

Olaf Hinz

Change Maker

Wirksame Veränderungen
unter maximaler Unsicherheit

Vahlen

CHANGE MAKER

WIRKSAME VERÄNDERUNGEN
UNTER MAXIMALER UNSICHERHEIT

von

OLAF HINZ

Verlag Franz Vahlen GmbH

INHALT

Vorwort	7
KAPITEL 1: SO MACHT CHANGE MANAGEMENT SINN	9
Philosophien des Change Managements	13
Treiber der Veränderung	15
Vier Säulen & fünf Prinzipien jeder wirksamen Transformation	17
METHODEN-SET	21
Kanban Bord	22
OKR	25
Design Sprint	27
User Story	29
KAPITEL 2: SO GESTALTEN SIE CHANGE 4.0	31
Segeln auf Sicht	33
Prinzipien statt Regeln	34
Transformation on the fly	37
METHODEN-SET	39
Stakeholder Map	40
Marktplatz der Macher und Projektmarkt	42
Projektparlament & Konsenswerkstatt	44
Lean Startup	46
KAPITEL 3: SO NUTZEN SIE WIDERSTAND, DER JEDE TRANSFORMATION BEGLEITET	51
Gründe für Widerstand	53
Braucht Veränderung Angst?	56
Vier bewährte Maßnahmen im Umgang mit Emotionen und Widerstand	57
METHODEN-SET	59
Coaching, Mentoring und kollegiale Beratung	60
Appreciative Inquiry	66
Soziogramm	68
Team-Empathie-Map	71
Anwesende Abwesende	72

KAPITEL 4: SO INSZENIEREN SIE DIE VERÄNDERUNG	73
Kommunikationsformate	76
Kommunikationsprinzipien	77
METHODEN-SET	81
Barcamp/Open Space	82
Taktikmatrix	83
Mastermind-Gruppen	87
Co-Creation	88
Working Out Loud	90
KAPITEL 5: SO KLAPPEN NEW YORK UND SELBSTORGANISATION	93
Soziokratie	96
Digital Leadership: Transformation der Führung	98
METHODEN-SET	103
Kreise organisieren	104
Entscheidungsbeschleuniger, Konsent und Konsultation	108
KAPITEL 6: SO BEGLEITEN SIE CHANGE-PROZESSE WIRKSAM	111
Change-Agenten	112
Change-Teams	115
Agile Coaches	116
Rebellen und Narren	117
Der Change-Start-up	119
METHODEN-SET	123
Canvas	124
Selbsteinschätzung als Change Agent	125
Liberating Structures	128
Moderation und die „goldenen“ Regeln der Gruppenarbeit	130
Reflecting-Team	132
KAPITEL 7: SO BLEIBT IHR CHANGE MANAGEMENT ROBUST	135
Was bleibt?	137
Was kommt?	137
Literaturverzeichnis	141
Index	143

VORWORT

Erfolgreiche Veränderungen haben eines gemeinsam: sie schaffen Verbindung, die Verbindung zwischen dem Heute und Morgen, Ist und Soll, neuen und erprobten Ansätzen. Sie sind erfolgreich, weil sie mit dieser Verbindung Akzeptanz und Ankopplungsfähigkeit bei denen schaffen, die mit der Veränderung umgehen sollen.

Die These dieses Buches ist, dass an die Stelle des starren Change Management 2.0 zukünftig die Robustheit des Change Management 4.0 treten wird. Veränderungsprozesse sind dann robust, wenn sie mit Überraschungen rechnen, auf Ungeplantes reagieren können und ihr Vorgehen und Methodik auf die steigende Dynamik angepasst haben.

In einer Zeit abnehmender Berechenbarkeit und zunehmender Komplexität muss sich das bisherige Change Management 2.0 von Steuerungsphantasien verabschieden. Wem das noch nicht deutlich war, der hat es spätestens durch die Krise, die Covid-19 ausgelöst hat, erfahren.

Veränderungsinitiativen, in Phasenmodellen geplant, terminiert und „durchgesetzt“ bzw. „ausgerollt“, gibt es in diesem Buch daher nicht, denn Veränderung lässt sich nicht mehr auf definierte Zeiträume und Projekte beschränken. Den wirksamen Erfahrungsschatz, den Agenten der Veränderung in den letzten Jahren im Bereich „der weichen Faktoren“, wie Kultur und Wertearbeit, Organisationsdynamik, Umgang mit Emotionen und Widerstand, bei der Rollenklärung und der Veränderung von Führungsparadigmen und -verhalten, angesammelt haben, finden Sie natürlich – und zwar in den Kapiteln 1 und 3 und sofort einsetzbar.

