

# [Change Management für Führungskräfte](#)

Eine Praxisanleitung zur betrieblichen Transformation

Bearbeitet von  
Von Dr. Michael Frei

1. Auflage 2018. Buch. XIII, 183 S. Gebunden  
ISBN 978 3 8006 5615 8  
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

tieren. Man kreiert Lösungen, die unausgegoren sind oder schlicht die Situation nicht widerspiegeln.

- Die Lösungen sind technokratisch. Sie berücksichtigen nicht, dass Veränderung das Verändern von menschlichem Verhalten bedeutet, und Lösungen, die diesen Aspekt zu wenig berücksichtigen, in der Realität nicht, nur schlecht oder nicht auf Dauer funktionieren werden.

### *Typische Einwände und Fragen der Organisation/Widerstände*

Fragen und Widerstände, die in dieser Phase auftauchen, also beispielsweise „Ich habe niemanden, den ich auf diesen mehrtägigen Workshop schicken kann, wir haben andere Prioritäten“, haben ihre Ursache meist nicht in dieser Phase, sondern in vorgelagerten, nämlich: Ist die Organisation bereit für eine Veränderung (Kap. 6), ist sie emotional überzeugt von der Vision der Veränderung (Kap. 7) und stimmt sie mit den Prioritäten überein (Kap. 8)? Analysieren Sie also die Widerstände, die Sie erfahren, genau und finden Sie die Ursache.

### *Programmmanagement*

In Phase 1 „Anstoßen“ (Kap. 6) wurde eine Grobanalyse der Situation durchgeführt. Phase 2 gibt die Richtung, die Vision vor und in Phase 3 werden die Prioritäten für das weitere Vorgehen gesetzt – immer sicherstellend, dass die Organisation bei dieser Reise emotional dabei ist. In diesem Kapitel geht es nun darum, diese Prioritäten zu realisieren; sie gemeinsam zu entwickeln und zu testen, beispielsweise in Pilots. Diese Lösung dann global in allen betroffenen Bereichen des Unternehmens umzusetzen und das neue Verhalten über das ganze Unternehmen hinweg zu lernen ist dann Bestandteil des nächsten Kapitels. Zusätzlich ist wichtig, die Grundlagen (Teil A) weiterhin im Auge zu behalten, insbesondere das Project-Steering, Stakeholdermanagement und die Entwicklung des Change-Teams. Bezüglich Projektmanagement wird in dieser Phase mit ihren umfangreichen Aktivitäten und ersten Resultaten auch „Kontrolle“, Kap. 5.6, zunehmend wichtiger.

#### **Aufbau des Kapitels**

Das Kapitel besteht aus drei Vorgehensteilen; erstens wird hinterfragt, was eine effektive Lösung ist, nämlich eine, die neue Verhalten und Gewohnheiten bildet; d. h., das entsprechende Verhalten muss definiert und durch die Lösung unterstützt werden. Zweitens eine möglichst vielfältige Beteiligung der Betroffenen in der Lösungsgestaltung anzustreben. Und drittens, wie Arbeitsgruppen und Workshops gestaltet werden können, um das beste Resultat zu erzeugen, vgl. Abb. 9.1.

## **9.2 Gestalten von effektiven Lösungen heißt Bilden von neuem Verhalten und neuen Gewohnheiten**

Viele Transformationen scheitern, da die erarbeiteten Lösungen im alltäglichen Leben nicht bestehen, weil sie nicht genug Hand und Fuß haben. Woran liegt das? Häufige Ursache ist, dass die Lösungen zu technokratisch sind, den Menschen,

seine Gefühle und sein Verhalten zu wenig berücksichtigen. Kurz, nicht berücksichtigen, dass das Gestaltungsobjekt der Veränderung ein soziales System ist, dass nämlich Veränderung in einem Unternehmen Veränderung von Verhalten und Gewohnheiten ist, vgl. Kap. 2.

