

Spotlight

## So bewirken Sie nachhaltige Veränderungen



Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln  
aus dem Projekt Magazin

[www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de)

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

# So bewirken Sie nachhaltige Veränderungen

Veränderungen anzustoßen, zu begleiten und zum Erfolg zu verhelfen, gehört zu den anspruchsvollsten Aufgaben eines Projektmanagers. Dieses Spotlight unterstützt Sie dabei, Organisationsentwicklung zu gestalten und von Veränderung Betroffene als Unterstützer zu gewinnen. Dazu liefern wir Ihnen Modelle, Vorgehensweisen und Beispiele für die praktische Anwendung. Mit den Methoden "Change Matrix", "Umfeldanalyse" und "Open Space Technology" sind Sie für Veränderungen bestens gerüstet.

## Inhalt

### Organisationsentwicklung gestalten

1. Wie Sie Veränderungen zielführend managen  
Teil 1: Einen Veränderungsprozess nachhaltig etablieren ..... Seite 3
2. Wie Sie Veränderungen zielführend managen  
Teil 2: Kommunikationsplan und Führungskräfte-Vorbereitung..... Seite 18
3. Veränderungen strategisch entwickeln und nachhaltig erfolgreich umsetzen  
Teil 1: Veränderungsbedarf erkennen und Betroffene zu Beteiligten machen..... Seite 25
4. Veränderungen strategisch entwickeln und nachhaltig erfolgreich umsetzen  
Teil 2: Veränderungen schrittweise erarbeiten und Akzeptanz sicherstellen..... Seite 36

### Betroffene zu Unterstützern machen

5. Wie offen für Change sind die Betroffenen?  
Mit der Veränderungsformel Widerstände erkennen und Maßnahmen ableiten..... Seite 49
6. So analysieren Sie die Veränderungsbereitschaft Ihres Unternehmens  
Teil 1: Vorbereitung und Durchführung der Interviews..... Seite 59
7. So analysieren Sie die Veränderungsbereitschaft Ihres Unternehmens  
Teil 2: Auswertung der Ergebnisse und Workshop..... Seite 71
8. Änderungsmanagement  
So holen Sie Skeptiker ins Boot..... Seite 85

### Methodensteckbriefe zum Change Management

9. Change Matrix..... Seite 97
10. Umfeldanalyse ..... Seite 111
11. Open Space Technology ..... Seite 119

## Arbeitshilfen

- Arbeitshilfe\_Veraenderungsbereitschaft-ermitteln.xlsx..... Artikel 5, S. 49
- Arbeitshilfe\_Fragenkatalog.pdf..... Artikel 6, S. 59

Fachbeitrag

Mitarbeiter und Management sicher ins Boot holen

## Wie Sie Veränderungen zielführend managen

### Teil 1: Einen Veränderungsprozess nachhaltig etablieren

Steigender Wettbewerbsdruck, Veränderungen im Verbraucherverhalten, technische Neuerungen sowie sich wandelnde ökologische und politische Rahmenbedingungen zwingen Institutionen und Unternehmen dazu, sich permanent zu verändern.

Die Menschen, die in Unternehmen innerhalb von Change-Projekten Maßnahmen aufsetzen, um auf veränderte Umfeld-Bedingungen zu reagieren und versuchen, diese produktiv in die bestehenden Prozesse zu integrieren, liefern sich einen beständigen Wettlauf mit der Zeit. Unternehmen, die aufgrund von Widerständen, Frustrationen und Konflikten unter den Betroffenen den notwendigen Wandel nicht vollziehen können, gefährden ihre Zukunft.

Dieser Beitrag zeigt anhand eines Beispiels, aber auch generellen Überlegungen, welche Rolle die Psychologie in Veränderungsprojekten spielt und wie Sie als Projektleiter diese Erkenntnisse nutzen können, um Ihr Change-Projekt zum Erfolg zu führen.

### Eine Veränderungskultur unterstützt den Wandel

Organisationen gehen sehr unterschiedlich mit diesem Veränderungsdruck um. In meiner Beratungspraxis habe ich eine Reihe von Unternehmen kennengelernt, die sich zwar permanent verändert, aber dafür kaum explizit Veränderungsprojekte aufgesetzt haben. Veränderungen fanden hier eher in kleineren Schritten im Rahmen des Alltagsgeschäfts statt.

Diese Unternehmen waren offensichtlich von einer Veränderungskultur getragen, in der die Mitarbeiter es als selbstverständlich ansahen, dass jedes interne Projekt neue Abläufe, neue Anforderungen und neue Verantwortlichkeiten mit sich bringt.

Auch hier schreit sicherlich nicht jeder Mitarbeiter "Hurra", wenn er etwas anders machen soll, als er es sich gerade angewöhnt hat. Auch hier gibt es Mitarbeiter, die im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen äußerst schmerzliche Folgen zu tragen haben – bis hin zum Verlust des Arbeitsplatzes.

Aber allen Beteiligten ist klar, dass es keine Garantie gibt, dass alles so bleibt, wie es ist. Gerade in diesen Unternehmen habe ich den Eindruck gewonnen, dass die Angst vor Veränderungen deutlich geringer ist und die Bereitschaft,

#### Autor



#### Dr. Frank Lüscho

seit über 20 Jahren als Managementberater und Trainer tätig. Geschäftsführer von Lüscho-Zitzke & Team, Krefeld

Kontakt: [frank.lueschow@l-z-team.de](mailto:frank.lueschow@l-z-team.de)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

sich an der Ausgestaltung der neuen Rollen und Prozesse aktiv zu beteiligen, wesentlich größer. Es scheint so, dass alle Beteiligten dort Veränderung als Normalität wahrnehmen und deshalb viel seltener Widerstände auftauchen.

## Gute Führung beeinflusst Veränderung positiv

Vergleichbare Beobachtungen habe ich nicht nur in jungen Innovationsschmieden gemacht, sondern durchaus auch in traditionellen Fertigungsbetrieben. Ob es im Unternehmen eine Kultur der Veränderung gibt, hängt nicht von der Branche oder der Traditionalität eines Unternehmens ab, sondern, so mein Eindruck, von der Qualität der Führung. Wenn man sich einen Strahl vorstellt, auf dem die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit aufgetragen wird, befanden sich solche Unternehmen sicher am positiven Ende.

Ob und inwieweit ein Unternehmen eine positive Veränderungskultur ausbildet, entscheiden die Einstellung und das Verhalten des oberen Managements, d.h. der verantwortlichen Führungskräfte, die idealerweise:

- selbst beständig auf der Suche nach neuen Ideen sind,
- beim Gehen neuer Wege bereit sind, Risiken einzugehen,
- Mitarbeiter wertschätzen, die ihrerseits neue Ideen entwickeln, und
- Diesen Mitarbeitern Freiräume einräumen, um z.B. ein neuartiges Vorgehen auszuprobieren.

## Widerstände & fehlender Management-Support verhindern Wandel

Am anderen, negativen Ende des Strahls finden sich Organisationen, bei denen Veränderungsprozesse lange dauern und viele Widerstände überwunden werden müssen – und die dennoch oft nur bedingt für die Zukunft fit werden. Die Ursachen möchte ich zunächst anhand eines Beispiels erläutern.

### Beispiel

Beim betrachteten Unternehmen handelt es sich um eine in der Vergangenheit wirtschaftlich sehr erfolgreiche große Regionalzeitung. Vor über zehn Jahren waren im Zuge der Einführung digitaler Redaktionssysteme eine Reihe von Mitarbeitern aus der überflüssig gewordenen Druckvorstufe-Abteilung in eine technische Serviceabteilung für die Redaktion überführt worden.

### Notwendige Entscheidungen auf die "lange Bank" geschoben

Verschärfter Kostendruck im Zeitungsgeschäft und technischer Fortschritt führten dazu, dass die Trennung zwischen redaktioneller Bearbeitung der Inhalte und technischer Seitenerstellung immer weiter aufgehoben wurde. Die druckfähige Seite wird heute von den Redakteuren durch die Eingabe der Inhalte direkt im Redaktionssystem erstellt. Diese Entwicklung war seit vielen Jahren absehbar.

Das obere Verlagsmanagement sah sich aber immer noch primär als Zeitungsmacher gemäß dem Motto "Unsere Aufgabe ist es, jeden Tag eine gute Zeitung rauszubringen." U.a. aus diesem Grund hatte der Chefredakteur die

notwendigen Anpassungen in der Serviceabteilung im Hinblick auf die veränderten Aufgaben und die Zahl der tatsächlich benötigten Mitarbeiter nie mit Nachdruck verfolgt.

Oberflächlich betrachtet wirkte die Serviceabteilung gut ausgelastet. Dabei führten die Mitarbeiter dort eine Reihe von unnötigen Arbeiten aus. So gaben die Redakteure ihre Inhalte in Eingabemasken ein, die dann von der Serviceabteilung noch einmal aufgerufen, überprüft und in einigen Fällen marginal verändert an den Druck weitergeleitet wurden.

Außerdem erbrachten die Mitarbeiter der Serviceabteilung – wie sich erst im späteren Verlauf des Analyse-Prozesses herausstellte – eine Reihe von Leistungen für ganz andere Kostenstellen, wie z.B. die Erstellung eines Veranstaltungskalenders oder die Durchführung von Spendenaktionen des Verlags. Solche Art Aufgaben waren der Abteilung im Verlauf der Zeit immer wieder "zugeschoben" worden und dann selbstverständlicher Teil ihres Aufgabenbereichs geworden.

## Versuch der Delegation von Verantwortung

Zu dem Zeitpunkt, an dem ich hinzugezogen wurde, war der Kostendruck so stark geworden, dass in der Serviceabteilung Stellen abgebaut werden mussten und ein Teil der Mitarbeiter am Redaktionsdesk höher qualifizierte Arbeiten übernehmen sollte. Dabei ging es – über die technische Fertigstellung hinaus – vor allem darum, an den Redaktionskonferenzen teilzunehmen, dort aktuelle Themen aufzugreifen und eigenständig Vorschläge für den Einsatz von Bildern sowie die Seitengestaltung zu bringen.

Allen Verantwortlichen – vom Herausgeber, über den Chefredakteur bis zum Personalleiter – war klar, dass bei der Reorganisation der Serviceabteilung mit erheblichem Widerstand zu rechnen wäre, vor allem was die Übernahme von anderen bzw. erweiterten Aufgaben durch die Mitarbeiter anging. Bei der traditionell mitarbeiterorientierten Ausrichtung des Unternehmens mit einem konfliktfreundigen Betriebsrat, der die Aufweichung von Arbeitnehmerrechten und den Abbau von Arbeitsplätzen befürchtete, bestand zudem die Gefahr, dass sich die Unruhe auf weitere Bereiche des Verlags ausdehnen könnte, getreu dem Motto: "Wenn die das mit der Serviceabteilung machen, machen die das auch bald mit uns. Das lassen wir uns nicht gefallen."

Die Lösung schien dann aus Sicht des oberen Managements schnell gefunden: "Wir übergeben das Ganze an ein Projektteam und setzen einen externen Projektbegleiter ein, der den Prozess moderiert."

## Management-Support zwingend erforderlich

Es ist jedoch eine klare Überforderung für ein Veränderungsprojekt, von einem internen oder externen Projektleiter Erfolge zu erwarten,

- ohne dass sich das obere Management offen der Verantwortung stellt,
- klar die Rahmenbedingungen für den Veränderungsauftrag formuliert und auch
- zeitnah notwendige Entscheidungen trifft.

Leider ist es in vielen Fällen so, dass sich das Management genau dagegen sträubt. Mit dem Aufsetzen eines Veränderungsprojekts wollte es ja gerade diese Aufgabe delegieren.

Unter solchen Bedingungen halte ich es für unverzichtbar, dass Sie als Projektleiter die klare Zusage zur Mitarbeit der oberen Führungsebene einholen. Wenn das nicht gelingt, ist der Projekterfolg äußerst fraglich und jeder Projektleiter muss sich überlegen, ob er dieses Risiko eingehen will.

## Veränderung wird als Ruhestörung wahrgenommen

Die geschilderte Ausgangslage in diesem Unternehmen ist durchaus typisch für viele Unternehmen. Prägend ist eine längere Phase vermeintlicher Ruhe und Stabilität, die zumindest am Anfang von wirtschaftlichem Erfolg getragen ist. Solche Phasen verhindern vielfach, dass sich sowohl beim Management als auch bei den Mitarbeitern ein ausreichendes Problembewusstsein für notwendige Veränderungen ausbildet. Unternehmen, die sich über lange Zeit ihrer Marktmacht sicher sein konnten, verschlafen oft die notwendige Weiterentwicklung.

Anzeichen für wirtschaftliche Probleme, vor allem ein deutlicher Rückgang des Umsatzes im Anzeigengeschäft, wurden bewusst übersehen oder heruntergespielt. Im Beispielprojekt hörte ich z.B. Verlagsmitarbeiter über Herausgeber und oberes Management sagen: "Solange die freiwillig noch so hohe Sozialleistungen zahlen, kann es denen nicht wirklich schlecht gehen. Die wollen uns nur Angst machen."

Je länger die Phase andauert, in der alle Beteiligten nicht hinschauen wollen, desto heftiger zerstört die wirtschaftliche Realität die vermeintliche Sicherheit. Zwingende Veränderungen müssen jetzt im Hauruck-Verfahren umgesetzt werden. Die Betroffenen empfinden solche Vorhaben als Störung ihrer Ruhe und erleben sie hochgradig verunsichernd. Sie reagieren, indem sie sich an ihre alten Gepflogenheiten klammern und so wenig wie möglich Neues und Unbekanntes an sich heranlassen. Der plötzliche Zwang zur Veränderung erzeugt verständlicher Weise starke Widerstände.

Bevor ich darauf eingehe, wo Sie als Projektleiter neben dem bewussten Einfordern des Management-Supports noch ansetzen können, um die Widerstände gegen das Veränderungsprojekt zu beseitigen, halte ich es für wichtig, zunächst die mentale Ausgangssituation vieler Mitarbeiter näher zu betrachten.

## Mentale Ausgangssituation der Mitarbeiter

### Wie ein Frosch im Kochtopf

Als externer Projektbegleiter wundert man sich manchmal, dass Führungskräfte und Mitarbeiter die Gefahren für ihr Unternehmen nicht erkennen oder die Augen davor verschließen. Der Druck des Wettbewerbs ist so groß, dass es nur noch eine geringe Chance gibt, das Unternehmen zu retten, und dennoch verharren sie im Glauben, die Lage sei nicht so kritisch und mit etwas Anstrengung leicht wieder zum Besseren zu wenden.

Möglicherweise lässt sich dieses Phänomen mit folgender Situation vergleichen: Ein Frosch lässt sich kochen, wenn die Wassertemperatur im Topf nur langsam genug ansteigt. Dasselbe Verhaltensprinzip kann man auch in Unternehmen beobachten: Die Unternehmenssituation verschlechtert sich in kleinen Schritten. Die Betroffenen bemerken das zwar, da aber die einzelnen Schritte für sich genommen nicht gravierend erscheinen und danach

für eine gewisse Zeit wieder Ruhe einkehrt, wird die jeweilige Verschlechterung zur neuen gewohnten Ausgangslage umdefiniert. So geht es immer weiter, bis die Lage schließlich existenzbedrohend wird, ohne dass sich die Betroffenen dessen bewusst geworden sind.

Auch beim Zeitungsverlag war weder der Kostendruck plötzlich aufgetreten noch die Tatsache, dass die Serviceabteilung zunehmend überflüssig wurde, völlig überraschend sichtbar geworden. Beide Entwicklungen fanden in immer neuen kleinen Schritten statt. Dabei bildete sich ein immer neuer "Normalzustand" heraus, von dem aus die nächste kleine Verschlechterung als noch hinnehmbar beurteilt werden konnte. Die Betroffenen verschlossen kollektiv die Augen vor dem offenkundigen Gefahrenpotenzial. Doch warum? Um sich nicht verändern zu müssen. Sie wollten ihre angestammte "Komfortzone" nicht verlassen.

## Verharren in der Komfortzone

Die Komfortzone ist der Bereich, in dem sich die Menschen wohl und sicher fühlen. Sie sind mit den anderen Akteuren in diesem Umfeld vertraut, haben Erfahrung mit dem, was sie tun müssen, und sind weitgehend vor Überraschungen und unbeherrschbaren Anforderungen sicher. Alles, was außerhalb dieser Zone liegt, empfinden sie als unangenehm und belastend, egal ob es um neue Menschen, Situationen oder Handlungsanforderungen geht.

Die Komfortzone ist einerseits gut und wichtig. Jeder Mensch braucht (auch) die Geborgenheit und Sicherheit, die durch die Routinen vermittelt werden. Viele Menschen leiten daraus allerdings das Recht ab, sich nicht grundlegend verändern zu müssen. Schließlich kann niemand dazu gezwungen werden, gegen das eigene Wohlfühlgefühl zu handeln. Sie empfinden es als Zumutung, mit Anforderungen konfrontiert zu werden, die von ihnen aktive, selbstverantwortliche Veränderungen verlangen.

Eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft ist zwar vorhanden, aber nur, wenn die Veränderungen deutliche eigene Vorteile bringen – das Verlassen der Komfortzone muss durch einen erkennbaren Zugewinn kompensiert werden. Dahinter steckt die für selbstverständlich gehaltene Annahme, dass die Mitarbeiter z.B. bei Mehrleistung automatisch einen entsprechenden Mehrverdienst oder sonstige Vergünstigungen erhalten.

Die Realität steht dem allerdings diametral entgegen: Meist wird mehr Leistung bei verlängerter Arbeitszeit und deutlich gesteigerter Flexibilität verlangt, wobei die Entlohnung gleich bleibt oder sich sogar verringert. Das hindert Mitarbeiter jedoch nicht daran, auf ihrem vermeintlichen Recht zu beharren.

## Verteidigen der Komfortzone

Ist die eigene Komfortzone in Gefahr, neigen Menschen dazu, sie zu verteidigen. Entweder aktiv durch Widerstand gegen die geforderte Veränderung oder passiv durch Abwarten, Ignorieren von Anforderungen usw. Für den Einzelnen und die Organisation ist das fatal, denn bei Veränderungsprojekten liegen die Chancen in der Regel außerhalb der Komfortzone. In der Komfortzone zu verharren, heißt in diesem Fall, die Zukunft zu verspielen.

Die entscheidende Frage ist also, wie Sie als Projektleiter mit Ihrem Team und mit Hilfe der Unterstützung des Managements Betroffene aus der Komfortzone herausholen können, sodass sie rechtzeitig ihr Verhalten anpassen, um die notwendigen Veränderungen im Unternehmen mitzutragen.



## Die Einstellung der Mitarbeiter positiv beeinflussen

Eine Organisation fit zu machen für veränderte Umweltbedingungen, gelingt nur, wenn die betroffenen Mitarbeiter bereit sind, ihre Denkgewohnheiten und Routinen maßgeblich zu verändern. Dazu müssen sie sich selbst für die Veränderung entscheiden. Eine zentrale Aufgabe innerhalb des Veränderungsprojekts ist es also, Wege zu finden, um diejenigen Einstellungen der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen, die für Veränderungen von Bedeutung sind. Hierfür ist es wesentlich, sich mit den Grundelementen, die Menschen zu einer eigenen Entscheidung befähigen, näher zu befassen.

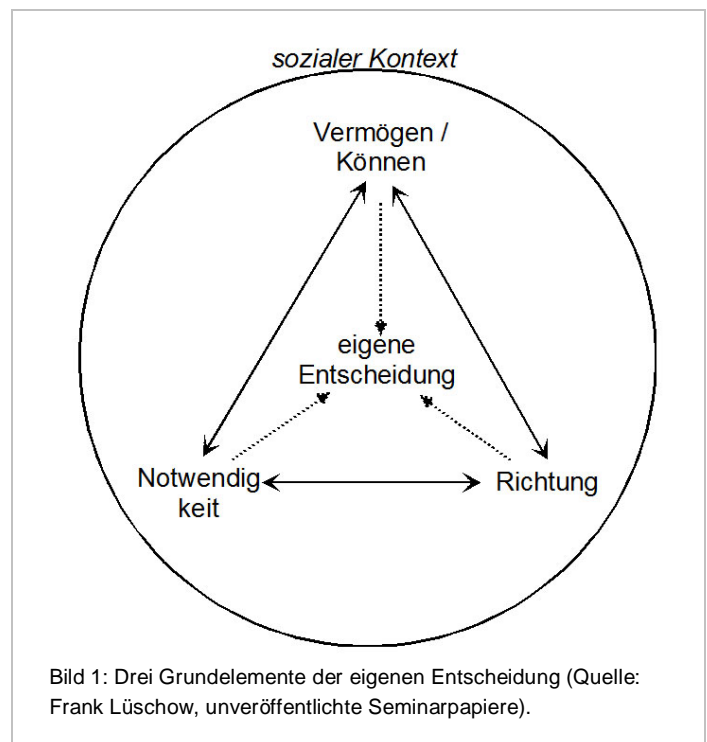
### Grundelemente einer eigenen Entscheidung

Die drei Grundelemente sind:

- **Einsicht** in die "Notwendigkeit der Veränderung"
- **Verstehen** einer "klaren Richtungsangabe für den Veränderungsprozess"
- **Glaube** an das eigene "Können zur Veränderung", also daran, dass man tatsächlich in der Lage ist, die Veränderung herbeizuführen

Existieren Einsicht, Verstehen und Glaube, ermöglicht dies dem Betroffenen, eine eigene Entscheidung für die Veränderung zu treffen.

Die Interaktion zwischen den drei Elementen wird zusätzlich durch die soziale Umgebung beeinflusst, z.B. durch Gruppenzwang im Betrieb, Orientierung an "Rädelsführern" oder durch das private Umfeld. Die eigene Entscheidung kann und darf (wenn man das Selbstbestimmungsrecht jedes Menschen als gegeben annimmt) nicht von außen beeinflusst werden. Es ist aber möglich und sinnvoll, die Grundelemente, die eine eigene Entscheidung erst ermöglichen, positiv zu beeinflussen.



### Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung

Der wichtigste Ansatzpunkt, um Betroffene zu einer positiven Veränderungsentscheidung zu bewegen, ist das Grundelement "Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung". Das obere Management muss die Notwendigkeit emotional und rational deutlich kommunizieren, sodass bei den Mitarbeitern innerer Entscheidungsdruck entsteht.

Der Einsicht in die Notwendigkeit steht immer der Wunsch entgegen, in der Komfortzone zu verharren. Wie kann man also die Betroffenen dazu bewegen, diese zu verlassen? Ein erfahrener Leiter von Veränderungsprojekten äußerte dazu: "Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Veränderungen packt er nur unter zwei Voraussetzungen an: Schmerz oder Freude. Meist ist es der Schmerz, der uns dazu bewegt, unser Leben umzukrempeln – anders sehen wir keinen Grund, lieb gewonnene Pfade der Gewohnheit zu verlassen."



## **Angst kann auch ein Katalysator für die eigene Entscheidung sein**

Eine Form des Schmerzes ist die Angst. In der betrieblichen Führung wurde die Angst in den letzten Jahrzehnten weitgehend tabuisiert, obwohl sie immer auch latent vorhanden war. In fast allen Konzeptionen zur Mitarbeiterführung herrscht Übereinstimmung, dass Angst kein legitimes und geeignetes Führungsmittel ist. Im Sinn des harmonisierenden Führungsideals – Konflikte und Negativstimmungen wurden generell als leistungsschädlich betrachtet – ging es vielmehr darum, möglichst viele Ängste von den Mitarbeitern fernzuhalten.

Damit keine Missverständnisse entstehen: Auch ich bin der Auffassung, dass es weder legitim noch Erfolg versprechend ist, seinen Mitarbeitern Angst einzujagen, um sie unter Druck zu setzen oder zu manipulieren. Aber auch das Gegenteil – nämlich angstfreie Räume zu schaffen – halte ich für nicht produktiv. Der globale Wettbewerb erzeugt einen hohen Druck. Arbeitsplätze, Privilegien und unser Lebensstandard sind permanent gefährdet. Das ängstigt die meisten Menschen.

## **Misstände sollten vom Management nicht verheimlicht oder verharmlost werden**

Diese Angst hat reale Gründe, sie kann und darf niemandem genommen werden. Im Gegenteil: In meinen Augen ist es eine unzulässige Manipulation, die Mitarbeiter vor dieser Angst zu schützen, indem man ihnen die Realität vorenthält, sie verschleiert oder verharmlost. Diese Angst fördert die "Einsicht in die Notwendigkeit" und motiviert Mitarbeiter, ihre Komfortzone zu verlassen.

Viele Führungskräfte stellen die dringende Notwendigkeit zur Veränderung nur abgeschwächt dar, weil sie befürchten, dass sie ihre Mitarbeiter mit der ungefilterten Realität emotional überfordern und diese dann nicht mehr zu einer offenen Wahrnehmung und unvoreingenommenen Einschätzung in der Lage sind. Implizit oder explizit wecken sie damit die Hoffnung, dass alles wieder gut wird, wenn nur alle die anstehenden Veränderungen anpacken.

Die Angst, die durch eine solche Konfrontation mit der Realität ausgelöst wird, sollte nicht abgemildert werden. Sie ist – in Verbindung mit den anderen Grundelementen – der Katalysator für die eigene Entscheidung und hilft die notwendige Veränderungsenergie freizusetzen.

## **Aufgabe des oberen Managements: Den Betroffenen wesentliche Informationen vermitteln**

Zu den Informationen, die aus meiner Sicht an die Mitarbeiter weitergegeben werden müssen, gehören u.a.

- die Entwicklung der Umsatzzahlen in der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft,
- die Kundenanforderungen,
- die Leistungsfähigkeit des direkten Wettbewerbs und
- die Entstehung völlig neuer Konkurrenzprodukte.

Bei dieser Kommunikationsaufgabe kommt dem oberen Management die entscheidende Rolle zu. Ihm schreiben die Mitarbeiter die Kompetenz und den Überblick zu, die Lage realistisch beurteilen zu können.

## Kurzworkshop: Vermittlung der Auswirkungen der Veränderung für die Betroffenen

Um diese Informationen den Betroffenen zu vermitteln, bietet es sich an, einen Kurzworkshop durchzuführen, in dem die Mitglieder der betroffenen Abteilungen möglichst gut repräsentiert sind. So ist darauf zu achten, dass die unterschiedlichen Fachrichtungen, Alters- und Qualifizierungsgruppen im Workshop vertreten sind. Bei der Auswahl der Repräsentanten sollte man den Mitarbeitern selbst ein Mitspracherecht einräumen. Um noch eine aktive Diskussion zwischen allen Beteiligten zu ermöglichen, stellen 15 Teilnehmer meiner Erfahrung nach die Obergrenze dar.

Die Moderation durch einen interessenmäßig nicht gebundenen Moderator fördert dabei sicher die Qualität des Austauschs. Grundsätzlich ist es hier sinnvoll, einen externen Moderator hinzuzuziehen. Aber natürlich ist es auch möglich, einen unabhängigen Mitarbeiter als Moderator einzusetzen, den die betroffenen Mitarbeiter akzeptieren und der über hinreichende Moderationskompetenz verfügt. Im Beispiel gab es z.B. die Überlegung, für diesen Workshop einen Teamleiter aus der Druckerei einzusetzen.

In einem solchen Workshop kommt es darauf an, dass das obere Management nicht nur abstrakte Zahlen vorstellt, sondern nachvollziehbar herunterbricht, welche konkrete Rolle die betroffene Abteilung in diesem Zusammenhang spielt. Die abstrakten "großen" Zahlen müssen auf Abteilungsebene konkret (be-)greifbar und ihre Auswirkungen diskutiert werden können.

Folgende Botschaften sollte das obere Management dennoch anschaulich und mit Nachdruck kommunizieren:

- Die Notwendigkeit zur Veränderung ergibt sich aus dem permanent steigenden Druck des globalen Wettbewerbs.
- Folgende Veränderungen ergeben sich dadurch konkret für die betroffene Abteilung: ...
- Folgende Gefahren und Konsequenzen ergeben sich für das Unternehmen bzw. den Standort, wenn die Veränderungen nicht erfolgreich umgesetzt werden: ...
- Auch wenn die Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden, gibt es keine Langfrist-Garantien für den Fortbestand des Unternehmens bzw. Standorts und die Sicherheit der Arbeitsplätze.

## Beispiel

Im beschriebenen Projekt erarbeitete das Controlling Zahlenmaterial, welches das obere Management in einem Workshop präsentierte. Mit den Zahlen konnte es plausibel darstellen, welche Belastungen durch die Doppelarbeiten in der Serviceabteilung anfielen und welcher Nutzen durch die geforderte kreativ-gestalterische Unterstützung am Redaktionsdesk generiert werden konnte.

Die Wertigkeit dieser Belastung wurde im Vergleich mit dem Wettbewerb sehr gut sichtbar gemacht. Dem Mitbewerber gelang es nämlich mit einer personell deutlich kleineren Gestaltungsabteilung ein (mit mehreren Awards belegbares) hohes Maß an Grafik- und Layout-Qualität zu erreichen und deutlich höhere Attraktivitätswerte bei den Abonnenten zu erreichen.

Die mögliche weitere Entwicklung konnte am Beispiel anderer Verlage verdeutlicht werden, die von einem Medienkonzern geschluckt wurden, ihre Eigenständigkeit verloren und deren Personal auf ca. 30% des alten Bestands reduziert wurde. Die Ankündigung des Chefredakteurs, dass in näherer Zukunft ein neues Redaktionssystem implementiert werde und damit völlig neue Anforderungen entstünden, verdeutlichte nachhaltig, dass es keine Veränderungspausen und keine totale Sicherheit geben würde.

## Verstehen einer klaren Richtungsangabe des Veränderungsprozesses

Damit die Einsicht in die Veränderungsnotwendigkeit nicht wirkungslos verpufft, muss eine klare Richtung vorgegeben werden. Auch hier ist das obere Management zwingend zu integrieren. Nur wenn dieses Klarheit schafft, kann der Projektleiter in Rückkopplungsschleifen einen tragfähigen Projektauftrag formulieren und die Kommunikationsstrategie darauf aufbauen. Für die Ausarbeitung der Richtungsangaben kann sich der Projektleiter an der Beantwortung folgender einfacher Fragen orientieren:

- Wer?
- Was?
- Bis wann?

### Wer?

Wer ist Initiator und trägt die Verantwortung für den Veränderungsprozess? – In der Regel das obere Management. Wer steuert den Veränderungsprozess und ist jederzeit ansprechbar? – Der Projektleiter. Wer arbeitet an Planung und Umsetzung mit? – Im engeren Sinn die Teammitglieder, aber auch andere Abteilungen, die Unterstützung leisten müssen. Wer ist von den Veränderungen betroffen?

Die klare Benennung von Akteuren und Betroffenen ist wichtig, um von vornherein "mit offenen Karten" zu spielen und die Reichweite der Veränderungen deutlich zu machen. Keine, auch nur mittelbar betroffenen Abteilungen dürfen das Gefühl haben: Was da passiert, geht uns nichts an.

Im Beispielprojekt kam es vor allem darauf an, die Redakteure mit in den Kreis der Akteure einzubeziehen. Sie hatten sich weitgehend in die Rolle zurückgezogen: Wir sind Abnehmer der zu erbringenden Dienstleistung. Das neue Modell muss vollständig an unsere Arbeitsabläufe angepasst werden. Wir haben da keine Veränderungsnotwendigkeit. Um diese starre Haltung aufzuweichen, wurde ein Workshop initiiert, in dem die Redakteure gemeinsam mit den Servicemitarbeitern die optimale Zusammenarbeit festlegten. Der Workshop hatte weitreichende Wirkung. Er sorgte nicht nur dafür, dass das Projektteam besser verstehen konnte, welche Bedarfe die Redakteure tatsächlich hatten, sondern setzte ein gemeinsames Nachdenken in Gang, bei dem auch die Redakteure ihre "selbstverständlichen" Abläufe noch einmal reflektierten und damit ganz neue Möglichkeiten der Unterstützung durch die künftigen Servicemitarbeiter entdeckten.

## Was?


Was ist Gegenstand / Thema des Veränderungsprozesses? Wie kann der Endzustand qualitativ und quantitativ beschrieben werden? Vereinfacht geht es bei den Antworten auf diese Fragen um die Botschaft: Da wollen wir gemeinsam hin! In der Startphase des Projekts kommt es hier nicht darauf an, den angestrebten Endzustand detailliert und messbar zu beschreiben (das ist in diesem frühen Stadium des Projekts in der Regel auch gar nicht seriös machbar), sondern daraus den Kern der eigentlichen Veränderungen mit ihrer "neuen Philosophie" sichtbar zu machen.