Der Selbstbefassungsgrad in Organisationen ist zu hoch! Es ist daher gut, dass Organisationen den Kunden endlich wieder in den Fokus nehmen. Bei der Konzentration auf schlanke Geschäftsprozesse, sichere IT und Schnittstellenklärung in der Matrix ist der Kunde aus den Augen verloren worden. Wer sich das agile Manifest zu Herzen nimmt und seine Organisation mit den Augen des Kunden betrachtet bzw. den Kunden selbst in die Organisation hineinholt, setzt den Fokus wieder richtig. Lesen Sie dazu die Kapitel 2, 4 und 6. Hier finden Sie ein sinnvolles agiles Repertoire, um beim Change Management 4.0 wieder den Kunden in den Fokus zu nehmen. Ich habe dabei versucht, mich von den Tooljunkies und Werkzeugverkäufer abzugrenzen, die auf allen Marktplätzen unterwegs sind, um glauben zu machen, neue Begriffe, Post-its und innovative Raumkonzepte genügen und alles sei geritzt ...

Die digitale Transformation braucht das ganze Repertoire des alten und neuen Change Management.

Digitalisierung und seine weitreichenden Möglichkeiten sind Anlass und Grund vieler aktuellen Veränderungen, die durch hohe Geschwindigkeit, Ortsungebundenheit, Gleichzeitigkeit mehrerer Optionen und bisher undenkbarer Möglichkeiten für alle gekennzeichnet sind. Digitalisierung erweitert die (technischen) Möglichkeiten, reißt (Markt-)Schranken nieder und schafft eine völlige neue

Produktwelt. Unternehmen machen sich auf, neue Strategien und Geschäftsmodelle, digitale Produktionsprozesse und schnellere Innovationszyklen zu entwickeln. Von all diesen Entscheidungen wird in diesem Buch nur am Rande die Rede sein.

Dieses Buch konzentriert sich vielmehr darauf, *wie* Veränderungen im digitalen Geschäftsmodell in der Organisation so umgesetzt werden, dass sie wirksam werden. Kapitel 5 blickt daher auf neue Formen der Zusammenarbeit (Selbstorganisation) und Führung (Digital Leadership).

Ich lotse seit über 20 Jahren Organisationen durch Veränderungen. Vor diesem Erfahrungshintergrund kann ich sagen:

**ES GIBT KEIN GUTES ODER SCHLECHTES, SONDERN NUR
WIRKSAMES ODER UNWIRKSAMES CHANGE MANAGEMENT!**

Mit diesem wirksamen Veränderungsmanagement setzt sich der Change Maker auseinander.

Ich danke meinen Kunden und Studierenden, die durch ihre Beiträge dieses Buch bereichert haben. Für ihren Input zu den Themen der digitalen Transformation bedanke ich mich bei Sarik Weber (Digital Pionier, ottobock), Britta Wormuth (PwC), Oliver Linder (Continental), Michael Waning (Achtung!), John Hottendorf (Barclayscard), Frank Rohde (Adobe Systems) und Andreas Rittler (ITYX Solutions AG).

Olaf Hinz

Hamburg im Mai 2020

Anmerkung des Verlags:

In diesem Buch wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit die männliche Form verwendet.

Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint.

KAPITEL 6

SO BEGLEITEN SIE
CHANGE-
PROZESSE
WIRKSAM



Die Höhe der Mitarbeiterbeteiligung ist einer der Bedingungen erfolgreichen Change Managements (→ Kapitel 1). Dafür tragen selbstverständlich alle Mitglieder der Organisation, d. h. sowohl Manager als auch Mitarbeiter, die Verantwortung. Gleichzeitig hat es sich bewährt, Veränderungsprozesse durch professionelle Prozessbegleiter bzw. das Veränderungsprojekt durch ein kundiges Projektteam begleiten zu lassen. Denn erfolgreiche Veränderungsprozesse sind immer eine Teamleistung und nicht die Arbeit von einsamen Helden. Zu viel ist zu beobachten, und an zu vielen Stellen gleichzeitig sollte man sein. Da ist es gut, wenn Sie die Kraft der Gruppe nutzen.