### *Den Pfad gestalten: Die Lösung bestimmt das Verhalten*

Ich möchte hier auf das Bild von Chip und Dan Heath zurückkommen (vgl. Kap. 2.4 und 2.5), das Bild mit dem Elefanten, dem Reiter und dem Pfad. Der Mensch hat eine rationale Seite (der Reiter) und eine emotionale (der Elefant). Trotz der Überzeugung der rationalen Seite des Menschen, dass diese die dominante Seite sei, ist es in Wirklichkeit die emotionale. Wie können wir diesen Elefanten nun wirkungsvoll steuern – wenn wir uns eingestehen, dass der Einfluss des Reiters beschränkt ist? Über den Pfad! Das bedeutet, anstelle von Vorschriften, Anweisungen, Befehlen etc. – die Welt des Reiters – müssen wir das System, den Prozess, also den Pfad, so gestalten, dass das gewünschte Verhalten des Elefanten, wenn nicht automatisch, so doch stark durch die Lösung gefördert wird. Ein klassisches Beispiel, wo die Bedeutung des Gestaltens des Systems in diesem Sinne im industriellen Umfeld berücksichtigt wird, ist Arbeitssicherheit, beispielsweise an einer Maschine in der Produktion. Einerseits wird die rationale Seite angesprochen durch Unfallstatistiken, Handlungsanweisungen etc., andererseits die emotionale Seite durch entsprechende Schulung mit Unfallbildern und konkreten, personalisierten Beispielen. Aber ganz wesentlich für die Arbeitssicherheit ist, das System als solches sicher zu machen, also zu verhindern, dass der Mensch sich überhaupt in Unsicherheit begeben kann. Dies geschieht durch Sperrbereiche mit automatischer Abschaltung, Zweihandsysteme zur Bedienung – damit die Hand nicht am falschen Ort sein kann, etc. Man verlässt sich also nicht auf die rationale Seite der Mitarbeitenden, auch nicht auf die emotionale – sondern gestaltet das System möglichst so, dass nur das gewünschte Verhalten möglich ist. Und dieses Prinzip kann auf jedes Verhalten und System angewendet werden.

### *Aus neuem Verhalten neue Gewohnheiten bilden*

Wir sind alle Gewohnheitsmenschen. Diese Tatsache ist weder schlecht noch gut, sondern schlicht eine Tatsache. Gewohnheiten sind Aktivitäten, die wir automatisch tun, ohne darüber nachzudenken, und häufig auch ohne dass wir ihrer bewusst sind. In einem Veränderungsprozess geht es also nicht nur darum, neues Verhalten zu trainieren und einmal oder zweimal anzuwenden, sondern dieses Verhalten so zu verinnerlichen, dass es automatisch wird, eine Gewohnheit wird. Veränderung in einem Unternehmen heißt Verlernen von alten und Bilden von neuen Gewohnheiten, wie das bereits Lewin in seinem 3-Phasen-Modell dargestellt hat, vgl. Kap. 1.2. Diese Erkenntnis ist nicht nur relevant für die Umsetzung und Festigung der Lösung (vgl. Kap. 10 und 11), sondern bereits in der Gestaltung derselben. Erleichtern Sie die Entwicklung dieser neuen Gewohnheiten, indem Sie die Lösung bewusst unter diesem Gesichtspunkt gestalten.

### Identifikation des kritischen spezifischen Verhaltens

Der erste Schritt, um diese gewünschten Gewohnheiten zu bilden, ist, zu definieren, welches spezifische operative Verhalten in welcher ganz konkreten Situation gezielt gewünscht wird. Also das „Was“ und „Wann“ des Verhaltens. Am Anfang eines Projekt-Reviews nehme ich zum Beispiel diese Checkliste (S. 148) und arbeite sie durch. Oder im Einkauf: Wenn ich Angebote für Stahlkonstruktionen einhole, frage ich immer auch unseren globalen Partner. Oder im Verkauf: Wenn ich am Morgen ins Büro komme, nehme ich mir einen Kaffee und mit dem Kaffee in der Hand rufe ich einen Kunden an. Dieser Ansatz hilft, schnell neue Gewohnheiten zu bilden, weil er die rationale und die emotionale Seite in uns anspricht. Es wird klar beschrieben, was zu tun ist (rational), und dadurch, dass wir die Aktion an eine ganz bestimmte Situation binden, kann sich unsere emotionale Seite schnell daran gewöhnen. Wir müssen uns nicht immer wieder neu überwinden, die neue Aktion durchzuführen. Es strapaziert nicht unsere limitierten Denkkreserven. Es wird zur Gewohnheit.