Im Beispielprojekt vermittelte das Projektteam den Projektauftrag sehr anschaulich: Der Weg der Abteilung führte weg vom nachgelagerten technischen Servicedienstleister mit klar definierten, vorgegebenen Aufgaben hin zur direkten Einbindung der Mitarbeiter in den Hauptproduktionsvorgang, die redaktionelle und technische Realisierung der Zeitung. Der neue Servicemitarbeiter sollte eigenverantwortlich und kreativ direkt an der Gestaltung der druckfähigen Seite mitarbeiten.

Im Start-Workshop mit den betroffenen Mitarbeitern, in dem die Richtung des Veränderungsprozesses vermittelt wurde, gab es verständlicher Weise auch viele Fragen zu quantitativen Details, wie z.B.

- "Wie viele Mitarbeiter werden direkt am Redaktionsdesk arbeiten?"
- "Wie wird die Schichtenteilung sein?"

Solche Fragen sind verständlich und müssen ernst genommen werden. Hier darf man nicht der Versuchung erliegen, spekulative Antworten zu geben, sondern muss klar stellen, dass belastbare Aussagen hierzu erst im späteren Projektverlauf vorgelegt werden können

 Es ist an dieser Stelle nicht möglich und auch nicht sinnvoll zu versuchen, den Mitarbeitern die Unsicherheit zu nehmen, die mit Veränderungsprozessen eng verbunden sind. Es kommt darauf an, dass diese von sich aus damit beginnen, sich mit den durch den Neugestaltungsprozess ausgelösten Unsicherheiten zu beschäftigen. Anstrengungen der Verantwortlichen, den Mitarbeitern die Befürchtungen zu nehmen, führen tendenziell dazu, dass diese in eine passive abwartende Haltung verfallen und immer mehr "gute Worte" und Zugeständnisse verlangen.

In späteren Projektphasen ist es dann Aufgabe des Projektleiters, die Richtungsangaben fortlaufend zu konkretisieren, zu detaillieren und nach Abstimmung mit dem Auftraggeber allen Beteiligten zu kommunizieren. Dabei ist es erforderlich, eng mit den Führungskräften der betroffenen Mitarbeiter zusammenzuarbeiten. Sie sind es, die Richtungsangaben in der Praxis umsetzen müssen, indem sie mit jedem einzelnen Mitarbeiter entsprechende Ziele vereinbaren.

Im Beispielprojekt ging es u.a. darum:

- Welche neuen Arbeitsschritte sind am Desk auszuführen?
- Welche zusätzlichen IT-Kenntnisse sind erforderlich?
- Wie bringen sich die Mitarbeiter in den Abstimmungsprozess mit den Redakteuren ein? usw.

Um die Mitarbeiter emotional und mit ihrem Know-how in das Projekt einzubeziehen, wurden die entsprechenden Konkretisierungsarbeiten mit einer repräsentativ ausgewählten Mitarbeitergruppe in zwei 1-tägigen, von Projektmitarbeitern moderierten Folge-Workshops durchgeführt.

## **Bis wann?**

Bis zu welchem Termin ist der neue Prozess mit vollem Funktionsumfang implementiert? Unterstützend bietet sich an, entsprechende Meilensteine zu veröffentlichen, um für alle sichtbar zu machen, ob das Projekt termintreu arbeitet.

Um die Entscheidung der Mitarbeiter, die Veränderung zu unterstützen, positiv zu beeinflussen, ist es besonders wichtig, zu Beginn des Projekts klare Richtungsangaben zu kommunizieren. Aber auch in späteren Phasen müssen entsprechende Anstrengungen unternommen werden. Das gilt z.B. dann, wenn sich Veränderungen im Projektumfeld ergeben.

Im Beispielprojekt sorgte ein digitaler Wettbewerber mit der Ankündigung seines Markteintritts für einen weiteren Einbruch im Anzeigenvolumen. In der Folge korrigierte die Geschäftsleitung den vom Projekt erwarteten Beitrag zur Kostensenkung weiter nach oben und der geforderte Projektabschluss wurde nach vorne gezogen. Das bedeutete, dass die Aufgabenbeschreibung der Servicemitarbeiter weiter verschlankt und die Abläufe weiter gestrafft werden mussten.

Das Projektteam stand jetzt vor der Aufgabe, diese Anpassung des Projektauftrags den betroffenen Mitarbeitern so zu kommunizieren, dass die gerade gewonnene Zustimmung zu den neuen Prozessen nicht wieder zerstört würde. Es gelang uns, die Notwendigkeiten zur Überarbeitung als einen weiteren konsequenten Schritt auf dem Weg zu vermitteln, den wir bisher schon erfolgreich beschritten haben. Die Mitarbeiter sollten die geforderte Anpassung so wenig wie möglich als von Außen erzwungene zusätzliche Belastung erleben.

## **Der Glaube an das eigene Können zur Veränderung**

In der frühen Phase eines Veränderungsprojekts lassen sich die jeweils erforderlichen Qualifikationen der Mitarbeiter noch nicht genau bestimmen. Da die anstehenden Veränderungen aber in den meisten Fällen nicht in völlig andere Anforderungsbereiche führen, kann man davon ausgehen, dass die grundlegenden Fähigkeiten bereits vorhanden sind.

Wenn die Angst nicht in eine Blockadehaltung umschlagen soll, müssen die von einer notwendigen Veränderung Betroffenen daran glauben, dass sie über die Qualifikationen und Tools verfügen, die sie dafür benötigen. Im Beispielprojekt wurde von einem Mitarbeiter zum wiederholten Mal die Befürchtung geäußert: "Das, was dann da am Desk verlangt wird, das kann ich bestimmt gar nicht leisten." Ein Kollege von ihm hielt dagegen: "Das kriegen wir auf jeden Fall hin! Wir sollen ja nicht von der technischen Seitengestaltung in die Krankenpflege wechseln."

Die Betroffenen müssen bereit sein, das vorhandene "Vermögen" an Fähigkeiten und Fertigkeiten in neuer Weise zu nutzen und sich darauf aufbauend neue anzueignen. Bevor es jedoch darum geht, konkrete Qualifikationen aufzubauen, ist es wichtiger, den Betroffenen den Glauben an die eigenen Fähigkeiten zu vermitteln.

## Einbinden der Führungskräfte der betroffenen Mitarbeiter

Im Projekt müssen die Führungskräfte der betroffenen Mitarbeiter eng eingebunden werden. In Mitarbeiterworkshops können sie ihre Mitarbeiter z.B. an vergangene Situationen erinnern, in denen man gemeinsam das scheinbar Unmögliche geschafft hat. Hilfreich sind auch konkrete Beispiele, die verdeutlichen, dass es bestimmten Mitarbeitern in der Vergangenheit gelungen ist, ihre Qualifikationen wesentlich auszubauen. Die übergeordnete Botschaft sollte hier lauten: "Wir verfügen über die Möglichkeiten, um das Ziel zu erreichen. Was wir nicht können, eignen wir uns unterwegs an."

Nachdem ihnen die drei Grundelemente für eine eigene Entscheidung nahe gebracht wurden, brauchen die Mitarbeiter Freiraum und Zeit, um ihre Entscheidung zu treffen. Je weitreichender und folgeschwerer Betroffene ihre Entscheidung "für oder gegen" erleben, desto mehr Zeit brauchen sie für den inneren Klärungsprozess. Versuche, diesen Prozess von Außen zu beschleunigen, fördern die Haltung "Ich will, dass alles so bleibt wie es ist". Die Betroffenen müssen Zeit genug haben, die zukünftige Situation für sich selbst zu durchdenken und abzuwägen, sie mit Kollegen, aber auch mit Familie und Freunden zu besprechen.

Im Beispielprojekt entschlossen wir uns z.B., zwischen dem Workshop, in dem die Mitarbeiter erfuhren, wie sich die Arbeitslandschaft künftig für sie verändern würde, und einem Folgeworkshop, in dem sie in die aktive Ausarbeitung von Details eingebunden wurden, bewusst einem Abstand von zwei Monaten zu lassen. Von der Sache her wäre der Folgeworkshop sehr viel kurzfristiger möglich gewesen, wir wollten aber in jedem Fall bei den Betroffenen das Gefühl vermeiden, dass sie zeitlich unter Druck gesetzt werden.

## Veränderungsbereite Mitarbeiter gezielt in die Zukunftsplanung einbinden

Um eine Chance auf Erfolg zu haben, sollte alle Energie der veränderungsbereiten Kräfte gebündelt und in die zukunftsorientierte Gestaltung des Veränderungsprozesses investiert werden. Uferlose, rückwärtsgerichtete Grundsatzdiskussionen gilt es in jedem Fall zu verhindern.

Möglich ist das durch gut vorbereitete Einzelgespräche und Kleingruppendiskussionen, die der Projektleiter gemeinsam mit den direkten Führungskräften und denjenigen Mitarbeitern führt, die den Veränderungen offen gegenüber stehen. In diesen Gesprächen sollten die Zukunftsaspekte der Veränderung in den Mittelpunkt gerückt werden.

Dabei wird den Betroffenen im Idealfall selbst klar, dass sie, wenn sie sich jetzt nicht aktiv einbringen, in Gefahr laufen, den Anschluss zu verlieren und nicht mehr in die neu zu gestaltende Arbeitslandschaft zu passen. Es muss ihnen bewusst werden, dass Veränderungsprozesse immer auch einen Selektionsmechanismus in sich tragen.

Zum Abschluss dieser Phase bietet es sich an, im Rahmen eines halbtägigen Workshops mit allen Betroffenen ein Meinungsbild zu erheben. Jeder einzelne Mitarbeiter wird gebeten, sich zu äußern, wie er zu den anstehenden Veränderungen steht, wobei die Position "ich warte erst mal ab" ausgeschlossen wird.

Auch Sie als Projektleiter müssen sich von der Illusion verabschieden, alle überzeugen zu können. Wenn man die Bedingungen von Veränderungsprozessen realistisch betrachtet, kann es nur darum gehen, so viel personelle

Bewegungsenergie zu erzeugen, dass der Veränderungsprozess angestoßen wird, an Fahrt gewinnt und dabei möglichst viele Betroffene mitnimmt (Gladwell, 2002).

Im Beispielprojekt war z.B. zu beobachten, dass sich die Unterstützung des Projekts durch die Betroffenen in dem Augenblick spürbar verbesserte, als das Projektteam erste konkrete Details der neuen Aufgaben in einem Mitarbeiterworkshop öffentlich machen konnte und sich eine Gruppe von Mitarbeiter gebildet hatte, um von sich aus weitere Ausarbeitungen vorzunehmen. Die Tatsache, dass der Veränderungsprozess praktisch greifbar und damit "real" geworden war und sich einige Kollegen "in Bewegung" gesetzt hatten, übte eine stark positive Wirkung auf noch unentschiedene Mitarbeiter aus.

## Besondere Verantwortung des Managements im Veränderungsprozess

Wenn man Unternehmen, wie das im Beispiel vorgestellte, mit solchen vergleicht, in denen Veränderungen Normalzustand sind, muss man den Führungskräften die Verantwortung für die Veränderungsresistenz ihres Unternehmens zuweisen. Es ist ihre Aufgabe, die Notwendigkeit von Veränderungen im "kollektiven Bewusstsein" des Unternehmens andauernd präsent zu halten. Sie sollten nachhaltig gegensteuern, wenn sie feststellen, dass sich Mitarbeiter wie der oben beschriebene Frosch verhalten.

Es ist die Aufgabe des Projektleiters bzw. der betroffenen Führungskräfte, den Mitarbeitern klarzumachen, dass eine eigene Entscheidung für oder gegen die Veränderung ansteht. Es gilt die Maxime "love it or leave it". Auch wer sich "nur" abwartend und indifferent verhält, entscheidet sich bereits gegen die Veränderung.

Daraus ist abzuleiten, dass Veränderungsprojekte nur dann erfolgreich gestaltet werden können, wenn, wie bereits oben angedeutet, die obere Managementebene und die direkten Führungskräfte aktiv in das Projekt eingebunden sind. (Darauf, wie das Projektteam die Führungskräfte auf ihre anspruchsvolle Aufgabe im Zusammenhang mit diesem Projekt vorbereitet kann<sup>32</sup>, geht der zweite Teil dieses Artikels ein.)

Das bedeutet, dass die Führungsebene zum einen bei Veranstaltungen, die das Projektteam mit den betroffenen Mitarbeitern durchführt, und zum anderen bei unternehmensweiten Veranstaltungen immer wieder klar herausstellt, dass das Projektteam im Interesse des Unternehmens von der Geschäftsleitung beauftragt ist und von ihr unterstützt wird.

So muss deutlich werden:

- Das obere Management des Unternehmens will das Projekt.
- Es gibt die Richtung vor und überwacht die weitere Zielausrichtung.
- Es räumt dem Projektteam Freiraum ein, hat Vertrauen in dessen Leistungsfähigkeit und steht hinter den erarbeiteten Maßnahmen.

Tabelle 1 im zweiten Artikelteil enthält einen beispielhaften Kommunikationsplan, der darstellt, wie das Projektteam, die Geschäftsführung, die Führungskräfte und die Mitarbeiter in den Veränderungsprozess eingebunden werden können.



## Im Zweifelsfall mit einem Vor-Projekt die Unterstützung des Managements einfordern

Leider ist in vielen Fällen diese aktive Unterstützung nur schwer zu erreichen. Das wird z.B. dann deutlich spürbar, wenn der Projektleiter keinen substantiellen Input bekommt, wenn er an einem tragfähigen Projektauftrag arbeitet. Natürlich auch dann, wenn für die unterschiedlichen anstehenden Kommunikationsaufgaben keine Akteure der oberen Ebene zu gewinnen sind.

Meine persönlichen Erfahrungen lassen es für den Projektleiter angeraten erscheinen, in solchen Fällen nicht einfach zu hoffen, dass sich die notwendige Unterstützung später noch ergibt, sondern sozusagen ein Vor-Projekt zu starten, das darauf abzielt, die aktive Beteiligung des Managements sicherzustellen.

Um im Vorfeld zu überprüfen, wie es in einem konkreten Fall um die Bereitschaft des Managements bestellt ist, sich tatsächlich aktiv hinter das Projekt zu stellen, macht es Sinn, das Gesamtvorhaben einer Voranalyse zu unterziehen und genau die heiklen Stellen sauber herauszuarbeiten, an denen nach aller Wahrscheinlichkeit weitreichende und oft unangenehme Entscheidungen des Managements erforderlich sein werden. Diese Punkte werden dann den Auftraggebern mit der Bitte um Stellungnahme vorgelegt.

Im Beispielprojekt ging es besonders um die Frage, wie mit "überzähligen Mitarbeitern" zu verfahren ist (Versetzung oder Entlassung), und, wie es um die Bereitschaft bestellt ist, tatsächlich in Konfrontation mit dem mächtigen, aber tendenziell irrationalen Betriebsrat zu gehen und damit möglicherweise den ohnehin labilen Betriebsfrieden zu gefährden.

Wenn das Management in seiner Stellungnahme deutlich macht, dass es bereit ist, sich den Herausforderungen zu stellen, geht der Projektleiter dazu über herauszuarbeiten, wie wichtig die aktive Unterstützung während der Projektarbeit ist und wie sie konkret aussehen kann.

Es ist klar, dass sich ein Projektleiter damit zunächst nicht beliebt macht, denn das Management hoffte ja, mit dem Projekt die unangenehme Aufgabe delegiert zu haben, aber im eigenen Interesse und um des Projekterfolgs willen sollte der Projektleiter hier eine hohe Hartnäckigkeit entwickeln.

## Fazit und Ausblick

Im ersten Artikelteil haben Sie anhand eines anschaulichen Beispiels erfahren, wie Sie und Ihr Team in einem Veränderungsprojekt Mitarbeiter, Führungskräfte und das Management sicher ins Boot holen, um Veränderungen im Unternehmen nachhaltig zu etablieren.

Der zweite und abschließende Artikelteil gibt Ihnen einen differenzierten Kommunikationsplan sowie verschiedene Kommunikationsmethoden an die Hand, wie Sie die Führungskräfte im Unternehmen vorbereiten, damit diese den Change-Prozess im Unternehmen angemessen unterstützen.

## Literatur

- Lüscho, Frank; Zitzke, Elke: Projektleitung. Alle Rollen souverän meistern. Steuermann, Antreiber, Seelentröster und mehr, München 2004 (Hier finden Sie u.a. Informationen zu den Besonderheiten von Veränderungsprojekten.)
- Gladwell, Malcolm: Tipping Point, München 2002
- Buchhorn, Eva: **Holt die Mitarbeiter aus der Komfortzone!**, in: Manager Magazin, 18.06.2004 (Link geprüft am 14.12.2015)

Fachbeitrag

Mitarbeiter und Management sicher ins Boot holen

## Wie Sie Veränderungen zielführend managen

### Teil 2: Kommunikationsplan und Führungskräfte-Vorbereitung

Wie Sie als Projektleiter mit Ihrem Team in einem Veränderungsprojekt Mitarbeiter, Führungskräfte und das Management im Veränderungsprozess mitnehmen, haben Sie im ersten Teil dieses Artikels anhand eines Beispiels erfahren. Auch, wie es gelang, ein bereits in die Krise geratenes Veränderungsprojekt trotz anfangs fehlender Management-Unterstützung und innerer Widerstände der Mitarbeiter "auf Kurs" zu bringen. Dabei hat ein tieferes Eingehen auf die psychische Verfasstheit aller Beteiligten in solchen Situationen für das Verständnis eine tragende Rolle gespielt.

Der zweite und abschließende Artikelteil

- stellt Ihnen einen differenzierten Kommunikationsplan zur Verfügung, der die einzelnen Aktionsschritte, die Dauern, aber auch die jeweiligen Akteure klar benennt,
- gibt dem Projektteam Anregungen für das Coaching von Führungskräften, das diese befähigen soll, die Veränderung entsprechen zu begleiten, und
- erläutert, warum es so wichtig ist, als Führungskraft ehrlich zu kommunizieren – ganz ohne "Weichmacher".

## Kommunikationsplan

Ein durchdachter Kommunikationsplan ist das A und O eines Projekts. Im Folgenden beispielhaften Kommunikationsplan sehen Sie, wie das Top-Management und die Führungskräfte zur Unterstützung des Change in die Verantwortung genommen und auch die Mitarbeiter "ins Boot" geholt werden (Tabelle 1).

#### Autor



**Dr. Frank Lüscho**

seit über 20 Jahren als  
Managementberater und  
Trainer tätig. Geschäfts-  
führer von Lüscho-Zitzke & Team,  
Krefeld

Kontakt: [frank.lueschow@l-z-team.de](mailto:frank.lueschow@l-z-team.de)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

Aktion	Form/Inhalt	Zeitfenster	Dauer	Akteure
0. Entwicklung von Kommunikationsmaterialien und -wegen	Inhalte und Kommunikationswege, mit denen die drei Basiselemente einer eigenen Entscheidung plakativ dargestellt und vermittelt werden können.	Vorbereitung	1-2-stündiger Ideenworkshop redaktionelle Erstellung und Abnahme durch den PL in Rücksprache mit den Auftraggebern. Für diese Aufgabe sollte der Projektleiter durchaus 1 Tag veranschlagen, je nachdem, wie reibungslos die Abstimmungsprozeduren ablaufen	Projektteam
1. "Ein-Norden" aller Führungskräfte	Meeting der betroffenen Führungskräfte: offizielle Vorabinformation zum Projekt + Hinweis auf die anstehenden Aufgaben = vor allem die Mitarbeiter über Anforderungen informieren und für die Veränderung motivieren (!)	Start	1 Stunde	Geschäftsführung, Projektleitung
2. Vorbereitung der Führungskräfte	Workshops und Trainings: Selbstreflexion der eigenen Rolle, konkrete Hilfestellungen für die anstehenden Aufgaben (Siehe hierzu auch den Abschnitt "Führungskräfte vorbereiten" im Folgenden.)	möglichst kurz nach Projektstart, um "Buschfunk" zu verhindern (spätestens 3 Wochen nach Projektstart)	1 Tag	Projektteam, externer Moderator / Trainer
3. "Big Bang" – Auftaktveranstaltung für das gesamte Unternehmen / den Standort	Mitarbeiterversammlung, Sonderstatus der Versammlung deutlich machen Thema und Zielsetzung von anderen Mitarbeiterversammlung abgrenzen (Geschäftsleitung) plakative, "schonungslose" Darstellung der Veränderungsnotwendigkeit (Geschäftsleitung und/oder Vertriebsleiter) klare Darstellung der Veränderungsrichtung auf Ebene Gesamtunternehmen / Standort (Geschäftsleitung, wenn möglich, Unterstützung durch Betriebsrat) Grobübersicht über Veränderungsprojekt (Projektleiter)	3 Wochen nach Projektstart	1 bis 2 Stunden	Geschäftsleitung, Vertriebsleiter, Projektteam (bei Bedarf Unterstützung durch ext. Berater als Impulsgeber) Wenn möglich, den Betriebsrat aktiv einbinden (nur sinnvoll, wenn konstruktive Beiträge zu erwarten sind)
4. Konkretisierung / Vertiefung der Information auf Gruppen- / Abteilungsebene	Gruppen- / Abteilungsbesprechung: Vertiefung der Veränderungsnotwendigkeit Übersetzen der Veränderungsrichtung für die eigenen Mitarbeiter Darstellung des Könnens / der Befähigung Diskussion	innerhalb 1 Woche nach Auftaktveranstaltung	1 Tag	Führungskraft, Mitarbeiter, Unterstützung durch Projektteam vor allem in der Vorbereitung (ggf. externer Moderator)

Fortsetzung Tabelle 1

Aktion	Form/Inhalt	Zeitfenster	Dauer	Akteure
5. Einzelgespräche mit Mitarbeitern, die noch überzeugt werden müssen	Mitarbeitergespräche: Argumentation bei unentschlossenen Mitarbeitern intensivieren	bei Bedarf parallel	ca. 30 Min pro Mitarbeiter	Führungskraft, Mitarbeiter
6. Entscheidung: Abfrage der Haltung zum Veränderungsprozess	Gruppen- / Abteilungsbesprechung: Schritt 1: Erstellung eines anonymen Meinungsbilds, in dem die Haltung der Einzelnen gegenüber dem Veränderungsprozess deutlich wird. Schritt 2: Diskussion, Stellungnahmen zum Ergebnis, darauf hinarbeiten, dass sich möglichst viele Kollegen öffentlich äußern. Wer sich davon ausnimmt, gibt damit auch eine Stellungnahme ab.	1 Woche nach Gruppen- / Abteilungsbesprechung / Alternativ: Einzelgespräche	halber Tag	Führungskraft
7. Bestandsaufnahme mit Führungskräften	Führungskräfteworkshop: Erfahrungsaustausch, Reflexion: Was ist gut gelaufen, was schlecht, warum? Weitere Unterstützung?	4 Wochen nach Auftaktveranstaltung	2 Stunden	externer Moderator / Projektteam
8. Unterstützung der Führungskräfte	Einzelcoaching-Angebot für "kritische Fälle"	bei Bedarf parallel	Min. 2 x 1 Stunde pro Führungskraft	externer Coach, ggf. Projektteam
9. Regelmäßige Information zum Stand des Projekts	Gruppen- / Abteilungsbesprechung: Status, Erwartungen an die Mitarbeiter, Fragen der Mitarbeiter	fortlaufend	mehrfach ca. 1 Stunde, auch möglich im Rahmen anderer Veranstaltungen	Projektleiter / Unterstützung durch Führungskraft
10. Bestandsaufnahme auf Unternehmensebene	Projektstatus, erste Erfolge, Verzögerungen	6 Monate nach Auftaktveranstaltung	2 Stunden	Top-Management/ Projektteam

Tabelle 1: Kommunikationsplan.

## Führungskräfte vorbereiten

Veränderungserfolg im Projekt hängt wesentlich davon ab, ob die betroffenen Führungskräfte die ihnen zugewiesenen Kommunikationsaufgaben einigermaßen professionell umsetzen können. Eine nicht zu unterschätzende Voraussetzung für überzeugende und motivierende Auftritte vor den Mitarbeitern ist, dass sich auch Führungskräfte selbst für die Veränderung entscheiden.

Sie haben nämlich im Veränderungsprozess eine schwierige Rolle. Kritik und Distanz, Wut und Frust der Mitarbeiter können stark am eigenen Selbstbewusstsein kratzen, das Standing erschüttern und dazu führen, dass man

das eigene Vorgehen in Frage stellt. Die Führungskräfte sollten deshalb von ihren Vorgesetzten, Personalentwicklern und externen Beratern vorbereitet, unterstützt und begleitet werden.

Doch auch das Projektteam kann hierfür einiges tun. Es seien an dieser Stelle exemplarisch Themen genannt, in denen das Projektteam die Führungskräfte coachen und so auf ihre Rolle im Change-Prozess vorbereiten kann.

## Coaching durch das Projektteam

### Reflexion der eigenen Rolle im Veränderungsprozess

Wenn eine Führungskraft die eigene Rolle im Veränderungsprozess reflektiert, geht es hauptsächlich um die Analyse und Bewältigung von Problemen, die aus der "Sandwich-Position" der Führungskräfte zwischen den Mitarbeitern und dem Top-Management resultieren.

Die Widersprüchlichkeit und Zerrissenheit, die sich aus dieser Position ergibt, sollte unbedingt an Beispielen aus dem Alltag thematisiert und gemeinsam mit der jeweiligen Führungskraft nach konkreten Lösungen gesucht werden. Dabei spielt eine Klärung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten aber auch eine Festlegung der Grenzen sicherlich eine tragende Rolle.

Die grundsätzliche Belastung, die sich aus der Rolle ergibt, kann einer Führungskraft nicht abgenommen werden. Oft zeigt sich im Verlauf dieser Diskussionen innerhalb der Workshops und Trainings, dass eine Unterstützung in Form von Einzelcoachings notwendig ist.

### Arbeit mit den eigenen Gefühlen

Führungskräfte sind es meist nicht gewohnt, mit den Gefühlen ihrer Mitarbeiter umzugehen. Im "Normalbetrieb" kommen sie in der Regel mit Sachlichkeit und rationalen Argumenten zurecht. Bei Veränderungsprozessen spielen Gefühle aber eine sehr wichtige Rolle und beeinflussen in hohem Maß die Entscheidung für oder gegen die Veränderung.

Es ist deshalb sinnvoll, die grundlegenden Funktionen von Gefühlen, wie Trauer, Freude, Aggression oder Angst, herauszuarbeiten und Methoden kennenzulernen, um als Führungskraft mit den Gefühlen der Mitarbeiter umgehen oder sie sogar nutzen zu können. Wie wichtig es ist, dass Führungskräfte auf dieser Ebene differenzierte Handlungskompetenzen entwickeln, kann gut am Beispiel von Ängsten vor Veränderungen verdeutlicht werden. Zum einen erzeugen Veränderungsängste wirksame WahrnehmungsfILTER. Diese können z.B. dazu beitragen, dass mögliche positive Aspekte der anstehenden Neuerungen von den Betroffenen gar nicht wahrgenommen werden. Und gleichzeitig können Ängste aber auch einen starken Antrieb bilden, die Komfortzone zu verlassen und sich an der Umgestaltung aktiv zu beteiligen.

Mit Hilfe von Wahrnehmungsübungen können sie am eigenen Leib erfahren, wann die Tendenz entsteht, sich mit Verdrängungsmechanismen und Wahrnehmungsverschiebungen der Realität zu entziehen. So habe ich z.B. in einem Coaching mit einer Führungskraft darüber gesprochen, dass er von Familien- und auch Teammitgliedern immer wieder die Rückmeldung bekommen hat, er wirke stark überfordert. Das konnte er aufgrund seines Selbstbilds, das auf einer hohen Leistungsorientierung und einem hohen Verantwortungsgefühl basierte, absolut nicht akzeptieren.

Im weiteren Verlauf gelang es – u.a. mit Hilfe der Videoaufnahme einer seiner Präsentationen – bei ihm ein Gefühl dafür zu entwickeln, dass sein Schulterbereich – nicht nur in äußerlich stressigen Situationen – hochgradig verspannt ist. Es wurde ihm klar, dass da bei ihm offensichtlich etwas passiert, was sich seiner Selbstwahrnehmung im Normalbetrieb einfach entzog. Daraus ergab sich die Möglichkeit, das Thema "Überforderung" mit einer ganz anderen Offenheit weiter zu bearbeiten. Gleichzeitig hat er damit eine Erfahrung gemacht, die ihm einen anderen Zugang zu emotionsgeladenen Prozessen im Projektalltag eröffnete.

## Einzelgespräche mit Mitarbeitern

Im Rahmen von Veränderungsprojekten müssen Führungskräfte oft Einzelgespräche mit den Mitarbeitern führen, die den Rahmen üblicher Zielvereinbarungs- und Zielverfolgungsgespräche deutlich überschreiten und in denen es oft zu emotionalen Reaktionen kommt. Um angemessen darauf reagieren zu können, benötigen die Führungskräfte geeignete Methoden der Gesprächsführung.

Besonderer Wert ist dabei auf Verhaltensweisen zu legen, die dem Gesprächspartner signalisieren, dass ihre Meinung wichtig ist und auch wirklich aufgenommen wird. Zuhör-Übungen, wie z.B. die Methode des "aktiven Zuhörens", sind hier hilfreich. Darüber hinaus sind die Fähigkeiten wichtig, mit offenen Fragen neue Impulse zu setzen und mit Strukturierungen auch verworrene, emotionalisierte Beiträge des Mitarbeiters begreifbarer zu machen. (Siehe hierzu auch ["Wie Sie Führungsgespräche zielgerichtet führen"](#), Projekt Magazin 14/2012.)

Einzelgespräche (und öffentliche Diskussionen) mit "Rädelsführern", die ihrerseits oft über vertiefte rhetorisch-taktische Beeinflussungstechniken verfügen, erfordern vor allem die Stabilität, sich nicht durch deren Provokationen auf die Konfrontations-Bühne ziehen zu lassen, sondern weiter geduldig und konsequent auf der Sachebene zu agieren.

## Ehrliche Kommunikation statt "Weichmachen"

### Klare, kurze Ansagen versus abschwächende Aussagen

In manchen Unternehmen besteht das Problem, dass klare Aussagen vermieden werden. Hier scheint es Teil der Kultur zu sein, sich immer ein "Hintertürchen" offen zu lassen, indem man sprachliche "Weichmacher" gebraucht, wie "eigentlich" oder "im Prinzip". Oft gibt es auch das Problem, dass sich die Vorgesetzten bei unangenehmen Themen hinter dem Mutterunternehmen oder der Zentrale verstecken. Gebraucht werden aber gerade in Krisensituationen und Veränderungsprozessen Führungskräfte, die mit klaren Ansagen die Richtung, in welche die Veränderung gehen muss, deutlich machen und damit gleichzeitig signalisieren, dass sie hinter diesen Aussagen stehen und ihre Mitarbeiter sie zu jeder Zeit dazu näher befragen können.

In angespannten Situationen wie bei Veränderungsprozessen neigen Mitarbeiter dazu, "zwischen den Zeilen" zu lesen. Vor allem versuchen sie herauszufinden, wie der eigene Vorgesetzte die anstehenden Veränderungen beurteilt. Steht er voll hinter dem Projekt? Glaubt er an den Erfolg? Unterstützt er weiter seine Mitarbeiter?

Um Missverständnisse und falsche Interpretationen zu vermeiden, sollte der Vorgesetzte klare Aussagen treffen, u.a. in Form von kurzen und verständlichen Sätzen. Bandwurmsätze mit unklaren Aussagen werden in angespannten Situationen immer gegen den Sprecher interpretiert und als Vertuschungsversuch, Unsicherheit usw. gewertet.



## Konfrontierende Argumentation

Viele Vorgesetzte versuchen, ihre Mitarbeiter zu überzeugen, indem sie diese beschwichtigen und deren Einwände, Bedenken und Risiken herunterspielen. Diese Argumentationspraxis entspricht dem harmonisierenden Führungsideal der vergangenen Jahrzehnte.

Wir plädieren dafür, die Bedenken der Mitarbeiter ernst zu nehmen und als solche stehen zu lassen bzw. sie als reale Möglichkeit zu bestätigen. Auch Einwände werden nicht weggeredet, sondern akzeptiert. Gleichzeitig wird deutlich gemacht, dass gerade deshalb jeder Einzelne eine eigene Entscheidung für oder gegen den Veränderungsprozess treffen muss. In Tabelle 2 sind beispielhaft Argumentationen für verschiedene Einwände aufgeführt.

