

## Was ist dein Ziel?

### System: Planen

Menschen werden sich nicht verändern, wenn sie das Endziel nicht kennen. Was willst du erreichen? Kannst du das Bild einer besseren Welt oder einer besseren Organisation zeichnen? Kannst du eine Vision und ein Ziel aufzeigen, dem andere Menschen zustimmen können?

## Wo funktioniert es gut?

### System: Planen

Eine gute Möglichkeit für die Einleitung von Veränderung ist, ein funktionierendes Beispiel zu finden und es zu kopieren. Kannst du eine Situation benennen, die als ein brillantes Beispiel dafür erhalten kann, wie Dinge deiner Meinung nach sein sollten? Gibt es einen Lichtblick guten Verhaltens?

## Welches sind die entscheidenden Schritte?

### System: Machen

Veränderung kann nicht herbeigeführt werden wenn man nicht genau weiß, was Menschen machen sollen. Was sind die entscheidenden Schritte, die unternommen werden müssen? Wie wird gutes Verhalten definiert? Kannst du einige kritische Maßnahmen auflisten, die Menschen unternehmen sollten?

## Wann und wo wirst du beginnen?

### System: Machen

Die Wahl des richtigen Zeitpunkts und der Schwung können für jede Change Initiative wichtig sein. Es gibt für alles einen richtigen Ort und einen passenden Zeitpunkt. Was sind der passende Ort und Zeit für deine Anstrengungen? Wirst du klein oder groß starten? Jetzt oder später?



### Wie misst du Ergebnisse?

#### System: Überprüfen


Wenn du Ergebnisse nicht misst wirst du auch nicht erfahren, ob deine Change Initiative erfolgreich ist. Wie planst du zu testen ob alles funktioniert? Wie wirst du Fortschritt messen? Erlaubt deine Metrik ein Lernverhalten anstatt eines verzerrten Systemverhaltens?



### Wie erhältst du Rückmeldungen?

#### System: Überprüfen

Ohne Rückmeldung kann es keinen Fortschritt geben. Welchen Plan hast du, um Feedback von den beteiligten Personen einzuholen? Wer wir dir Input zu deiner Change Initiative geben? Welche Menschen werden positiv kritisch sein? Wie wirst du prüfen und anpassen?



### Wie beschleunigst du Ergebnisse?

#### System: Handeln

Kurze Feedbackintervalle sind besser als lange. Wie wirst du sicherstellen, dass es brauchbare kurzfristige Ergebnisse gibt? Wie wirst du schnelle Erfolge generieren, die dir bei der Feinabstimmung deiner Ziele helfen, den Nutzen stärken und im Endeffekt mehr Veränderung hervorbringen?



### Bist du engagiert?

#### Netzwerk: Initiatoren

Veränderungsbemühungen können nicht erfolgreich sein, wenn die Change Agents nicht voll engagiert sind. Stehen dir die nötige Zeit, Energie und Ressourcen zur Verfügung um es durchzuziehen? Bist du mit Leib und Seele bei der Sache und bei deinem Ziel? Wirst du nicht durch andere Arbeiten und Projekte abgelenkt?

### Wer unterstützt dich?

#### Netzwerk: Initiatoren

Erfolgreiche Change Agents arbeiten selten allein. Viele Initiatoren erstellen eine unterstützende Gruppe von Menschen die ihnen helfen - entweder offen oder hinter den Kulissen. Wer hilft dir in deiner Change Initiative? Wer wird dir moralische Unterstützung geben?

### Wer werden die Innovatoren sein?

#### Netzwerk: Innovator

Jeder Veränderungsprozess startet mit einer ersten Auswahl von Menschen bei denen es wahrscheinlich ist, dass sie eine Veränderung annehmen und anwenden. Wer sind deine Innovatoren? Welche Menschen brennen darauf, das neue Verhalten auszutesten? Wo im sozialen Netzwerk wirst du mit der Veränderung beginnen?

### Wer sind die frühen Anwender?

#### Netzwerk: Frühe Anwender

Veränderung breitet sich wesentlich leichter in einem sozialen Netzwerk aus, wenn einflussreiche Menschen die neuen Verhaltensweisen übernehmen. Wer sind die Bindeglieder, die eine Menge Menschen beeinflussen können? Wer sind die lokalen Sponsoren, die deinen Change in bestimmte Teile des Netzwerks tragen können?

### Wie werden die Anführer helfen?

#### Netzwerk: Frühe Anwender

Veränderung verbreitet sich viel leichter, wenn anerkannte Anführer die Change Initiative befürworten. Wie bekommst du soziale Unterstützung durch starke Persönlichkeiten, Top Manager, kompetente Führungspersönlichkeiten und einflussreiche Arbeitsgruppen?