So wie bei den Formen der Selbstorganisation (→ Kapitel 5) die Kompetenz zur Kollaboration in den Vordergrund tritt und das persönliche Arbeitsverhalten sich zwischen Netzwerken und Eigenverantwortung neu justiert, sollte sich auch die Begleitung von Transformationen verändern. Wirksamer Wandel wird von heterogenen Change-Teams gesteuert. Die Intelligenz der Vielen wird genutzt, und Entscheidungen werden da getroffen, wo das Problem bzw. die Notwendigkeit liegt – und eben nicht mehr „hocheskaliert“.

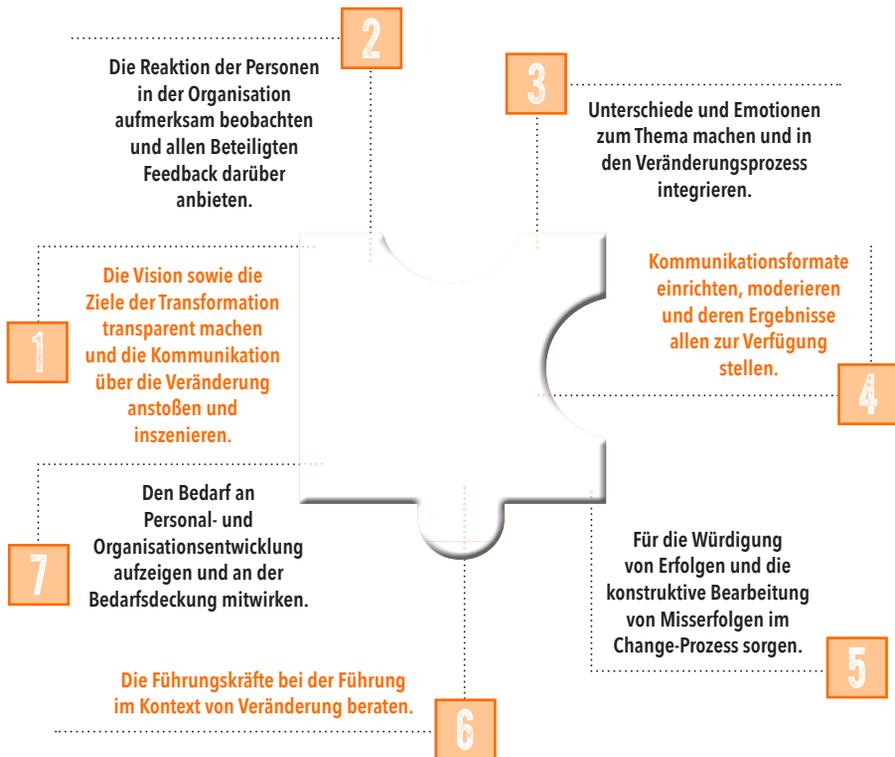
Aus der Forschung über „Schwarmintelligenz“ wissen wir, dass **Gruppenentscheidungen den Entscheidungen von Einzelpersonen gerade in komplexen, unsicheren Situationen überlegen sind**. Denn funktionierende Zusammenarbeit

- gleicht Missverständnisse, Informationsdefizite und Fehler gegenseitig aus,
- erfasst und beschreibt die Lage, das Problem und die Herausforderung vollständig,
- kreiert mehr Alternativen und Szenarien,
- nutzt die individuellen Ressourcen gut, ohne sie zu überlasten.

In performanten Change-Teams wechselt die Arbeitsbelastung jedes Einzelnen immer zwischen Phasen der Anspannung und Entspannung, ohne die Aufmerksamkeit zu verringern. Dieser Spannungswechsel fördert die individuelle Kreativität und steigert das gemeinsame Leistungsniveau. Ein Effekt, der uns übrigens aus dem Radsport wohl bekannt ist, wenn funktionierende Verfolgergruppen durch ständigen Führungswechsel den einsamen Kämpfer an der Spitze vor dem Ziel noch einholen.