Mögliche Einwände von Mitarbeitern	Mögliche Antworten von Führungskräften
Das, was in diesem Projekt gemacht wird, kostet doch sowieso nur unsere Arbeitsplätze (in der Fertigung).	Mit unserem Projekt verbessern wir unsere Kundenorientierung und Effektivität. Damit sichern wir Arbeitsplätze am Standort.
Eine Garantie, dass alle Arbeitsplätze so erhalten bleiben wie bisher, gibt es nicht! Auch dann nicht, wenn das Projekt erfolgreich ist.	Es ist aber auch möglich, dass wir mit dem Erfolg weiteres Business an diesem Standort holen können. Dann kann die Zahl der Arbeitsplätze sogar steigen.
Das Unternehmen schreibt gute Gewinne. Dennoch soll jetzt auf unsere Kosten weiter gespart werden.	Das Unternehmen schreibt gute Gewinne und das muss auch so bleiben. Nur wenn das Unternehmen Gewinne schreibt, bekommen wir die Investitionen genehmigt und können mit den dringend erforderlichen Umstrukturierungen starten.
Die Entscheidungen sind doch längst gefallen. Wir haben sowie keine Chance mehr, etwas zu verändern.	Eine Garantie dafür, dass keine firmenpolitischen Entscheidungen fallen, die schlecht für uns sind, gibt es nicht. Aber wenn wir jetzt schnell und entschlossen alles daran setzen, besser werden, haben wir eine gute Chance, weil wir im internationalen Wettbewerb erfolgreich bleiben und in Zukunft auch noch Gewinne schreiben.

Tabelle 2: Argumentationshilfen bei Einwänden.

## Fazit

Je veränderungsresistenter eine Unternehmenskultur ist, desto stärker hängt der Projekterfolg von der aktiven Mitarbeit des oberen Managements, aber auch der direkten Vorgesetzten der Mitarbeiter ab. Je veränderungsresistenter eine Kultur ist, desto "natürlicher" ist Widerstand von den Mitarbeitern gegen tiefgreifende Veränderungen zu erwarten.

Ein Projekt, das Veränderungen initiiert, greift in Gewohnheiten und Routinen ein – und stört somit den "Frieden". Die Mitarbeiter müssen sich aus ihrer Komfortzone herausbewegen, damit der Wandel gelingen kann. Dafür müssen sie jedoch erst befähigt werden, bewusst eine eigene Entscheidung zur Unterstützung dieses Wandels zu treffen. Diese setzt eine Einsicht in die Notwendigkeit, den Glauben an das eigene Können und das Verstehen einer klaren Richtungsangabe für den Veränderungsprozess voraus.

Projektleiter, die wollen, dass ihr Veränderungsprojekt erfolgreich ist, sollten die Rolle des "Störenfrieds" auch gegenüber der Unternehmensleitung annehmen und ausgestalten. Dazu ist es wichtig, zu akzeptieren, dass Ver-

änderungsprozesse immer auch Selektionsprozesse sind, d.h. nicht jeder Mitarbeiter im Veränderungsprozess mitgenommen werden kann.

Und in der Konsequenz müssen sie sich auf emotionale und psychologische Handlungsfelder begeben, die in vielen Fällen nicht zum Standardrepertoire von Projektleitern gehören, sondern zunächst vielleicht eher das Gefühl von Hilflosigkeit auslösen. Dazu gehört vor allem die Frage, wie kann er produktiv mit den Ängsten umgehen, die Betroffenen in unterschiedlicher Intensität bei notwendigen Veränderungen äußern.

Hier bietet es sich an, Projektleitern Methoden verfügbar zu machen, wie sie z.B. in Coachings eingesetzt werden. Dazu gehört es z.B., in solchen Gesprächen

- offen und hochkonzentriert zuzuhören,
- nichts zu interpretieren, sondern durch Nachfragen herauszufinden, was Ihr Gegenüber mit seiner Aussage meint,
- Aussagen nicht abzuschwächen sowie
- keine Ratschläge und Patentlösungen anzubringen, sondern nach Gesprächsstellen zu suchen, an denen Ihr Gegenüber sich auf eine veränderte Wahrnehmung einlassen kann.

Doch auch dann bleibt die Steuerung von derartigen Veränderungsprojekten eine sehr herausfordernde Gratwanderung.

## Literatur

- Lüscho, Frank; Zitzke, Elke: Projektleitung. Alle Rollen souverän meistern. Steuermann, Antreiber, Seelentröster und mehr, München 2004 (Hier finden Sie u.a. Informationen zu den Besonderheiten von Veränderungsprojekten.)
- Gladwell, Malcolm: Tipping Point, München 2002
- Buchhorn, Eva: **Holt die Mitarbeiter aus der Komfortzone!**, in: Manager Magazin, 18.06.2004 (Link geprüft am 14.12.2015)

Fachbeitrag

Organisationsentwicklung mit dem ODA-Modell

## Veränderungen strategisch entwickeln und nachhaltig erfolgreich umsetzen

### Teil 1: Veränderungsbedarf erkennen und Betroffene zu Beteiligten machen

Ein nationaler Schweizer Großkonzern steht vor neuen Herausforderungen: Das Interesse an den angebotenen Lösungen und Produkten ist in den letzten drei Jahren stark und impulsiv gewachsen. Der Konzern konnte deshalb nur noch reagieren, statt zu agieren. Das macht sich nun für Kunden und Mitarbeiter bemerkbar – lange Durchlaufzeiten bei der Auftragsbearbeitung und viele involvierte Rollen mit unklaren Aufgaben sind zwei Auswirkungen dieser Entwicklung. Die Konzernleitung hat das erkannt und möchte als Unternehmen wieder stabil, dynamisch und innovativ werden. Dabei sollen die Kundennähe und Kosteneffizienz einem kleinen oder mittleren Unternehmen (KMU) nahekomen.

#### Der Wunsch: Ein Großkonzern so kundennah und kosteneffizient wie ein KMU

Die aktuell angespannte Situation drängt nach schnell wirksamen Veränderungen. Die Konzernleitung beschließt, sich neu zu organisieren und die Vertriebsprozesse zu optimieren. Konkret betrifft das die Prozesse vom ersten Kundenkontakt bis zum Auftragseingang. Die Konzernleitung definiert hierfür sechs Unternehmensziele:

- Einfache und optimal abgestimmte Zusammenarbeit zwischen der Verkaufsorganisation und den jeweiligen Fachorganisationen
- Anzahl an involvierten Rollen in den Vertriebsprozessen reduzieren
- Fokus auf Verkauf stärken und bei den involvierten Rollen ein "Variantendenken" fördern
- Auftragsabschlussquote steigern
- Kundenzufriedenheit steigern
- Durchlaufzeiten für die Angebotserstellung reduzieren

Autor



**Oliver Märki**

Gründer und Geschäftsführer der ON Group GmbH, Informatiker und Projektmanager NDS HF, Lean Master und Master of Advanced Studies ZFH in Project Management

Kontakt: [oliver.maerki@ongroup.ch](mailto:oliver.maerki@ongroup.ch)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

## Die Lösung: Das ODA-Modell

Um die Vorstellungen der Konzernleitung umsetzen zu können, entwickelte ich zusammen mit einem zweiköpfigen Projektteam das sog. ODA-Modell ("Organisationsentwicklung-durch-Akzeptanz"). Das Vorgehensmodell zielt darauf ab

- die betroffenen Mitarbeiter bei der Neuorganisation aktiv miteinzubinden,
- Quick Wins abzuleiten
- und Organisationsentwicklungen nachhaltig zu begleiten und umzusetzen.

Im Folgenden bezieht sich die Bezeichnung "Projektteam" auf das dreiköpfige Modell-Entwicklungsteam.

### Für wen eignet sich das Vorgehensmodell?

Das ODA-Modell unterstützt Unternehmen und Organisationen dabei, größere Veränderungen zu realisieren. Dabei führt das Modell die Veränderung durch einen strukturierten Prozess, involviert aktiv Mitarbeiter und Wissensträger und baut Wissen dort auf, wo Bedarf besteht.

Das Modell orientiert sich an den vier Phasen der **Teamentwicklung nach Tuckman**. Anhand der enthaltenen Bausteine lässt sich das ODA-Modell problemlos auf die Bedürfnisse betroffener Organisationen individualisieren. Das Modell kann unabhängig von Branche und Unternehmensgröße eingesetzt werden, sofern ein Minimum an Veränderungsbereitschaft und zur Verfügung stehende personelle Ressourcen vorliegen. In dieser zweiteiligen Artikelserie stelle ich Ihnen die sieben grundlegenden und zugleich wichtigsten Bausteine des Modells vor, mit denen Sie notwendige Veränderungen auch in Ihrem Unternehmen strukturiert umsetzen können.

## Vorbereitung: Lernen zu verstehen

Bevor Sie das ODA-Modell entsprechend Ihrer Ausgangslage individualisiert anwenden können, gilt es, die wirkliche Motivation für eine Veränderung zu verstehen. Sie müssen herauszufinden, in welcher Lage sich eine Organisation befindet. Folgende Fragen sollte sich das Projektteam stellen:

- Geht es der Organisation finanziell gut?
- Befindet sie sich in einer Wachstumsphase?
- Ist sie im Moment vom Markt überfordert?

Gibt es bereits Kennzahlen, die die aktuelle Situation der Organisation untermauern oder darauf hinweisen, in welche Richtung sich der Trend bewegt, sollten diese analysiert und mit gesundem Menschenverstand hinterfragt werden (Weiß, Strubl und Goschy, 2015). Bild 1 visualisiert eine selbstentworfene dreidimensionale Pyramide, die die von der Veränderung betroffene Organisation symbolisiert. Das Modell beruht auf der Hypothese, dass jede Organisation – unabhängig von ihrer Herkunft – von den drei Basiselementen Geschäftsmodell, Markt und Herausforderungen getrieben wird. Versuchen Sie zunächst, die Fragen zu den drei Basiselementen aus Bild 1 zu beantworten. Die Antworten dienen Ihnen als Diskussionsbasis.

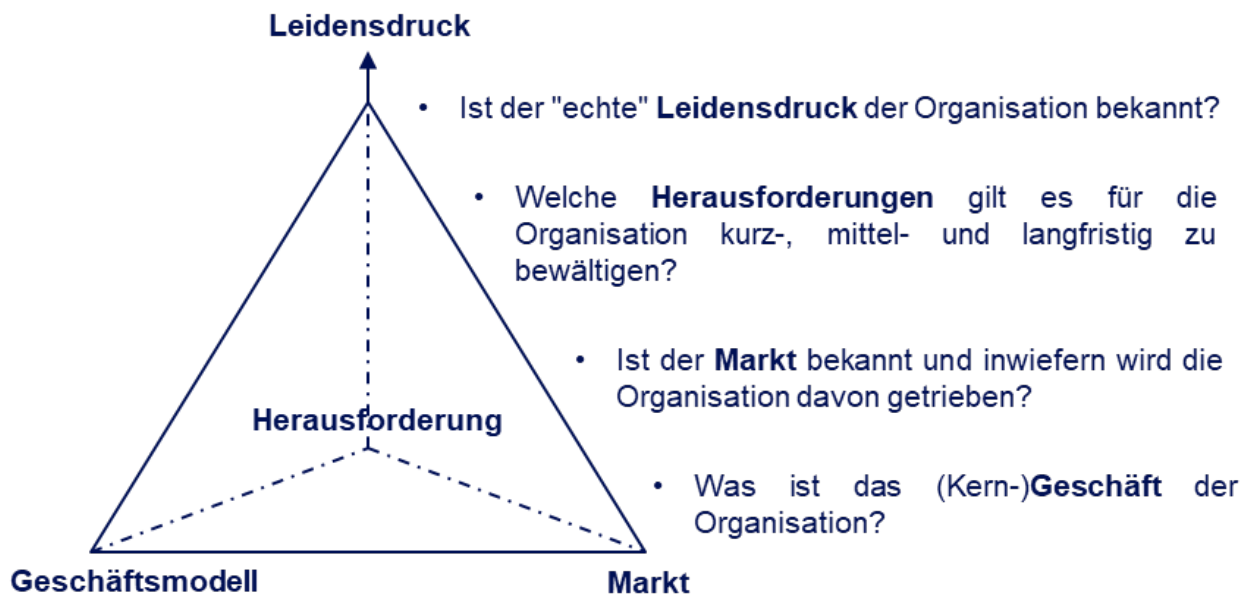


Bild 1: Die Pyramide zeigt die drei Basiselemente jedes Unternehmens und den Leidensdruck, den das Projektteam verstehen muss, um geeignete Veränderungen zu erkennen und umzusetzen.

## Leidensdruck der Organisation analysieren

Sind die Basiselemente bekannt, muss das Projektteam lernen zu verstehen, in welchem Bereich der eigentliche Leidensdruck des Unternehmens besteht. In dieser Phase empfehle ich, die betroffenen Führungskräfte zu involvieren und mit ihnen eine gemeinsame offene Diskussion entlang der dreidimensionalen Pyramide zu führen. Achten Sie darauf, dass die Erkenntnisse möglichst neutral, sachorientiert und emotionslos gewonnen werden. Das Team muss den Leidensdruck der Organisation – nicht etwa den eigenen, persönlichen Leidensdruck von Führungskräften oder Mitarbeitern – kennen und richtig interpretieren.

Dieser Schritt ist sehr zeitintensiv. Um zeitnah repräsentative Erkenntnisse zu erhalten, können Sie hier sog. Gembas (japanisch, bedeutet so viel wie "Ort des Geschehens") durchführen (Gorecki & Pautsch, 2014). **Gemba** ist eine effiziente Methode aus dem Lean-Management und besagt, dass Informationen dort einzuholen sind, wo die Wertschöpfung stattfindet. Sie ist bereits seit den 1950er-Jahren bekannt und etablierte sich im Lauf der Zeit in der Wirtschaft, insbesondere in der Automobilindustrie.

## Leidensdruck im Beispiel

Damit wir uns als Projektteam ein neutrales und sachorientiertes "Big Picture" machen konnten, waren für uns drei Arten von Informationen wichtig:

- Quantitative Informationen wie die Durchlaufzeiten von Angebotserstellungen, die Auftragsabschlussquote, die Anzahl involvierter Rollen, etc.

- Qualitative Informationen wie Aussagen von Mitarbeitern und Führungskräften hinsichtlich der aktuellen Situation
- Selbsterfahrende Informationen: Dies ist ein Mix aus quantitativen und qualitativen Informationen, mit dem markanten Unterschied, dass wir diese selbst erfuhren. Hierfür verfolgte ich mit meinem Projektteam genauestens 15 verschiedene Angebotserstellungen parallel zueinander. Konkret bedeutete das, dass wir in die Arbeiten vom ersten Kundenkontakt bis hin zur Vertragsunterzeichnung (sofern es zu einer kam) involviert waren.

Um uns nun ein Big Picture schaffen zu können, stellten wir alle gesammelten und erhaltenen Informationen einander gegenüber. So konnten wir sichergehen, dass wir den echten Leidensdruck verstanden haben, unabhängig vom persönlichen Leidensdruck von Führungskräften oder Mitarbeitern.

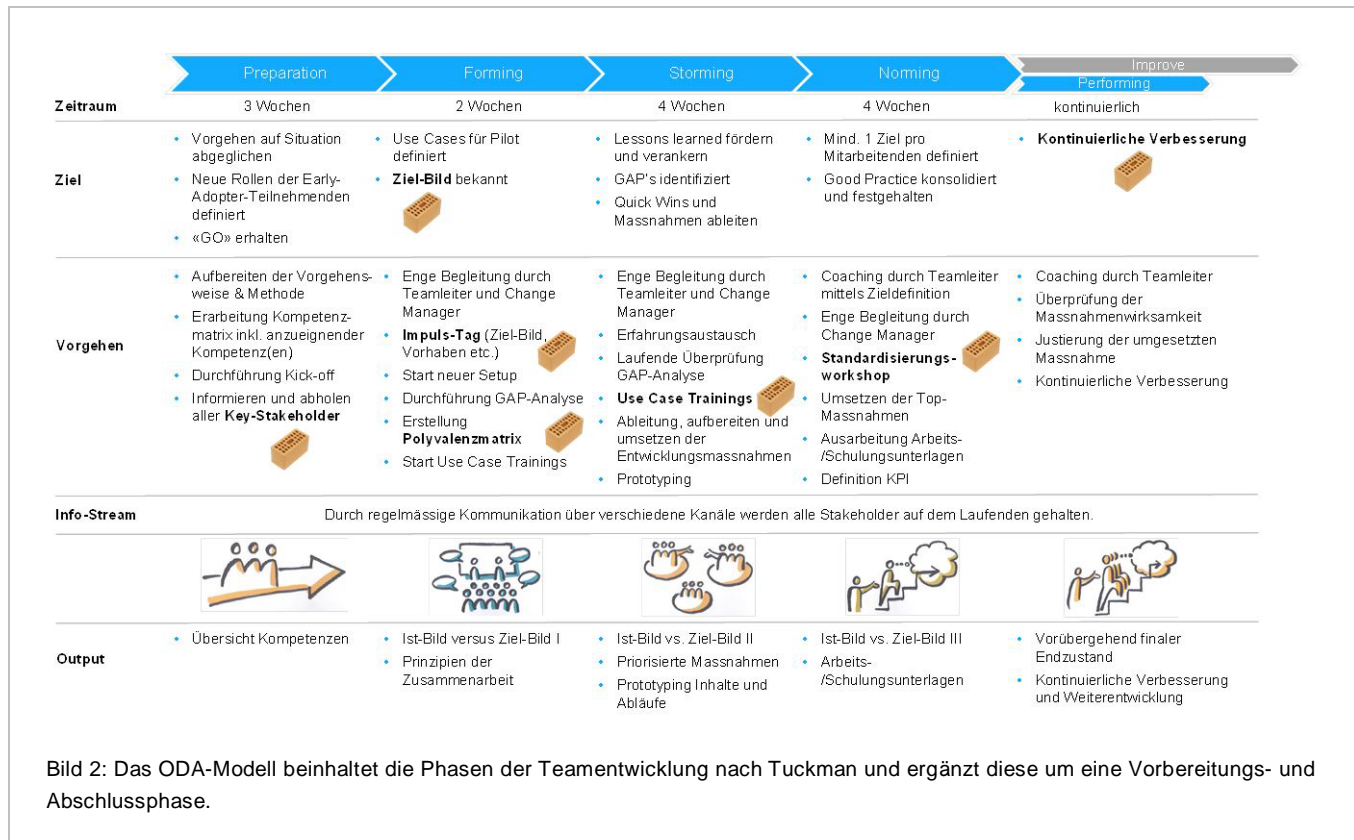
Wenn alle Leitfragen in Bild 1 mit einer für alle Beteiligten stimmigen Antwort beantwortet werden, haben Sie ein gemeinsames Verständnis zur Ausgangssituation erreicht und können die Arbeit mit dem Vorgehensmodell beginnen. Im Beispiel befand sich der Großkonzern in folgender Ausgangslage:

Das aktuelle Kerngeschäft basiert auf der Bereitstellung von individuellen und dadurch komplexen Kundenlösungen. Wo vor einiger Zeit noch wenig bis keine Konkurrenz auf dem Markt vorhanden war, gibt es heute vermehrt kleine Unternehmen, die mit Nischenprodukten näher am Puls der Kunden sind. Zudem sind kleine Unternehmen sehr flexibel und schnell, weil sie sich u.a. an weniger interne Richtlinien und Vorgaben zu halten haben. Die Aus- und Bewertung aller Informationen zeigt klar auf, dass der Großkonzern eine zu niedrige Auftragsabschlussquote ausweist. Diese ist vor allem darauf hinzuweisen, dass viele der potenziellen Kunden (zu) lange auf ein Angebot, resp. auf die gewünschten Anpassungen, warten müssen und deshalb den Vertragsabschluss mit einem anderen Anbieter eingehen.

## Das ODA-Modell im Detail

Notwendige Kompetenzen für die Entwicklung des ODA-Modells waren langjährige Erfahrungen in Change-Vorhaben, Prinzipien des Lean-Managements sowie die Führung von agil organisierten Projekten in Verbindung mit einem Bottom-up-Ansatz.

Das in Bild 2 dargestellte ODA-Modell orientiert sich an den vier Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman und ergänzt dieses an den Außenseiten noch um jeweils eine Phase: Zu Beginn wurde bewusst eine Vorbereitungsphase (Preparation) für das Projektteam und die beteiligten Führungskräfte angefügt. Den Abschluss bzw. die nachhaltige Verankerung symbolisiert die Phase Improve.



## Die sieben Bausteine des Modells

Die im Beispiel angestrebten Ausweitungen vom Vertrieb auf weitere Unternehmensbereiche zeigten, dass sich aus dem ODA-Modell sieben Komponenten explizit herauskristallisieren lassen. Diese sieben Komponenten gelten für jedes Veränderungsvorhaben, unabhängig von der Organisationseinheit und deren Größe. Sie bilden die Basis des gesamten Vorgehens und werden als Bausteine bezeichnet, um das Vorhaben effizient zu gestalten und erfolgreich zum Ziel zu führen.

Die sieben Bausteine sind:

- Key-Stakeholder
- Zielbild
- Impuls-Tag
- Polyvalenzmatrix
- Use Case-Trainings
- Standardisierungsworkshop
- Kontinuierliche Verbesserung



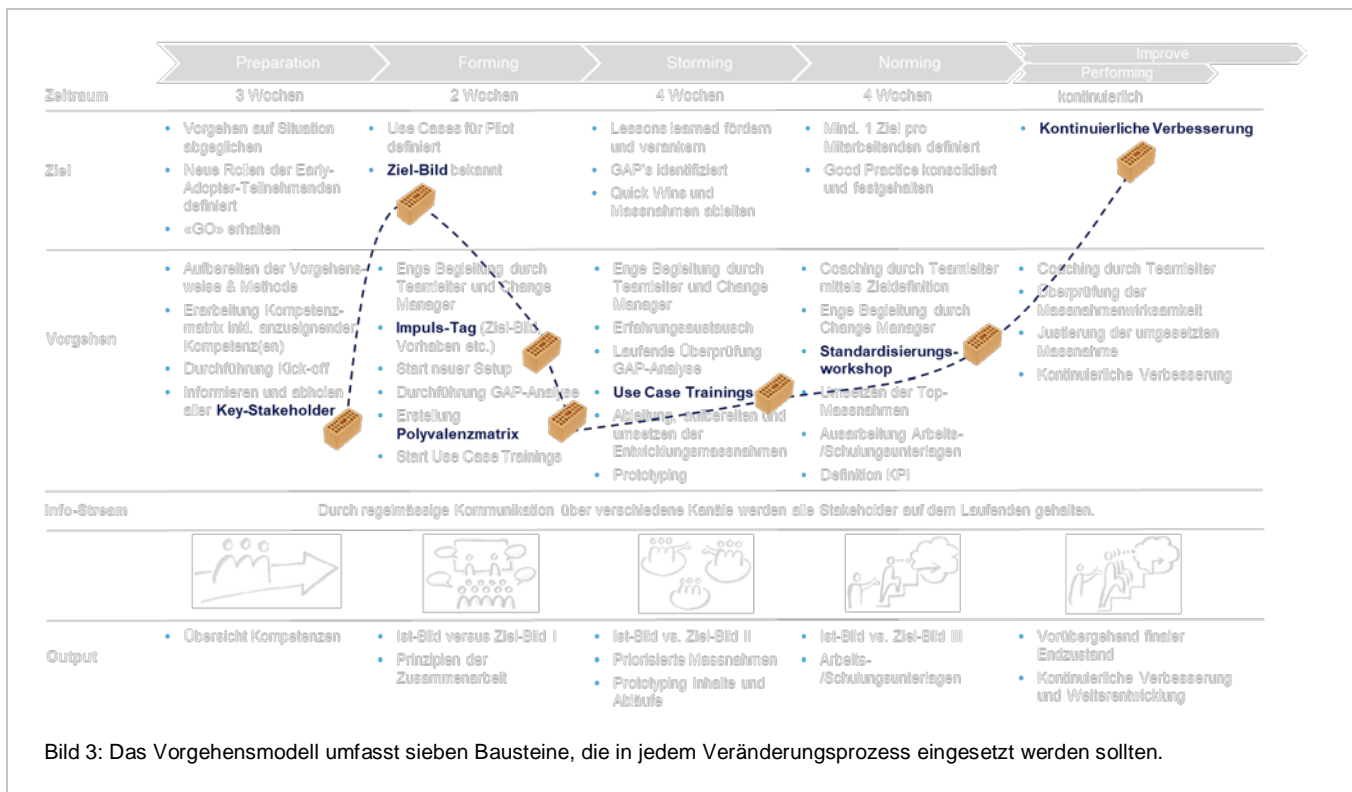


Bild 3: Das Vorgehensmodell umfasst sieben Bausteine, die in jedem Veränderungsprozess eingesetzt werden sollten.

## Key-Stakeholder

Die Führungskräfte innerhalb der betroffenen Organisation, in der die Veränderungen stattfinden sollen, sind in erster Linie die Key-Stakeholder. Es geht darum, die Sinnhaftigkeit des Vorhabens auf Führungsstufe aufzuzeigen. Um die Key-Stakeholder zu identifizieren, können Sie pragmatisch vorgehen und die "wichtigsten" Personen entlang eines Kommunikationskonzepts auflisten. Gehen Sie konkret folgenden Fragestellungen nach:

- Welche Manager sind direkt betroffen?
- Wer ist Auftraggeber?
- Wer sind die Vorgesetzten der Early-Adopter-Gruppe?

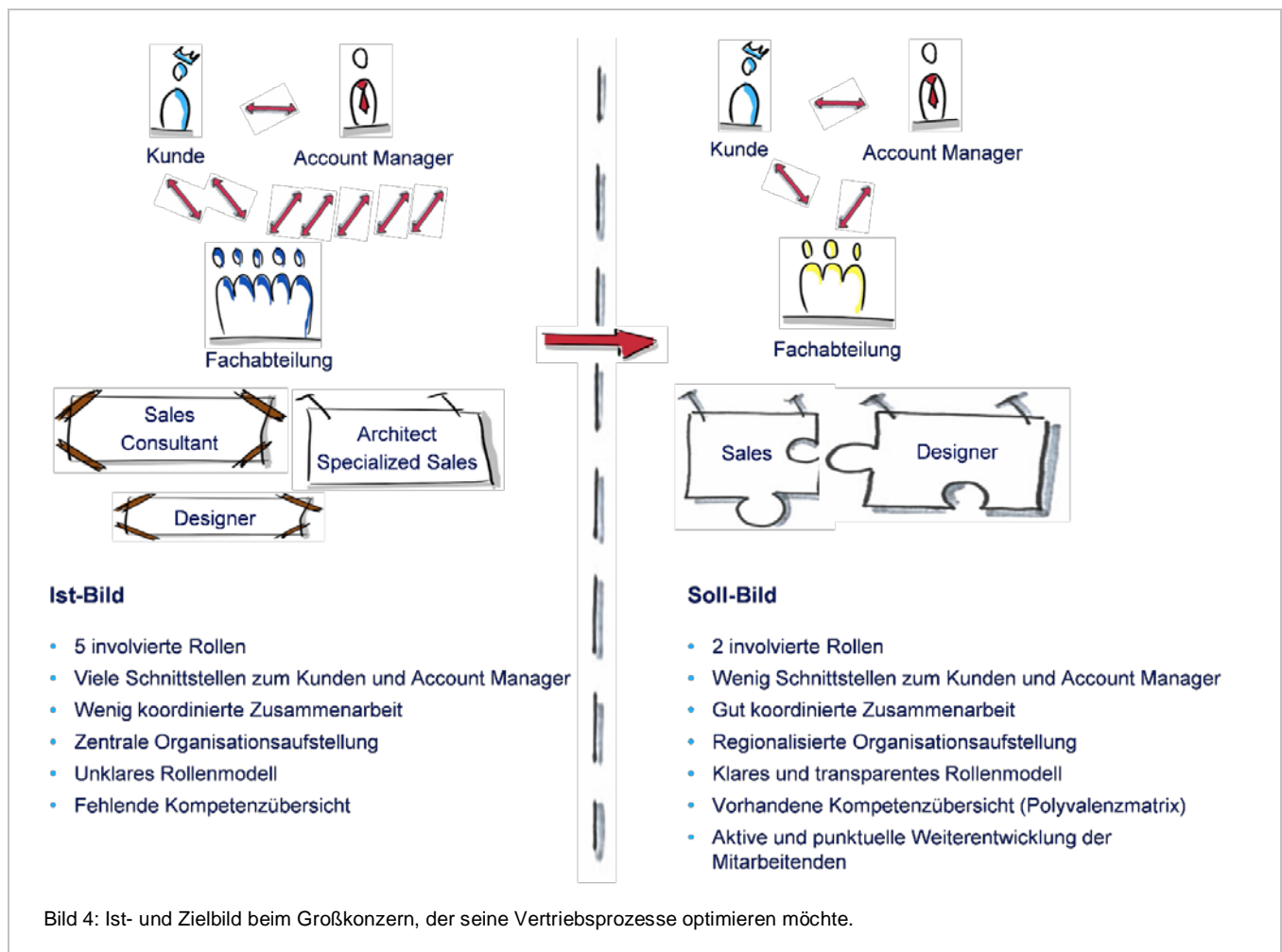
Early Adopters sind frühzeitige Anwender und gehören, nach den eigentlichen Innovatoren, zu den Ersten, die neue Ideen übernehmen. In unserem Fall waren das Vertriebsmitarbeiter, die durch ihre Vorgesetzten nominiert wurden und als Vertreter der jeweiligen Rolle agierten.

Die Key-Stakeholder involvierten wir von Beginn an ins Projekt. Dafür erhielt ich in der Rolle des Projektleiters Zugang zu den regulär stattfindenden Management-Boards und konnte dort in regelmäßigen Abständen entsprechend informieren und so Erwartungen abholen.

## Gemeinsames Zielbild

Nach der Identifikation der Key-Stakeholder gilt es, ein gemeinsames Zielbild zu entwickeln, das die gewünschte und anzustrebende Soll-Situation visualisiert. Das Projektteam erarbeitet das Zielbild gemeinsam mit den Key-Stakeholdern, damit diese es zukünftig in die Organisation tragen und leben.

Ein Zielbild ist nicht mit einer Vision zu verwechseln. Bei der Vision handelt es sich um eine Art Polarstern. Dieser ist der hellste Stern am Himmel und dem Nordpol sehr nahe. Für Schiffsbesatzungen ist er ein geeignetes Mittel zur Feststellung der geografischen Nordrichtung. Angelehnt an diese Metapher gibt die Vision zwar eine Richtung vor, jedoch kann sie nie erreicht werden. Das Zielbild hingegen soll in einem vordefinierten Zeitrahmen erreicht werden können. Das bedeutet, dass es grundsätzlich als provisorisches Sinnbild zu betrachten ist, das sich im Laufe der Zeit entwickelt und nachhaltig festigt. Es ist somit Teil der Weiterentwicklung und zu gegebener Zeit als erreicht zu betrachten, jedoch niemals als abgeschlossen. Ein Zielbild kann in geschriebener und/oder visueller Form dargestellt werden. In unserem Beispiel, entwickelten wir in Zusammenarbeit mit der Early-Adopter-Gruppe als Zielbild eine Mischform (Bild 4).



## Zielbild im Beispiel

Die linke Seite symbolisiert die aktuelle Situation zwischen dem Kunden und der Organisation. Der Kunde steht mit einem ihm zugeteilten Account-Manager im Dialog. Zugleich wird er auch sehr oft aus dem Backoffice von den Rollen Sales Consultant, Architect Specialized Sales und Designer kontaktiert. Der Account-Manager hat innerhalb der eigenen Organisation bis zu acht Mitarbeiter, die er koordinieren muss. Die auf Notizzettel dargestellten Rollen sind so angeordnet, wie sie in der Praxis anzutreffen sind.

Die rechte Seite visualisiert das gewünschte und anzustrebende Soll-Bild. Der Kunde steht nach wie vor mit dem Account-Manager im Dialog. Für Erweiterungsgeschäfte kann sich der Endkunde direkt mit einem ihm zugeteilten und bekannt gegebenen Ansprechpartner aus dem Backoffice in Verbindung setzen. Einfache und oft auch dringende Erweiterungen an der bestehenden Kundenlösung werden so ohne lange Durchlauf- und Liegezeiten priorisiert abgearbeitet. Ebenso erhält der Account-Manager seitens der eigenen Organisation eine ihm zugeteilte und bekannte Ansprechperson. Die zueinander passenden Puzzleteile symbolisieren die reduzierten beteiligten Rollen und die neue, aufeinander abgestimmte und effiziente Zusammenarbeit.

Nachdem die Key-Stakeholder und ein gemeinsames Zielbild definiert sind, soll ein Impulstag weitere von der Veränderung Betroffene informieren.

## Der Impuls-Tag

Der Impuls-Tag ist eine Veranstaltung, bei der die Betroffenen abgeholt, über das Vorhaben informiert und auf diese Weise zu Beteiligten werden sollen. Zwingend anwesend müssen sein die künftige Early-Adopter-Gruppe, die Key-Stakeholder und das Projektteam. Diese Veranstaltung dauert einen Arbeitstag.

