

Change QUADRA – Übersicht

Change QUADRA ist ein pragmatisch-integrativer Change-Ansatz zur Analyse und Planung von Change-Projekten.

Entwickelt von Irene Kernthaler-Moser und Thomas Lenz · Change Labor · changelabor.at



 QUADRA	Fundamente WARUM	Inhalte WAS · WOHIN · WER	Steuerung WANN	Commitment MENSCH	Integration WIE
Leitfragen	• Warum verändern wir uns? Wer sind wir? • Was gibt die Vision vor? Wie schaut die Kultur aus? • Welches Problem wollen wir mit dem Change lösen? Welche Notwendigkeit besteht? • Gibt es eine gemeinsame Problemsicht? Was ist der Anlass? • Was muss berücksichtigt werden?	• Was wird konkret verändert? Was sind die Ziele und Themen? • Ist der Weg sachlich logisch? Welche Fachkonzepte sind nötig? • Welche Spannungen sind aufzulösen? • Wie entsteht ein gut abgestimmter Themenplan? • Wie sieht das Big Picture des Change aus?	• Wann und wie managen wir den Change? Welche Zeitachse gilt? • Welche Meilensteine und Gates? Welche Zwischenziele sind wichtig und logisch? • Wann sind Entscheidungspunkte? Wie messen wir Fortschritt? • Wie lernen wir im Prozess und verarbeiten Fehlschläge? • Wie steuern wir nach?	• Wie machen die Betroffenen den Change zu ihrem? • Wie informieren wir worüber? Wann diskutieren, wann entscheiden wir? • Wo ist gemeinsame Entwicklung möglich? Wer ist betroffen – wie, wie stark? • Wie entsteht Beteiligung mit Rahmen? Wie wird der Change im Alltag verankert? • Wie hängen Strukturen und Verhalten zusammen – was davon ist mitzugestalten?	• Wie wird der Change ausbalanciert und vernünftig integriert? • Wie führen wir alle relevanten Change-Bereiche zusammen? Welche Spannungsfelder bestehen? • Welche Prioritäten sind zu setzen? Welche pragmatischen Lösungen sind auszuarbeiten? Was ist anschlussfähig? • Welche Informalität und ungeschriebenen Regeln gelten? Wen muss man einbinden? • Welche Interessenslagen und Machtverhältnisse zählen? Wie entstehen Entscheidungen über alle Frames hinweg?
Logik	Sinnlogik <i>kulturell · narrativ · sinngebend</i> „Wer sind wir? Was gilt bei uns? Was darf und muss bleiben?“	Sachlogik <i>sachlich · rational · strukturierend</i> „Was genau soll sich verändern – und in welcher Tiefe?“	Effizienzlogik <i>koordinierend · kontrollierend · messbar</i> „Wer macht was, bis wann, mit welchen Ressourcen?“	Resonanzlogik <i>aktivierend · reflektierend · diskursiv</i> „Was bewegt Menschen, sich wirklich zu engagieren?“	Machbarkeitslogik <i>synthetisierend · vermittelnd · verankernd</i> „Was hält das Entstandene zusammen – und hält es wirklich?“
Ziel	Gemeinsames Problembewusstsein und Selbstreflexion der Organisation. Sinn, kulturelle Anschlussfähigkeit und Identitätskern schaffen, sichern und sichtbar machen.	Das Change-Projekt konkretisieren und eine Übersicht gestalten. Themen, Ziele, Hypothesen und inhaltliche Verantwortlichkeiten klären – ein inhaltlicher roter Faden.	Effizienz und Ergebnissicherung durch kluge, taktische Planung. Verbindlichkeit, Rhythmus und Fortschrittssichtbarkeit herstellen.	Ausreichend viele Mitarbeitende tragen den Change aktiv mit. Betroffene zu Beteiligten machen, ergebnisoffene Diskurse ermöglichen.	Feldübergreifende Tragfähigkeit sichern und informelle Spielregeln nutzen. Entscheiden, wie das Gesamtsystem konsistent, fair und machbar wird – eine tragfähige Balance der Change-Objekte herstellen.
