

## ReadinessCheck zu Change für Führungskräfte

### Erklärungen für Führungskraft / Dialogpartner\*in zum Einstieg

Reorganisationen, Prozessanpassungen neue Produkte und Arbeitsinstrumente, andere Ansprechpersonen, Veränderungen in der Zusammenarbeit – es gibt viele Formen von Change und jede ist auf ihre Weise herausfordernd und ressourcenintensiv. Es werden Hoffnungen geweckt, die nicht immer gehalten werden können. Es entstehen Ängste und Befürchtungen, die begründet oder unbegründet sind. Deshalb empfiehlt es sich, vor einem Change die **Voraussetzungen** für eine erfolgreiche Umsetzung zu **überprüfen** und sofern erforderlich das Vorgehen anzupassen.

Die folgenden Fragen helfen dir, Klarheit über die Change-Bereitschaft deiner / einer Organisation zu gewinnen. Sie decken die wichtigsten Themenfelder rund um einen Change ab; wähle die für dich relevanten Fragen aus. Insgesamt soll das Gespräch **nicht länger als 90 Minuten** dauern. Am Effektivsten ist es, wenn du dir dazu einen Gesprächspartner, eine Gesprächspartnerin suchst, weil du dich so aufs Nachdenken konzentrieren kannst, deine aufgeschriebenen Antworten später wieder zu Hand hast und gleichzeitig von einer neutralen Aussensicht profitierst. Alternativ kannst den Leitfaden auch für ein Gespräch mit dir selbst nutzen. Schreibe dabei deine Antworten ebenfalls auf, weil dadurch deine Gedanken konkreter Form annehmen.

### Persönliche Klarheit über angestrebte Veränderung

#### Auslöser für den Change

- Warum strebst du eine Veränderung an?
- Woran merkst du diesen Veränderungsbedarf im Alltag?
- Gibt es einen speziellen Auslöser?
- Kommt der Auslöser von «ausen»? Wie stehst du dazu?

#### Klarheit über den Zielzustand

- Was soll nach der Veränderung konkret anders sein?
- Woran merkst du das konkret?
- Woran erkennen Dritte die Veränderung (Kunden, Partner, Peers etc.)?

#### Change-Alternativen

- Welche Varianten zur Erreichung deiner Change-Ziele gäbe es ausserdem?
- Wieso kommen diese für dich noch nicht in Frage?
- Was würde passieren, wenn nichts passiert, d.h. alles so bleibt, wie es jetzt ist?
- Du kannst maximal drei Dinge ändern, um die Performance zu erhöhen resp. die Zukunft zu sichern: Was tust du? Welche Wirkung erzielst du?
- Wenn die Veränderung durch die Mitarbeitenden erarbeitet würde – wie könnte ihre Variante aussehen? Wie könnte ihre Variante aussehen? Wie unterscheidet sich ihre und deine Varianten?
- Wie schätzt du die Auswirkungen der Veränderung resp. möglicher Alternativen ein ...
  - ... auf die Motivation der Mitarbeitenden,
  - ... die Kosten,
  - ... die Schnelligkeit von Ergebnissen,
  - ... deine Reputation,
  - ... die Zukunftssicherung deines Bereichs?

### Ausmass der Veränderung

#### Tiefe der Veränderung

- Wie tief soll die Veränderung gehen ...
  - ... neue Organisationsstruktur,
  - ... neue Prozesse und Kompetenzen,
  - ... neues Denken und neue Kultur?

### Breite der Veränderung

- Wer ist von der Veränderung alles betroffen –  
 ... Organisationseinheiten,  
 ... Anzahl Mitarbeitende,  
 ... Anzahl Führungskräfte und Führungsebenen?

### Komplexität der Veränderung

- Wie vielschichtig ist die Veränderung ...  
 ... Anzahl betroffener Standorte,  
 ... Ausmass der Sprachvielfalt,  
 ... Ausmass der Neudefinition von Teams resp. von Box-Moving,  
 ... Ausmass des Stellenauf- oder Stellenabbaus,  
 ... Entwicklung neuer Kompetenzen,  
 ... Anzahl betroffener interner wie auch externer Schnittstellen?

### Partizipationsgrad der Betroffenen

- In welchem Ausmass sollen betroffene Führungskräfte und Mitarbeitende während der Veränderung einbezogen werden ...  
 ... bei der Situationsaufnahme,  
 ... der Zielbildentwicklung,  
 ... der Umsetzungsplanung und -realisation,  
 ... bei der Wirkungsüberprüfung?
- Wie wirkt sich dieser Partizipationsgrad auf die Motivation der Betroffenen sowie auf den Change-Erfolg aus?
- Wie viel wissen die Betroffenen bereits von der Notwendigkeit einer Veränderung (z.B. aufgrund von anderen Kundenbedürfnissen etc.)?