Der Impuls-Tag weist Parallelen zur konventionellen Kick-Off-Veranstaltung aus – es gibt jedoch einen markanten Unterschied. Das klassische **Projekt-Kick-Off** bildet den offiziellen Start des Projekts. Nachdem die Projekteziele erreicht – oder auch nicht erreicht – wurden, wird das Projekt mit einem Kick-Out abgeschlossen. Damit sind die Projektmitarbeiter vom Projekt entlastet und kehren vollumfänglich zurück in ihre Linienaufgabe.

Der Impuls-Tag stellt ein bedeutendes Ereignis dar und öffnet das Tor zu einer neuen Ära. Die Veranstaltung macht Mut für die Umsetzung von Verbesserungen, die das Tagesgeschäft in Zukunft einfacher gestalten werden. Die Verbesserungen werden den Mitarbeitern mehr Freiraum für die wichtigen, richtigen und zukunftsorientierten Themen geben. Hier werden die Mitarbeiter dazu ermutigt, eine neue Art und Weise der Zusammenarbeit zu gestalten. Im Gegensatz zum Projekt-Kick-Off suggeriert der Impulstag den Beginn eines neuen Zeitalters, dessen Ende nicht festgelegt wird bzw. nicht festgelegt werden kann.

**!** Zu berücksichtigen ist dabei, dass die Early-Adopter-Gruppe im Vergleich zu den Key-Stakeholdern dem Wandel einige Wochen, wenn nicht sogar Monate, hinterherhinkt. Im Gegensatz zu den Early Adopters sind die Key-Stakeholders die eigentlichen Innovatoren (Auftraggeber, Führungskräfte, Meinungsmacher, etc.) und bereits im Vorfeld stark involviert. Die Mehrheit der Key-Stakeholder sollte am Impulstag deshalb eine aktive Rolle einnehmen, denn sie hat großen Einfluss auf den Erfolg der Veranstaltung. Sensibilisieren Sie die teilnehmenden Schlüsselpersonen im Vorfeld auf ihren "Vorsprung" und dessen Einsatz.

Folgende Agendapunkte und Ziele sollte der Impuls-Tag umfassen:

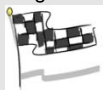
## Agendapunkte des Impuls-Tags

### Begrüßung, Einleitung und Ziele

Damit die Teilnehmenden so früh wie möglich erfahren, weshalb sie zu dieser Veranstaltung eingeladen wurden, eröffnet der Projektleiter den Impuls-Tag und gibt die Veranstaltungsziele bekannt.

### Vom Groben und im Detail

Die Entstehung des Vorhabens wird nach dem Ansatz "vom Groben ins Detail" erläutert. Zu berücksichtigen gilt der Wissensvorsprung seitens der Veranstalter gegenüber der Early-Adopter-Gruppe. Die Gruppe soll hier eine ehrliche Chance und Möglichkeit erhalten, den Wissensvorsprung aufzuholen.



Alle Teilnehmenden auf denselben Wissensstand bringen.

### Rund um den Piloten

Die Teilnehmenden werden über das Vorgehen (ODA-Modell) im Vorhaben informiert. Das Vorgehen, die einzelnen Bausteine sowie die Erwartungshaltung seitens des Managements werden bekannt gegeben. Damit sollen die Mitarbeiter aus der Early-Adopter-Gruppe verstehen, weshalb sie für dieses Vorhaben nominiert wurden und was sie in den kommenden Wochen erwartet.



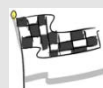
Alle Teilnehmenden kennen den Grund und die Herkunft für ihre künftige Rolle.

### Feedback

Die Early-Adopter-Gruppe wird ab sofort ins Vorhaben involviert. Damit Führungskräfte und Projektteam ein Gefühl für die Situation erhalten, werden die Teilnehmenden dazu motiviert, Rückmeldung zu geben.

Rote Rückmeldungen stehen für negativ zu interpretierende Aussagen wie Unklarheiten, Ängste, Befürchtungen; grüne Rückmeldungen stehen für positiv zu interpretierende Aussagen gegenüber dem Vorhaben.

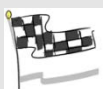
Um die Hemmschwellen zu durchbrechen, werden die Rückmeldungen auf schriftlicher Basis gemacht. Die gesammelten Rückmeldungen werden noch während der Veranstaltung ausgewertet. Vorhandener Klärungsbedarf wird im Laufe der Veranstaltung geklärt.



Die Teilnehmenden teilen ihre Sicht der Dinge und beginnen damit, Teil des Vorhabens zu werden.

### Polyvalenz

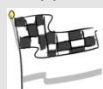
Ein gemeinsames Verständnis ist essentiell, um zukünftige Missverständnisse vermeiden oder zumindest eingrenzen zu können. Wichtig ist, dass alle Teilnehmenden verstehen, was mit dem Begriff Polyvalenz gemeint ist (Definition folgt unten). Dazu gehört auch die Erwartungshaltung seitens der Führungskräfte.



Die Teilnehmenden verstehen, welche Bedeutung Polyvalenz für sie hat.

### Prinzipien der Zusammenarbeit

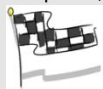
Die Teilnehmenden erarbeiten in Arbeitsgruppen gemeinsame Prinzipien der Zusammenarbeit. Das unterstützt die Gruppenbildung. Die Arbeitsgruppen werden anhand der zukünftigen Häufigkeit der Berührungspunkte im Tagesgeschäft gebildet.



Die Teilnehmenden lernen sich kennen und tauschen sich in einer ungezwungenen Atmosphäre aus.

### So geht es weiter / Fragen und Antworten

Die nächsten konkreten Schritte werden bekannt gegeben. Dabei treten die Teilnehmenden mit den Führungskräften ins Gespräch, um u.a. Unklarheiten aus dem Weg zu räumen.



Unklarheiten werden offen angesprochen und Ängste durch das Projektteam und die Führungskräfte abgemildert.

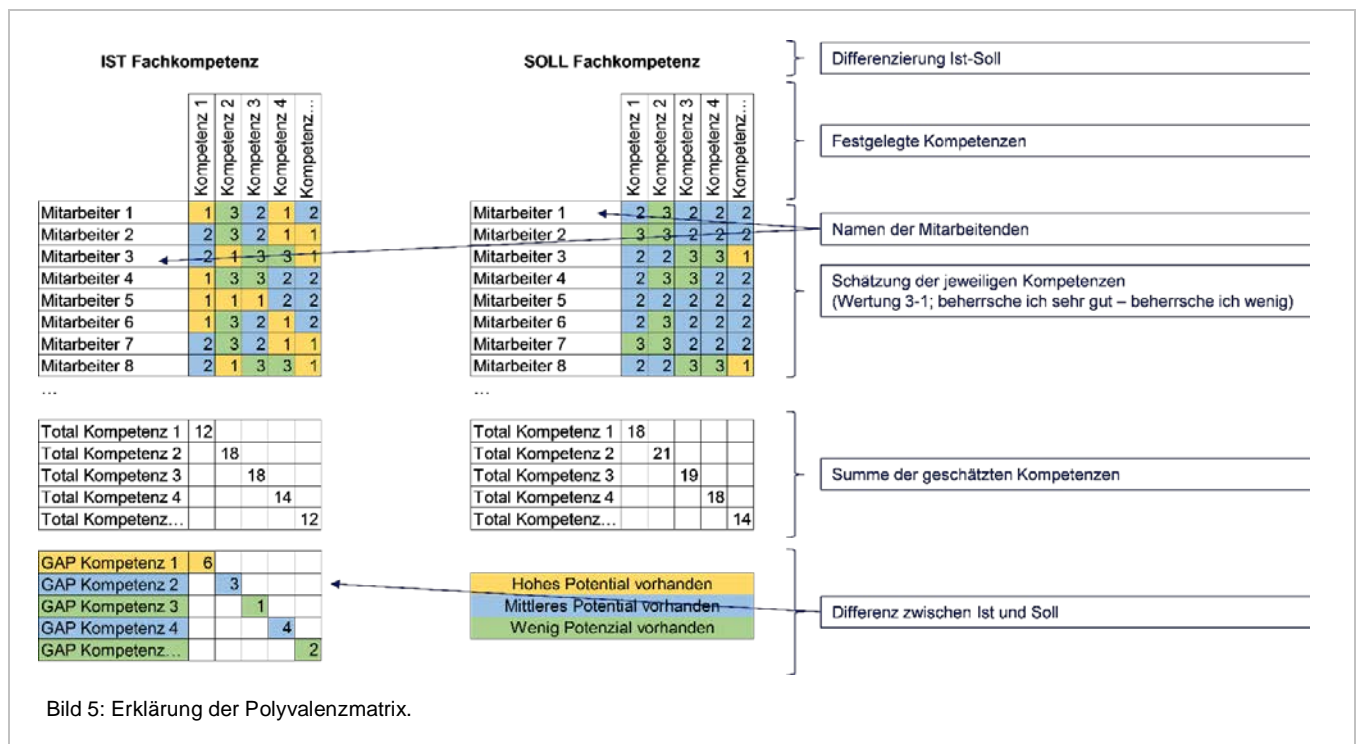
Tabelle 1: Der Impuls-Tag sollte nach einem festen Schema ablaufen und die Betroffenen auf die Veränderungen einstimmen.

Ergebnisse des Impuls-Tags:

- Rückmeldungen seitens der Teilnehmer sind aufgenommen (vor allem Aussagen zu Unklarheiten, Ängsten und Befürchtungen sowie Engagement und Erwartungen).
- Prinzipien der Zusammenarbeit sind bekannt und visuell fassbar vorhanden
- Alle Teilnehmenden sind auf demselben Wissensstand und wissen, weshalb sie Teil des Vorhabens sind

## Polyvalenzmatrix

Nachdem die Betroffenen am Impuls-Tag über das Vorhaben informiert wurden, geht es nun darum, eine Übersicht der aktuellen Situation im Hinblick auf die Mitarbeiterkompetenz zu erhalten. Ein praktisches Instrument hierfür ist die von mir entwickelte Polyvalenzmatrix. Sie unterstützt, die eigene persönliche Ansicht der Mitarbeiter und die Fremdeinschätzung der jeweils direkten Vorgesetzten aufzunehmen und zu konsolidieren. Die Matrix in Bild 5 zeigt den aktuellen IST-Zustand und den anzustrebenden SOLL-Zustand hinsichtlich der im Vorfeld definierten Kompetenzen. Interessierte Leser können sich die Polyvalenzmatrix [auf meinem Blog](#) herunterladen.



## Anwendungsbeispiel anhand Kompetenz 1 = z.B. Kenntnisse über Produkt A

Mitarbeitergespräch: Mitarbeiter 1 schätzt gemeinsam mit seinem Vorgesetzten seine Kenntnisse über Produkt A ein (IST Fachkompetenz). Im Rahmen dieses Dialogs wird ebenfalls der SOLL-Wert für "Kenntnisse über Produkt A" festgelegt. Wie in Bild 5 dargestellt, ist Kompetenz 1 bei Mitarbeiter 1 nur schwach ausgeprägt. Diese soll nun weiterentwickelt werden.

Der Vorgang der oben beschriebenen Einschätzung und der Definition der SOLL-Werte wiederholt sich für alle definierten Kompetenzen und Mitarbeiter.

Vergleicht man nun die beiden Werte in den Felder "IST Total Kompetenz 1" und "SOLL Total Kompetenz 1" ist ersichtlich, dass hier eine Wertdifferenz von 6 vorhanden ist (GAP Kompetenz 1). Je höher dieser Wert, desto höher weicht der SOLL-Wert vom IST-Wert ab. Nun gilt es, die richtigen Weiterentwicklungsmaßnahmen abzuleiten und zu definieren. Das ist Führungsaufgabe und liegt deshalb bei den Führungskräften. Je nachdem wie umfangreich die Maßnahmen sind, kann es sinnvoll sein, die Personalabteilung miteinzubeziehen. Das ergibt insbesondere dann Sinn, wenn bei der Umsetzung der Weiterentwicklungsmaßnahmen Synergien genutzt werden können.

## Ausblick

Wenn Sie die Key-Stakeholder identifiziert, mit ihnen gemeinsam ein Zielbild festgelegt haben und die fehlenden Mitarbeiterkompetenzen für alle transparent sind, können Sie in Trainings und Workshops konkrete inhaltliche Veränderungen für den Arbeitsablauf erarbeiten. Im Beispielfall erarbeiteten die Betroffenen schlankere Vertriebsprozesse. Wie dies funktioniert und Sie sicherstellen, dass Veränderungen nachhaltig verankert werden und der Change sogar als kontinuierlicher Prozess im Unternehmen Einzug erhält, erfahren Sie im zweiten Teil dieser Artikelserie.

## Literatur

- Gorecki, Pawel; Pautsch, Peter: Praxisbuch Lean Management. Der Weg zur operativen Excellence, Hanser, 2. überarbeitete Auflage, München, 2014
- Kerzner, Harold; Majetschak, B.: Projekt-Management. Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung, mitp-Verlag, 2. deutsche Auflage, Bonn, 2008
- Weiß, E.; Strubl, C.; Goschy, W.: Lean Management. Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen, Erich Schmidt Verlag, 3. überarb. Auflage, Berlin, 2015



Fachbeitrag

Organisationsentwicklung mit dem ODA-Modell

## Veränderungen strategisch entwickeln und nachhaltig erfolgreich umsetzen

### Teil 2: Veränderungen schrittweise erarbeiten und Akzeptanz sicherstellen

Dank starkem Wachstum konnte ein nationaler Schweizer Großkonzern die letzten drei Jahre nur noch reagieren, statt aktiv neue Produkte zu entwickeln. Das Unternehmen möchte nun wieder stabil, dynamisch und innovativ werden. Die Konzernleitung beschließt, die Vertriebsprozesse zu ändern, da aktuell lange Durchlaufzeiten bei der Auftragsbearbeitung und viele involvierte Rollen mit unklaren Aufgaben vorherrschen.

Ich entwickelte dazu zusammen mit einem zweiköpfigen Projektteam das sog. ODA-Modell ("Organisationsentwicklung-durch-Akzeptanz"). Dieses Vorgehensmodell unterstützt Unternehmen und Organisationen dabei, größere Veränderungen zu realisieren. Dabei führt es die Veränderung durch einen strukturierten Prozess, involviert aktiv Mitarbeiter und Wissensträger und baut Wissen dort auf, wo Bedarf besteht. Das Modell orientiert sich an den vier Phasen der **Teamentwicklung nach Tuckman** und ergänzt dieses an den Außenseiten noch um jeweils eine Preparation- bzw. Improvephase.

In dieser zweiteiligen Artikelserie stelle ich Ihnen die sieben grundlegenden und zugleich wichtigsten Bausteine des Modells vor, mit denen Sie auch in Ihrem Unternehmen notwendige Veränderungen strukturiert umsetzen können. **Im ersten Teil** erfuhren Sie, wie Sie den individuellen Leidensdruck eines Unternehmens erkennen, um anschließend die geeigneten Key-Stakeholder zu identifizieren und mit ihnen ein gemeinsames Zielbild zu entwickeln. Die unmittelbar von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter wurden informiert und eingestimmt. Zudem legte die Polyvalenzmatrix die notwendigen, fehlenden Mitarbeiterkompetenzen für die gewünschte Veränderung offen.

### Wie erarbeite ich Veränderungen strukturiert und stelle die Akzeptanz der Betroffenen sicher?

Damit haben Sie bereits die ersten vier der sieben Bausteine des ODA-Modells erfolgreich absolviert. In diesem zweiten Artikelteil geht es darum, inhaltliche Veränderungen zu erarbeiten, mit der Geschäftsführung abzustimmen und dafür zu sorgen, dass Veränderungen kontinuierlich stattfinden können. Zur Erinnerung das ODA-Modell in Bild 1.

Autor



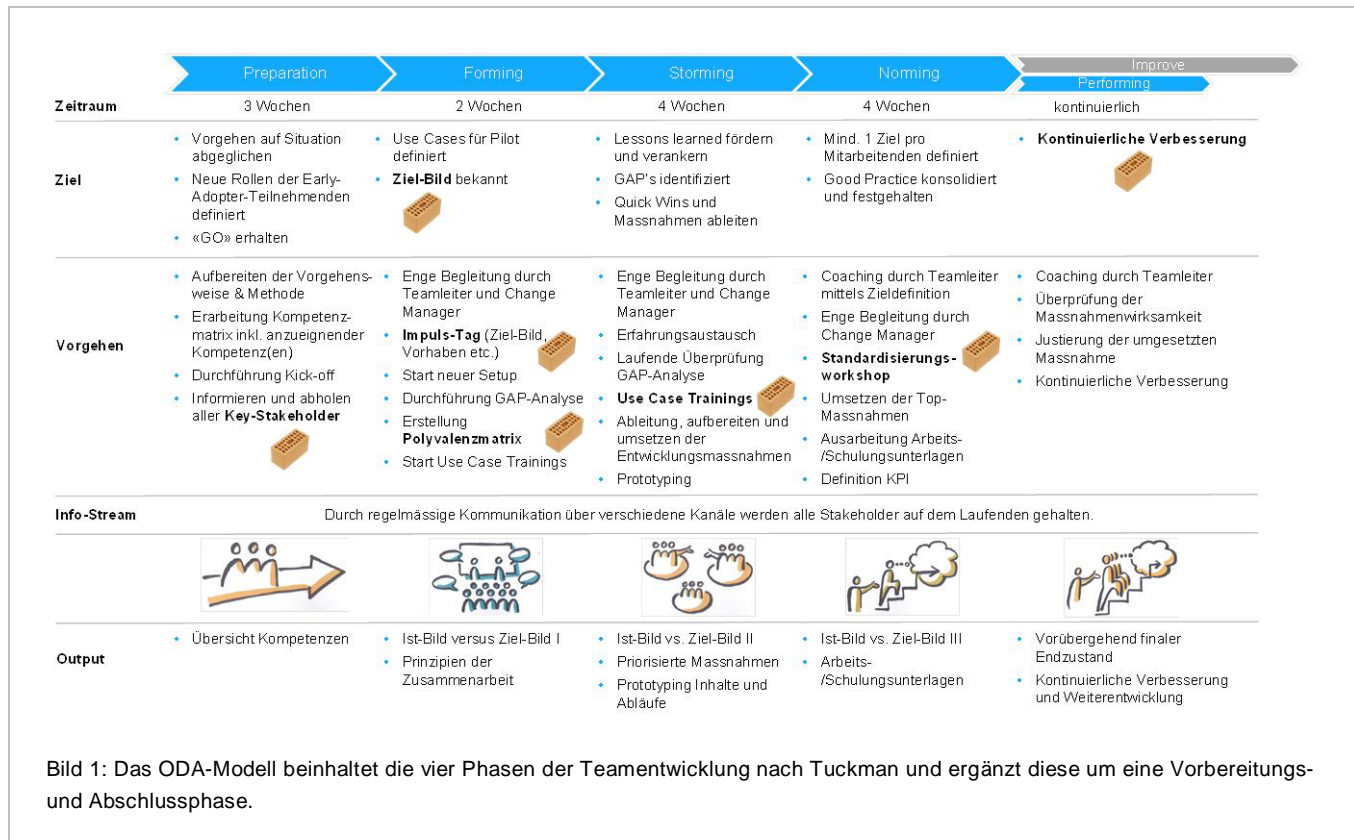
**Oliver Märki**

Gründer und Geschäftsführer der ON Group GmbH, Informatiker und Projektmanager NDS HF, Lean Master und Master of Advanced Studies ZFH in Project Management

Kontakt: [oliver.maerki@ongroup.ch](mailto:oliver.maerki@ongroup.ch)

Mehr Informationen unter:  
[projektmagazin.de/autoren](https://projektmagazin.de/autoren)





## Die sieben Bausteine des ODA-Modells

Die sieben Bausteine sind für jedes Veränderungsvorhaben gültig, unabhängig von der Organisationseinheit und deren Größe. Sie setzen sich zusammen aus:

- Key-Stakeholder
- Zielbild
- Impuls-Tag
- Polyvalenzmatrix
- Use-Case-Trainings
- Standardisierungsworkshop
- Kontinuierliche Verbesserung

Die Bausteine Key-Stakeholder, Zielbild, Impuls-Tag sowie Polyvalenzmatrix wurden in Teil 1 der Artikelserie behandelt.

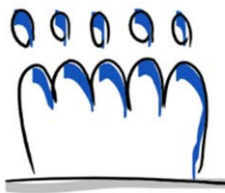
## Das Use-Case-Training

Nachdem die Ist- und Soll-Kompetenzen aufgenommen sind oder noch aufgenommen werden, können Sie mit den ersten Use-Case-Trainings beginnen. Das Use-Case-Training bietet der Early-Adopter-Gruppe Raum für gegenseitigen Wissensaustausch in einer wertfreien Zone. Hier darf es kein Falsch geben. Gefragt sind "Good Practices" im Sinne von: Was bewährt sich aktuell am meisten im Tagesgeschäft?

Hier sollen Menschen in ihren Rollen voneinander lernen und damit ein gemeinsames Verständnis einer ideal ablaufenden Zusammenarbeit erhalten und festhalten (über den eigenen Tellerrand schauen). Der Inhalt der Trainings basiert auf den (ersten) Informationen aus der Polyvalenzmatrix und die im Vorfeld durch die Führungsebene definierten Use Cases. Für weiterführende Informationen zu Use Cases lesen Sie bitte: **"Requirements Engineering für Projektleiter. Teil 2: Mit Use Cases den Funktionsumfang beschreiben"**, Projekt Magazin, Ausgabe 24/2015.

Ein Training dauert max. drei Stunden und wird durch das Projektteam moderiert. Die Begrenzung der Zeit lehnt sich an das **Pareto-Prinzip** an: Unter dem vorgetäuschten Zeitdruck fokussieren sich die Teilnehmer auf das Wesentliche und verlieren das Ziel weniger aus den Augen.

### Teilnehmer



Die Teilnehmer eines Use-Case-Trainings sind in der Regel Teil der Early-Adopter-Gruppe. Gefragt sind Experten im Hinblick auf den zu behandelnden Use Case. Dabei sollte es sich um Personen handeln, die bereit sind, neue Wege zu gehen und damit auch einen eventuellen Mehraufwand für das Unternehmen zu leisten. Sie bringen die gewünschte offene Denkweise bereits mit und scheuen keine Veränderungen, sofern diese dem Erfolg der Organisation und zuletzt auch dem des Unternehmens zugutekommen. Bei der Teilnehmerauswahl sollten Sie darauf achten, dass eine gesunde Mischung aus Erfahrung und Unerfahrenheit besteht. Lesen Sie hierzu auch: **"Mit der Veränderungsformel Widerstände erkennen und Maßnahmen ableiten"**, Projekt Magazin, Ausgabe 07/2017.

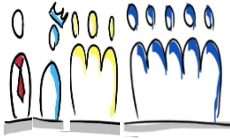
### Rollen und Funktionen



Alle Rollen, die der definierte Use Case involviert und tangiert, sind vertreten und leisten somit einen aktiven Beitrag im Training. Rollen, die sich außerhalb der direkt betroffenen Organisation befinden, nehmen ebenfalls am Training teil – auch wenn sie in der Regel nicht Teil der Early-Adopter-Gruppe sind.

Zwei Mitglieder des Projektteams bilden das Moderationsteam. Weil die Use Case Trainings echte Fälle simulieren, sind sie inhaltlich oft sehr anspruchsvoll und detailliert. Der Projektleiter sollte die Moderation führen, da er so bestimmte Sachverhalte entsprechend nach- und hinterfragen kann. Das zweite Mitglied aus dem Projektteam unterstützt den Moderator als Co-Moderator (Bei zwei Teams, siehe weiter unten) sowie bei der Aufnahme von Notizen und weiteren Belangen.

## Trainingsgruppen



Die einzelnen Trainingsgruppen sollten zwischen zwei und sechs Personen umfassen. Ab sechs Personen pro Gruppe sollten die Trainings in zwei Teams aufgeteilt durchgeführt werden. Damit sammeln wir gute Erfahrungen. Die Aufteilung bringt einen enormen Mehrwert, da das Endergebnis ein konsolidiertes Produkt aus den Sichtweisen zwei verschiedener Gruppen ist.

## Ziele und Ergebnisse

Mit jedem Use-Case-Training werden drei Ziele verfolgt und die dazugehörigen Ergebnisse erarbeitet.

Ziele 	Ergebnisse 
Use Case gemeinsam simuliert	Leitfaden für neue Mitarbeiter
Auf den Use Case bezogen die notwendigen Trainings- und Schulungsblöcke definiert	Übersicht der notwendigen Trainings- und Schulungsblöcke
Gemeinsames Verständnis vom Ablauf und von den im Use Case involvierten Rollen erlangt	Reflexion und Rückmeldung der Teilnehmenden protokolliert

Tabelle 1: Ein Use-Case-Training verfolgt drei Ziele, für die Ergebnisse erarbeitet werden.

## Ablauf eines Use-Case-Trainings

Ein Use-Cases-Training beinhaltet acht Schritte, die in chronologischer Abfolge ablaufen. Findet das Training mit nur einer Gruppe statt, überspringen Sie die Schritte 4 und 5.

### Die acht Schritte eines Use-Case-Trainings



#### Intro

Gehen Sie im Intro auf die drei Fragen Warum?, Wie? und Was? ein. Mit den Antworten darauf geben Sie den Teilnehmern – erstmals nach dem Impulstag – einen Überblick in das gesamte Vorhaben. Schließen Sie diese Phase mit der Bekanntgabe der Aufgabenstellung und der Gruppenbildung. Lässt die Anzahl der Teilnehmer die Aufteilung in zwei Gruppen zu, können Sie die folgenden Schritte in zwei Teams und getrennt voneinander durchführen.



## Gegebenheiten

Lassen Sie die Teilnehmer in dieser ersten Aufgabe die vorbereiteten Gegebenheiten der Reihenfolge nach sortieren. Gegebenheiten sind grobe Arbeitsvorgänge, die als unveränderbar gelten, wie beispielsweise "Kontaktaufnahme mit Kunde", "Zustellung des Angebots", "Unterschrift", etc. Sie werden feststellen, dass die Teilnehmer während des Lösens dieser Aufgabe rege miteinander diskutieren. Hintergrund: In der Praxis wird derselbe Use Case ja nach Mitarbeiter ganz unterschiedlich gehandhabt und die involvierten Rollen wissen oftmals gar nicht, was vor oder nach ihrer Bearbeitung geschieht. Ziel ist, ein gemeinsames Verständnis vom Ablauf zu schaffen.



## Chronologie

Nun wird der zuvor erarbeitete Arbeitsablauf weiter ausgearbeitet. Fordern Sie die Teilnehmer dazu auf, zu den Gegebenheiten jeweils konkrete Arbeitsausführungen zu notieren. Ziel ist, die Granularität eines Leitfadens zu erreichen. Dies lässt sich einfacher eingrenzen, wenn Sie die Anzahl der zu protokollierenden Arbeitsausführungen auf maximal 20 begrenzen.



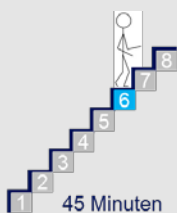
## Gegenseitige Vorstellung

Lassen Sie die Gruppen die erarbeiteten Leitfäden gegenseitig vorstellen. Legen Sie großen Wert darauf, dass gegenseitig keine Wertungen ausgesprochen werden. Verständnisfragen sind hingegen erlaubt und willkommen.



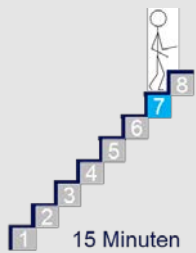
## Konsolidierung

Die beiden zuvor vorgestellten Leitfäden werden zu einem gemeinsamen Leitfaden konsolidiert. Nachdem Sie die Aufgabenstellung vorgestellt haben, verlassen Sie und das andere Mitglied aus dem Projektteam die Räumlichkeiten. Damit erhalten die Teilnehmer Raum für offene Diskussionen, und es ist gewährleistet, dass der neue Leitfaden ohne jeglichen Einfluss vom Projektteam entsteht.



## Feinschliff

Nun stellen die Teilnehmer den Moderatoren den neuen Leitfaden vor. Dabei teilt sich das Projektteam in seinen Rollen auf. Nehmen Sie die Rolle eines neuen Mitarbeiters ein. Dabei "arbeiten" Sie sich durch den Leitfaden und teilen Ihre Verständnisfragen sowie Gedankengänge mit den weiteren Anwesenden. Der Co-Moderator protokolliert und ergänzt den Leitfaden entsprechend. Ist der Leitfaden komplett, fassen Sie das Ganze nochmals zusammen. Es ist sehr wichtig, dass die Teilnehmer hinter dem neuen Leitfaden stehen und ihn auch außerhalb des Use-Case-Trainings in ihrer Organisation vertreten.



## Trainingsblöcke

Ergänzen Sie gemeinsam mit den Teilnehmern den neuen Leitfaden mit den notwendigen Werkzeugen und Fachwissen, um diesen in der Praxis "leben" zu können. Fordern Sie die Teilnehmer dazu auf, die Sicht eines neuen Mitarbeiters einzunehmen, der noch über keinerlei Vorkenntnisse verfügt. So erhalten Sie so eine vollständige Übersicht der noch fehlenden Werkzeuge und Fachwissen. Werkzeuge können Systeme wie SAP, Visio, etc. oder auch bereits vorhandene Formulare oder Vorlagen sein.



## Reflexion

Beginnen Sie mit der Reflexion, indem Sie die Teilnehmer bitten ihre Meinung zum Use-Case-Training äußern. Geben Sie hierfür einige Fragestellungen vor. Zum Beispiel: Gibt es Quick Wins, die sinnvollerweise sehr zeitnah umgesetzt werden sollen? Was nimmst du aus dem heutigen Use-Case-Training mit? Was hat dich besonders beeindruckt? Die Antworten und Informationen geben dem Projektteam Rückmeldung rund um das Training und das eigentliche Vorhaben. Das ist für Sie eine gute Möglichkeit, den "Puls" der Teilnehmer zu spüren und ggf. die weiteren Use-Case-Trainings anzupassen.

Abschließend verabschieden Sie die Teilnehmer.

Tabelle 2: Ein Use-Case-Training besteht aus acht Schritten.

Ergebnis des Use-Case-Trainings:

- Ein gemeinsam erarbeiteter und aufeinander abgestimmter Leitfaden zum jeweiligen Use Case.
- Eine Übersicht der notwendigen Arbeitswerkzeuge
- Ein besseres Verständnis für die Arbeiten der vor- und nachgelagerten Rollen

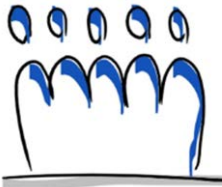
In unserem Fall führten wir über einen Zeitraum von sechs Wochen insgesamt zehn Use-Case-Trainings mit insgesamt 45 Mitarbeitern durch.

## Der Standardisierungsworkshop

Nach dem Use-Case-Training findet der Standardisierungsworkshop statt. Die in den Trainings erarbeiteten Leitfäden und das erlangte Verständnis der Rollen bilden hierfür die Grundlagen. Im Gegensatz zum Use-Case-Training werden keine Good Practices gesammelt. Vielmehr geht es darum, mit dem erschaffenen Verständnis über die Rollen mittels vernetztem Denken einen neuen und effizienteren Bearbeitungsprozess zu definieren. Das Fachwissen der Teilnehmer aus verschiedensten Bereichen unterstützt gekoppelt mit Zeit, Freiraum und einer geführten Moderation innerhalb kurzer Zeit Lösungskreationen auf höchstem Niveau. Hier gilt das Prinzip des Thinking-out-of-the-Box. (übersetzt etwa "außerhalb des vorgegebenen Rahmens denken" oder auch gebräuchlich "über den eigenen Tellerrand blicken").

Aufgrund der Aufgabenstellung und deren Komplexität dauert der Standardisierungsworkshop rund vier Stunden. Analog zum Use-Case-Training werden die Teilnehmer durch das Projektteam in der Rolle der neutralen Moderation durch den Workshop geführt.

## Teilnehmer



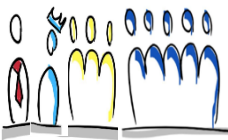
Die Teilnehmer sollten vorzugsweise dieselben Personen sein, die bereits am jeweiligen Use-Case-Training teilgenommen haben. Neu hinzu kommen Führungskräfte. Sie stellen sicher, dass die erarbeiteten Resultate die strategischen Unternehmensziele unterstützen, und ermöglichen kurze Entscheidungswege.

## Rollen und Funktionen



Hier liegt der Schlüssel darin, dass alle involvierten und tangierten Rollen teilnehmen. Das bedeutet, dass auch die Rollen, die sich außerhalb der direkt betroffenen Organisation befinden, am Standardisierungsworkshop teilnehmen und einen aktiven Beitrag für die neue Art und Weise der Zusammenarbeit leisten.