CHANGE-AGENTEN

Die Agenten des Wandels helfen der Organisation, einen Prozess aufzusetzen, der hohe Mitarbeiterbeteiligung und hohes Veränderungstempo (→ Kapitel 1) erreicht. Sie sind Vorbilder der Veränderung: integer und glaubwürdig, sie kennen sich mit gruppendynamischen Prozessen aus. Sie steuern den Veränderungsprozess, helfen bei der Klärung durch professionelle Moderation, Coaching und agile Arbeitsformate. Erinnern Sie sich noch an die Theatermetapher, die ich bei der Vorstellung der Kommunikationsformate (→ Kapitel 4) eingeführt habe? In diesem Sinne ist ein Change-Agent Mitglied des Regieteams des neuen Stückes, aber nicht der Intendant des Theaters.



Die Unterstützung, die Change-Agenten für ein Veränderungsprojekt leisten können, passt sich an den Kontext der Veränderung und an die Größe der Transformation an. Je nachdem, wie groß die Veränderung und wie erfahren die Organisation beim Thema Veränderung ist, braucht es eine unterschiedliche Tiefe der Unterstützung durch Change-Agenten.

Jeder Transformationsprozess ist also einerseits spezifisch und kann deswegen keiner Schablone folgen. Andererseits braucht die Modellierung eines spezifischen Prozesses Eckpunkte der Orientierung, damit Change-Agenten die Tiefe ihrer Unterstützung wirksam steuern können. Dabei hat sich die Unterscheidung in drei Eckpunkte bewährt: das Basis-, das Standard- und das Exklusiv-Modell. Alle drei sind in der folgenden Abbildung zu sehen.



Im **Basis-Modell** kümmern sich die Change-Agenten darum, dass die Kommunikation nach dem Muster „das haben wir versprochen, das haben wir gehalten bzw. umgesetzt“ organisiert wird. Die Betroffenen werden über die Ergebnisse auf dem Laufenden gehalten. Im Basis-Modell sind die Change-Agenten achtsam für Phänomene des Widerstandes und entschlüsseln die dahin enthaltenen Botschaften für ihren Veränderungsprozess. Auf der Ebene der Organisationsstruktur arbeiten die Change-Agenten daran, dass diejenigen, die den Veränderungsprozess durch Tat und Feedback unterstützen, gewürdigt werden.

Im **Standardmodell** ist die Kommunikation nicht nur auf das Ergebnis ausgerichtet, sondern geht auf die Organisationsmitglieder aktiv zu. Aktives Fragen und Kommunikationsformate, die Feedback befördern, sind hier das Handlungsfeld der Change-Agenten. Sie verringern die Lernangst in der Organisation, indem sie ihr Wissen um wirksame Veränderungsprozesse an die Führungskräfte weitergeben. Zusätzlich nehmen die Change-Agenten im Standardmodell das Thema Kollaboration im Team in den Fokus.

Wenn Change-Agenten das **Exklusiv-Modell** der Transformation einsetzen, nutzen sie das ganze Repertoire von Kommunikationsformaten, um die Organisation umfassend einzubinden. Neben der Achtsamkeit auf Widerstand und dem Thema „Führen in Veränderung“ kümmern sie sich nun auch um die Dynamik von Veränderungsprozessen, Rückkopplungen und den Umgang mit Ungewissheit. Die Organisation wird im Umgang mit Gruppendynamik geschult, Selbstorganisation ermöglicht und agile Frameworks eingeführt.

CHANGE-TEAMS

Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Interessen der Teammitglieder sind der Ausgangspunkt jeder Teamentwicklung, auch beim Change-Team. Denn es liegt in der Natur der Sache: Selbst wenn sich Change-Agenten freiwillig und motiviert zu einem Veränderungsanlass zusammenfinden, ist das nicht reibungsfrei. Jedes potenzielle Mitglied hat Interessen, die es entweder gewahrt oder durchgesetzt haben möchte:

- Vorstellungen, welche Aufgaben wie erledigt werden müssen,
- Wünsche nach eigenen Verantwortungsbereichen, in die man sich nicht „hineinreden lassen“ will,
- Themen, die man als Top-Priorität oder Tabu versteht,
- Vorstellungen über die eigene Macht- und Einflussphäre und welche Macht und welchen Einfluss die anderen haben sollen,

und natürlich

- Vorstellungen darüber, wie Kooperation im Change Management-Team zu laufen hat.

Diese persönlichen Interessen gilt es zu Beginn so miteinander zu verhandeln, dass daraus keine Stolpersteine oder gar unlösbare Konflikte werden.