Zielbild & Kernwerkzeug	Change Canvas Purpose · Vision · Stakeholder-Landschaft · Kraftfelder · Risiken · Identitätskern	Change Backlog Priorisierte Themen-, Aufgaben- und Fragenlisten · Programm-Übersicht · MoSCoW (Must / Should / Could / Won't have)	Dashboard & Masterplan Meilensteine · KPIs · Quality Gates · offene Entscheidungen · Zeitlinie	Begegnungsräume / Obeya Leitbild und Credo · Spielregeln des Change · Aktivierungsimpulse · Change-Kampagne · transformative Meetings · co-kreative Formate	QUADRA-Check Governance-Instrument für Gesamtkonsistenz · Tragfähigkeitsprüfung an Quality Gates
Kardinalfehler	Man verliert den Fokus Change nicht an Vision, Werten, Mission abgeleitet; Kultur ignoriert; Tabufelder ungeklärt.	Man verliert den Plan Sachkonzepte überhastet; Strategie nicht umgesetzt; falsche Themen bearbeitet; fehlende Abstimmung.	Man verliert Zeit und Geld Unrealistische Planung; unzureichende Ressourcen; keine Messpunkte.	Man verliert die Menschen Belegschaft, informelle Kompetenz und Kultur werden nicht genutzt; Störungen nicht ernst genommen.	Man verliert die Wirkung Felder bleiben Silos; Widersprüche unentdeckt; Informalität missachtet, Change verpufft nach Projektende.
Risiko	Kein gemeinsamer Fokus, kein Big Picture der Richtung, keine Ausrichtung an einem Leitstern.	Man arbeitet an den falschen Themen; die Veränderung löst das Problem nicht.	Man rudert aus Budget und Zeitplan heraus.	Passiver und aktiver Widerstand.	Man verbleibt in Schau- und Ankündigungskommunikation; die Umsetzung wird vertagt, zerredet und verwässert.
Mögliche Methoden	– Kulturelle Diagnose – Leitnarrative erarbeiten – Stakeholder-Analyse (generell und change-bezogen) – Kraftfeldanalyse – Walk the Floor / Shadowing – Pop-Up-Assessment – Mission und Vision	– Projektteam-Zusammenstellung – Themenkatalog und Zielhierarchie – Change Impact Assessment – Spannungsfelder-Workshop – Potential-Mapping – Rogers Stakeholder-Typen – Hypothesenmanagement	– Phasen- und Ablaufplanung – Governance-Design – Szenarienplanung und Pre-Mortem – Red-Team-Übungen – Iterations- und Lernschleifen – Decision-Trigger-Planning – FirestarterPM	– Integration und Partizipation – Narrationsarbeit und Metaphern – Changes-Kommunikation (Kanäle, Meeting-Strukturen) – Early Wins und Energiemanagement – Fit-for-Change-Analyse – Systemtheoretische Organisationsentwicklung	– Logiken-Mapping – Umfeldanalysen – Informelles Narrativ kartieren – Rollierende Planung – Prozedurale Fairness – Machbarkeit explizit verhandeln – Asymmetrien benennen – Feldübergreifende Konsistenzprüfung
Hauptnutzen	Sicherheit Durch Organisationsklarheit und eine abgestimmte Problemsicht. Ermöglicht einen sauberen Start und Bodenhaftung in unübersichtlichen Phasen; schafft Messbarkeit als Referenz.	Effektivität An den richtigen Stellschrauben ansetzen, Spannungen klären.	Effizienz Führung läuft nicht ins Leere, Maßnahmen werden gesteuert.	Commitment Veränderung durch Kultur, nicht gegen sie – Menschen stehen dahinter.	Tragfähigkeit Das Entstandene hält wirklich – im informellen wie im formellen System.
Was wir anbieten	Mission und Vision stabilisieren; Pop-Up-Assessment.	Themenerhebung, Zielformulierung (Pyramide), Pop-up Quick Check, Themenabstimmung, Spannungsfelder, Masterplanung.	Erarbeitung von KPI/Quality Gates, taktischer Zeitplan, Dashboard zur Steuerung, Projekt-/Programmplanung.	Assessment-Interviews, Change-Kampagne, Eventdurchführung, Beteiligungsmodelle, Verhaltens- und Kulturanalyse.	Change-Steuerung, Coaching, Entscheidungsfindung, Gesprächsbegleitung, Moderation von Interessensausgleichen.