## Workshopgruppen



Bei den Workshopgruppen gelten dieselben Voraussetzungen wie bei den Trainingsgruppen: zwei bis sechs Personen pro Gruppe und idealerweise zwei Arbeitsgruppen.

## Ziele und Ergebnisse

Mit jedem Standardisierungsworkshop werden die folgenden drei Ziele verfolgt und Ergebnisse erarbeitet:

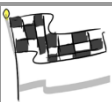

Ziele 	Ergebnisse 
Redesign vom Ablauf des entsprechenden Use Case	Neuer und effizienter Leitfaden für neue Mitarbeiter
Auf die neue Situation bezogen werden die notwendigen Trainings- und Schulungsblöcke definiert	Übersicht der notwendigen Trainings- und Schulungsblöcke
Gemeinsames Verständnis vom neuem Ablauf und von den involvierten Rollen erlangt	Reflexion und Rückmeldung der Teilnehmenden protokolliert

Tabelle 3: Auch der Standardisierungsworkshop hat drei Ziele.



## Ablauf eines Standardisierungsworkshops

Analog zum Use-Case-Training durchläuft auch der Standardisierungsworkshop acht Schritte. Wird dieser Workshop mit nur einer Gruppe durchgeführt, werden bei Schritt 4 der letzte Teil und Schritt 5 komplett ausgelassen.

### Die acht Schritte des Standardisierungsworkshops



#### Intro

Die anwesenden Führungskräfte eröffnen den Workshop und ermutigen die Teilnehmer, offen und in großen Schritten zu denken. Sie als Projektleiter und Moderator geben die Aufgabenstellung bekannt und bilden Gruppen. Lässt die Anzahl der Teilnehmer die Aufteilung in zwei Gruppen zu, werden die folgenden Schritte in zwei Teams und getrennt voneinander durchgeführt.



#### Vorstellung Ist-Leitfaden

Beginnen Sie, indem ein beliebiger Teilnehmer dem Plenum den erarbeiteten Leitfaden aus dem jeweiligen Use-Case-Training vorstellt. Dabei werden die Teilnehmer darauf eingestimmt, mit dem aktuellen Ablauf (im Beispiel mit den bisherigen Vertriebsprozessen) abzuschließen und diesen hinter sich zu lassen. Ferner werden sie dazu motiviert, einen neuen einfachen, schnellen, besseren Ablauf zu entwerfen.



#### Envisioning

Versetzen Sie die Teilnehmer in eine neue, erwünschte und zielorientierte Denkweise. Verwandeln Sie den Raum dazu in eine Kreativzone, indem Sie eingangs motivierende Videos zeigen, diverse Hashtags und Zitate ausdrucken und aufhängen oder ziehen Sie ggf. in ein anderes Gebäude, das weit weg vom Tagesgeschäft liegt. Lassen Sie sich auf jeden Fall etwas Gutes einfallen und übertreiben Sie gerne ein wenig.



#### Soll-Situation

Lassen Sie die Teilnehmer in Gruppen einen neuen schlankeren Ablauf erarbeiten. In unserem Fall berücksichtigten wir die Aspekte "Reduktion von Durchlaufzeiten und Aufwand" sowie "Maximierung der First Time Right-Quote". Wichtig war, die Qualität hierdurch nicht zu beeinträchtigen. Lassen Sie die erarbeiteten Leitfäden nun durch die Gruppen gegenseitig vorstellen. Legen Sie großen Wert darauf, dass gegenseitig keine Wertungen ausgesprochen werden. Verständnisfragen sind hingegen erlaubt und willkommen.



#### Konsolidierung

Fordern Sie die Teilnehmer dazu auf, die beiden zuvor vorgestellten Leitfäden zu einem gemeinsamen Leitfaden zu konsolidieren. Sobald die Aufgabenstellung klar ist, verlassen Sie und die Führungskräfte die Räumlichkeiten. Damit erhalten die Teilnehmer den Raum für offene Diskussionen, und es ist gewährleistet, dass der neue Leitfaden ohne jeglichen Einfluss von Projektteam und Führungskräften entsteht.





## Feinschliff

Nun stellen die Teilnehmer den Moderatoren und den Führungskräften den neuen Leitfaden vor. Dabei teilt sich das Projektteam in ihren Rollen auf. Nehmen Sie die Rolle eines neuen Mitarbeiters ein. Dabei "arbeiten" Sie sich durch den Leitfaden und teilen Ihre Verständnisfragen sowie Gedankengänge mit den Anwesenden. Ihr Co-Moderator protokolliert und ergänzt den Leitfaden entsprechend. Ist der Leitfaden komplett, fassen Sie das Ganze nochmals zusammen. Es ist sehr wichtig, dass die Teilnehmer hinter dem neuen Leitfaden stehen und diesen auch außerhalb des Workshops in ihrer Organisation vertreten.



## Trainingsblöcke

Ergänzen Sie gemeinsam mit den Teilnehmern den neuen Leitfaden mit den notwendigen Werkzeugen und dem Fachwissen, das nötig ist, um diesen in der Praxis "leben" zu können. Fordern Sie die Teilnehmer dazu auf, die Sicht eines neuen Mitarbeiters einzunehmen, der noch über keinerlei Vorkenntnisse verfügt und erhalten Sie so eine vollständige Übersicht der noch fehlenden Werkzeuge und Fachwissen.



## Reflexion

Beginnen Sie mit der Reflexion und bitten Sie die Teilnehmer um ihre Meinung zum Standardisierungsworkshop. Geben Sie hierfür einige Fragestellungen vor. Die Antworten und Informationen geben dem Projektteam Rückmeldung rund um den Workshop und das eigentliche Vorhaben. Das ist eine gute Möglichkeit, um den "Puls" der Teilnehmer zu spüren und ggf. die weiteren Workshops anzupassen. Die Führungskräfte erhalten hier die Möglichkeit, auf die nächsten Schritte einzugehen bzw. diese anzudeuten. Wichtig finde ich, dass gegenüber den Teilnehmern eine Wertschätzung ausgesprochen wird und ihnen die Sicherheit gegeben wird, dass ihre Ideen bestmöglich umgesetzt werden. Anschließend werden die Teilnehmer verabschiedet.

Tabelle 4: In einem Standardisierungsworkshop durchlaufen die Teilnehmer acht Schritte.

## Ergebnisse des Standardisierungsworkshops

- Ein neuer, gemeinsam erarbeiteter und aufeinander abgestimmter Leitfaden zum jeweiligen Use Case
- Commitment der Teilnehmer und Führungskräfte hinsichtlich der Machbarkeit

## Ergebnisse im Beispiel

Mit den beschriebenen sechs Bausteinen konnten wir:

- Ein gemeinsames Verständnis von der aktuellen Ist- und Sollsituation schaffen,
- Prinzipien der Zusammenarbeit festlegen,
- eine Kompetenzübersicht gemeinsam mit den Mitarbeitern ableiten und visuell aufzeigen,
- einen Maßnahmenkatalog zusammenstellen und die Maßnahmen priorisieren,

- erste Verbesserungen mit einfachen Mitteln simulieren und die Wirkung erfahren,
- Arbeits- und Schulungsunterlagen bereitstellen sowie
- ein "Wir-Gefühl" in der Organisation aufbauen und damit die Sinnhaftigkeit der Veränderungen verdeutlichen

## Kontinuierliche Verbesserung (Improve)

Der letzte und langfristig angelegte Baustein des ODA-Modells ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess, hier Improve genannt. Ziel der letzten Phase ist es, den Mitarbeitern mehr Freiraum für ihre Ideen zu geben. Jede Idee ist es wert, unterstützt, weiterverfolgt und bestenfalls umgesetzt zu werden. Improve unterstützt nicht nur beim Kulturwandel, sondern steigert auch Kundenzufriedenheit und Effizienz. Diese Phase fördert einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Die Mitarbeiter werden dazu befähigt, Handlungsfelder aufzuspüren und kleine Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten und auszuführen.

Um dies zu ermöglichen, werden Führungskräfte und Mitarbeiter entsprechend geschult und sog. Improve-Workshops eingeführt. Je nach Bedarf finden diese Workshops ein bis viermal monatlich statt. Dabei führen die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter durch ein inzwischen standardisiertes Vorgehen und leisten damit einen wesentlichen Beitrag zur kontinuierlichen Entwicklung der Abläufe.

Die Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, ihre wertvollen Verbesserungsideen bottom-up einzubringen und umzusetzen. Das stellt sicher, dass Verbesserungen in den Arbeits- und Projektalltag einfließen und auch ausgewiesen werden. So läuft ein Improve-Workshop im Detail ab:

1. Verbesserungsvorschläge sammeln (geschieht fortlaufend im Tagesgeschäft, sie werden zum Improve-Workshop mitgebracht)

Die folgenden Schritte finden iterativ für jeden Verbesserungsvorschlag statt.

2. Ist-Bild versus Soll-Bild beschreiben
3. Fakten zum Leidensdruck beschreiben (Wie häufig taucht das Problem auf?, Wer ist davon betroffen? etc.)
4. Leidensdruck bewerten (Was verursacht den Leidensdruck – Demotivation, Kosten, Ineffizienz etc.?)
5. Lösungen sammeln
6. Lösungen bewerten und entscheiden
7. Maßnahmen ableiten
8. Maßnahmen umsetzen
9. Erfolg prüfen

## Kontinuierliche Verbesserungen im Beispiel

Für eine abschließende Angebotserstellung mussten im System bislang mehrere Muss-Felder ergänzt werden. Dieser Arbeitsschritt führte zu Verzögerungen in der Erfassung, weil die Informationen dem Kunden und meistens auch dem Baudepartement (noch) nicht bekannt waren. Ein gutes Beispiel zur Verdeutlichung ist die Bekannt-

gabe einer Hausnummer, obwohl sich das Gebäude noch in Bau befindet. Indem wir alle nicht wirklich relevanten Muss-Felder abschafften, konnte die Liegezeit bei diesem Arbeitsschritt stark reduziert werden, was zu einer effizienteren Angebotserstellung führte.

## Kriterien zur erfolgreichen Multiplikation der Veränderungen

Ein wesentlicher Vorteil des ODA-Modells ist, dass im Kleinen getestet und anschließend im Großen ausgerollt wird: Eine beschränkte Anzahl an Vertretern erarbeitet in den Standardisierungs-Workshops realistische und akzeptable Lösungen. Was sich innerhalb der Early-Adopter-Gruppe bewährt, lässt sich auch erfolgreich auf den Rest der Organisation ausweiten. Die Ausweitung erfolgt im Rahmen der Phase Improve. Wir konnten sieben Kriterien identifizieren, die für eine erfolgreiche Multiplikation von Erfolgen gegeben sein oder im Vorfeld erarbeitet werden müssen.

### 1. Die Zusammensetzung der Early-Adopter-Gruppe basiert auf einer ergebnisorientierten Nomination

Stellen Sie sicher, dass die Teilnehmer der Early-Adopter-Gruppe anwendungsbezogen und zielorientiert nominiert werden. In der Praxis werden oft interessierte Freiwillige oder Mitarbeiter mit freien Ressourcen ernannt. Das eine schließt das andere zwar nicht aus, doch entscheidet der erstgenannte Punkt über die mögliche Tragweite der erzielten Erfolge.

### 2. Der echte Leidensdruck wird verstanden

Es ist wichtig, dass der echte Leidensdruck – zu Beginn vom Projektteam und in einem weiteren Schritt von der Early-Adopter-Gruppe – verstanden wird. Ein "kenne ich vom Hörensagen" reicht nicht aus, um zielgerichtet lösungsorientiert denken und handeln zu können.

### 3. Eine realitätsnahe und wertfreie Simulationsumgebung ist eingerichtet

Die besten Ergebnisse erzielt man in einer realitätsnahen und wertfreien Umgebung. Richten Sie einen separaten Raum nur für Simulationen ein. Gestalten Sie ihn möglichst kreativ so, dass man sich gerne darin aufhält. Stellen Sie Flipcharts zur Verfügung, hängen Sie an den Wänden große Papierflächen zum Beschreiben auf, organisieren Sie Sitzbälle oder legen Sie Legosteine und Knete auf den Tischen bereit. Die Simulationsumgebung soll sich von den anderen Räumlichkeiten abheben und zum Ausprobieren motivieren. Die Beteiligten erhalten Raum, um mutige und risikofreudige Lösungsansätze zu gestalten und zu simulieren. Damit wird das Thinking-out-of-the-Box ermöglicht und gefördert. Arbeiten Sie entlang von echten, also realitätsnahen Aufträgen und vergrößern Sie damit die Chancen, dass identifizierte Lösungen im Tagesgeschäft Akzeptanz erhalten.

### 4. Kommunikation mit zukünftig Betroffenen ist gewährleistet

Die in der Early-Adopter-Gruppe erarbeiteten Lösungsansätze werden frühzeitig den zukünftig betroffenen Mitarbeiter vorgestellt. Dabei steht die Frage "Kann das in Deiner Organisation funktionieren?" im Fokus. Für die Durchführungsszenarios eignet sich ebenfalls die realitätsnahe und wertfreie Umgebung.

## 5. Fähigkeit, Muster zu erkennen, ist vorhanden

Unter dem Erkennen von Mustern ist das Erkennen und Reflektieren von Zusammenhängen gemeint. Effektiv, einfach, schneller und besser kann etwas nur werden, wenn die Komplexität reduziert wird. Eine instinktive Mustererkennung ist ein entscheidender Faktor, um Komplexität reduzieren zu können. Diese Fähigkeit sollte sowohl innerhalb der Early-Adopter-Gruppe als auch innerhalb der Projektteams vorhanden sein. Um Mustererkennung zu lernen, sammeln Sie Zahlen, Daten und Fakten und trennen Sie Standard von nicht Standard. Analysieren Sie die Informationen und versuchen Sie gleiches mit gleichem zu erkennen.

## 6. Die Beteiligten sind als Multiplikatoren befähigt

Mit der Early-Adopter-Gruppe hat das Projektteam Zugang zu allen möglichen Vertretern aus dem Unternehmen. Nutzen Sie diese Gelegenheit der vorhandenen "Werbeträger", indem Sie genügend Informationen zur freien Verfügung bereitstellen.

## 7. Zeit, um Dinge wirken zu lassen

Dieses Kriterium richtet sich an alle Betroffenen und insbesondere an die Führungsebene. Gerade in Zeiten, in denen die Komfortzone verlassen werden muss, um sich Neuem zu stellen, tendieren Menschen dazu, in alte Muster zurückzukehren. Deshalb muss hier die Bereitschaft vorhanden sein, das Neue wirken zu lassen, bevor mit dem Urteilen bzw. Beurteilen begonnen wird.

## Fazit

Insgesamt führte das ODA-Modell mit den sieben in der Praxis erprobten Bausteinen das Vorhaben "Vertriebsprozess vereinfachen" pragmatisch und effektiv zum Ziel. Der Wunschvorstellung, neue Strukturen im Kleinen zu simulieren und im Großen auszurollen, wurde Rechnung getragen. Die sechs eingangs vorgestellten Unternehmensziele wurden erreicht:

- Die Zusammenarbeit zwischen der Verkaufsorganisation und den jeweiligen Fachorganisationen ist stark vereinfacht.
- Das "Variantendenken" konnte durch entsprechende Schulungen weiter verstärkt werden.
- Die Anzahl der Auftragsabschlussquoten wurde durch die schnellere und besser auf den Kunden abgestimmte Angebotserstellung gesteigert.
- Die Anzahl involvierter Rollen wurde reduziert und die Kundenzufriedenheit so gesteigert.

Berücksichtigt man die Dauer des Vorhabens, sind die daraus resultierenden Ergebnisse beeindruckend und vielversprechend. Nichtsdestotrotz würde ich der Early Adopter-Gruppe in der Norming-Phase etwas mehr Zeit als die vier Wochen im Beispielfall einräumen. Auch sie sollte behutsamer mit der Soll-Situation konfrontiert werden, was wiederum die nachhaltige Verankerung fördert.

## Veränderungen künftig immer entscheidender – aber nicht um jeden Preis

Veränderungen werden für Unternehmen und Organisationen zunehmend wichtiger. Die Fähigkeit, den Bedarf an Veränderungen zu erkennen und die sich daraus ergebenden Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen, wird in Zukunft über das Überleben von Unternehmen entscheiden. Diese Situation erfordert von Unternehmen, Veränderungen kostengünstig und nachhaltig zu implementieren. Das auf dieser Prämisse entwickelte ODA-Modell verfolgt das Ziel, Erfolge organisationsübergreifend zu multiplizieren.

Veränderungen verlaufen in Phasenabschnitten, haben einen definierten Beginn, erzeugen Widerstand und müssen stabilisiert werden, damit sie nachhaltig wirken. Dabei steht außer Frage, ob eine Institution für eine Veränderung geeignet ist oder nicht. Die Frage ist wohl eher, wie viel Veränderung einer Institution überhaupt zugemutet werden kann. Schlussendlich sind es die betroffenen Mitarbeiter, die über den Erfolg von Veränderungen und somit über das Überleben von Institutionen entscheiden.

Hier durfte ich feststellen, dass sich das Verhalten von Menschen seit Jahrzehnten kaum verändert hat, wenn es darum geht, Stabilität zu schätzen und das Bekannte dem Unbekannten vorzuziehen – und dies, obwohl die Wichtigkeit von Veränderungen bereits seit sehr langer Zeit erkannt wurde.

## Literatur

- Gorecki, Pawel; Pautsch, Peter: Praxisbuch Lean Management. Der Weg zur operativen Excellence, Hanser, 2. überarbeitete Auflage, München, 2014
- Kerzner, Harold; Majetschak, B.: Projekt-Management. Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung, mitp-Verlag, 2. deutsche Auflage, Bonn, 2008
- Weiß, E.; Strubl, C.; Goschy, W.: Lean Management. Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen, Erich Schmidt Verlag, 3. überarb. Auflage, Berlin, 2015

Methode

Wie offen für Change sind die Betroffenen?

## Mit der Veränderungsformel Widerstände erkennen und Maßnahmen ableiten

Change und Innovation heißen die Zauberworte, vor allem in Bezug auf Digitalisierungsprojekte. Aber das Neue hat auch Feinde: Viele Menschen ängstigen sich vor Veränderungen, z.B. weil sie befürchten, anschließend weniger oder sogar überhaupt nicht mehr gebraucht zu werden.

Sie als Projektleiter werden täglich mit solchen Ängsten konfrontiert, weil jedes Projekt mehr oder weniger große Veränderung erzeugt. Die daraus resultierenden Widerstände werden jedoch häufig nicht offen, sondern verdeckt kommuniziert. Dennoch haben sie negative Auswirkungen auf den Projektverlauf, z.B. durch Verzögerung von Zuarbeiten im Projekt, indem andere Prioritäten vorgeschoben werden, z.B. das Tagesgeschäft.

Autor



**Helga Trölenberg**

ausgebildete Psychologin  
und Business Coach,  
arbeitet seit 20 Jahren in IT-

Unternehmen und im E-Commerce,  
entwickelt Methoden zur ganzheitlichen  
abteilungsübergreifenden Kommunikation

Kontakt: [htb@troelenberg.com](mailto:htb@troelenberg.com)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

### Veränderungsbereitschaft erhalten

Um solche Auswirkungen von Change zu verhindern, sollten Sie anfängliche Vorbehalte und Widerstände zunächst identifizieren und anschließend Ihren Kunden oder Projektteilnehmern dabei helfen, diese zu überwinden. Im Verlauf des Projekts besteht die Herausforderung darin, die Veränderungsbereitschaft der Projektteilnehmer zu erhalten. Es kann z.B. passieren, dass ein Projektteilnehmer zunächst sehr begeistert ins Projekt startet, später auf Grund der gestiegenen Belastung (als Zusatz zu seiner Linientätigkeit) das Durchhaltevermögen verliert, besonders dann, wenn erste Schwierigkeiten in seinem Projektbereich auftauchen.

Für diese Herausforderungen eignet sich die Veränderungsformel nach Beckhard & Harris; es handelt sich um ein leicht anwendbares und praxiserprobtes Mittel. In diesem Beitrag zeige ich Ihnen anhand eines konkreten Change-Projekts, wie die Formel funktioniert und wie Sie sie anwenden können.

### Das Praxisbeispiel: "Wir machen jetzt auch Scrum"

Die Geschäftsleitung eines Softwarehauses hat beschlossen, das Projektmanagement auf iterative Verfahren umzustellen; die Softwareentwicklung soll zukünftig agil mit Scrum erfolgen. Häufig hat die Geschäftsführung für mangelnde Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter wenig Verständnis. Eine Veränderungsentscheidung hat sie daher als Anordnung von oben verkündet, ohne Mitarbeiter und Kunden zuvor "abzuholen" und "mitzunehmen". Die Gefahr ist groß, dass der angeordnete Change ins Leere geht, weil Mitarbeiter andere Wege im Verborgenen suchen, resignieren oder offen revoltieren.

Die Veränderung wird alle Mitarbeiter und auch die Kunden betreffen – entsprechend breit und emotional wird das Thema nach der Verkündung diskutiert, z.B. im Team von Projektleiter Martin Keller. Der Projektleiter, drei Entwickler, ein Controller und der Teamassistent stehen an der Kaffeemaschine und sprechen über das, was nun kommen soll.

Eine Entwicklerin ergreift das Wort: "Bisher hat doch alles bestens funktioniert. Unsere Kunden sind zufrieden. Mit der Zeitvorgabe hat's meistens auch geklappt. Irgendetwas haben wir zum Termin live setzen können."

"Aber bedenke mal, wie hoch der Aufwand im Projekt häufig ist", gibt der Projektcontroller zu bedenken. "Oft decken sie nicht die Kosten. Vor allem, wenn viele Änderungen kommen, die wir einfach hinnehmen, weil der Kunde es so will. Wie neulich, als wir statt der Abnahme noch einen Katalog an Änderungsanträgen bekamen."

"Da musst du dich an den Vertrieb wenden", entgegnet die Entwicklerin mit einer abwehrenden Handbewegung. "Wir entwickeln nur, was man uns sagt."

"Aber mit Scrum bekommen wir schneller Rückmeldung vom Kunden.", wirft der Projektleiter ein. Dann wissen wir alle viel früher, ob wir auf dem richtigen Weg sind und können viel eher gegensteuern, falls der Kunde nicht zufrieden ist. Das wird uns sehr helfen."

Die Gruppe diskutiert noch eine Weile und tauscht Argumente aus, ohne dass sich Befürworter und Gegner der Umstellung annähern. "Ich kann mir nicht vorstellen, wie das funktionieren soll." hört man den Projektleiter noch zu sich sagen, als er den Flur hinunter zu seinem Büro geht.

## Veränderungsbereitschaft kontinuierlich überwachen

Dieses Beispiel macht deutlich, wie wichtig es ist, Widerstände gegenüber Veränderungen in der Belegschaft wahrzunehmen und Maßnahmen einzuleiten, um diese auszuräumen. Während der Projektleiter die Einführung von Agilität als wichtig und folgerichtig empfindet, sieht die Entwicklerin keine Notwendigkeit für eine Veränderung. So hat jeder seine individuelle Sicht auf die scheinbar gleiche Sache.

Wir werden später noch sehen, dass der größte Handlungsbedarf beim Controller besteht, obwohl dieser sich in der beschriebenen Szene positiv gegenüber der Veränderung äußert. Führungskräfte sollten daher kontinuierlich Eindrücke sammeln, die ihnen über die Veränderungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter Aufschluss geben können.

## Typen der Veränderungsbereitschaft

Die Offenheit und Bereitschaft gegenüber Veränderungen, Innovationen und anderen Neuerungen ist bei jedem Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt. Der Klassifikation von Everett Rogers zufolge existieren folgende Typen:

- Der **Innovator** bringt als Querdenker und Nonkonformist häufig die Veränderungen in Gang. (2,5%)
- Der **Early Adopter** steht Veränderungen und Neuerungen sehr offen gegenüber. Er interessiert sich für alles Neue und probiert gerne aus; häufig fühlt er sich auch einer gewissen Avantgarde zugehörig. Ihn erkennt man daran, dass er immer der erste ist, der ein neues Produkt, wie Smartphone und Gadgets, ausprobiert und mit Begeisterung und Stolz vorführt (13,5%).



- Die beiden größten Gruppen sind **die frühe und die späte Majorität**. Während die frühe Majorität durchaus etwas Risiko akzeptiert und nutzengetrieben auf das Neue zugeht, ist die späte Majorität ein Herdentier. Sie folgt der Mehrheit (Jeweils 34%).
- Am Ende der Skala steht der **Nachzügler**, er ist nur sehr schwer oder gar nicht vom Neuen zu überzeugen und sieht deutlich mehr Gefahren als Vorteile (16%).

Die Gruppe derjenigen, die Widerstand gegenüber Veränderungen leisten (Nachzügler), ist nicht zu unterschätzen, umfasst sie doch jeden sechsten Menschen. Alle anderen Gruppen lassen sich früher oder später von Veränderungen überzeugen.

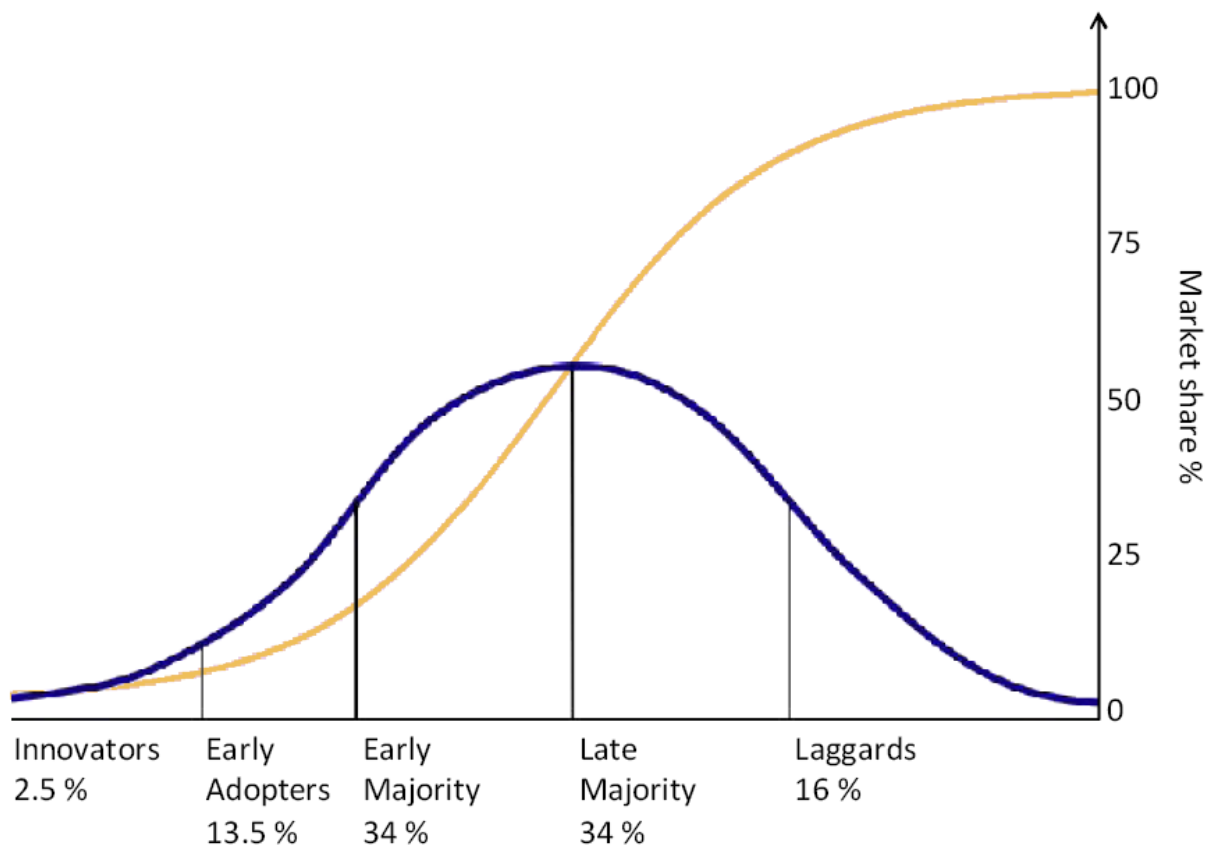


Bild 1: Verteilung der Innovationstypen nach E. Rogers (blaue Linie). Die gelbe Linie zeigt, wie sich der Marktanteil einer Innovation entwickelt, wenn die jeweiligen Innovationstypen gewonnen werden. (Quelle: Robert Orzanna auf Wikimedia Commons)

## Die Veränderungsformel

Mit der Veränderungsformel nach Beckhard & Harris können Sie als Projektleiter Widerstände im Projekt erkennen und diese überwinden. Der Ursprung der Formel liegt in den frühen 1960er Jahren, als Daniel Gleicher die

Systematik entwickelte. Richard Beckhard und Reuben T. Harris zitierten sie Mitte der 80iger Jahre in ihrer Managementliteratur zu den Themen Organisation und Veränderung.

Anfang der 90er Jahre brachte Kathleen Dannemiller die Formel in die uns bekannte, leicht verständliche Form. Seitdem wird die Veränderungsformel auch häufig im Coaching angewendet. Dort dient die Veränderungsformel der Selbstreflexion, um Faktoren zu identifizieren, die die Persönlichkeitsentwicklung hemmen.

## Mit drei Faktoren zur Veränderung

Die Veränderungsformel lautet in ihrer heutigen Form:

$$U \times V \times E > W$$

$$U \text{ (Unzufriedenheit)} \times V \text{ (Vision)} \times E \text{ (Erste Schritte)} > W \text{ (Widerstand)}$$

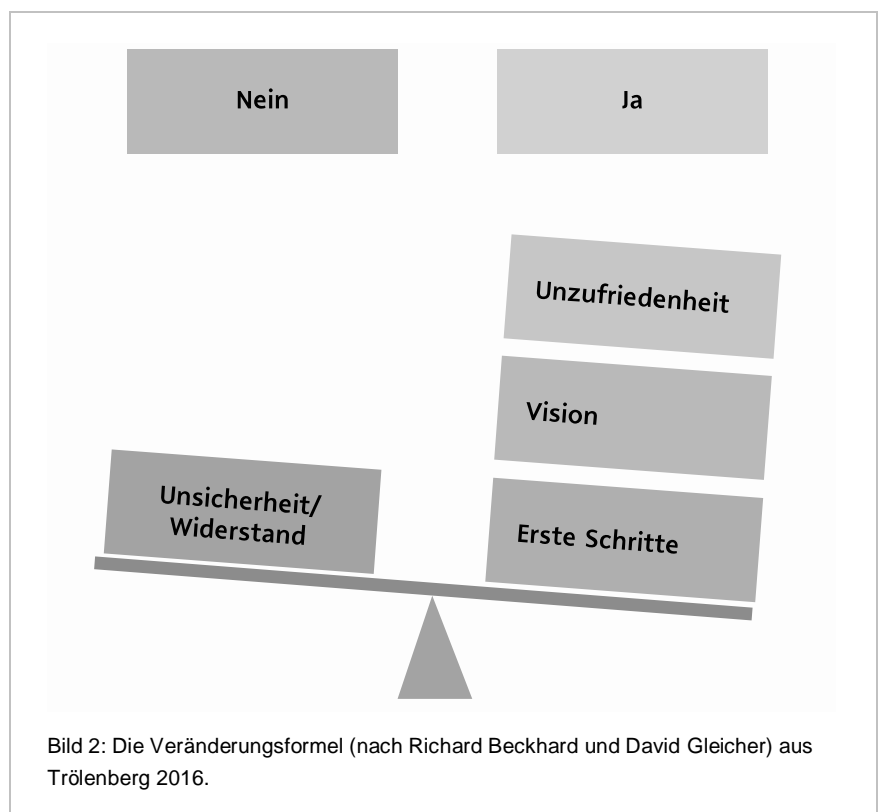
Diese drei Faktoren entscheiden darüber, ob der Widerstand gegen eine Veränderung überwunden wird.

Damit Veränderung gelingt, müssen die Unzufriedenheit mit dem Status Quo, die Vorstellung über die mögliche Zukunft (Vision) und die ersten Schritte ausgeprägter sein als der Widerstand gegen die Veränderung (s. Bild 2).

- **Faktor 1: Unzufriedenheit** mit der aktuellen Situation  
Allen Beteiligten muss klar sein, worin die Unzufriedenheit besteht. Was ist nicht mehr akzeptabel, was ist sogar kritisch? Womit sind Kunden, Mitarbeiter, Projektteilnehmer, Unternehmer unzufrieden?