Seit Kurt Lewin, der mit seinen Pionierarbeiten die Grundlagen für wirksames Change Management gelegt hat, ist das Verständnis einer Teamentwicklung als Prozess, der um die beiden Pole „Was haben wir gemeinsam?“ und „Was unterscheidet uns?“ pendelt, Allgemeingut [Lewin 1963]. Auch im Change-Team werden Sie diese zwei Kräfte erleben. Zum einen entsteht bei jeder Gruppenbildung der Wunsch nach Zusammenhalt durch Integration aller Mitglieder. In dieser Phase werden die Gemeinsamkeiten und die Dinge, die man ähnlich einschätzt bzw. erlebt hat, betont. So entsteht das notwendige Zusammengehörigkeitsgefühl, das ein Transformations-Team am Anfang seiner Entwicklung braucht.

Gleichzeitig gibt es den Wunsch nach Individualität und dem Schutz persönlicher Interessen. Um also nicht im harmonischen Gruppenkonsens unsichtbar zu werden, setzt eine individuelle Differenzierung im Team ein. Unterschiede werden sichtbar und Konflikte können produktiv bearbeitet werden. **Beide Pole, Gemeinsamkeiten und Unterschiede, sind deshalb für ein funktionierendes Change-Management-Team gleichermaßen wichtig!**

Denn Change-Agenten, die sich nur um Integration kümmern, erzeugen eine unproduktive Situation. Diese Gruppe wird nie zum wirksamen Team, weil sie in der Überbetonung der Gemeinsamkeiten stecken bleibt und den Interessenaushandlungsprozess nie wirklich beginnt. Auf der anderen Seite scheitern Change-Teams, die nur ihre Unterschiede in den Vordergrund stellen, durch eine übertriebene Differenzierung. Diese Gruppe vergisst ihre grundlegenden Gemeinsamkeiten und verliert damit die Basis der Kooperation. Das Team wird aufgelöst und jeder Change-Agent geht wieder seinen einsamen Heldenweg.

**DAS CHANGE TEAM IST IN SEINEM ENTWICKLUNGSPROZESS
EIN ABBILD DES GESAMTEN VERÄNDERUNGSPROZESSES.
OFT TRÄGT ES KONFLIKTE STELLVERTRETEND FÜR DIE
GESAMTE ORGANISATION AUS, WENN DIE CHANGE-AGENTEN
DIE EMOTIONEN UND WIDERSTÄNDE DER BETROFFENEN
WIDERSPIEGELN.**

Das ist aber kein Problem oder Fehler, sondern eine der Dienstleistungen, die das Change-Management-Team für die Organisation und den Veränderungsprozess erbringt. Es ist Vorbild und Übungsraum für den Umgang mit der Veränderung.

Denn wenn das Team Themen und Emotionen aus der Organisation spiegelt und selbst bearbeitet, erleben die Mitglieder des Change-Management-Teams die Verringerung der Lernangst quasi am eigenen Leib und erkennen, wie sie die Organisation bei der Veränderung unterstützen können.

AGILE COACHES

In Transformationen, deren Fokus auf Selbstorganisation, „New Work“ oder Agilität liegen, begegnet man kaum Change-Agenten, sondern meist einem agilen Coach. Nun ist Coaching seit Jahrzehnten ein schillernder Begriff und wird heute von nahezu jedem und für fast alles verwendet. Doch damit nicht genug. Auch der Begriff des agilen Coaches ist ähnlich überladen und facettenreich wie der Begriff des New Work (→ Kapitel 5). Svenja Hofert nennt dies einen „Agile-Begriffs-Einheitsbrei“ [Hofert 2018] und hat in ihrem Blog einmal die typischen Ausprägungen eines agilen Coaches, nämlich

- Coaching/Moderation,
- Beratung und
- Training,

genauer unter die Lupe genommen.

Der agile Coach in der Trainer-Variante hat seinen Ursprung im angelsächsischen Verständnis von Coaching im Sinne eines (Sport-)Trainers. In dieser Ausprägung geht agiles Coaching davon aus, dass es bewährte Methoden gibt, die in Transformationen eingesetzt werden müssen, um bestimmte Ziele zu erreichen. Der agile Coach „treibt“ den Veränderungsprozess also in eine bestimmte, vorher festgelegte Richtung, meist den Benchmarks einer Branche (aktuell sind dies etwa Google, Tesla oder Spotify), und ist mit seiner Unterstützung vor allem auf Tempoverbesserung aus.