## Wie erreichst du die frühe Mehrheit?

### Netzwerk: Frühe Mehrheit

Von einem bestimmten Zeitpunkt ab kannst du Menschen nicht mehr individuell adressieren. Du musst die Herde auf eine andere Art einsammeln. Wie erreichst du die frühe Mehrheit? Wie überzeugst du Menschen davon, dass das, was für einige Wenige gut ist, auch für die Mehrheit gut ist?

## Wie kannst du es viral machen?

### Netzwerk: Frühe Mehrheit

Teil der Herausforderung, die Mehrheit zu erreichen, ist es, deine Arbeit an Andere zu delegieren. Die Vorteile der Veränderung kannst du nicht an jede einzelne Person kommunizieren, daher müssen andere Menschen das für dich erledigen. Kann die Change Initiative ansteckend werden? Gibt es eine Art von Schneeballeffekt?

## Wie wirst du mit Zweiflern umgehen?

### Netzwerk: Späte Mehrheit

Bei jeder Change Initiative wird es auch Zweifler. Kannst du Wege finden, diese Skeptiker für dich einzusetzen? Wie wirst du mit Störern umgehen? Planst du, Lehren aus dem Feedback von Zynikern zu ziehen?

## Wie wirst du einen Rückfall vermeiden?

### Netzwerk: Nachzügler

Mitunter werden Change Initiativen vorschnell als "erfolgreich" bezeichnet, woraufhin das System sich schleichend wieder zu alten Verhaltensweisen zurückbewegt. Kannst du dies verhindern?

**Wie willst du  
kommunizieren?**



**Menschen: Bewusstsein**

Menschen werden nicht wissen, dass eine Veränderung nötig ist, wenn du dies nicht erfolgreich kommunizierst. Wie beabsichtigst du, deine Ziele und Veränderungspläne zu kommunizieren? Was wirst du tun, um das Bewusstsein der Menschen für die Notwendigkeit von Veränderungen zu schärfen?

## Wie wirst du ein Exempel statuieren?

### Menschen: Bewusstsein

Menschen sind begieriger denen zu folgen die in der Lage sind, mit gutem Beispiel voranzugehen. Es muss eine Übereinstimmung geben zwischen dem was du predigst und dem, was du tust. Wie beabsichtigst du, den Menschen den Weg zu zeigen? Wie wirst du mit gutem Beispiel vorangehen?

## Wie machst du es dringend?

### Menschen: Begehren

Es gibt einen Unterschied zwischen "wichtig" und "dringend". Normalerweise fokussieren sich Menschen auf das, was dringend ist und nicht darauf, was wichtig ist. Kannst du erreichen, dass wichtige Themen als dringend angesehen werden? Kannst du erreichen, dass Menschen die Krise und die Notwendigkeit von Veränderung spüren?

## Wie machst du es begehrenswert?

### Menschen: Begehren

Menschen verändern ihr Verhalten, wenn sie sich dann besser fühlen. Wie gleichst du den Change mit den intrinsischen Bedürfnissen der Menschen ab? Change Agents wissen, dass sie möglicherweise Personen löffelweise mit guten Ideen voll unwiderstehlicher Wirkung füttern müssen. Kannst du erreichen, dass Change als begehrenswert angesehen wird?

## Wie wirst du sie unterrichten?

### Menschen: Wissen

Die Art, wie eine Nachricht überbracht wird ist genauso wichtig, wie die Nachricht selbst. Wie wirst du die Nachricht erstellen, die du den Menschen überbringst? Wirst du Metaphern, Geschichten, Übungen, Diskussionen oder Spiele verwenden? Kannst du ihren Geist bewegen und ihre Körper? Und kannst du erreichen, dass sie sich gegenseitig schulen?

### Wer wird schulen?

#### Menschen: Wissen

Manche Menschen benötigen bei Veränderungen Unterstützung und es ist wichtig zu überlegen, wer ihnen dabei hilft. Wer wird Menschen helfen, sich zu verändern? Wird es ein externer Experte sein oder ein Berater, den sie persönlich kennen? Welche Gurus oder Betreuer werden eingebunden?

### Was macht es einfach?

#### Menschen: Fähigkeit

Für manche Menschen ist Veränderung schwerer als man denkt. Deswegen solltest du es ihnen so leicht wie möglich machen. Kannst du Veränderungen auf sehr kleine und einfache Schritte herunterbrechen? Kannst du die Veränderung mit einem persönlichen Touch versehen, der sich an der individuellen Situation der Menschen orientiert?

### Wie können sie trainieren?

#### Menschen: Fähigkeit

Für viele Menschen bedeutet Veränderung Geschick und Übung. Sie können sich nicht einfach über Nacht verändern. Es braucht Zeit und Anstrengung um zu lernen, wie man Dinge richtig macht. Wie wirst du Menschen befähigen, ihre Fähigkeiten und Disziplin zu trainieren? Wie wirst du ihnen helfen, Kompetenzen zu entwickeln?