- **Faktor 2: Vision** von der möglichen Zukunft  
Es ist wichtig, dass alle Projektbeteiligten ein möglichst konkretes Bild von der Zukunft nach der Veränderung haben:

Welche Chancen und Möglichkeiten eröffnet die Veränderung dem Unternehmen, dem Kunden und dem einzelnen Mitarbeiter? Wie wird die Organisation nach der Umstrukturierung aussehen? Wo wird der Platz eines jeden Mitarbeiters dann sein? In welchen Bereichen wird sich die Arbeitsweise wie verändern?



- **Faktor 3: Erste Schritte**

Die im Veränderungsprozess wichtigsten Fragen für den einzelnen Mitarbeiter lauten: "Was ist meine Rolle im Veränderungsprozess?" und "Wie verändern sich meine Aufgabe nach dem Abschluss des Prozesses?"

Dahinter verbirgt sich u.a. die wichtigste Frage: "Werde ich danach überhaupt noch (so sehr wie jetzt) gebraucht im Unternehmen, oder droht mir eine Herabstufung oder sogar der Verlust meines Arbeitsplatzes?"

Auf diese Ängste muss eine Organisation eingehen. Je konkreter die Beschreibung ist, je konkreter die ersten Schritte auf dem Weg zum Ziel ausgearbeitet sind, desto wahrscheinlicher gelingt der Veränderungsprozess. Geschäftsführer und Führungskräfte sollten sich fragen, was sie tun können, damit die Mitarbeiter in ihre neuen Rollen hineinwachsen bzw. die neuen Arbeitsmethoden zu beherrschen lernen (z.B. Trainings)? Ein ständiger Fokus auf solche konkreten Schritte erhält auch im Laufe des Projekts die Veränderungsbereitschaft.


Organisationen können damit einer Erschöpfung der Veränderungsbereitschaft vorbeugen.

Bewertet man diese drei Faktoren der Veränderung auf einer Skala von 0 (= sehr niedrig) bis 10 (= sehr hoch), lässt sich die Veränderungsformel auf jeden Projektbeteiligten anwenden. Aber Achtung: Wenn einer der drei Faktoren auf der rechten Waagschale mit 0 bewertet wird (also nicht vorhanden), wird das gesamte Ergebnis 0 (Produkt!). Der Widerstand wird in solchen Fällen immer überwiegen – wie klein er auch sein mag – und Veränderung verhindern. Wenn Sie für eine Gruppe oder eine Person in einem der Faktoren also eine 0 vergeben, sollten Sie besonders sorgfältig überlegen, was bei den jeweiligen Betroffenen hinter der Bewertung stecken kann und wie Sie die Betroffenen in der Veränderungssituation unterstützen können.

## So ermitteln Sie die Veränderungsbereitschaft

### Beobachtungen notieren und überprüfen

In unserem Beispielprojekt ermittelt Projektleiter Keller die Veränderungsbereitschaft seines Teams, indem er sich über einen Zeitraum von mehreren Wochen nach Meetings, Workshops und Einzelgesprächen Notizen zu den Anwesenden macht. Um seine Einschätzung abzusichern und das Bild möglichst vollständig wird, bittet er einen befreundeten Projektleiter aus einem anderen Unternehmen um seine Einschätzung. Dazu nimmt dieser als Hospitant an einigen Meetings teil.

 Falls auch Sie das Gefühl beschleicht, Sie hätten etwas übersehen, ziehen Sie weitere Beobachter hinzu. Es empfiehlt sich, dafür am Veränderungsprozess Unbeteiligte auszuwählen, da der Blick von außen weitere Perspektiven liefert. So erhält unser Projektleiter Martin Keller durch einen externen Beobachter einen anderen Einblick in die Bedürfnisse seiner Projektbeteiligten.

### Alternatives Vorgehen: Selbsteinschätzung und offene Diskussion

Eine Alternative besteht darin, die Beteiligten um eine Selbsteinschätzung zu bitten (*kann als Arbeitshilfe heruntergeladen werden*). Die ausgefüllten Formulare können Sie sich anonym abgeben lassen oder die Ergebnisse in der Gruppe vorstellen und diskutieren lassen. Welches Vorgehen für Ihre Projektsituation sich am ehesten eignet, hängt vom Grad der Vertrautheit und generellen Ehrlichkeit im Unternehmen oder der Gruppe ab. Ist die Atmosphäre von ehrlichem wertschätzendem Feedback und Respekt geprägt, können Sie um eine offene Selbsteinschätzung mit anschließender Diskussion bitten. Der Vorteil dabei ist, dass Sie direkt an die vorhandenen Hemm-

nisse für Veränderungsbereitschaft gelangen und gemeinsam mit den Teammitgliedern konkrete Maßnahmen abstimmen und vereinbaren können, um Hindernisse zu überwinden.

## Empfehlung: Ein Unbeteiligter als Moderator

Sind Sie selbst Mitglied der Gruppe, z.B. als betriebsinterner Projektleiter, ist es am günstigsten, einen Moderator von außerhalb der Gruppe zu bestimmen. Ob Sie einen externen Moderator bitten oder einen Kollegen aus der Nachbarabteilung hängt davon ab, wie sensibel das Projekt ist und ob die Emotionen vielleicht schon "hochgekocht" sind.

In hoch emotionalen Projektsituationen bringt ein externer Moderator häufig die notwendige Ruhe in die Diskussion und lässt alle Parteien zu Wort kommen, was dann wiederum aktives gegenseitiges Zuhören ermöglicht. Dieses Vorgehen zahlt sich besonders bei unternehmenskritischen und in Schieflage befindlichen Projekten aus.

**!** Egal für welches Vorgehen Sie sich entscheiden: Das Wichtigste ist, dass Sie mit offenen Karten spielen und Ihr Anliegen sowie Ihr Ziel transparent machen.

Die Einschätzungen zur Veränderungsbereitschaft, die Martin Keller und sein Beobachter für zentrale Projektbeteiligte ermitteln, finden Sie in Tabelle 1.

Faktor	Berechnung	Bewertung ( 0 = sehr niedrig, nicht vorhanden, bis 10 = sehr hoch, sehr stark vorhanden)			
Änderungsfaktoren		Geschäftsführer	Projektleiter	Entwicklerin	Controller
Grad der Unzufriedenheit	*	8	5	2	6
Vision von der Zukunft	*	7	8	5	0
Erste Schritte erfolgt (z.B. Trainings)	*	5	6	3	5
Ergebnis (Produkt der drei Faktoren U, V, E)	=	280	240	20	0
Widerstand gegen Veränderung (Wert zwischen 1 und 10)		2	2	4	2
Findet Veränderung statt? (Ergebnis > oder < Widerstand?)		Ja, als Innovator	Ja, als Early Adopter	Ja, ziemlich sicher, als Teil der späten Majorität	Nein, da er keinerlei Vision besitzt, droht er zum Nachzügler zu werden.

Tabelle 1: Beispiel zur Bewertung der Veränderungsfaktoren nach der Veränderungsformel von Beckhard & Harris.

## Widerstände erkennen und ausräumen

Der Geschäftsführer hat die Veränderung angestoßen; er ist begeistert von Scrum und möchte es unbedingt und so schnell wie möglich einführen. Er wäre in diesem Beispiel der Innovator. Für ihn besteht kein Handlungsbedarf, deshalb ist er für Projektleiter Keller der Maßstab eines veränderungsbereiten Projektbeteiligten.

Der Projektleiter selbst freut sich bereits auf die frühe Rückmeldung, die er dank des inkrementellen Vorgehens bei Scrum erhält. Er geht davon aus, dass er dadurch die Kundenerwartungen noch besser erfüllt. Er ist ein Early Adopter. Das Ermitteln seiner persönlichen Veränderungsbereitschaft hilft ihm, um seine Stärken und Schwächen im Veränderungsprozess zu kennen.

Die Entwicklerin ist skeptisch und möchte einfach ihre Arbeit machen, Neuerungen empfindet sie als störend. Sie gehört der späten Majorität an. Der Controller ist zwar sehr unzufrieden mit den aktuellen Prozessen, er besitzt aber keinerlei Vorstellung davon, wie sich die Einführung von Scrum in seinem Bereich niederschlagen wird, deswegen droht er zum Nachzügler zu werden.

Anhand dieser beispielhaften Berechnung der Veränderungsbereitschaft von vier Projektteilnehmern können wir auch sehen, was passiert, wenn ein Faktor mit 0 bewertet wird, also gar nicht vorhanden ist. Dann beträgt das Produkt 0, eine Veränderung wird nicht eintreten. So geschehen beim Controller.

## Maßnahmen ableiten und durchführen

Projektleiter Keller weiß nun, welche Schwierigkeiten dem Projekt in seinem Team drohen. Da es sich um ein unternehmensweit durchgeführtes Projekt handelt, gibt er seine Erkenntnisse an die Geschäftsführung weiter, die daraus den Schluss zieht, dass insbesondere die Controller eine Vision benötigen.

Der Geschäftsführer, der über eine starke Vision verfügt, liefert den Projektleitern Anregungen und Argumente für den Umgang mit ihren Controllern. Martin Keller erarbeitet anschließend einen Themenplan für ein Gespräch mit seinem Controller; dabei orientiert er sich an den drei Faktoren der Veränderungsformel:

- **Faktor 1: Unzufriedenheit** mit der aktuellen Situation  
Wo gibt es Unzufriedenheit? Was wird bemängelt? Welche "Projektkrankheiten" stören aus der Sicht des Controllers?
- **Faktor 2: Vision** von der möglichen Zukunft  
Wie wird sich konkret die neue Arbeitsweise in der Effektivität der Projekte niederschlagen? Welche neuen Formulare oder Tools müssen verwendet werden? Gibt es einen anderen Berichtszyklus als bisher? Welchen Einfluss hat das neue Verfahren auf die Kennzahlen?
- **Faktor 3: Erste Schritte**  
Wann soll der Zeitpunkt des ersten Trainings für die Mitarbeiter sein? Wann wird die Methode verbindlich eingeführt? Besteht die Möglichkeit, direkt mit einem Controllerkollegen zu sprechen, der bereits ein Controlling für agile Methoden aufgebaut hat?

## Mitarbeiter abholen: Gemeinsam eine Vision entwickeln

Anhand dieser Fragen bereitet der Projektleiter das Gespräch vor und überlegt sich selbst schon Vorschläge zu den einzelnen Punkten. Im Gespräch ermutigt er den Controller, seine Ideen dazu zu äußern, damit dieser seine eigene Vision entwickeln kann.

Der Controller schlägt vor, gemeinsam mit dem Team eigene Kennzahlen zu definieren, an denen er frühzeitig erkennen kann, wenn ein Projekt in eine kritische Phase gerät. Diese Kennzahlen können dann gemeinsam mit den Ergebnissen einer Retrospektive nach einem Sprint (Entwicklungszyklus in Scrum) diskutiert werden. Auf diese Art kann der Controller ein Frühwarnsystem aufbauen. Diese Aussicht wirkt sehr motivierend auf den Controller: Er erkennt, dass die Scrum-Einführung ihm Chancen ermöglicht, da er eine wichtige Rolle beim Aufbau neuer Steuerungs- und Kontrollinstrumente spielen kann.

## Die Veränderungsformel in der strategischen Projektentwicklung

Die Veränderungsformel können Sie auch einsetzen, wenn Sie nach Auswegen aus verfahrenen Projektsituationen suchen. Beispiele dafür sind besonders große Widerstände in einem Projekt, z.B. bei der Einführung eines neuen IT-Systems, grundlegend neuer Prozesse oder bei Digitalisierungsprojekten, die viele Abteilungen eines Unternehmens betreffen. Bei solchen Großprojekten werden häufiger Menschen "vergessen". Dann wundert man sich, wenn das Projekt nicht vorankommt, obwohl alle nach außen hin positiv gestimmt sind und die Veränderung begrüßen. Mit Hilfe der Veränderungsformel finden Sie die Person(en), die noch nicht überzeugt sind oder keine Vision besitzen.

### Beispiel Vertrieb

Auch im Vertrieb kann es hilfreich sein, sich die Kundensituation anhand der Veränderungsformel zu vergegenwärtigen. Auf diese Weise erkennen Sie schnell, an welchen Stellen Ihr Unternehmen die Kommunikation nachbessern sollte. Hier dazu einige Beispielfragen:

- Fehlt es an Beispielen und Erklärungen für die Unzufriedenheit mit dem Status quo?
- Gibt es zu wenige Informationen darüber, wie es künftig sein soll?
- Müssen mehr konkrete erste Schritte ausgearbeitet werden? Vielleicht ausdifferenziert nach Gruppe, Rolle oder Person?

Typische Situationen mit Widerständen treten vor allem in der Anfangsphase von Projekten auf. Tabelle 2 zeigt einige mögliche Einsatzpunkte, sowie Ereignisse bzw. Adressaten um die Veränderungsbereitschaft mit der Veränderungsformel zu ermitteln.

Einsatzpunkte im Projekt	Ereignisse	Adressaten
Vertrieb	Der Vertriebsprozess stockt	Bedenkenträger im Unternehmen
Anforderungsanalyse	Schwierigkeiten bei der Einforderung von Anforderungen oder der Terminierung von Workshops, die Zuarbeit gestaltet sich schleppend	Menschen, denen das Tagesgeschäft immer wieder in die Quere kommt
Technische Spezifikation	Zurückhalten von technischen Informationen oder Schnittstellenbeschreibungen für die Ablösung von Altsystemen	Entwickler oder Betreuer der Altsysteme
Auslieferung und Installation	Missfallensäußerungen bei Präsentationen und Schulungen	Bedenkenträger in der Unternehmensführung sowie unter den späteren Anwendern
Abnahme	Verzögerung der Abnahme	Key-User

Tabelle 2: Beispiele für weitere Anwendungsmöglichkeiten der Veränderungsformel im Projekt.

## Beispiel Einkauf

Ein weiteres Beispiel illustriert den Einsatz beim Start eines Projekts. Im Projekt-Kickoff zur Veränderung der Einkaufsprozesse in einem Unternehmen fällt dem Projektleiter der Vertreter des Einkaufs durch seine skeptischen Äußerungen auf. Bei weiteren Workshops zeigt sich, dass dieser Einkäufer große Skepsis gegenüber der Einführung der neuen Prozesse hegt. Die Zuarbeit von Seiten des Einkaufs verlangsamt sich, daher erkundigt der Projektleiter in der Abteilung nach den Gründen dafür: Der Leiter des Einkaufs begründet die schleppende Zusammenarbeit damit, dass das Tagesgeschäft gerade alle Ressourcen binde.

Bevor das Projekt einen kritischen Stand erreicht, überlegt der Projektleiter mit Hilfe der Veränderungsformel, an welchen Punkten er den Vertreter des Einkaufs "abholen" muss: Er erkennt, dass der Einkäufer aktuell wenig Leidensdruck verspürt und es ihm daher schwerfällt, für seine Abteilung eine Vision zu entwickeln.

### Annahmen mittels Fragen überprüfen

Ob der Projektleiter richtig liegt, kann er über Fragen und Angebote an den Einkäufer überprüfen. Beispiel: "Hilft es Ihnen, mit einem Kollegen zu sprechen, der bereits eine Umstellung hinter sich gebracht hat?" "Gibt es Prozesse, die Ihnen persönlich besonders am Herzen liegen, die z.B. unbedingt klappen müssen?"

## Fazit

Nicht jeder Mensch steht Veränderungen von vorne herein offen gegenüber, doch als Führungskraft und Projektleiter können wir viel tun, um die Akzeptanz bei Mitarbeitern zu vergrößern. Die Veränderungsformel zeigt uns auf, bei welchen Beteiligten im Projekt die Barrieren liegen. Sie ist ein wertvolles Hilfsmittel, wenn wir wissen wollen, wie es um die Veränderungsbereitschaft generell und jedes einzelnen Projektbeteiligten bestellt ist. Anhand des Ergebnisses können wir konkrete Maßnahmen ableiten, um die Akzeptanz für die Veränderung zu erhöhen.



Übrigens: Auch Entscheider und Chefs sind nicht vor Ängsten gefeit. Sie können z.B. befürchten, die Prozesse nicht mehr so unter Kontrolle zu haben, wie das bisher war. In diesem Fall sind es vielleicht die Mitarbeiter, die eine Veränderung in Gang bringen wollen, wogegen sich der Vorgesetzte mehr oder weniger wehrt. Die Veränderungsformel kann Ihnen auch für diesen Fall helfen, die richtigen Maßnahmen zu ergreifen.

Die Veränderungsformel eignet sich zudem für das Selbstmanagement. Ermitteln Sie mit der mitgelieferten Arbeitshilfe Ihre persönliche Veränderungsbereitschaft z.B. für wichtige Entscheidungen, egal ob im beruflichen oder privaten Kontext.

## Literatur

- Beckhard, Richard; Harris, Reuben T.: Organizational transitions: Managing Complex Change, Addison-Wesley (Series on Organization Development) Reading, Massachusetts 1987
- Dannemiller, K. D.; Jacobs, R. W: Changing the way organizations change: A revolution of common sense, The Journal of Applied Behavioral Science, 28 (4), S. 480–498, 1992
- Rogers, Everett: The Diffusion of Innovations, Free Press, New York 1995
- Trölenberg, Helga; Drathen, Heiner: **Crashkurs IT-Projektleitung, Soft Skills, Kommunikation und Führung in IT-Projekten**, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg 2016

Fachbeitrag

Reif für den Change?

## So analysieren Sie die Veränderungsbereitschaft Ihres Unternehmens

### Teil 1: Vorbereitung und Durchführung der Interviews

Die Fähigkeit, kontinuierlich Veränderungen umzusetzen, ist der Wettbewerbsvorteil, der das zukünftige Performance-Potenzial eines Unternehmens maßgeblich formt. Um Veränderungen erfolgreich umzusetzen, ist jedoch die Bereitschaft zur Veränderung notwendig.

Um den (Reife-)Grad der Veränderungsbereitschaft zu messen und Bereitschaftslücken zu erkennen, entwickelten Change-Berater der Inhouse Consulting von IBM Deutschland 2013 den "Sustained Change Readiness"-Ansatz, kurz SCR. Mit dem Ansatz bzw. Tool ist es möglich, zunächst den Ist-Zustand der Veränderungsbereitschaft zu erfassen, Bereitschaftslücken aufzudecken und im nachgelagerten Workshop dann konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten. Bei dem Tool handelt es sich um ein Reifegradmodell, dessen Skala an die Likert-Skala angelehnt ist.

#### Für wen eignet sich der SCR-Ansatz?

Prinzipiell kann jedes Unternehmen seine Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit analysieren lassen. Das Reifegradmodell lässt sich durch die Auswahl an Indikatoren individuell an die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens anpassen.

#### Wer führt die SCR-Analyse durch?

Die SCR-Analyse wird gegenwärtig von IBM-Change-Beratern durchgeführt. In der Regel handelt es sich dabei um zwei bis drei Berater. Beim Workshop können je nach Teilnehmerzahl noch weitere Berater hinzukommen. Obwohl SCR ein IBM-Analysetool ist, kann es auch von nicht-IBM Beratern lizenzfrei eingesetzt werden.

Durchführen sollte die SCR-Analyse jedoch immer ein unternehmensfremder Berater, d.h. jemand, der einen weitestgehend neutralen und unvoreingenommenen Blick auf das Unternehmen hat. Dadurch werden Verzerrungen durch subjektive Wahrnehmungen in den Interviews sowie in der Auswertung der Ergebnisse vermieden.

#### Wie läuft eine SCR-Analyse ab?

Die SCR-Analyse läuft in drei Phasen (Konzeptions- und Interviewphase sowie Auswertungsphase mit Workshop) ab:

#### Autor



**Prof. Dr. Markus H. Dahm**

Strategie- u. Organisationsberater, IBM Global Business Services, FOM

Hochschule für Ökonomie und Management

Kontakt: [markus.dahm@de.ibm.com](mailto:markus.dahm@de.ibm.com)



**Carolin Joseph**

Carolin Joseph ist Strategie- und Changeberaterin bei IBM Global Business

Services Hamburg

Kontakt: [carolin.joseph@de.ibm.com](mailto:carolin.joseph@de.ibm.com)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

## Phase 1: Vorbereitung

- Vorabgespräche der Berater mit den Change-Verantwortlichen des zu analysierenden Unternehmens.
- Gemeinsame Auswahl der Indikatoren aus der "Kann"-Ebene.
- Auswahl der Interviewpartner.
- Koordination der Interviews.

## Phase 2: Interviews

Durchführung der 1,5-stündigen Interviews mit den ausgewählten Schlüsselpersonen.

## Phase 3: Auswertung und Workshop

Auswertung der Interviews und interaktiver Workshop, der Führungskräfte und Mitarbeiter für ihre eigene Veränderungsbereitschaft sensibilisiert.

Dieser erste Teil des Beitrags beschreibt die ersten zwei Phasen von SCR. Mehr über Phase 3 erfahren Sie im zweiten und abschließenden Teil des Beitrags.

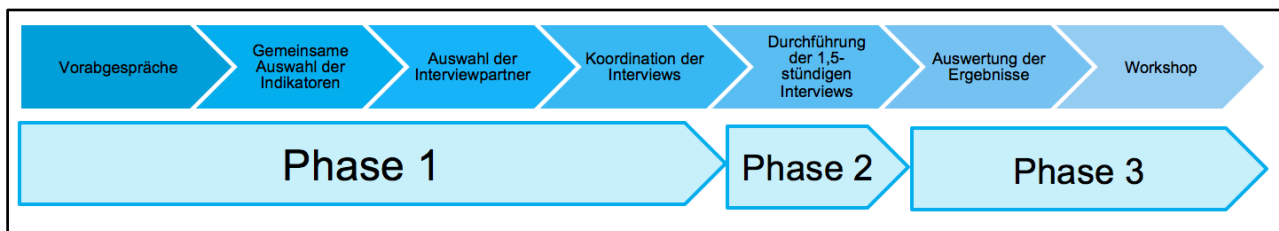


Bild 1: Die drei SCR-Phasen

Quelle: Markus H. Dahm, Carolin Joseph

## Die Reifegrade im SCR-Ansatz

Um die Reifegrade ausgewählter Indikatoren einordnen zu können, bedient sich SCR einer Reifegradskala, die sich an der Likert-Skala orientiert. Wie im Bild 2 deutlich wird, wurde die Likert-Skala um einen sechsten Reifegrad "Sustained" (deutsch: nachhaltig) erweitert. Der Reifegrad "Sustained" ist dann erfüllt, wenn ein Merkmal in der Lage ist, langfristig dazu beizutragen, eine Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit auszubilden und zu gewährleisten.

1 Initial	2 Wiederholbar	3 Definiert	4 Gesteuert	5 Optimiert	6 Nachhaltig
-----------	----------------	-------------	-------------	-------------	--------------

Bild 2: Die SCR-Reifegradskala, anhand derer Bereitschaftslücken ersichtlich werden

Quelle: Markus H. Dahm, Carolin Joseph

## Der SPOT-Diamant

### Grobgliederung in vier Dimensionen

Der SPOT-Diamant verkörpert die vier Dimensionen des SCR-Ansatzes: Strategie, Personal, Organisation und Technologie & Prozesse (siehe Bild 3). Die Dimensionen dienen als Grobgliederung für die Indikatoren, die im weiteren Verlauf analysiert werden. Die vier Dimensionen sind die wesentlichen Determinanten der Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit.

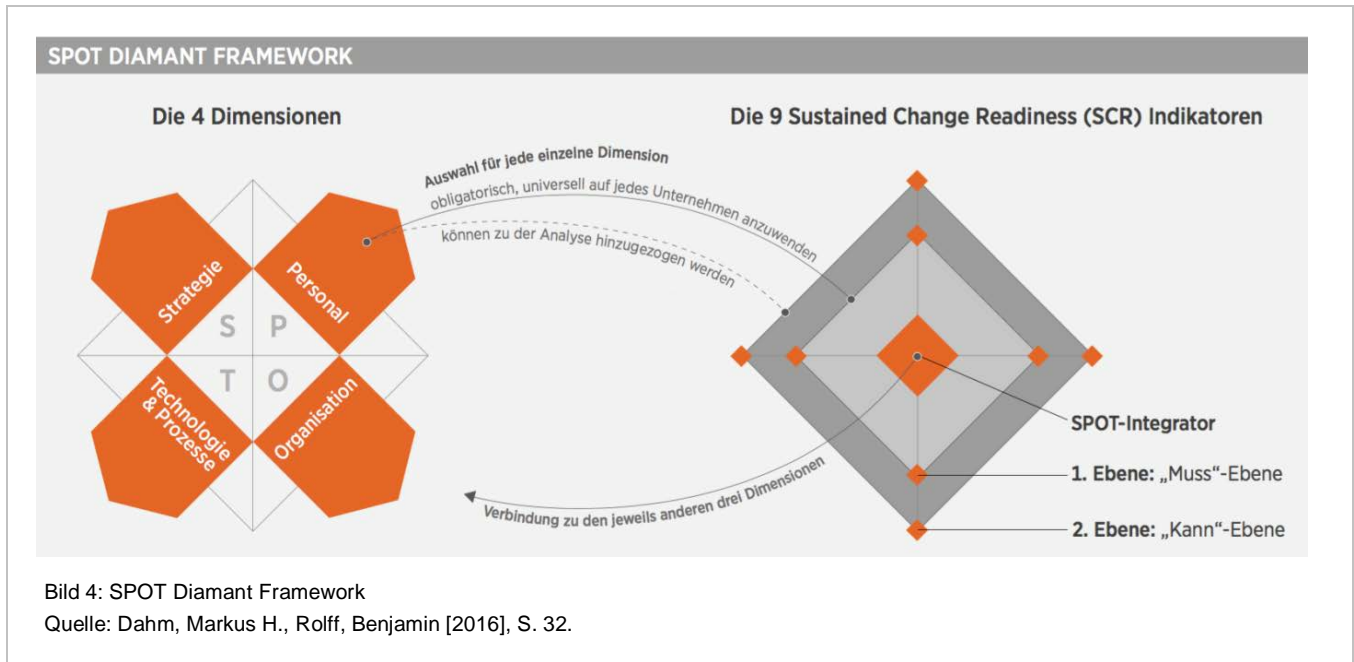
### Neun Indikatoren verfeinern die Grobgliederung

Innerhalb jeder der vier Dimensionen des SPOT-Diamanten gibt es neun SCR-Indikatoren. Diese bilden die Grundlage für eine weitere Analyse der Veränderungsfähigkeiten. Vier der Indikatoren werden jeweils einer "Muss"-Ebene (erste Ebene/1st Level) und vier einer "Kann"-Ebene (zweite Ebene/2nd Level) zugeordnet, das heißt, vier von neun Indikatoren sind obligatorische Elemente, die sich auf jedes Unternehmen universell anwenden lassen. Die anderen vier Elemente dagegen können zur Analyse hinzugezogen werden, um ein genaueres Bild der Transformationsbereitschaft zu zeichnen, sind aber nicht in jedem Fall auf jedes Unternehmen anwendbar (siehe Bild 4).



Bild 3: "Der SPOT-Diamant"

Quelle: In Anlehnung an Dahm, Markus H.; Rolff, Benjamin [2016], S. 32.



## SPOT-Integratoren verbinden die Dimensionen miteinander

Jede Dimension enthält zu den zwei Ebenen ("Kann"- und "Muss"-Ebene) einen zentralen Indikator: den SPOT-Integrator. Er stellt die Verbindung zu den jeweils anderen drei Dimensionen her. Dabei handelt es sich um einen Indikator, der eine stärkere Ausstrahlung hat als die anderen Indikatoren in seiner Dimension. Jeder der vier SPOT-Integratoren hat die Fähigkeit, die Veränderungsbereitschaft der gesamten Organisation durch seine Wirkkraft maßgeblich zu beeinflussen.

Die vier SPOT-Integratoren (siehe Bild 5) heißen "Dynamische Fähigkeiten", "Unternehmenskultur", "Lernende Organisation" und "Kollaborationstechnologien". Eine genaue Beschreibung finden Sie im Kapitel „Die SPOT-Integratoren“.

Die vier fest definierten Indikatoren aus der Muss-Ebene (erste Ebene/1st Level) ermöglichen ein Benchmarking, das heißt, einen Vergleich der Ergebnisse mit denen anderer Unternehmen.

## Die SCR-Dimensionen und Indikatoren im Überblick

Die Untergliederung der betrachteten SCR-Themen in vier Dimensionen mit jeweils neun Indikatoren ermöglicht eine granulare Betrachtung der einzelnen Bereiche.

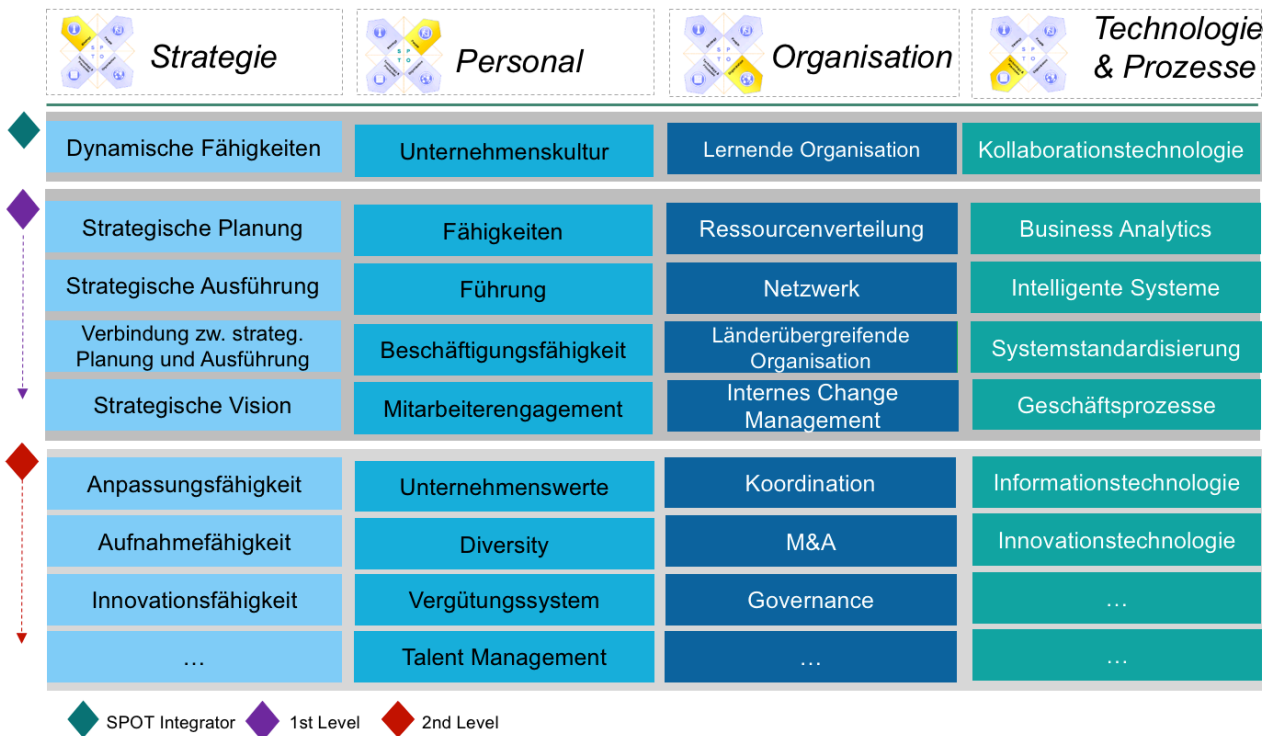


Bild 5: Übersicht der SCR-Indikatoren mit SPOT-Integratoren, Muss- und Kann-Ebene (Muss-Ebene als 1st Level, Kann-Ebene als 2nd Level gekennzeichnet)

Quelle: Markus H. Dahm, Carolin Joseph

Die Indikatoren wiederum sind in drei oder mehr Merkmale aufgeschlüsselt. Die Bewertung des Reifegrads erfolgt anhand von Indikator-Merkmalen. Jedes Merkmal hat für jeden Reifegrad (1 – 6) eine vorformulierte Merkmalsausprägung.