Häufiger anzutreffen ist die Berater-Variante des agilen Coachings. Hier steht die Vermittlung von Regeln, (zertifizierten) Standards und Vorgehensmodellen im Vordergrund. Der agile Coach, der in der Berater-Variante auch oft ein Scrum Master ist, sorgt in Veränderungsprozessen vor allem dafür, dass sich die Organisation an die Regeln/das Modell der Transformation hält.

Agile Coaches, die in der Variante Moderation oder Coaching arbeiten, kommen den von mir beschriebenen Change-Agenten am nächsten. Sie unterstützen die Organisation in ihrer spezifischen Transformation als Begleiter, d. h. ohne Fokus auf Benchmarks oder feste Regeln, die es einzuhalten gilt. Mit Erfahrungswissen, Methodenschatz und einer moderierenden Haltung unterstützt ein agiler Coach in der Variante Moderation oder Coaching alle Mitglieder der Organisation beim Lernen des Neuen.

In letzter Zeit ist die Anzahl der agilen Coaches gestiegen, die in der Variante Feelgood Manager bei Veränderungsprozessen anzutreffen sind. Insbesondere in Transformationen, die stark auf Selbstorganisation ausgerichtet sind, sorgt diese Variante für Integration, Beachtung von Emotionen und sehr hohe Beteiligung der Mitarbeiter.

Ob und wie ein agiler Coach für Ihren Transformationsprozess wirksam ist, hängt also sehr von der Variante des agilen Coachings ab, dass Ihr Change Management sinnvoll unterstützt. Klären Sie deshalb vorher, welche Variante wann gebraucht wird und welche Person in welcher Variante leistungsfähig ist.

WIDERSTEHEN SIE DEM REIZ, DIE ROLLE DES AGILEN COACHES ZUR SPRICHWÖRTLICHEN EIERLEGENDEN WOLLMILCHSAU AUFZUBLASEN UND DAMIT LETZTENDLICH UNWIRKSAM ZU MACHEN.

REBELLEN UND NARREN

Einen besonderen Typ von Change-Agenten und Change-Teams bilden die Organisationsrebelln und Hofnarren. Es sind Personen, die „kein Blatt vor den Mund nehmen“ und das sagen, was sich sonst keiner mehr traut.

So konfrontiert im bekannten Märchen von des Kaisers neuen Kleidern ein Kind alle Anwesenden mit dem Offensichtlichen: Der Kaiser ist doch nackt. Es spricht aus, was alle sehen, aber niemand sich auszusprechen wagt, weil es „Majestätsbeleidigung“ wäre. So sind die Hofnarren eigentlich auch keine Unterhalter oder Spaßmacher, sondern ernste Figuren. Durch ihre Narrheit waren sie allerdings von den gesellschaftlichen bzw. höfischen Regeln entbunden und konnten so auf mehr oder weniger

subtile und witzige Weise Missstände zur Sprache bringen und so die Mächtigen zum Nachdenken und Umdenken anregen.

In Transformationsprozessen sind Hofnarren insbesondere am Beginn von Veränderungen wirksam, wenn sie den *case of change* zur Sprache bringen. Dabei werden sie in einer ersten Reaktion oft als Rebellen angesehen und insbesondere von Personen, deren Lernangst (→ Kapitel 3) sehr hoch ist, abgestoßen. Auch wenn diese Reaktion psychologisch erklärbar ist, bleibt sie trotzdem dysfunktional. Denn die Beiträge von Hofnarren und Rebellen sind fast immer relevant und meist sogar überlebenswichtig für eine Organisation.

Daher lohnt sich ein differenzierter Blick auf sie:

sind keine Störenfriede, sondern wollen die Organisation besser machen.
sorgen sich um die Ergebnisse und scheuen deshalb keine Konflikte.
betonen die Möglichkeiten und Unterschiede und vernachlässigen Bewährtes und Gemeinsames.
brauchen eine Umgebung, in der Widerspruch und Infagestellen mit Interesse begegnet wird.
schätzen Bestätigung und Wertschätzung, gerade wenn sie Berge versetzen.
leben vor, wie man Risiken eingeht und experimentiert.
wollen Herausforderung, knifflige Probleme und Dinge „zum Zähne ausbeißen“.
verachten Lippenbekenntnisse und Schönfärberei.
brauchen Begleitung in mikropolitischen und „Macht“-Fragen, um nicht an der Organisation zu scheitern.