#### Fallbeispiel Einkaufstransformation: *Verhalten beim Festlegen des Projekt-Einkaufsplans*

Eine der großen Herausforderungen im Fallbeispiel Einkaufstransformation – typisch für jedes Unternehmen im Projektgeschäft – war, einerseits die Supply Chain für eine gewisse Einkaufskategorie zu entwickeln, andererseits sicherzustellen, dass diese dann in den einzelnen Projekten auch eingesetzt wird. Wir haben beispielsweise den bereits beschriebenen globalen Partner für große Stahlkonstruktionen entwickelt, der kostengünstig war und hohe Qualität lieferte. Dieser Lieferant war aber neu und genoss noch nicht das Vertrauen der Organisation. Wie konnten wir sicherstellen, dass in einem Projekt, das eventuell sogar lokal in einer Einheit auf einem anderen Kontinent verkauft und abgewickelt wurde, dieser globale Partner berücksichtigt würde? Insbesondere da dies schon in der Verkaufsphase stattfinden musste, wo diese Einkaufsentscheidung bereits vordefiniert wurde. Wir haben das durch das Bilden von drei kritischen Verhalten adressiert: Erstens: Für kritische Einkaufskategorien, die lokal eingekauft wurden, wurden sogenannte Sourcing Rules verabschiedet, die klar, einfach und global bindend beschrieben, welcher Umfang wie unter welchen Bedingungen eingekauft wird, also beispielsweise, dass für jedes Projekt mit dieser Art Stahlkonstruktion der globale Partner angefragt werden muss und, wenn die totalen Kosten und Lieferzeit konkurrenzfähig sind, auch beauftragt werden muss. Wir haben also als Erstes klare Regeln etabliert. Der Vorteil dieser Sourcing Rules ist nicht nur, dass sie klar sind, sondern dass sie vorher mit den Produktverantwortlichen und der Geschäftsleitung vereinbart wurden, das heißt nicht in jedem Projekt wieder neu verhandelt werden mussten, sondern einen klaren Rahmen vorgaben. Das zweite zu etablierende Verhalten war, dass in allen Verkaufsaktivitäten beim Erstellen der Angebote der lokale Einkauf dabei war, und drittens, dass der lokale Einkauf die Sourcing Rules beim Erstellen dieser Angebote anwendete. Es war in der Praxis sehr gut zu sehen und zu messen, wo dies nicht funktionierte; Verkaufsaktivitäten, wo der Einkauf nicht dabei war – oder wo der lokale Einkauf zwar dabei war, aber seine eigene Agenda verfolgte (also die Sourcing Rules nicht anwendete), oder in jenen Einkaufskategorien, wo keine klaren und einfachen Sourcing Rules vereinbart wurden.

### Mittel zur Gestaltung der Lösung

Nachdem Sie das kritische spezifische Verhalten identifiziert haben, gilt es, die Lösung so zu gestalten, dass dieses gewünschte Verhalten auch gefördert wird.

Welche Mittel gibt es, dies im System zu berücksichtigen, wenn Sie nicht im Umfeld der physischen Arbeit sind, sondern im Bereich der Büroarbeit? Diese Mittel sind: IT-Systeme und -Tools, Checklisten und das Umfeld verändern. Diese werden im Folgenden erläutert:

### *IT-Systeme und IT-Tools*

Ähnlich wie Produktionsmittel in der Produktion sind IT-Systeme und IT-Tools ein hervorragendes Mittel, um das gewünschte Verhalten zu erreichen. Richtig gemacht, können diese Systeme und Tools das Leben der Betroffenen einfacher und spannender machen. Und die Leute übernehmen das Neue mit Freude, denken Sie nur im Privaten beispielsweise an die Einkaufsplattformen im Internet. Auch können IT-Systeme und -Tools gezielt so gestaltet werden, dass sie das ungewollte Verhalten verhindern und nur das gewünschte zulassen. Beispiel Angebotswesen: Im Projektgeschäft kann es vorkommen, dass Angebote erst in der letzten Sekunde vorbereitet werden, wichtige Aspekte verloren gehen oder wichtige interne Stakeholder nicht berücksichtigt werden. Wenn dieser ganze Prozess des Angebotswesens über eine e-Plattform läuft, dann kann ein Angebot nur rausgehen, wenn es genehmigt ist, und es wird nur genehmigt, wenn alle definierten Inhalte erstellt sind und von den entsprechenden Verantwortlichen freigegeben werden. Das gewünschte Verhalten wird vom System vorgegeben. Das Gleiche gilt für Katalogeinkauf im Internet. Hier bieten Digitalisierung und Industrie 4.0 unzählige neue Möglichkeiten, dieses gewünschte Verhalten gezielt zu unterstützen oder sogar systemtechnisch vorzugeben.