## **Ressourcensituation**

### Ausmass des Handlungsbedarfs

- In welchem Zeitrahmen muss die Veränderung angegangen, in welchem Zeitrahmen die Veränderung umgesetzt sein?
- Wie realistisch beurteilst du diese Zeitfristen?

### Konkurrenz mit anderen Aktivitäten

- Welche anderen Themen beschäftigen euch gerade und wie wirken sich diese auf das Tagesgeschäft, auf die Veränderung aus?
- In welchem Ausmass können diese Themen durch dich beeinflusst oder zurückgestellt werden zu Gunsten von Zeit für die Veränderung?

### Vorhandensein erforderlicher Zeitressourcen

- Wer übernimmt die Verantwortung für die Veränderung, wer arbeitet mit, wer ist ins Boot zu holen?
- In welchem Ausmass sind die dazu erforderlichen Zeitressourcen verfügbar...  
 ... bei mir selbst,  
 ... im Führungsteam,  
 ... bei Mitarbeitenden,  
 ... im HR,  
 ... bei der Kommunikation,  
 ... in anderen Organisationseinheiten,  
 ... bei externen Partnern?

### Wahrscheinlichkeit eines Erfolgs / Misserfolgs des Changes

- Was spricht aus heutiger Sicht für einen Erfolg?
- Was sind Hinweise auf einen möglichen Misserfolg?

- Was sind konkrete Erfolgsfaktoren für die angestrebte Veränderung?
- Inwiefern können diese Erfolgsfaktoren durch mich beeinflusst werden?

## **Analyse der Change-Bereitschaft**

### Generelle Veränderungsbereitschaft bei Mitarbeitenden und Führungskräften

- Wie lange ist es her seit dem letzten Change?
- In welchem Ausmass hat dein Bereich diese Veränderung auf allen Ebenen bis nach unten bereits «verdaut»?
- Wie erfolgreich wird von den Betroffenen und von dir diese Veränderung beurteilt?
- In welchem Ausmass haben Mitarbeitende Vertrauen in dich und dein Führungsteam resp. eure Vorhaben und Entscheidungen?
- Wie schätzt du die Bereitschaft für die Veränderung ein ...  
... in deinem Team,  
... bei den relevanten Mitarbeitenden,  
... bei den Führungskräften?

### Vorhandensein Change-Kompetenzen bei Führung

- Welches Change-Wissen ist bei dir und in der Organisation vorhanden ...  
... bezüglich Vorgehen,  
... hinsichtlich Kommunikation,  
... bezogen auf das Abholen von und Eingehen auf Mitarbeitende?
- Wie gut gehen Führungskräfte mit Emotionen um – den eigenen und jenen im Team?
- Wie gut können Führungskräfte mit Konflikten umgehen (erkennen / angehen / lösen)?
- Wie sehr können Führungskräfte in Kontakt sein mit Mitarbeitenden und sich in diese hineinversetzen, ohne ihre eigene Rolle und die damit verbundenen Aufgaben zu vergessen?
- Wie gut kennen Führungskräfte ihre Verantwortung bezüglich «Mitnehmen der Mitarbeitenden – und wie leicht fällt ihnen diese Verantwortungsübernahme?
- Wie viel Zeit nehmen sich die Führungskräfte zum Führen?

### Möglicher Change-Widerstand aus Organisation

- In welchem Ausmass kann es zu Opposition gegen die Veränderung kommen ...  
... im Führungsteam / bei Führungskräften,  
... bei Mitarbeitenden,  
... bei Sozialpartnern,  
... bei externen Partnern,  
... in der Öffentlichkeit?

## **Überzeugungskraft der Change-Geschichte**

### Plausibilität der Veränderung

- Inwiefern ist die Veränderung für direkt und indirekt Betroffene nachvollziehbar?

### Vorteile der Veränderung

- Welche Vorteile bringt die Veränderung ...  
... für dich selbst,  
... für Führungskräfte,  
... für Mitarbeitende?
- Was verlierst du als Person potenziell, wenn du diese Veränderung durchziehst?

### Nachvollziehbarkeit der Change-Geschichte

- Wie leicht lässt sich die Veränderung, ihre Gründe sowie das Zielbild in eine Change-Story übersetzen?
- Wie motivierend wirkt das auf dich, auf andere?

## **Fazit aus dem Dialog**

### Nächste Schritte

- Was sind deine wichtigsten Erkenntnisse aus diesem Dialog?
- Was sind die Auswirkungen auf dein Veränderungsvorhaben?
- Welche konkreten nächsten Schritte leiten sich für dich ab, mit wem musst du dazu den Kontakt suchen?