Und natürlich erfordert die Rolle des Hofnarren oder Rebells auch eine besondere Portion Mut und Risikobereitschaft. Der Unternehmer und Buchautor Giffort Pinchot hat bereits in den 1980er-Jahren besondere Merkmale für einen Intrapreneur, also einen Unternehmer in einem Unternehmen, zusammengetragen, die auch für wirksame Hofnarren gelten:

- 1 Komme mit der Bereitschaft, dich feuern zu lassen, zur Arbeit.
- 2 Umgehe die Anweisungen, die dich behindern.
- 3 Unternimm alles, um dein Veränderungsprojekt fortzuführen, egal was in der Stellenbeschreibung steht.
- 4 Bleib im Untergrund, solange du kannst, denn Publicity löst meist eine Abwehrreaktion der Organisation aus.
- 5 Setze nur auf Prozesse, an denen du beteiligt bist.
- 6 Erkenne deine Unterstützer an, denn du benötigst (mikro)politische Hilfe.
- 7 Bleib dir in deinen Zielen treu und sei flexibel bei deren Erreichung.
- 8 Suche dir Kollegen, die dich unterstützen.
- 9 Folge deiner Intuition, welche Leute du aussuchst und arbeite nicht mit Kompromisskandidaten.
- 10 Es ist einfacher, um Vergebung als um Erlaubnis zu bitten.

DER CHANGE-START-UP

Die meisten Veränderungsvorhaben werden in Form eines Projektes durchgeführt. Das macht Sinn, wenn wir auf die Definition eines Projektes schauen. Denn die DIN-Norm definiert ein Projekt als ein Vorhaben,

- dass im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist,
- eine Zielvorgabe (Soll/Ist) hat,
- unter zeitlichen, finanziellen, personellen und anderen Begrenzungen durchgeführt wird und
- durch eine projektspezifische Organisation gegenüber der Stammorganisation abgegrenzt ist.

Es macht also Sinn, wenn Change-Teams das Repertoire des Projektmanagements nutzen, um die Transformation wirksam zu gestalten. Zum Start hat sich dabei ein besonderes Format, der Start-up-Workshop bewährt. Er

- macht das Ziel bzw. den *case of change* deutlich und transparent,
- kreiert durch einen Phasenplan, Meilensteine und die Projektstruktur ein erstes konkretes Bild der Transformation,
- erkennt versteckte Chancen und Risiken zu einem frühen Zeitpunkt und
- stärkt das Change-Team.

TYPISCHER ABLAUF EINES START-UP-WORKSHOPS

TAG 1 & 2:

A. DER ANLASS UND DAS ZIEL (CASE OF CHANGE)

Leitfragen:

Warum dieses Projekt? Was soll anders werden? Was soll neu und besser funktionieren? Wenn das Projekt beendet ist, erkennt man etwas? Dieser neue Weg/Zustand ist deswegen besser/nötig/sinnvoll, weil?

Methode:

Moderierter Kurz-Workshop, in den auch wichtige Stakeholder eingebunden werden.

Ergebnis:

Ein klares Bild des „weg von ... hin zu ...“ in Form einer kraftvollen Botschaft, der Beschreibung von Zielen und Nicht-Zielen und einer ersten Zielhierarchie.

B. DIE TRANSFORMATION UND IHRE PHASEN

Leitfragen:

Welchen Handlungsbedarf gibt es? Was muss getan werden? In welcher Reihenfolge wird was getan? Welchen typischen Verlauf erwarten wir und was bedeutet das für unser Projekt?

Methode:

Input und Gruppenarbeit zu Change-Philosophien und -Treibern der Veränderung (→ Kapitel 1).

Ergebnis:

Klarheit über die grundlegenden Projektphasen und das „Changekonzept“, d. h. welche Art von Transformationsprojekt (Basis-, Standard oder Exklusiv-Modell) gemacht werden soll.

C. UMFELD- & STAKEHOLDERANALYSE

Leitfragen:

Wer hat welche Interessen an und Einfluss auf das Projekt? Wer muss/soll/darf eingebunden werden? Wie nah und wie weit sind Stakeholder an dem Projekt „dran“? Wer sind die Schlüsselpersonen für die „neue Welt“?