### *Checklisten*

Checklisten sind ebenfalls ein geeignetes Tool, neue Gewohnheiten zu entwickeln. Sie beschreiben klar, was zu tun ist. Sie repräsentieren all die Erfahrungen, die in diesem Bereich gemacht wurden, und reduzieren damit die Gefahr, dass die gleichen Fehler wiederholt werden – sie helfen der Organisation zu lernen. Checklisten bilden eine Routine, ein eingespieltes Verhalten, das Wissen der Organisation zuverlässig anzuwenden.

### *Umfeld verändern*

Gewohnheiten sind auch immer an das Umfeld gebunden. Wenn Sie beispielsweise vom Bürogebäude in die Produktion gehen, setzen Sie automatisch die Schutzbrille auf, das „Wann“ in diesem Verhalten wird durch den Ortwechsel ausgelöst. Sie können diesen Zusammenhang auch im Veränderungsvorhaben nutzen; wechseln Sie gleichzeitig mit dem Verhalten auch das Umfeld – so hat das alte Umfeld nicht die Kraft, das alte Verhalten zu bestärken, sondern umgekehrt kreieren Sie mit einem neuen Umfeld eine Kraft, die das neue Verhalten fördert – insbesondere wenn die Änderung im Umfeld auch inhaltlich zur Verhaltensänderung passt. Beispielsweise möchten Sie ein Verhalten mit mehr Kooperation – dann können Sie dies verstärken durch das Wechseln von Einzelbüros in modern eingerichtete Großraumbüros. Der große Vorteil dieser Veränderungen im physischen Umfeld ist, dass sie emotional erfahrbar sind.



### Fallbeispiel Organisationsgestaltung: Anpassen von Organisationsstrukturen

Organisationsstrukturen sind ein weiteres Element, um gewünschtes Verhalten zu unterstützen. Im Fallbeispiel der Organisationsgestaltung des Papiermaschinenherstellers waren sie ein wesentlicher Gegenstand der Gestaltung. Am Anfang stand dabei die Klärung des Operating Model, des Geschäftsmodells, wie Projekte im Unternehmen abgewickelt werden sollen – mit entsprechenden Prinzipien, Verhalten, Prozessarchitektur und Organisationsstruktur. Die drei wesentlichsten Ziele der Organisationsgestaltung waren, die Konsistenz der Projektabwicklungsqualität zu erhöhen, die Belastungsschwankungen besser auszubalancieren und die Fixkosten zu senken. Bevor wir überhaupt über Organisationsstrukturen gesprochen haben, haben wir das Geschäftsmodell differenziert zwischen der Art der Projekte – nämlich einerseits Projekte, die einzelne Komponenten – meist große Maschinen – abdeckten, und andererseits Projekte, die für Gesamtanlagen verantwortlich waren. Wir haben das Modell auch harmonisiert für alle Projekte, unabhängig davon, ob sie das Neugeschäft oder den Service bedienten. Durch dieses Modell schufen wir Klarheit und Vereinfachung für die Abwicklung und die Basis, um Ressourcen, die ja über den ganzen Globus verteilt waren, mehr zu konzentrieren und besser auf die Belastungsschwankungen reagieren zu können. Dieses Modell haben wir anschließend in den Prozessen, Praktiken und Systemen sowie in der Organisationsstruktur umgesetzt. Um die Projektabwicklungsqualität global zu erhöhen und Belastungsschwankungen besser auszubalancieren zu können, war eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Standorten und Geschäftsbereichen und eine Entwicklung der Fähigkeiten in der Projektabwicklung über alle Standorte hinweg essenziell. Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir auch die globale funktionale Dimension der Organisation gestärkt. Auch in diesem Fallbeispiel ging es uns darum, nicht primär neue Strukturen einzuführen, sondern gezielt das gewünschte Verhalten zu entwickeln und diese Verhaltensveränderung durch die neue Struktur zu unterstützen.

