verbesserung erfordert eine Analyse der Stärken und Schwächen des Bewährten – dies erfolgt durch Assessments, aber auch durch Wünsche können Veränderungsideen entstehen. Alle diese Orte liegen daher nah beieinander im Osten der Stadt Bewährtes. Wo auch immer die Veränderungsideen herkommen: sie nehmen alle die Ideenfähre um zum Hafen der Verbesserungsvorschläge auf dem Kontinent der Veränderung zu gelangen.

In der Stadt Bewährtes gibt es eine gut ausgebaute Infrastruktur. In der Stadt finden sich Schulen, Messungen, Bibliotheken und andere Dinge, um das Bewährte zu unterstützen.

Der Süden des Kontinents der Veränderung

Im Süden des Kontinents der Veränderung finden sich nur wenige Orte. Reisende erreichen den Kontinent meist über den Hafen der Verbesserungsvorschläge ganz im Westen. Hier liegt das Gebiet der Ideen. Vom Hafen aus führt der Weg zur Stadt der Ideen, die in nächster Nähe zum Vulkan der Ideen liegt. Die Orte „Falsche Probleme“ und „Unrealistische Ideen“ stellen Sackgassen dar.

Vom Gebiet der Ideen führt die Straße weiter in Richtung Osten zum Gebiet des Neuen. Hier liegt die Stadt „Neues“, in ihrer Nähe sind die Orte „Verbesserung“ und „Verschlechterung“ – beides erreicht man nur über „Versuch“. Neues muss priorisiert werden – dies wird in der Priorisierungsanlage in der Stadt „Groß Priotisburg“ gemacht. Von den Orten Verschlechterung und Unrealistische Ideen aus führt jeweils ein Weg zum Friedhof der gescheiterten Ideen ganz im Süden.