Methode:

Angeleitetes Stakeholdermapping (→ Kapitel 1) in Kleingruppen; Erstellung einer Einflussmatrix.

Ergebnis:

Transparenz über das Projektumfeld und die Personen/Gruppen, die für den Erfolg des Projektes relevant sind.



D. DAS PROJEKT PLANEN**Leitfragen:**

Welche Aufgaben und Tätigkeiten sind notwendig? Wer macht was bis wann? Was gehört zeitlich und inhaltlich zusammen? Wie steuern wir das Projekt? Wie ist das Berichtswesen?

Methode:

Input über sinnvolles Projektmanagement; Moderation eines Planungsworkshops, der in zwei bis drei iterativen „Schleifen“ eine Projektstruktur, einen ersten Terminplan und Ressourcenplan erstellt; Visualisierung der Abhängigkeiten zwischen Projekt und Linie bzw. Veränderungsschritten und Tagesgeschäft; Definition der zentralen Rollen.

Ergebnis: der Transformations-Masterplan

E. ABSICHTSVOLL UND AUFRÜTTELND KOMMUNIZIEREN**Leitfragen:**

Wie wollen wir die Organisation informieren, involvieren bzw. aufrütteln? Welche Nachfragen, Diskussionen und Emotionen erwarten wir? Wie bereiten wir uns darauf vor? Welche Kommunikationsformate wollen wir wann, wo und wozu nutzen?

Methode:

Input zum Thema Widerstand (→ Kapitel 3); Spannungsbogen und Formate der Kommunikation (→ Kapitel 5); Erarbeitung eines Kommunikationsplanes für die ersten Wochen.

Ergebnis:

Ein abgestimmter Kommunikationsplan, der das Projektumfeld und die Personen/Gruppen, die für den Erfolg des Projektes relevant sind, effektiv adressiert.

TO DO'S NACH SCHRITT E:

- Verabredung der weiteren Schritte und Verantwortlichkeiten zur Vorbereitung des Kick-offs (Schritt F)
- Feinplanung der Arbeitspakete und Teilprojekte
- Einwerben der Ressourcen
- Wichtige Stakeholder mit der Taktik-Matrix (→ Kapitel 4) hinter sich bringen

TAG 3 (NACH 2 BIS 3 WOCHEN)

F. DEN KICK-OFF VORBEREITEN

Leitfragen:

Was wollen wir wie über unser Projekt berichten, damit das Projektteam motiviert an die Arbeit geht? Wie präsentieren wir das Projektziel? Welche Fragen erwarten wir und wie bereiten wir uns darauf vor? Welche Erwartungen haben wir an das Projektteam und wie „bringen wir sie rüber“?

Methode:

Moderierter Workshop mit situativ erforderlichem Input/Expertenberatung.

Ergebnis:

Vereinbarung über den Ablauf, die Inhalte und die Rollenverteilung eines professionellen Kick-off-Meetings.

TAG 4 (NACH CA. 6 WOCHEN)

G. DIE FEINSTEUERUNG VERBESSERN

Leitfragen:

Wo steht das Projekt? Wo läuft es gut und wo nicht so gut? Welche Anpassungen wollen wir vornehmen?

Methode:

Kollegiale Beratung (→ Kapitel 3), ergänzt um situativ und thematisch erforderlichen Input (z. B. Änderungsmanagement, Umgang mit Widerstand und De-/Übermotivation, Steuern von Gruppendynamik, Kommunikation in „heiklen“ Situationen, Mikropolitik, Macht & Einfluss)

Ergebnis:

Lösungen für die aktuellen Herausforderungen der Projektführung/-steuerung.





CANVAS

**SELBSTEINSCHÄTZUNG
ALS CHANGE AGENT**

LIBERATING STRUCTURES

**MODERATION UND DIE „GOLDENEN“
REGELN DER GRUPPENARBEIT**

REFLECTING-TEAM

**Bestellbar in jeder
Buchhandlung,
in jedem
Onlineshop oder
auf
vahlen.de.**

ISBN Print: 978 3 8006 62395

ISBN E-Book: 978 3 8006 62401

© 2020 Verlag Franz Vahlen GmbH,

Wilhelmstraße 9, 80801 München

Layout: Heidi Eichner - HEID!sign.de

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann - Bureau Parapluie

Bildnachweis: © Ostapius - depositphotos.com



vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)