### Welches sind die kurzfristigen Gewinne?

#### Menschen: Bestärkung

Wenn Menschen sich verändern müssen sie sehen, dass sie einen guten Job machen. Wie kannst du kurzfristige Gewinne erzeugen damit Menschen tatsächlich Fortschritt erkennen? Wie kannst du kleine Erfolge erreichen die den Menschen zeigen, dass sich ihr Engagement lohnt

**Was macht es nachhaltig?****Menschen: Bestärkung**

Die Nachhaltigkeit von verändertem Verhalten lässt sich am besten dadurch erzielen, dass man die langweiligen Elemente in etwas umwandelt, was Spaß macht. Kannst du deinen neuen Ansatz in den Köpfen der Menschen verankern, indem du soziale, Wettbewerb erzeugende oder andere abhängig machende Elemente hinzufügst, damit Menschen schlicht weitermachen wollen?

**Wie verbreitest du Informationen?****Umfeld: Information**

Ein kritischer Teil von Change Initiativen besteht darin, das Umfeld zu verändern damit Menschen besser verstehen, was passiert. Wie kannst du sicherstellen, dass die Veränderung von allen wahrgenommen werden kann? Wie wirst du das Unsichtbare sichtbar machen und die Notwendigkeit zur Veränderung für alle transparent machen?

**Wie vereinfachst du Kommunikation?****Umfeld: Information**

Manchmal musst du die Menschen dabei unterstützen besser zu kommunizieren, damit gutes Verhalten sich einfacher über das Netzwerk verbreitet. Wie wirst du die Kommunikation der beteiligten Personen vereinfachen? Kannst du die Distanz verringern oder die Bandbreite der Kommunikation vergrößern?

**Was ist die Gruppenidentität?****Umfeld: Identität**

Oft hilft es, wenn Menschen sich als Teil einer größeren Gemeinschaft verstehen. So fühlen sie sich stärker verpflichtet alles zu tun, was der Gruppenidentität dient. Kannst du deine Change Initiative an eine höhere Identität ankoppeln, mit der sich die Menschen freudig assoziieren?



## Wie kannst du den Gruppendruck erhöhen?

### Umfeld: Identität

Verhalten kann ansteckend sein, wenn Menschen sich gegenseitig zur Veränderung animieren. Kannst du die Macht des Gruppendrucks nutzen, damit die Menschen sich gegenseitig überzeugen, die neuen Verhaltensweisen anzunehmen? Wie erreichst du es, dass der Druck des sozialen Netzwerks dir Arbeit abnimmt?

## Kannst du einen Anreiz für gutes Verhalten schaffen?

### Umfeld: Anreiz

Manchmal brauchen Menschen eine Anerkennung für ihr gutes Verhalten. Beabsichtigst du, ihnen den Rücken zu tätscheln, wenn sie sich gut verhalten? Hast du Pläne für Anreize oder Belohnungen die sie motivieren sollen, gutes Verhalten zu zeigen?

## Welche Hindernisse wirst du entfernen?

### Umfeld: Infrastruktur

Change Initiativen werden oft durch Hindernisse in der Umgebung der Menschen vereitelt. Das hindert sie an einer Veränderung und es hemmt die Verbreitung guten Verhaltens. Welche Hindernisse in der Umgebung hast du identifiziert? Wie wirst du sie entfernen?

## Welche Hilfen wirst du einbauen?

### Umfeld: Infrastruktur

Manchmal bedarf es lediglich einer besseren visuellen Führung, damit Menschen sich in die richtige Richtung verändern können. Wie kannst du die Umgebung verändern, damit Veränderung leicht und unausweichlich wird? Kannst du das Umfeld optimieren und ein visuelles Management einsetzen?

## Wer kann die Regeln machen?

### Umfeld: Institutionen

Selbstorganisierende Menschen und Teams haben bereits die Tendenz, sich selbst zu optimieren. Aber es ist auch wichtig, den Blick auf die Organisation (oder Gesellschaft) als Ganzes zu haben. Kannst du einige Regeln ohne starke Lenkung einführen? Kannst du Menschen dazu bringen, eine eigene Form von Lenkung vorzuschlagen?

# MANAGEMENT 3.0

## CHANGE AND INNOVATION PRACTICES

### Change Agents

Die in diesem Dokument verwendeten Karten sind Teil des offiziellen Management 3.0 Seminars. Sie werden in der ChangeAgent Übung verwendet, deren Beschreibung auf der folgenden Webseite zu finden ist:

<http://www.management30.com/change-agent/>

Die deutsche Übersetzung erfolgte von Michaela Mattern und Jürgen Dittmar ([www.cocondi.de](http://www.cocondi.de))