## 9.3 Beteiligen der Mitarbeitenden in der Lösungsgestaltung

### *Bedeutung der Beteiligung der Betroffenen in der Lösungsgestaltung*

Das Mitwirken von Betroffenen, namentlich des mittleren Managements und operativer Schlüsselleute, ist eine zentrale Forderung dieses Buchs. Dies gilt umso mehr in der Phase der Gestaltung der Lösung – und dies aus mehreren Gründen:

- Je vielfältiger das Team ist, je breiter die abgedeckte Erfahrung – von unterschiedlichen Organisationseinheiten, Standorten, Funktionen und potenziell Externen –, desto besser wird die Lösung, da sie die Erfahrungen (auch Best Practices) und Bedürfnisse der betroffenen operativen Leute berücksichtigt.
- Personen, die bei der Entwicklung einer Lösung involviert waren, müssen von dieser nicht überzeugt werden. Im Gegenteil, diese Leute sind meist Advokaten der neuen Lösung. Man vermeidet damit auch das „Not invented here“-Syndrom.
- Je mehr im Unternehmen anerkannte Personen in der Entwicklung beteiligt sind, desto größer ist die Akzeptanz der Lösung bei den anderen Mitarbeitenden. Die Gestalter werden zu Multiplikatoren für die Akzeptanz der Lösung.
- In der Phase der Umsetzung – die im nächsten Kapitel beschrieben wird – geht es darum, die Lösung in der ganzen Organisation zu praktizieren und das neue Verhalten zu lernen. Dazu braucht es Trainer. Wer ist besser qualifiziert und akzeptiert für diese Rolle als das Management oder operative Schlüsselleute, die an der Entwicklung der Lösung beteiligt waren? Somit werden diese Gestalter

nicht nur zu Multiplikatoren für die Akzeptanz der Lösung, sondern auch für deren Umsetzung.

Machen Sie diese Mitgestalter der Lösung zu Verbündeten im Veränderungsvorhaben, zu begeisterten Befürwortern der Vision, die das Vorhaben in ihrem Umfeld aus Eigeninitiative vorwärtstreiben.

### *Betroffene zur Mitarbeit gewinnen*

Viele Menschen wollen Neues erleben und Neues gestalten, insbesondere wenn es um ihre Arbeit, ihre Zukunft und ihre berufliche Identität geht. Gleichzeitig wollen sie ihr soziales Netzwerk ausweiten und stärken. Warum ist es trotzdem nicht so, dass Sie von Freiwilligen überschwemmt werden? Was gilt es zu beachten? Hier einige Aspekte:

- Der Einzelne ist vom Veränderungsvorhaben rational und emotional zu überzeugen, also von der Veränderungsnotwendigkeit, von der Vision, von der konkreten Priorität und dass das Veränderungsvorhaben Erfolg haben wird.
- Er muss aber nicht nur selbst überzeugt sein, sondern auch sehen, dass die Organisation als Ganzes vom Vorhaben überzeugt ist – insbesondere sein Vorgesetzter und seine direkten Kollegen. Er möchte sich weder bezüglich Karriere noch sozial negativ exponieren.
- Zeit geben: Seitens des Programmmanagements sind die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen, insbesondere dass das Linienmanagement die benötigten Ressourcen bereitstellt, auch mit Blick auf die benötigte Zeit für die Veränderungsarbeit. Die Veränderungsarbeit kann nicht einfach nur zusätzlich zum Tagesgeschäft erledigt werden.
- Die Arbeit an der Gestaltung der Lösung sollte erfüllend sein, Spaß machen und Resultate liefern.