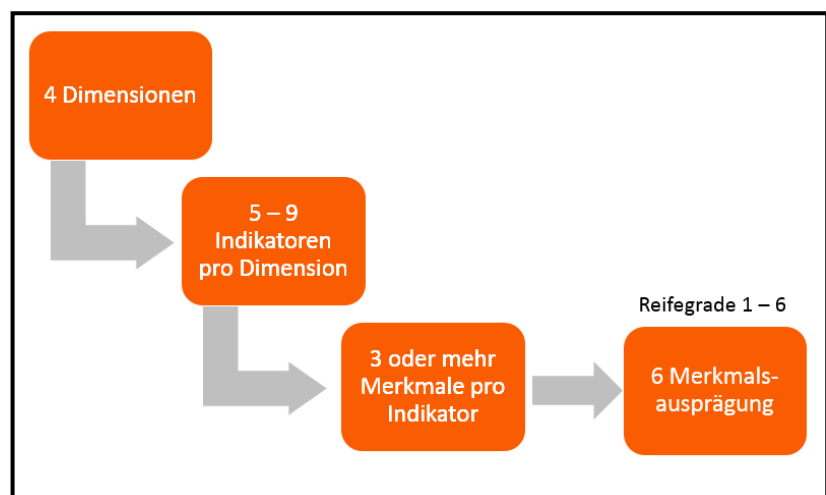


Bild 6: So hängen Dimensionen, Indikatoren und Merkmale zusammen

Quelle: Markus H. Dahm, Carolin Joseph

## Die SPOT-Integratoren

Die vier SPOT-Integratoren können durch ihre Wirkkraft die Veränderungsbereitschaft der gesamten Organisation maßgeblich beeinflussen:

### Dynamische Fähigkeiten

Der SPOT-Integrator aus der Dimension Strategie beschreibt die dynamischen Fähigkeiten eines Unternehmens, auf frühzeitig identifizierte Wettbewerbsvorteile schnell zu reagieren. Die dynamischen Fähigkeiten tragen dazu bei, dass Unternehmen langfristig Wettbewerbsvorteile erreichen. Durch sie sind Unternehmen in der Lage, neues Wissen und neue Fähigkeiten zu erlangen und Ressourcen umzuschichten.

Ein Charakteristikum von veränderungsbereiten Unternehmen ist, dass die strategische Planung nicht als enges Korsett angesehen wird, sondern als flexibler Plan, der sich der Umwelt anpasst. Ein treffendes Beispiel dafür wäre ein Unternehmen, welches sich einen flexiblen Plan über die Verteilung von Ressourcen für ein bestimmtes Projekt macht. Dieses Unternehmen sollte es gleichzeitig zulassen, bei Bedarf auch von diesem Plan abzuweichen.

Strategische Pläne sollten so konzipiert werden, dass sie im Falle von Veränderungen stets flexibel genug sind, um angepasst zu werden. Deshalb ist in dieser Dimension – der Strategie-Dimension – auch der Indikator "Strategische Vision" enthalten. Bei der Planung der strategischen Vision sollte man also davon ausgehen, dass diese mit einer recht hohen Wahrscheinlichkeit aufgrund auftretender Veränderungen angepasst werden muss.

### Unternehmenskultur

Dies ist der SPOT-Integrator aus der Personal-Dimension. Er bezieht sich auf die im Unternehmen vorherrschende Kultur. Ist ein Unternehmen von der Kultur her ähnlich wie eine Behörde aufgestellt, ist also ein eher konservatives Denken etabliert, so hemmt diese Form der Unternehmenskultur tendenziell einen Wandel. Andere Unternehmenskulturen wiederum enthalten Komponenten und Werte, die einen Wandel begünstigen. Die Unternehmenskultur ist als SPOT-Integrator festgelegt, weil sie das Handeln des Personals in nahezu jeder Tätigkeit beeinflusst.

Motivation für Veränderung und Wandel bei den Mitarbeitern hervorzurufen, ist in schwierigen Zeiten keine große Hürde, weil die Mitarbeiter von sich aus sehr leicht den erforderlichen "Sense of Urgency" für Veränderung entwickeln. Andersherum ist es eine wahre Herausforderung, den gleichen Level des Engagements zu erreichen, wenn es dem Unternehmen besonders gut geht.

Ohne eine akute Bedrohung ist die Motivation für Veränderung der Mitarbeiter stark limitiert. Aber nicht nur eine eingeschränkte Motivation, sondern auch eine zumeist enorme Bürokratie in vielen Unternehmen beschränkt die Mitarbeiter in ihrer Flexibilität, auf Neuerungen und Dynamiken zu reagieren. Beispielsweise verhindern komplexe oder starre Prozesse in manchen Unternehmen, dass Mitarbeiter schnell Trainings für neue Kernthemen bekommen können. Starre Prozesse können hier zum Beispiel aufwendige und komplexe Kostenfreigaben sein. Es kommt vor, dass Unternehmen sogar extra dafür vorgesehene Budgets haben, es aber besonders aufwendig ist, dafür Freigaben durch Verantwortliche zu bekommen. Das führt dazu, dass Mitarbeiter erforderliche Trainings, die eigentlich akut benötigt werden, erst mit großer Zeitverzögerung und manchmal sogar zu spät oder gar nicht bekommen.



Deshalb sollte ein wertebasiertes System einem sogenannten command-and-control System vorgezogen werden. In einem command-and-control System wird viel Wert auf die strikte Ausführung von Anweisungen und die Kontrolle dieser gelegt. In einem wertebasierten System ist dies weniger strikt.

## Lernende Organisation

Der SPOT-Integrator der Dimension "Organisation" bezieht sich auf die Fähigkeit einer Organisation zu lernen. Eine sogenannte Lernende Organisation hat möglichst flache Hierarchien, möglichst geringe Kontrollspannen und ist keinesfalls siloähnlich aufgebaut. Die Eigenschaften einer lernenden Organisation sind maßgeblich für die untergeordneten Indikatoren dieser Dimension.

Im Gegensatz zur traditionellen Organisation, welche auf starken Hierarchien und kleinen Kontrollspannen aufgebaut sind, zeichnet sich die lernende Organisation durch ihre flachen Hierarchien und dynamischen Netzwerke aus. Insbesondere die flache Hierarchie erlaubt es den Mitarbeitern, sich aktiv an der Entwicklung der Unternehmensstrategie zu beteiligen. Die offenen Systeme und Strukturen der lernenden Organisation fördern eine effektive Kommunikation über das gesamte Unternehmen hinweg und helfen, die strategischen Unternehmensziele mit den Plänen der funktionalen Teams in Einklang zu bringen.

## Kollaborationstechnologie

Als vierter SPOT-Integrator wurde "Kollaborationstechnologie" ausgewählt, weil neue Technologien zur Kommunikation in Unternehmen, die international agieren, nicht mehr wegzudenken sind. In der Dimension Technologie und Prozesse ist dies eine maßgebende Komponente.

Unternehmen suchen ständig nach neuen Wegen, eine Hochleistungsbelegschaft aufzubauen. Die effektive Anwendung von Technologien, die das Teilen von Videos, Sprachnachrichten und anderen Inhalten ermöglichen, hilft Unternehmen, die Verbindung zwischen der global immer weiter verteilten Belegschaft zu halten. Kollaborationstechnologien erschließen signifikante Geschäftsvorteile, indem die Geschäftsprozesse beschleunigt und die Interaktion mit externen Parteien ausgebaut werden. Die vielfältigen Vorteile von Kollaborationstechnologien verbessern die Agilität der Organisation grundlegend und sind daher ein elementarer Faktor der technologischen Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit.

Die Möglichkeit, Informationen in Echtzeit zu teilen, sensibilisiert die Belegschaft gleichzeitig dafür wahrzunehmen, wo Wandel stattfindet und entsprechend schnell darauf zu reagieren.

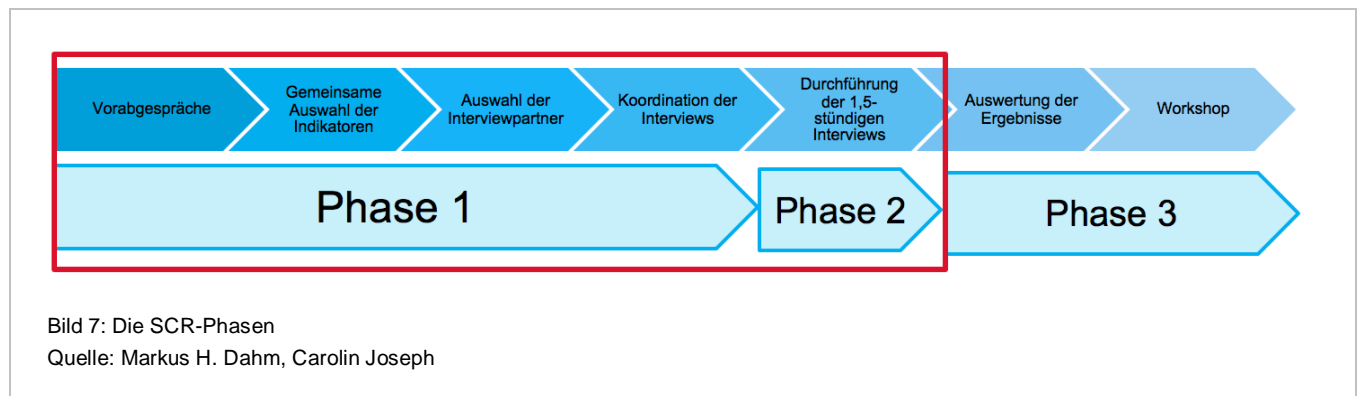
Darüber hinaus erleichtern Kollaborationstechnologien Führungskräften die Einbindung aller Mitarbeiter in laufende Transformationsprozesse, da ein kontinuierlicher Informationsfluss auch über Abteilungs- und Ländergrenzen hinweg gewährleistet wird.

Aber nicht nur die Mitarbeiterschaft muss für den Wandel sensibilisiert werden, sondern auch die Führungskräfte sollten sensibilisiert werden: Und zwar für die Stimme ihrer Mitarbeiter. Nichts Anderes in einem Unternehmen verrät mehr über die Mitarbeiterbedürfnisse, als die Employee Voice. Dafür muss man dieser Stimme beispielsweise mit Hilfe von Umfragetools Gehör verschaffen.

Der Zugriff auf die kollektive Stimme der Belegschaft hilft dem Management, z.B. Innovationen zu identifizieren, Friktionen nachhaltig zu verhindern und die Produktivität der gesamten Organisation zu verbessern. Das kollektive Meinungsbild kann beispielsweise durch Mitarbeiterbefragungen eingefangen werden. Auch Kollaborationstechnologien sind dabei eine große Unterstützung, denn sie helfen dem Management in internationalen Teams, einen besseren Kontakt zu ihren Mitarbeitern herzustellen. Eine engere Verbindung der Mitarbeiter mit der Organisation wird somit aktiv gefördert. Dadurch steigt letztlich die emotionale Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen. Hat ein Unternehmen dieses Stadium der Verbundenheit ihrer Mitarbeiter zum Arbeitgeber geschaffen, ist es viel leichter, dem Wandel erfolgreich zu begegnen.

## So analysieren Sie Ihr Unternehmen

Da das Gerüst der SCR-Analyse nun beschrieben ist, wird nun mit der Umsetzung begonnen (Phase 1 und 2, siehe Bild 7).



### Vorabgespräche führen

Bei den initialen Gesprächen der externen Berater mit den Auftraggebern des Unternehmens wird zunächst die SCR-Analyse vorgestellt. Zweck der Vorabgespräche ist es, die Zielsetzung der Analyse deutlich zu machen: Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit des Unternehmens mit Hilfe von Reifegraden zu identifizieren und Bereitschaftslücken aufzuzeigen. In den Vorabgesprächen soll außerdem deutlich gemacht werden, dass sich aus der Analyse keine vorgefertigten Standard-Handlungsmaßnahmen ableiten lassen, sondern dass der Workshop dazu anregen soll, selber Handlungsmaßnahmen aus den identifizierten Bereitschaftslücken und deren Abhängigkeiten untereinander zu entwickeln.

### Gemeinsame Indikatoren auswählen

SCR kann auch für nur wenige ausgewählte Indikatoren angewendet werden. Empfehlenswert ist es aber, aus jeder Dimension mindestens zwei bis drei Indikatoren zu analysieren, um Abhängigkeiten zwischen den Indikatoren zu verdeutlichen. Daher wird empfohlen, die Dimensionen nach Möglichkeit nicht isoliert voneinander zu betrachten.

Die externen Berater unterstützen den Auftraggeber bei der Auswahl der Indikatoren. Der Auftraggeber sucht jedoch letztendlich die zu analysierenden Indikatoren aus. Dabei sollte er darauf achten, nicht nur Indikatoren auszuwählen, von denen sich die Auftraggeber einen möglichst hohen Reifegrad erhofft. Es geht darum, mögliche Bereitschaftslücken zu identifizieren. Dafür ist eine inhaltlich breit gefächerte Auswahl an Indikatoren zu treffen.

## Die richtigen Interviewpartner auswählen

Für die Analyseergebnisse ist es entscheidend, die richtigen Interviewpartner für die jeweiligen Dimensionen zu finden, die entsprechendes Wissen zu der jeweiligen Dimension mitbringen. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter inhaltlich bereits vor dem Interview mit den entsprechenden Themen der Dimension in Berührung gekommen sein sollten. Ein Mitarbeiter, der z.B. viele strategische Themen betreut, sollte unbedingt zur Dimension "Strategie" befragt werden. Genauso sollte der Personalchef zur Dimension "Personal" interviewt werden.

Die Auswahl der zu Interviewenden wird gemeinsam von den externen Beratern mit dem Auftraggeber festgelegt. Nach den Vorabgesprächen finden also weitere Gespräche statt, in denen die Interviewpartner gemeinsam festgelegt werden. Zu jeder Dimension sollten mindestens 5 Personen befragt werden. Sind die Interviewteilnehmer festgelegt, so folgt zum Abschluss der Phase 1 die zeitliche und räumliche Koordination der Interviews. Ein Interview dauert etwa 1,5 Stunden.

## So gehen Sie im Interview vor

Während des Interviews sind drei Personen anwesend: die Schlüsselperson und zwei Berater. Von den Beratern nimmt einer die Rolle des Interviewers ein, während der andere als Protokollant so viele Informationen wie möglich notiert. Dies dient dazu, möglichst viele Einzelheiten zu erfassen und nach Abschluss aller Interviews ein möglichst detailliertes Gesamtbild zu erhalten.

Zunächst werden dem Interviewten die Reifegradskala und der Ablauf des Interviews erläutert. Dazu wird ihm eine Beispielskala eines Indikators gezeigt, damit er versteht, nach welchem Muster das Interview abläuft (siehe Bild 8). Die Merkmale werden Schritt für Schritt durchgegangen. Der Interviewte ist jeweils aufgefordert, zu jedem der Indikatoren seine persönliche Reifegradeinschätzung abzugeben und zu erläutern.

Sustained Change Readiness Reifegradmodell – Fähigkeiten der Mitarbeiter						
Name Interviewpartner:			Datum:			
Fähigkeiten der Mitarbeiter	1 Initial	2 Repeatable	3 Defined	4 Managed	5 Optimized	6 Sustained
Ausprägung der Softskills der Mitarbeiter	Mitarbeiter verfügen über sehr wenige, schlecht ausgebildete Softskills	Mitarbeiter verfügen über ein kleines Set an grundlegenden Softskills (z.B. Zeitmanagement)	Mitarbeiter verfügen über ein erweitertes Set an grundlegenden Softskills (z.B. Zeitmanagement, Verlässlichkeit, Organisations-fähigkeit)	Mitarbeiter verfügen über ein großes Set an Softskills (z.B. Zusätzlich Teamfähigkeit, Empathie)	Mitarbeiter verfügen auch über schwierig erlernbare Softskills (z.B. zusätzlich Konfliktfähigkeit und Kritikfähigkeit)	Mitarbeiter verfügen über ein breites Spektrum an Softskills, deren Kombination sie dazu befähigt sich flexibel auf Veränderungen einzustellen und diese zu begrüßen. (zusätzlich Neugierde, Optimismus)
Wie ausgeprägt sind die Softskills der Mitarbeiter? Beherrschen sie auch schwierig erlernbare Skills wie Konfliktfähigkeit oder Kritikfähigkeit?						
Kommentare						
Ausprägung der Fachskills der Mitarbeiter	Mitarbeiter verfügen über sehr wenige, schlecht ausgebildete Fachskills	Mitarbeiter verfügen über ein kleines Set an grundlegenden Fachskills	Mitarbeiter verfügen über ein erweitertes Set an grundlegenden Fachskills	Mitarbeiter verfügen über ein großes Set an Fachskills	Mitarbeiter verfügen über ausgeprägtes Detailwissen und können damit optimal arbeiten	Mitarbeiter verfügen neben ausgeprägtem Detailwissen auch über ausgeprägtes Expertenwissen in einem oder mehreren Zukunftsthemen.
Wie ausgeprägt sind die fachlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter? Verfügen Sie neben ausgeprägtem Detailwissen auch über Expertenwissen bzgl. Zukunftsthemen?						
Kommentare						
Vielfalt und Auswahl der Trainingsmethoden	Keine Trainingsmethoden vorhanden	Nur eine Methode etabliert (z.B. nur e-learning oder nur classroomtrainings).	Zwei Methoden etabliert (z.B. e-learning und classroomtrainings oder on-the-job-trainings und e-learning)	Zwei unterschiedliche Methoden etabliert (z.B. e-learning und classroomtrainings oder on-the-job-trainings und e-learning)	Drei oder mehr Methoden etabliert (z.B. e-learning, classroomtrainings, on-/off-the-job trainings, job rotation)	Drei oder mehr Methoden etabliert. Es werden flexibel und je nach Bedarf neue Methoden ausprobiert, um veränderten Ansprüchen gerecht zu werden.
Wie groß ist die Vielfalt der Trainingsmethoden? Welche Methoden gibt es?						
Kommentare						

Bild 8: Beispiel-Indikator "Fähigkeiten der Mitarbeiter"

Quelle: Markus H. Dahm, Carolin Joseph

In enger Absprache zwischen dem Interviewer und dem Befragten wählen die Berater den passenden Reifegrad zu dem jeweiligen Indikator aus. Durch Rückfragen und die detailgenaue Absprache während des Interviews ist sichergestellt, dass die Berater einen möglichst passgenauen Reifegrad zuordnen. In den Bildern 8 und 9 sehen Sie am Beispiel "Fähigkeiten der Mitarbeiter" und "Internes Change Management" was wir unter den einzelnen Reifegraden verstehen.

## Sustained Change Readiness Maturity Model – Internes Change Management

Name Interviewpartner:

Datum:

Internes Change Management	1 Initial	2 Repeatable	3 Defined	4 Managed	5 Optimized	6 Sustained
Change Mitarbeiter	Keine Mitarbeiter im Change Management	Wenige Mitarbeiter arbeiten freiwillig und zusätzlich an Change-Themen	Einige Mitarbeiter arbeiten freiwillig und zusätzlich an Change-Themen	Wenige Mitarbeiter (1 – 2) haben eine offizielle Position im Change Management	Einige Mitarbeiter (mehr als 2) haben eine offizielle Position im Change Management	Einige Mitarbeiter (mehr als 2) haben eine offizielle Position im Change Management und unterstützen durch ihre Expertise und Fähigkeiten einen kontinuierlichen Wandel optimal
Gibt es in Ihrer Organisation Mitarbeiter, die eine offizielle Position im Change Management haben? Wie viele?						
Kommentare						
Kompetenzen im Bereich Change Management	Sehr wenig Fachkenntnisse	Wenig Fachkenntnisse	Durchschnittliche Fachkenntnisse	Ausreichend viele Fachkenntnisse	Viele Fachkenntnisse	Expertise, innovationsgetriebenes Handeln
Wie viel Fachwissen gibt es im Bereich Change Management? Gibt es sogar Expertise?						
Kommentare						
Etablierung von Change Methoden / Umgang mit Change	Methodenset nicht erprobt / nicht vorhanden	Methodenset nur wenig erprobt	Methodenset überwiegend erprobt	Methodenset hauptsächlich erprobt	Methodenset umfänglich erprobt, Routine in der Anwendung	Best Practice; Set von standardisierten Methoden, routinemäßige Anwendung
Inwiefern sind Change Methoden in der Organisation etabliert? Gibt es in der Anwendung eines erprobten Sets an Methoden sogar eine Routine?						
Kommentare						

Bild 9: Indikator "Internes Change Management"

Quelle: Markus H. Dahm, Carolin Joseph

Im Interview soll neben dem Ist-Zustand auch der gewünschte Soll-Zustand erfragt werden.

## Was passiert mit den Ergebnissen?

Mit den Ergebnissen, also mit den identifizierten Reifegraden, kann auf unterschiedliche Weise verfahren werden. Zum einen sollte daraus zunächst ein gesamtheitliches Abbild der Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit im Unternehmen erstellt werden. Dafür werden die durchschnittlichen Reifegrade der Indikatoren berechnet. Besonders niedrige Reifegrade zeigen dabei Bereitschaftslücken an. Und zum anderen sollte anhand dieses gesamtheitlichen Abbildes ein Workshop-Konzept erarbeitet werden.

Das Konzept soll sich ganz nach dem Leitbild eines interaktiven Workshops richten, d.h. die Teilnehmer werden bei den Übungen aktiv eingebunden und erarbeiten Lösungen selber. Dieses Konzept ist auf Grund der für jedes Unternehmen individuellen Bereitschaftslücken immer unterschiedlich. Die Berater fungieren hier mehr als Pro-

zessbegleiter denn als Fachexperten. Die teilnehmenden Mitarbeiter sollen im Workshop dazu ermutigt, sensibilisiert und motiviert werden, für die identifizierten Bereitschaftslücken selber Handlungsoptionen zu entwickeln. Wie ein solches Workshop-Konzept aussehen kann, erfahren sie in Teil 2 des Artikels.

## Grenzen der Methode

Was die Methode nicht mitbringt, ist ein Repertoire an Handlungsoptionen für bestimmte Bereitschaftslücken. Nachdem die SCR-Analyse durchgeführt wurde, müssen Handlungsmöglichkeiten ganz individuell für die jeweilige Situation eines Unternehmens entwickelt werden. Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit sind sensible Themen, auf die zu viele Einzel-faktoren einwirken, als dass die SCR-Analyse ein vorgefertigtes "Kit" an Handlungsoptionen mitbringen könnte.

Was vor der Anwendung von SCR ebenfalls deutlich gemacht werden muss, ist die Tatsache, dass SCR zwar Korrelationen der Ergebnisse sichtbar werden lässt, aber keine definitiven Kausalitäten identifiziert. Dies geht über den Umfang der Analyse hinaus und sollte im Anschluss an den Workshop weiterverfolgt werden. Handlungsmaßnahmen können nur dann erfolgreich sein, wenn sie auch in den richtigen Bereichen eingesetzt werden. Dazu kommt, dass nicht unbedingt jene Indikatoren mit der größten Bereitschaftslücke die größte Aufmerksamkeit bekommen sollten, sondern viel mehr die Indikatoren, die den größten Einfluss auf die anderen Indikatoren haben. An diesen Stellhebeln sollte gearbeitet werden. Welche Indikatoren den größten Einfluss haben, können die Berater anhand der Fachgespräche mit den Schlüsselpersonen identifizieren.

## Ausblick

Im zweiten Teil dieses Beitrags stellen wir Ihnen vor, wie wir die Ergebnisse auswerten und auf sie aufbauend einen Workshop gestalten. Dazu erfahren Sie, welche Elemente wir für SCR-Workshop vorsehen und wie Sie diese auch in Ihrem Unternehmen einsetzen können.

## Literatur

Dahm, Markus H., Rolff, Benjamin [2016]:

"HR auf Change Mission – Das Konzept der nachhaltigen Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit (SCR)", in Personalführung, S. 28 – 33, Ausgabe 2, 2016.

Sonderdruck

Reif für den Change?

## So analysieren Sie die Veränderungsbereitschaft Ihres Unternehmens

### Teil 2: Auswertung der Ergebnisse und Workshop

Dieser zweiteilige Beitrag stellt mit dem "Sustained Change Readiness"-Ansatz ("SCR"-Ansatz) ein Tool vor, mit dem sich die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit eines Unternehmens analysieren lässt. Der Ansatz besteht aus drei Phasen: Vorbereitung, Interviews und Auswertung der Ergebnisse mit SCR-Workshop.

Um ein Unternehmen hinsichtlich der Veränderungsbereitschaft zu analysieren und einzuordnen, nutzt man beim SCR-Ansatz ein Reifegradmodell. Das Reifegradmodell ist in die Dimensionen Strategie, Personal, Organisation und Technologie und Prozesse (kurz SPOT) eingeteilt, welche jeweils neun Indikatoren enthalten. Jeder Indikator wiederum ist in drei bis vier Merkmale aufgegliedert.

Die Merkmale werden in den SCR-Interviews von den Interviewten auf einer Reifegradskala von 1 bis 6 eingeschätzt (siehe Bild 1). Der sechste und somit höchste Reifegrad steht für besondere Nachhaltigkeit der Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit.

Im ersten Teil dieses Zweiteilers haben wir den Aufbau des Modells und auf die Vorbereitungs- und Interviewphase beschrieben. Der vorliegende, zweite Teil des Beitrags legt den Fokus auf das Auswerten der Ergebnisse und den SCR-Workshop, der als abschließende Phase und Ergebnisübermittlung der Analyse dient.

#### Autor



#### Prof. Dr. Markus H. Dahm

Strategie- u. Organisationsberater, IBM Global Business Services, FOM

Hochschule für Ökonomie und Management

Kontakt: [markus.dahm@de.ibm.com](mailto:markus.dahm@de.ibm.com)



#### Carolin Joseph

Carolin Joseph ist Strategie- und Changeberaterin bei IBM Global Business

Services Hamburg

Kontakt: [carolin.joseph@de.ibm.com](mailto:carolin.joseph@de.ibm.com)

Mehr Informationen unter:

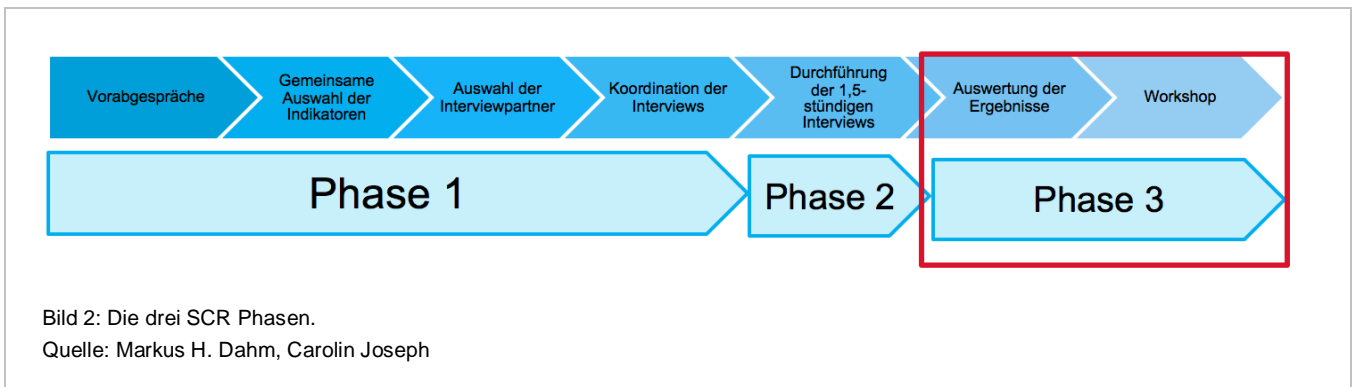
› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

1 Initial	2 Wiederholbar	3 Definiert	4 Gesteuert	5 Optimiert	6 Nachhaltig
-----------	----------------	-------------	-------------	-------------	--------------

Bild 1: SCR-Reifegradskala

Quelle: Markus H. Dahm, Carolin Joseph





## Auswerten der Ergebnisse

In Vorbereitung auf den Workshop müssen zunächst alle Mitschriften und Ergebnisse aus den Interviews konsolidiert werden. Dies geschieht, indem man alle qualitativen und quantitativen Ergebnisse aus den Interviews tabellarisch erfasst. Anschließend wird eine an **Mayring** angelehnte Inhaltsanalyse durchgeführt. Dabei werden entsprechende Cluster zu den Themengebieten der Fragen gebildet, die dabei helfen, die Inhalte zu ordnen und Schwerpunkte zu identifizieren.

### Quantitative Auswertung

Jeder Interviewte hat seine persönliche Einschätzung darüber abgegeben, bei welchem Reifegrad er die jeweils thematisierten Merkmale sieht.

Wenn alle Interviews durchgeführt wurden, kann mit der quantitativen Auswertung der Ergebnisse begonnen werden. Ziel ist es, für jedes Merkmal einen durchschnittlichen Reifegrad zu ermitteln.

### Beispiel

Betrachtet man die Dimension "Personal" mit dem zugeordneten Indikator "Fähigkeiten der Mitarbeiter". Dieser Indikator ist in drei Merkmale untergliedert. Nimmt man an, es wurden zu diesem Indikator insgesamt 15 Schlüsselpersonen befragt, dann wird nun pro Merkmal aus den 15 angegebenen Reifegraden der Durchschnitt gebildet. So ergibt sich für die Merkmale "Ausprägung der Softskills der Mitarbeiter", "Ausprägung der Fachskills der Mitarbeiter" und "Vielfalt und Auswahl der Trainingsmethoden" jeweils ein durchschnittlicher Reifegrad (Bild 3+4).

Mit den vorhandenen Reifegraden der einzelnen Merkmale ermittelt man abschließend einen durchschnittlichen Reifegrad für den ganzen Indikator. Ein gesamtheitlicher Reifegrad pro Dimension wird nicht ermittelt, um die Aussagekraft der Reifegrade der einzelnen Indikatoren zu erhalten.

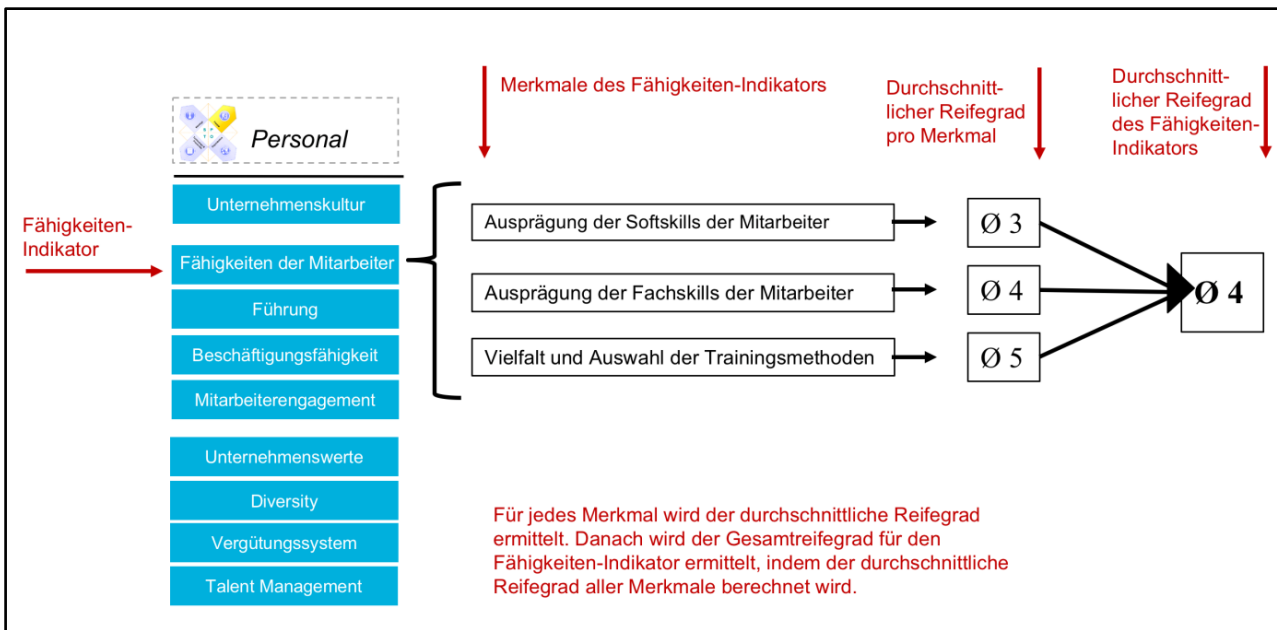


Bild 3: Beispielhafte Auswertung des Indikators "Fähigkeiten der Mitarbeiter" mit durchschnittlichem Reifegrad pro Merkmal und Indikator  
Quelle: Markus H. Dahm, Carolin Joseph

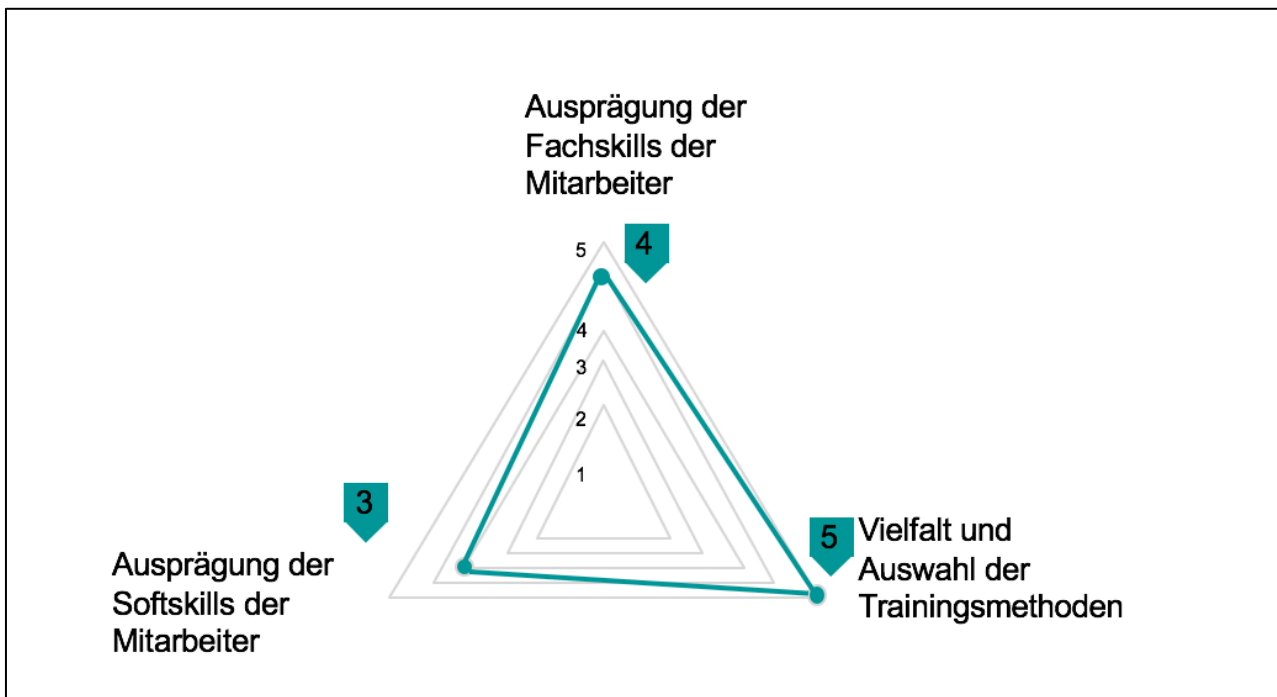


Bild 4: Grafische Beispielauswertung für den Indikator "Fähigkeiten der Mitarbeiter" mit den durchschnittlichen Reifegraden der Merkmale  
Quelle: Markus H. Dahm, Carolin Joseph

## Qualitative Auswertung

Kennzahlen liefern messbare und vergleichbare Aussagen über die jeweils betrachteten Themenbereiche. Sie geben uns etwas an die Hand, das wir visualisieren können und was für uns durch die Messbarkeit greifbar und verständlich wird.