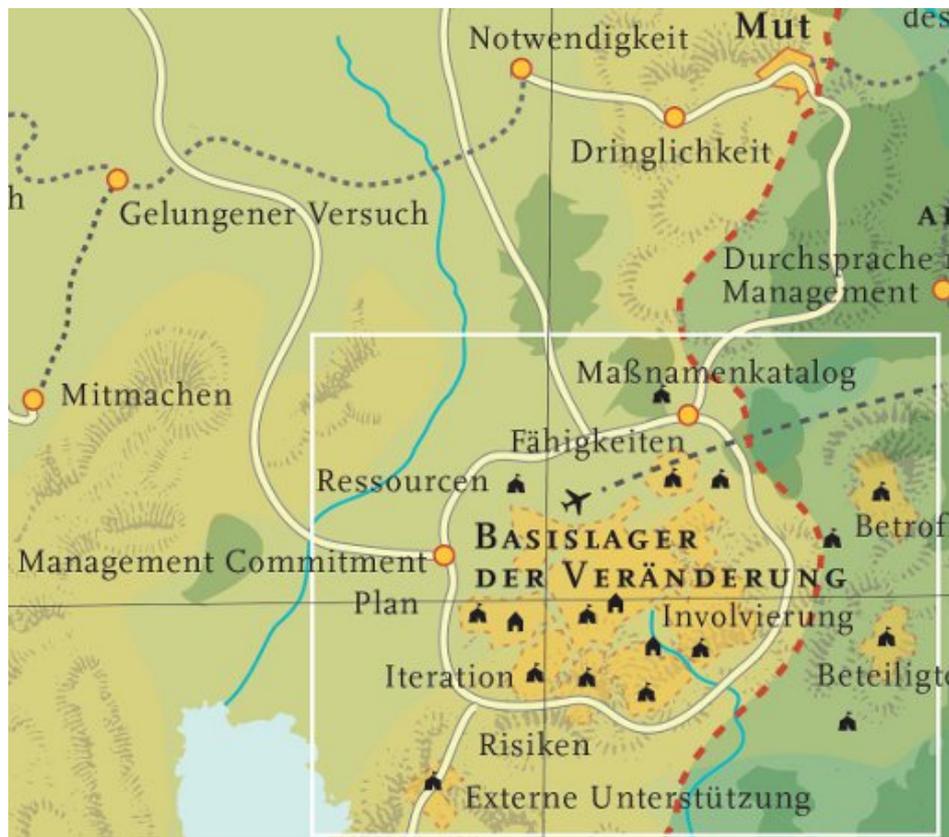


Das Gebiet um das Basislager der Veränderung

Neben dem Gebiet des Neuen liegt das Basislager der Veränderung. Das Basislager ist der einzige Ausgangspunkt, um erfolgreich Neues durch den Dusterwald hindurch zum Kontinent der Stabilität und zur Stadt Bewährtes zu bringen. Das Basislager ist unscheinbar am Rande des Dusterwalds aufgeschlagen, und man erreicht es nur über den Ort Groß Priotisburg (d.h. mit priorisierten, neuen und in einem Versuch ausprobierten Ideen). Das Basislager ist sehr einfach, besteht nur aus Hütten und Zelten und gibt einen ersten Eindruck vom steinigen Weg durch den Dusterwald. Daher gehen viele Personen um das Lager herum auf die Straße zur großen und verheißungsvollen Stadt „Regelwerk“ im Norden.

Beim Basislager finden sich alle Dinge, die notwendig sind, um Neues zu etablieren und zum Bewährten zu bringen, d.h. um den Dusterwald zu durchqueren. Hierzu gehören Ressourcen, Management-Commitment, die Involvierung von Beteiligten und Betroffenen, ein Risikomanagement, eine Maßnahmenplanung, ein iteratives Vorgehen, Fähigkeiten sowie messbare Ziele (siehe den Ausschnitt rechts unten auf der Karte der Veränderung).

Vom Basislager aus führt die Straße zum Ort „Mut“, der Ausgangspunkt des Trampelpfades durch den Dusterwald ist. Wer den Weg durch den Dusterwald antritt, besucht vorher noch die Orte Notwendigkeit und Dringlichkeit und lädt seine Vorräte im Ort Mut auf.



Der Weg durch den Düsterwald wird durch Erfahrung und Externe Unterstützung wesentlich erleichtert. Viele der Hütten und Ressourcenläden im Basislager werden durch Personen betrieben, die vom Kontinent der Stabilität kommen und schon einmal den Weg durch den Düsterwald gegangen sind. Außerdem werden die meisten Teams, die den Düsterwald durchqueren, durch erfahrene Begleiter unterstützt. Diese Erfahrung kommt über den Unterstützungshafen ganz im Süden zum Basislager. Die meisten der erfahrenen Begleiter bringen nicht nur ihre eigene Erfahrung mit, sondern waren auch auf der „Insel der Guten Praktiken“, von wo aus sie wichtige Werkzeuge, dokumentierte Erfahrung und gute Praktiken mitbringen.



Das Gebiet der Stadt Regelwerk

Die Stadt Regelwerk ist groß und hell. Sie zieht auf Grund ihres scheinbaren Glanzes viele Personen auf dem Kontinent der Veränderung an. Sie wird durch Energie aus den Stadtteilen Hochmut und Ungeduld angetrieben. Über eine Straße vom Basislager der Veränderung kommen viele Personen, durch den Glanz der Stadt angezogen, über die Orte Naivität und Leichtsinn nach Regelwerk. Der Glanz der Stadt ist jedoch nicht echt, und die glitzernden Fassaden verbergen, dass es von diesem Ort aus nirgendwohin geht. Wer genau hinschaut wird feststellen, dass die Stadt nur sich selbst dient und viele Ressourcen verbraucht, insbesondere für die Fabriken im Gebiet „Sinnloses Industriegelände“. Hier stehen die Fabrik „Großes Regelwerk“, die „Druckerei der ungelesenen Berichte“ und die „Große Papierkramfabrik“. Sie verarbeiten das schwere und ungesunde Holz aus dem Düsterwald. Von der Stadt

Regelwerk aus ist es nicht weit zum Ort „Wahnsinn“, wo der Kontinent der Veränderung endet.