### *Möglichst vielfältige Beteiligung von Betroffenen*

Involvieren Sie in die Gestaltung der Lösung möglichst viele und unterschiedliche Personen:

- **Standortübergreifend:** Berücksichtigen Sie so viele Standorte wie möglich, die von der Veränderung betroffen sind. Verfallen Sie zum Beispiel nicht dem Fehler, globale Lösungen nur mit Leuten vom Hauptstandort zu entwickeln. Involvieren Sie Leute von andern Standorten, selbst wenn Sie wegen der Reisekosten dafür kämpfen müssen.
- **Funktionsübergreifend:** Beteiligen Sie alle betroffenen Funktionen, insbesondere die internen Kunden. Selbst wenn Sie beispielsweise Einkaufspraktiken entwickeln, betreffen diese nicht nur die Einkaufsfunktion, sondern auch Entwicklung, Verkauf, Projektmanagement, Engineering, Finanzen, Legal etc. Überlegen Sie auch, welche Funktionen für die Umsetzung der Lösung wesentlich sind, beispielsweise IT, HR oder Quality. Analysieren Sie, welche Funktionen vom Vorhaben betroffen sind, und involvieren Sie sie.
- **Hierarchieübergreifend:** Sie brauchen auch eine gute Mischung von Leuten unterschiedlicher Hierarchieebenen: operative Schlüsselleute, die täglich selbst im Umfeld der Lösung operieren und die Materie auf der tiefsten Ebene verstehen,

und Managementvertreter, welche die übergeordneten Zusammenhänge besser kennen.

- **Externe:** Externe können in einer Transformation eine sehr wichtige Rolle spielen, insbesondere durch das Herausfordern des Status quo und durch das Einbringen von Wissen und Erfahrung von anderen Unternehmen.

## 9.4 Gemeinsames Gestalten der Lösung in Arbeitsgruppen und Workshops

Arbeitsgruppen und Workshops sind eine erfolgreiche Form, um die Lösung gemeinsam zu gestalten, insbesondere wenn die Betroffenen von unterschiedlichen Standorten, Funktionen und Hierarchieebenen beteiligt werden.

### Übergeordnete Architektur festlegen

Natürlich ist es in einem größeren und globalen Unternehmen nicht möglich, alle Betroffenen in einen zentralen Workshop zusammenzuziehen und mehrere Tage an der Sache arbeiten zu lassen. Trotzdem können Sie den Kreis der Involvierten erhöhen, beispielsweise durch globale Video-Workshops, durch lokale Arbeitsgruppen, die koordiniert an einzelnen Aufgaben arbeiten, oder durch das gezielte Einholen von Input einer großen Zahl der Betroffenen. Legen Sie bereits in der Planungsphase die übergeordnete Architektur dieser Arbeitsgruppen und Workshops fest, um einerseits die Beteiligung der Betroffenen zu maximieren, andererseits den Aufwand vernünftig zu halten und sicherzustellen, dass Resultate schnell erzeugt werden.



#### **Praxistipp:** Set-up von Arbeitsgruppen in Veränderungsvorhaben

- **Auftrag:** Die Arbeitsgruppe braucht einen klaren Auftrag, eine klare Zielsetzung und Rahmenbedingungen für Kosten, Ressourcen und Zeit.
- **Erwartetes Resultat:** Das Ziel der Arbeitsgruppe ist, eine Lösung zu erarbeiten, die global im Unternehmen umgesetzt werden kann. Das heißt, es ist nicht nur eine konzeptionelle Lösung, sondern es beinhaltet alles, was für ihre Umsetzung nötig ist – entsprechende Tools, insbesondere IT-Lösungen, und Trainingsmaterial. Ist der Auftrag an die Arbeitsgruppe dieser volle Umfang – was ich empfehlen würde – oder ein reduzierter Umfang? Dieser Auftrag definiert natürlich auch, welche Teilnehmer die Arbeitsgruppe braucht.
- **Autorität:** Das Team braucht ein klares Mandat und Autorität. Je nach gewähltem Governance-Modell (vgl. Kap. 5.4) wird die Arbeitsgruppe beispielsweise häufig nicht die Implementierungsautorität haben. Falls nicht alle Entscheidungen in der Arbeitsgruppe gefällt werden können, stellen Sie sicher, dass diese Entscheidungen trotzdem sehr schnell erreicht werden, um das Momentum der Arbeitsgruppe nicht zu bremsen.
- **Managementeinbezug:** Überlegen Sie, wie Sie das Management, insbesondere Geschäftsleitungsmitglieder, einbeziehen können, insbesondere zur Eröffnung und zum Abschluss des Workshops. Damit können Sie das Mandat verstärken und Entscheidungen, die nicht in der Autorität der Arbeitsgruppe sind, fällen – oder zumindest beschleunigen.



