

# DIN SPEC 91405:2020-03 (D)

## Organisationales Change-Management in Beratungskontexten

---

Inhalt	Seite
Vorwort .....	4
Einleitung .....	6
1 Anwendungsbereich.....	7
2 Normative Verweisungen .....	7
3 Begriffe .....	7
4 Grundannahmen.....	10
4.1 Allgemein .....	10
4.2 Grundlagen.....	12
5 Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren.....	13
5.1 Allgemeines.....	13
5.2 Auslöser für einen Veränderungsprozess .....	13
5.3 Ziel eines Veränderungsvorhabens.....	13
5.4 Rollen innerhalb eines Veränderungsvorhabens.....	13
5.5 Relevanz einer qualifizierten Change-Management-Beratung .....	14
5.6 Finanzieller Rahmen .....	15
5.6.1 Allgemein .....	15
5.6.2 Projektmanagement Kosten .....	15
5.6.3 Sachorientierte Kosten.....	15
5.6.4 Change-orientierte Kosten .....	15
5.7 Inhalte eines Beratungsangebotes.....	16
5.8 Arbeitsweisen und Arbeitsorte.....	16
5.9 Organisationsaspekte innerhalb eines Change-Vorhabens.....	17
5.10 Zusammenarbeit im Change-Vorhaben .....	17
5.11 Wissens-/Know-how-Transfer.....	18
5.12 Information & Kommunikation innerhalb des Change-Vorhabens.....	18
5.13 Erfolgsfaktoren .....	19
6 Vorgehensmodell im Change-Management .....	19
6.1 Anforderungen an ein ‚Vorgehensmodell‘ .....	19
6.2 Exemplarisches Vorgehen .....	20
6.2.1 Allgemein .....	20
6.2.2 Beispiel für ein Vorgehensmodell – 4-Phasen-Modell.....	21
7 Methodenkompetenz .....	25
Anhang A (informativ) Alternative Vorgehensweise .....	39
A.1 Allgemein .....	39
A.1.1 Veränderung vorbereiten.....	40
A.1.2 Veränderung entwickeln .....	42
A.1.3 Veränderung begleiten.....	43
A.1.4 Veränderung umsetzen .....	44
A.1.5 Veränderung etablieren.....	44
A.1.6 Veränderungsprojekt nachbereiten .....	45
A.1.7 Mögliche Arbeitsprodukte des projektmanagementbasierten Vorgehensmodells .....	46
A.1.8 Mögliche Rollen des projektmanagementbasierten Vorgehensmodells.....	47
Literaturhinweise .....	48

## **Bilder**

<b>Bild 1 —Vorgehensmodell - 4-Phasen-Modell und Iteratives Vorgehen [3] .....</b>	<b>21</b>
<b>Bild A.1 — Nebenläufige Handlungsstränge OCM Vorgehensmodell.....</b>	<b>39</b>

## **Tabellen**

<b>Tabelle 1 — Klassisches Rollenkonzept für Veränderungsprojekte.....</b>	<b>13</b>
<b>Tabelle 2 —Musteraufbau eines Angebots .....</b>	<b>16</b>
<b>Tabelle 4 — Allgemeine Change- und Beratungsmethoden.....</b>	<b>25</b>
<b>Tabelle 5 — Vernetzungsaktivitäten .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabelle 6 — Beteiligungsaktivitäten .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabelle 7 — Feedbackaktivitäten.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabelle 8 — Befähigungsaktivitäten.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabelle 9 — Kommunikationsaktivitäten.....</b>	<b>37</b>