Vom Ort Regelwerk aus gibt es keinen Weg, der irgendwohin führt. Die große Autobahn, die direkt durch die Stadt geht, führt in den Düsterwald und endet dort in einem Kreis. Alle Big-Bang-Schnellfähren, die am Elfenbeinturm abfahren und den Düsterwald umschiffen, sinken bei den Quick-Win-Untiefen, die vor den Steilklippen des Kontinents der Stabilität liegen. Es ist typisch für den Schein der Stadt Regelwerk, dass die gleißenden Schnellfähren regelmäßig abfahren, obwohl sie alle sinken. In der Stadt Regelwerk heißt es, dass alle Fähren ankämen, und skrupellose Geschäftemacher verdienen hier viel Geld.



Der Dusterwald

Der dunkle Dusterwald wird durch die Städte „Fatalismus“, „Angststarre“, „Selbstgefällighausen“ und „Abwartenhausen“ geprägt. Sie liegen in der Mitte des Dusterwalds. Diese Städte sind durch einen gefährlich verführerischen Autobahnring „Der falsche Weg“ miteinander verbunden. Wer einmal auf diesem Kreis gefangen ist, kommt kaum wieder heraus. Viele Personen verschwinden daher im Dusterwald und tauchen nie wieder auf.

Tatsächlich gibt es jedoch einen kleinen und unscheinbaren „Pfad der Institutionalisierung“, der durch den Dusterwald hindurchführt. Er beginnt beim Ort Mut im Westen vom Dusterwald, und führt in vielen Schlangenlinien zur Siedlung der Pioniere im Osten des Dusterwalds. Auf dem Pfad der Institutionalisierung liegen mehrere sehr kleine Orte und Herbergen (z.B. „Durchsprache mit Management“ oder „Planungs-Check“), welche die Reisenden bei ihrem Weg durch den Dusterwald unterstützen. Dennoch ist der Pfad sehr schwierig zu gehen, und viele Personen kommen ohne Führer, den sie aus dem Basislager der Veränderung mitnehmen, vom Pfad ab – der unheilvolle Ruf des Dusterwalds ist zu groß.

Die Managementinsel

Das Management arbeitet und wohnt auf der Management-Insel ganz im Norden der Karte der Veränderung. Hier finden sich auch Vision, Mission, Strategie und Geschäftsziele. Die Verbindung des Managements zu den beiden Kontinenten und zum Düsterwald beginnt beim Führungshafen.

Eine Fährlinie geht zum Kontinent der Veränderung. Vom Hafenort „Führung Expedition“ aus geht der Weg zur Veränderungsvision, zu den Veränderungszielen und mündet schließlich in das Management-Commitment im Basislager der Veränderung.

Die Berichtswegfähre ist eine Fährlinie – mit sehr regelmäßigen Abfahrtszeiten – die zum Kontinent der Stabilität führt und so eine Verbindung zur Stadt „Führung“ herstellt. Die Stadt Führung ist durch eine Autobahn mit der Stadt Bewährtes direkt verbunden, und die Autobahn endet beim Messungen-Gelände.

Eine mühsame Ruderbootverbindung führt von der Managementinsel zum Pfad der Institutionalisierung im Düsterwald. Die Verbindung – die am Ende auch noch zu Fuß genommen werden muss – endet beim kleinen Ort „Grundsätze des Managements“. Da diese Verbindung mühsam ist, wird sie nur selten vom Management genutzt. Ohne Führung durch das Management kommen die Reisenden auf dem Pfad der Institutionalisierung jedoch nicht weiter. Es kommt daher häufiger vor, dass Reisende, die Neues durch den Düsterwald zur Stadt Bewährtes bringen, lange am Ort „Grundsätze des Managements“ warten.



Links

"Karte der Veränderung"

http://www.wibas.de/produkte/change_management/karte_der_veraenderung.html

„Der Weg zur professionellen IT – eine praktische Anleitung zum Management von Veränderungen mit CMMI, ITIL oder SPICE“

http://www.wibas.de/produkte/change_management/der_weg_zur_professionellen_it.html

Schulung zur Karte der Veränderung

http://www.wibas.de/schulungen/change_management/certified_change_project_manager.html



TURNING VISIONS INTO BUSINESS

Copyright © 2011

wibas GmbH
Management Consultants

Otto-Hesse-Str. 19 b
64293 Darmstadt
Germany

Tel: +49 - (0)6151 - 50 33 49 - 0
Fax: +49 - (0)6151 - 50 33 49 - 33

www.wibas.de