- **Workshop Set-up:** Entscheidungen zum Set-up des Workshops sind seine Dauer, ob er physisch oder virtuell stattfindet, ob die Aufgabe in einem einzigen Workshop oder in einer Serie von Workshops bearbeitet wird und ob Untergruppen, beispielsweise an verschiedenen Standorten, gebildet werden. Oder ob Sie mit einem Kernteam arbeiten wollen und dann für unterschiedliche Workshops weitere Teilnehmer dazuholen. Viele Leute sind kurze Workshops von ein paar Stunden gewohnt, andere von ein paar Wochen. Dies ist jedoch ein maximal ineffizienter Ansatz. Halten Sie mehrtägige Workshops, wo am Ende des Workshops das Resultat vorzuliegen hat. Dies erzeugt Druck und Motivation. Sie sind wesentlich schneller, die Teilnehmer sehen, dass sie etwas bewegen können, sie sind motiviert – all dies ist entscheidend im Veränderungsprozess.
- **Workshop-Prozess:** Definieren Sie, wie vorgegangen wird, beispielsweise klassisch mit Klären des Auftrags, Analyse der momentanen Situation, Anforderungen an die neue Situation, Kreieren alternativer Lösungsvorschläge, Beurteilen der Lösungsvorschläge und Empfehlung. Hier ist insbesondere wichtig, wie viel Analyse Sie brauchen, um das Problem zu verstehen, und dabei nicht in der Analyse zu versinken, was wertvolle Zeit und Energie kostet. Überlegen Sie auch, welche Mittel, insbesondere visuelle Mittel, dabei eingesetzt werden. Berücksichtigen Sie, dass sich dieser Prozess nicht nur auf den Workshop selbst, sondern auch auf Vorbereitung des Workshops, allfällige Vorarbeiten und die Nacharbeit erstreckt.



#### *Praxistipp: Rollen und Teammitglieder von Arbeitsgruppen in Veränderungsvorhaben*

- **Teamleiter:** Sie brauchen einen Teamleiter, der verantwortlich ist für das Resultat der Arbeitsgruppe, also die Resultatverantwortung übernimmt. Wen nominieren Sie als Teamleiter, der dazu fähig, motiviert und verfügbar ist? Er muss einerseits führen können, andererseits gut mit der Materie vertraut sein. Können Sie einen führungsstarken Linienmanager aus dem entsprechenden Bereich motivieren?
- **Moderator:** Wen nominieren Sie, der die Verantwortung übernimmt, die Architektur für den Workshop zu entwickeln, den Workshop vorbereitet, ihn durchführt und dann auch die Nachbearbeitung sicherstellt – kurz: die Prozessverantwortung übernimmt? Haben Sie einen Moderator, intern oder extern, dafür bestimmt oder übernimmt diese Rolle der Teamleiter in Personalunion? Meine Empfehlung hier ist, zu trennen; erstens da die Personalunion zur Überlastung des Teamleiters führt und dies eigentlich immer auf Kosten des Prozesses im Workshop und der Vor- und Nachbearbeitung des Workshops geht. Zweitens besteht ein Konfliktpotenzial, da der Teamleiter seine eigene Meinung vertritt und häufig nicht die Moderatorenrolle wahrnimmt, somit nicht alle Meinungen gehört werden. Drittens sind die Anforderungen an die Fähigkeiten der zwei Rollen sehr unterschiedlich.
- **Teammitglieder:** Die Teammitglieder zu bestimmen und zu gewinnen ist ein wichtiger Schritt. Vergleichen Sie dazu den vorausgehenden Abschnitt „Beteiligung der Betroffenen“ und Kapitel 3.2 über das Zusammensetzen des Change-Teams: Was für die Zusammensetzung und die Kooperation im Change-Team gilt, gilt im kleineren Rahmen auch für die Arbeitsgruppe. Wichtig ist, dass die Personen einen Betrag leisten können und wollen, also einerseits fachliche Experten sind und die soziale Kompetenz haben, sich ins Team einzubringen, und andererseits wollen, also motiviert sind und freiwillig ins Team kommen.
- **Externe:** Überlegen Sie auch, wie stark Sie eine externe Perspektive für den Inhalt einbeziehen wollen. Zum Beispiel durch Teilnahme eines Externen im Workshop,