Häufig gibt es aber Informationen, die hinter den Kennzahlen verborgen bleiben. Daher ist es bei der Anwendung von SCR in jedem Fall notwendig, so viele Kommentare der Befragten wie möglich aus den Interviews in die Analyse einfließen zu lassen. Wie in Teil 1 des Beitrags beschrieben, hat sich einer der zwei Berater während des Interviews Notizen dazu gemacht. Im Nachgang werden diese Notizen systematisch sortiert und gruppiert.

Durch die systematische Sortierung ist es einerseits möglich, die Häufigkeit bestimmter Anmerkungen zu ermitteln. Andererseits werden auch die Beweggründe der Entscheidung für einen bestimmten Reifegrad erfasst. Um die qualitativen Ergebnisse strukturiert festzuhalten, haben wir ein zweites Schema (Bild 5) entwickelt. Es verdeutlicht neben dem Ist-Zustand und dem (gewünschten) Soll-Zustand auch widersprüchliche Aussagen der Interviewten. Wie die Erfahrung zeigt, kommt es häufig vor, dass unterschiedliche Mitarbeiter zu einzelnen Merkmalen sehr widersprüchliche Aussagen treffen. Widersprüche in den Einschätzungen der Mitarbeiter sollten bei der Auswertung unbedingt angesprochen werden.

Personal				
	IST		SOLL	Zusätzliche Anmerkungen
	A	Widerspruch zu A		
<b>Unternehmenskultur</b>				
Definition der Unternehmenswerte (Prozess)				
Haltung der MA gegenüber der Unternehmenskultur				
<b>Fähigkeiten</b>				
Ausprägung der Softskills				
Ausprägung der Fachskills				
Vielfalt der Trainingsmethoden				
<b>Führung</b>				
Entwicklung von Führungskompetenzen				
Einfluss der Führung auf die Zusammenarbeit /TEAMarbeit				

SCR Analyse **Personal** Strategie Organisation Technologie & Prozesse

Bild 5: Vorlage für die systematische Auswertung der qualitativen Analyse.

Quelle: Markus H. Dahm, Carolin Joseph

Bei der Betrachtung solcher Widersprüche kommen Informationen zum Vorschein, derer sich die zu analysierenden Unternehmen meist nicht bewusst sind. So konnten wir z.B. bei einem Unternehmen große Unterschiede bezüglich des Informationsstands von Mitarbeitern feststellen, die unterschiedlichen Führungskräften zugeordnet waren. Einige Mitarbeiter sagten in den Interviews, dass sie über jedes wichtige Detail aus den Führungskreis-Meetings Bescheid wissen. Andere Mitarbeiter behaupteten, dass sie große Informationslücken haben. Letztlich stellte sich heraus, dass es keine klaren Regeln der Informationsweitergabe für Führungskreis-Meetings gab.

Wenn also unterschiedliche Aussagen in den Interviews auftreten, ist es besonders wichtig, diese in der Tabelle zu erfassen und herauszufinden, worauf die Widersprüche zurückzuführen sind. Dazu können Sie bereits während der Interviews oder später im Workshop die nachfolgende Methode anwenden.

## Nachfragen mit der 5-W-Methode

Die 5-W-Methode ist eine Nachfrage-Methode des Automobilherstellers Toyota, um die Ursache eines Problems zu identifizieren. Sie ist ein simples Nachfrage-Schema, das zum Erreichen eines hohen Qualitätsniveaus nicht auf komplexe statistische Analyseverfahren zurückgreifen muss.

Um die tatsächliche Ursache eines aufgetretenen Problems zu identifizieren, wird fünfmal gefragt, warum das Problem auftritt. Voraussetzung für das fünfmalige Stellen der Frage "Warum" ist, dass die erste Frage beantwortet werden kann. Durch diese Vorgehensweise werden ungeahnte Abhängigkeiten sichtbar und Probleme nachhaltig behoben. Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht dies.

Problemebene	Lösungsebene
Auf dem Boden schwimmt eine Öllache	Öl aufwischen
"Warum schwimmt auf dem Boden eine Öllache?" – "Weil die Maschine undicht ist."	Maschine reparieren
"Warum ist die Maschine undicht?" – "Weil die Dichtung Verschleißerscheinungen zeigt."	Dichtung ersetzen
"Warum zeigt die Maschine Verschleißerscheinungen?" – "Weil Dichtungen minderer Qualität gekauft wurden."	Spezifikation für Dichtungsringe ändern
"Warum wurden Dichtungen minderer Qualität gekauft?" – "Weil diese Dichtungen kostengünstiger waren."	Einkaufspolitik ändern
"Warum wurden kostengünstigere Dichtungen gekauft?" – "Weil die Einkaufsmanager nach kurzfristigen Einkaufersparnissen beurteilt werden."	Bewertungsschema für Einkaufsmanager ändern

Tabelle 1: Beispiel 5-W-Methode, Quelle: In Anlehnung an Liker, J. [2014], S. 352

Das folgende Beispiel zeigt, dass sich die 5-W-Methode auch auf SCR anwenden lässt. Insbesondere in den Interviews erweist sich diese Methode als ein besonders geeignetes Werkzeug zur Ursachenforschung.

Problemebene	Lösungsebene
Mitarbeiter aus operativer Ebene verhalten sich nicht regelkonform.	Mitarbeiter erhält Ermahnung.
"Warum verhält sich der Mitarbeiter nicht regelkonform?" – "Weil er nur die alten, bisherigen Regeln kennt."	Führungskraft erklärt dem Mitarbeiter die neuen Regeln im Einzelgespräch.
"Warum kennt er nur die alten, bisherigen Regeln?" – "Weil seine Führungskraft die neuen Regeln nicht an alle Mitarbeiter kommuniziert hat."	Führungskraft sucht sich einen Kommunikationskanal aus und kommuniziert die neuen Regeln an alle seine Mitarbeiter.
"Warum hat die Führungskraft die neuen Regeln nicht an alle kommuniziert?" – "Weil es keine Vorgabe für die Weitergabe von Informationen aus Führungskreis-Meetings gibt."	Management führt Vorgabe zur einheitlichen Weitergabe von Informationen aus Führungskreis-Meetings ein: z.B: Face2Face Meetings mit den eigenen Mitarbeitern.
"Warum gibt es keine Vorgabe für die Weitergabe von Informationen aus Führungskreis-Meetings?" – "Weil Führungskräfte nicht daran gemessen werden, wie gut sie ihre Mitarbeiter informieren."	Bewertungsschema für Führungskräfte ändern.
"Warum werden Führungskräfte nicht daran gemessen, wie gut sie ihre Mitarbeiter informieren?" – "Weil Teamarbeit im Unternehmen keinen hohen Stellenwert erfährt."	Kulturwandel einführen und Teamarbeit fördern.

Tabelle 2: Beispiel der 5-W-Methode für SCR, Quelle: Markus H. Dahm, Carolin Joseph

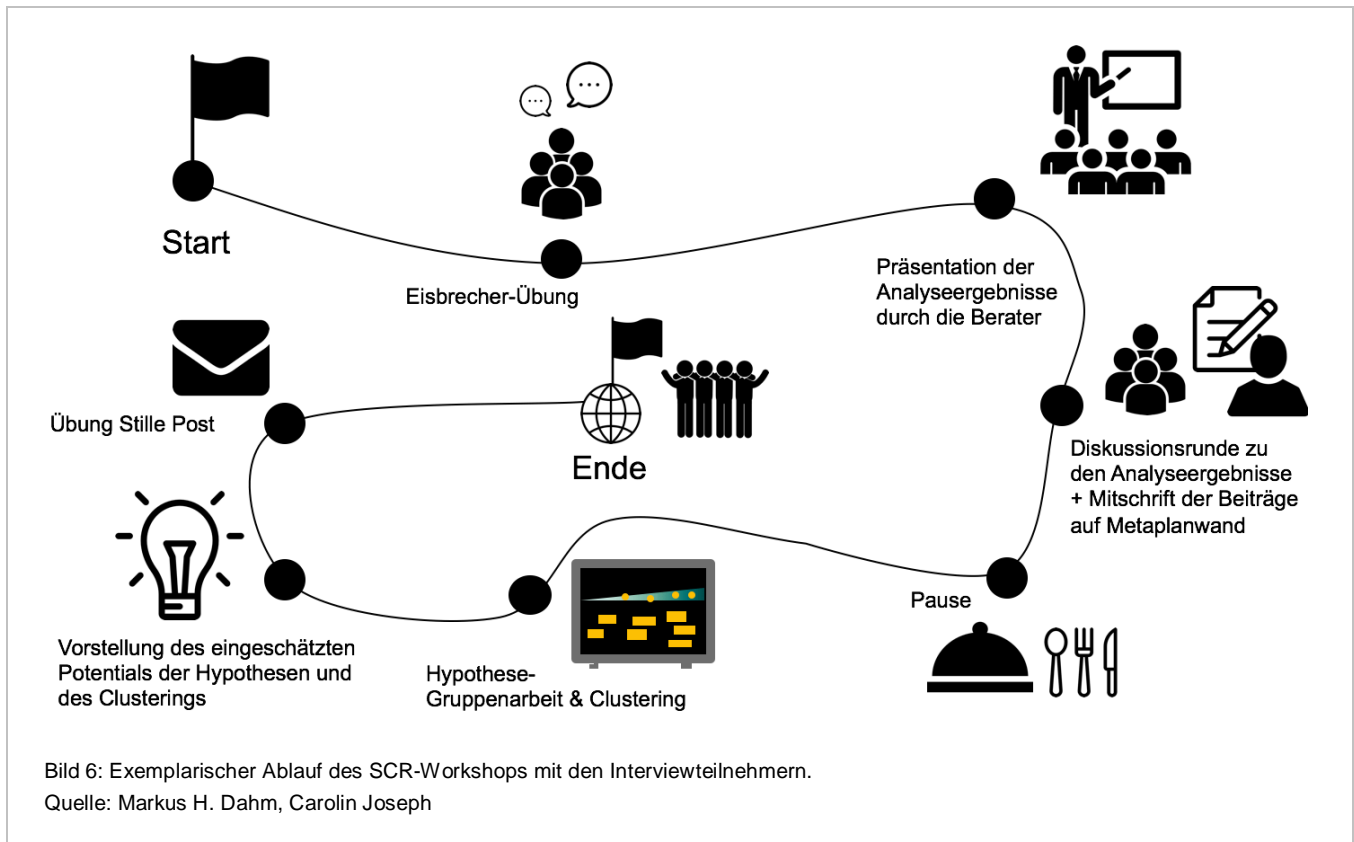
Dieses Vorgehen ermöglicht es, in der Vorbereitung auf den Workshop ganz gezielt Vorschläge und Hypothesen zu erarbeiten, mit der die Veränderungsbereitschaft des Unternehmens erhöht werden kann.

## Der SCR-Workshop

Der Workshop sollte an einem Ort stattfinden, der je nach Teilnehmerzahl großzügig Platz und ausreichend Freiraum für Gruppenübungen bietet. Bei dem Workshop sollten alle Teilnehmer aus den Interviews eingeladen werden. Falls dieser Personenkreis zu groß ist und eine Anzahl von etwa 20 Personen überschreitet, sollten Schlüsselpersonen in Absprache mit dem Auftraggeber bestimmt werden, sodass alle Interessengruppen gleichermaßen vertreten sind.

Bei den Gruppenübungen sollten sich die Teilnehmer nicht gegenseitig stören, wenn sie sich in Zimmerlautstärke unterhalten. Bei einer Teilnehmerzahl von etwa 15 bis 20 Personen sollte der Raum 7 Metaplanwände, einen Beamer mit Leinwand und einige Flipcharts enthalten. Die Bestuhlung sollte in einem Halbkreis so aufgebaut sein, dass sich alle Teilnehmer gut sehen können. Insgesamt dauert der Workshop etwa 5 Stunden.

Im SCR-Workshop gibt es verschiedene Übungen, bei denen die Teilnehmer eine aktive Rolle einnehmen. So gibt es beispielsweise die "Eisbrecher"-Übung, hypothesenbasierte Gruppenarbeit und Ergebnispräsentationen der Gruppenarbeiten.



## Die Eisbrecher-Übung

Die Eisbrecher-Übung kann in vielen verschiedenen Varianten durchgeführt werden. Im Folgenden wird eine dieser Möglichkeiten vorgestellt.

Es gibt einen Moderator, der die Teilnehmer dazu auffordert, aufzustehen. Der Moderator übernimmt die Leitung während der gesamten Übung. Die Teilnehmer sollen sich in der ersten Runde bewegen und sich leicht schütteln. Hände, Arme und auch die Beine sollen "ausgeschüttelt" werden. In einem zweiten und dritten Durchlauf sollen sie sich immer stärker schütteln. Dabei macht der Moderator nach und nach immer häufiger Äußerungen wie zum Beispiel "Und jetzt schütteln wir unseren Oberkörper, um unser Herz-Chakra zu öffnen." Oder "Wir fühlen, wie wir mit unserem Körper und unserem Geist ins Reine kommen." Bei diesen Äußerungen kommt bei den meisten Teilnehmern Skepsis auf.

Eine solche Reaktion ist erforderlich, um das Ziel der Übung zu erreichen. In einer kurzen Nachbesprechung der Übung soll herausgestellt werden, wie sich die Teilnehmer dabei gefühlt haben. Empfindungen wie Unmut oder eine Abwehrhaltung verdeutlichen an dieser Stelle, wie Menschen zumeist auf Veränderungen und Neues reagieren: mit Skepsis.

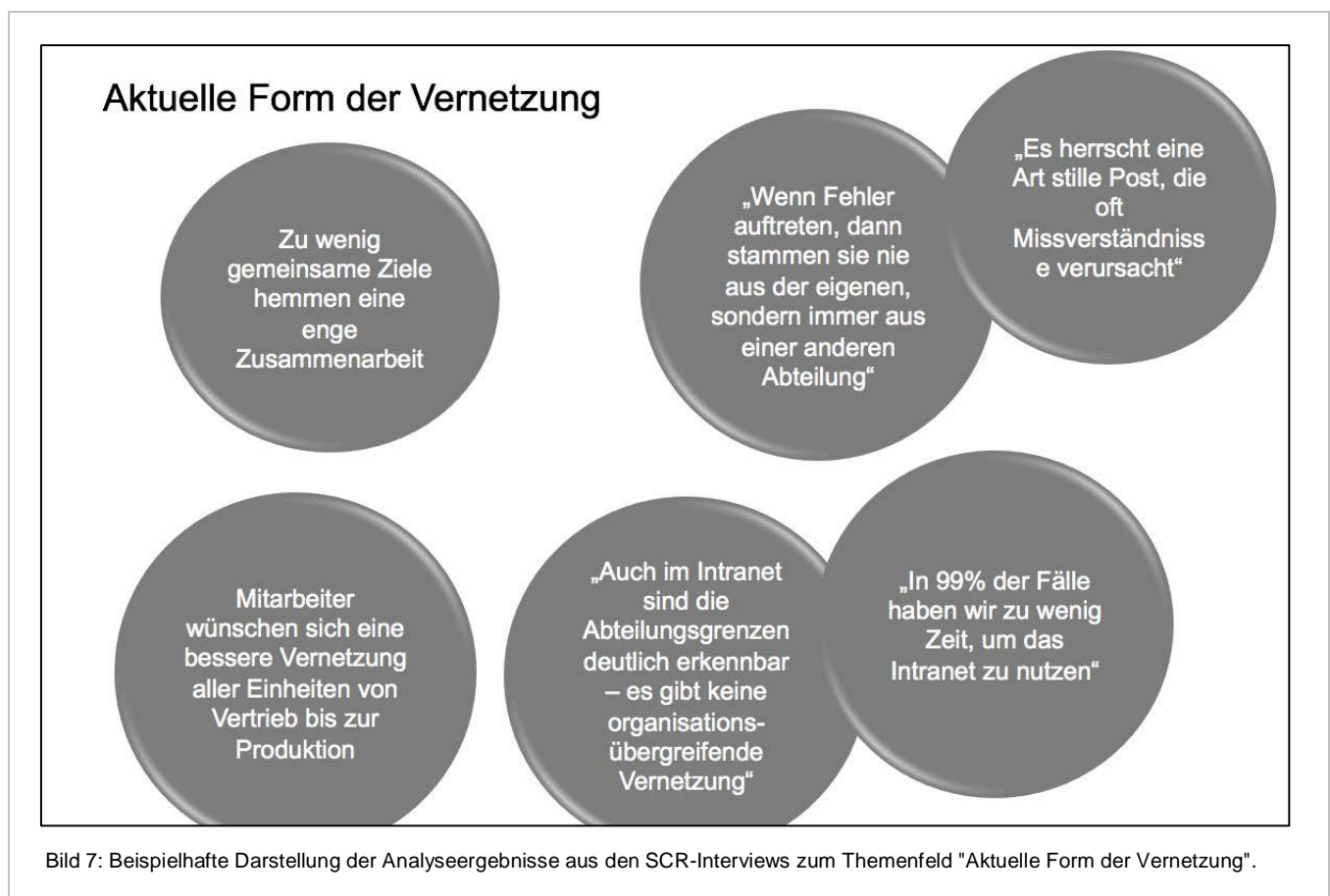
Den Teilnehmern wird auf diese Weise verdeutlicht, dass genau dies eine häufige Reaktion von Mitarbeitern auf Ungewohntes bzw. Veränderungen ist. Besonders in Change-Projekten ist die Offenheit, Flexibilität und vor allem eine große Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter gefragt.

## Präsentation der Analyseergebnisse durch die Berater

Nach der anfänglichen Eisbrecher-Übung sollen zunächst die Analyseergebnisse aus den Interviews durch die Berater präsentiert werden. Dabei stehen die Schlüsselergebnisse im Mittelpunkt, die aus der Auswertung der Interviews hervorgegangen sind.

Es geht darum, den Teilnehmern die wichtigsten Punkte nahezubringen, bei denen Bereitschaftslücken identifiziert wurde. Bereitschaftslücken sind bei denjenigen Indikatoren vorhanden, die einen vergleichsweise niedrigen Reifegrad von 3 oder niedriger aufweisen. Die Indikatoren sollten bei der Auswertung der Ergebnisse genauer betrachtet werden.

Die Gründe für die Vergabe der Reifegrade während der Interviews sollen offengelegt und den Teilnehmern des Workshops deutlich gemacht werden. Dabei werden Fragen geklärt wie z.B.: *"Was haben die Kollegen im Interview gesagt?"*, *"Wie schätzen meine Kollegen den Reifegrad des Indikators 'Fähigkeiten der Mitarbeiter'?"*, *"Haben sie eine ganz andere Ansicht als ich und woran könnte das liegen?"* Wichtig dabei ist, große Abweichungen zwischen den Einschätzungen der Mitarbeiter untereinander darzustellen und herauszufinden, welche Ursachen diese haben. Die Informationen erhalten die Berater zum einen durch das Anwenden der 5-W-Methode während der und nach den Interviews. Zum anderen liefert auch ein Vergleich der Antworten aus den Interviews und aus dem Workshop wichtige Erkenntnisse.





Bei der qualitativen Analyse hat sich herauskristallisiert, welche Themen im Unternehmen in Bezug auf die Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit besonders relevant oder auch schwierig sind. Im Workshop werden davon die fünf bis sieben wichtigsten präsentiert. Nachdem ein identifiziertes Thema, z.B. "Aktuelle Form der Vernetzung" in Bild 7, und die dazugehörigen Beobachtungen aus den Interviews vorgestellt wurden, können die Teilnehmer darüber diskutieren und Nachfragen stellen.

Diese Diskussionsrunden sind besonders wichtig, damit die Teilnehmer eigene Erkenntnisse gewinnen können. Gruppendynamiken legen offen, wie die gesamte Gruppe und die Individuen auf bestimmte Themen reagieren und eingehen. Eine Abwehrhaltung weist zumeist darauf hin, dass Probleme erkannt wurden und noch keine Bereitschaft zur Lösungsfindung vorhanden ist. An dieser Stelle ist es die Aufgabe der Berater, die Gruppe aufmerksam zu beobachten und weitere Maßnahmen für die folgenden Arbeiten abzuleiten. Die Berater können aufgrund ihrer Erfahrung oft schnell erkennen, wenn noch keine Bereitschaft zur Lösungsfindung für ein Thema vorhanden ist. Ein möglicher Folgeworkshop mit intensiverem Fokus auf dieses Thema ist denkbar. Dort kann man sich in kleinerer Runde den Ursachen widmen und gemeinsam passende Handlungsmaßnahmen entwickeln.

Während der Diskussionsrunde wird von einem Berater an einer Metaplanwand für alle sichtbar mitgeschrieben. Die Mitschriften verbleiben nach dem Workshop im Unternehmen. Um alle Ergebnisse des Workshops dokumentieren zu können, werden die Metaplanwände zuvor von den Beratern fotografiert.

## Hypothesen

Nach einer Pause geht es mit den Hypothesen weiter. Im Vorfeld haben die Berater beispielsweise sechs Hypothesen erarbeitet, die auf die sechs zuvor diskutierten Themen angepasst sind, in denen Bereitschaftslücken identifiziert wurden.

Bei der Formulierung der Hypothesen legen die Berater besonderen Wert darauf, dass die Hypothesen eine gewisse inhaltliche Komplexität aufweisen und positiv formuliert sind. Ziel ist, dass sich die Teilnehmer dazu aufgefordert sehen, sich mit der Hypothese und ihren möglichen Auswirkungen auf das Unternehmen umfassend auseinanderzusetzen und mit ihren Kollegen darüber zu diskutieren.

## Hypothese 1

### Aktuelle Form der Vernetzung

*Wenn wir uns erlauben würden, über hierarchische und fachliche Grenzen hinwegzudenken und alle Einheiten, von Produktion bis Vertrieb, besser zu vernetzen, dann könnten wir erkannte Kundenbedürfnisse schneller in alle Winkel des Unternehmens tragen.*



Bild 8: Beispielhafte Hypothese zur aktuellen Form der Vernetzung.

Quelle: Markus H. Dahm, Carolin Joseph

## Hypothesenbasierte Gruppenarbeit

Plakate in DIN A 0 Format mit den einzelnen Thesen werden auf Metaplanwänden angebracht und im Raum verteilt. Die Metaplanwände sollten so weit voneinander entfernt platziert sein, dass sich die Teilnehmer verschiedener Gruppen bei Zimmerlautstärke nicht gegenseitig stören. Alternativ können die Metaplanwände auch in kleineren separaten Gruppenräumen aufgestellt werden. Die Teilnehmer werden in so viele Gruppen eingeteilt, wie es Hypothesen gibt. Es soll zunächst vor jeder Metaplanwand eine Gruppe stehen.

In der Gruppenarbeit geht es darum, dass sich die Teilnehmer über das Potenzial der Hypothese austauschen. Gemeinsam soll ein Punkt auf einem Potenzialbalken angebracht werden, der angibt, wie viel Potenzial die Teilnehmer in der Hypothese für einen zukünftigen Erfolg sehen. Ein Punkt ganz links auf dem Potenzialbalken bedeutet, dass einer Hypothese ganz wenig bis gar kein Potential beigemessen wird. Die Hypothese ist also aus Sicht der Teilnehmer wenig zukunftssträftig und verhilft dem Unternehmen nicht zum Erfolg. Andersherum bedeutet ein Punkt weiter rechts auf dem Balken ein größeres Potential. Eine Hypothese mit solch einer Bewertung sollte weiter betrachtet und detaillierter im Plenum besprochen werden.

## Clustering

Im gleichen Zuge sind die Workshop-Teilnehmer dazu aufgefordert, auf den unteren Teil der Metaplanwand kleine Kärtchen zu kleben, auf denen ihre Kommentare zu der Potenzialeinschätzung stehen. Diese Kärtchen sollen nach einem Schema ihrer Wahl geclustert werden. Beispielsweise können die Teilnehmer zwei Kategorien eröffnen, in denen sie Gründe für und Gründe gegen die Hypothese sammeln. Aber auch andere Cluster sind möglich.

**Gruppenarbeit: Review & Diskussion der Hypothesen**

**Thema**  
**Hypothese**

**Potenzial für die Verbesserung der Zusammenarbeit**

Ideen

Metaplan

- 1 Markierung des Potenzials auf dem Strahl durch einen Punkt**
  - Diskussion in der Gruppe (3-5 Personen)
  - Markierung pro Person
- 2 Ideen und Kommentare entsprechend der Potenzialeinschätzung**
  - Diskussion in der Gruppe
  - Post-It's zuordnen
- 3 Rotation zur nächsten Hypothese**
  - Nach 10 - 12 Minuten Rotation zur nächsten Metaplanwand mit der gesamten Gruppe

Bild 9: Gruppenarbeit: Review und Diskussion der Hypothesen.  
Quelle: Markus H. Dahm, Carolin Joseph

## Rotation in der Gruppenarbeit

Nach 10 bis 15 Minuten wechseln die Gruppen zur nächsten Metaplanwand und schätzen auch hier das Potenzial der Hypothese ein. Die Teilnehmer sollen wieder Kommentare auf kleine Kärtchen schreiben und in ein Cluster einordnen.

## Präsentation der hypothesenbasierten Gruppenarbeit

Je nachdem, wie lange die einzelnen Gruppen für den Austausch zur jeweiligen Hypothese brauchen, entscheiden die Moderatoren, wann zur nächsten Hypothese rotiert wird. Gewöhnlich braucht eine Gruppe pro Hypothese etwa 15 Minuten. Damit diese Gruppenarbeit nicht länger als eine Stunde benötigt, und um die Konzentration aufrecht zu erhalten, werden die Gruppen nach insgesamt vier Hypothesen dazu aufgefordert, wieder zu ihrer Ausgangshypothese zurückzukehren.

Wenn beispielsweise insgesamt sechs Hypothesen aufgestellt wurden, kennt jede Gruppe nun genau zwei Hypothesen noch nicht. Die Gruppe stellen die Hypothesen und ihre Potenzialeinschätzung sowie ihr Kommentare dazu vor dem Plenum vor.

Auf diese Weise lernen alle Teilnehmer alle Hypothesen und die Einschätzungen der anderen kennen. Es zeichnet sich ein Bild davon ab, an welchen Themen die Teilnehmer arbeiten wollen, wo sie besonders viel und wo sie weniger Potenzial für das eigene Unternehmen sehen.

Das Ziel dieser Gruppenarbeit ist es, die Teilnehmer für die Themen zu sensibilisieren, bei denen sich in der SCR-Analyse Bereitschaftslücken herausgestellt haben. Potenzial findet sich in jeder Hypothese, dennoch soll im Workshop herausgefunden werden, wo die Teilnehmer das größte Potenzial sehen.

## Gruppenarbeit "Stille Post"

In einer abschließenden Gruppenübung gibt es erneut eine Moderation durch einen Berater. Dieser liest einen angeblich zufällig ausgewählten Text vor. Dieser Text allerdings ist mit Bedacht ausgewählt und stellt einen fachlichen Text über Change Management dar (einen Beispieltext finden Sie auf der letzten Seite dieses Beitrags). Die Teilnehmer wissen davon noch nichts.

Es werden drei der Teilnehmer gebeten, für einige Minuten vor dem Raum zu warten. Der Text wird einmal allen übrigen Teilnehmern vorgelesen. Eine ausgewählte Person hat die Aufgabe sich den Text, so gut sie kann, zu merken. Wenn der erste Teilnehmer wieder herein gebeten wird, gibt die ausgewählte Person den Text mündlich weiter. Danach muss die andere Person, die den Text nun das erste Mal gehört hat, der jeweils nächsten vor der Tür wartenden Person ihre Version des Textes mündlich weitergeben. Dies wiederholt sich ein weiteres Mal mit der dritten Person, die vor der Tür wartet.

Das Ergebnis dieser Übung ist, dass der letzte, der von draußen den Raum betritt und die Wiedergabe des Textes hört, eine durch viele verschiedene Interpretationen stark verzerrte Version hört.

Ziel der Übung ist es, den Teilnehmern auf eine spielerische Art und Weise nahe zu bringen, wie essentiell Kommunikation insbesondere in Change-Prozessen ist. Werden Informationen nicht sauber übertragen, so kommt es zu Missverständnissen und ungewollten Schwierigkeiten, die eine Transformation verzögern.

## Ende des SCR-Workshops und weiteres Vorgehen

Am Ende des SCR-Workshops steht eine Feedbackrunde, von der die Teilnehmer und auch die Berater profitieren sollen. Die Teilnehmer haben nun die Möglichkeit, Lob und Kritik zu platzieren und ihre eigene Stellungnahme zum gesamten Vorgehen bei der SCR-Analyse zu äußern. Dieses Feedback ist für die Berater für zukünftige SCR-Analysen besonders wertvoll. Zum Beispiel können die Berater Verbesserungsvorschläge für die Durchführung und Organisation der Interviews oder des Workshops erhalten und bei neuen SCR-Projekten berücksichtigen. Auch die Teilnehmer sollen eine Rückmeldung bekommen.

Der Workshop hat alle Analyseergebnisse übergreifend vermittelt, wobei nicht auf zu viele Details eingegangen wurde. Die Teilnehmer wurden dazu angeregt, über die identifizierten Bereitschaftslücken nachzudenken. In den Gruppenarbeiten wurde das Potenzial von Hypothesen definiert und über möglichen Veränderungsmaßnahmen diskutiert.

In anschließenden Absprachen mit den Verantwortlichen des Unternehmens besprechen sich die Auftraggeber und Berater, welche Maßnahmen umgesetzt werden sollen. Dafür müssen Termine mit den entsprechenden Schlüsselpersonen vereinbart werden. Geeignet sind dafür Führungskräfte wie zum Beispiel die Personalverantwortlichen, oder die IT-Verantwortlichen und natürlich die Geschäftsführung.

## Fazit

Eine ausgeprägte Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit ist bereits heute eine wichtige Eigenschaft in Unternehmen. In Zukunft wird dieses Charakteristikum mehr und mehr Relevanz gewinnen und immer weiter in die Unternehmensstrategie und den Geschäftsalltag integriert werden müssen. Die SCR-Analyse kann Sie dabei unterstützen.

## Literatur:

- Becker, Helmut: Phänomen Toyota: Erfolgsfaktor Ethik, 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin Heidelberg, 2006
- De Bruin, Tonia / Roseman, Micheal / Freeze, Ron / Kulkarni, Uday: Understanding the main phases of developing a maturity assessment model, in Proceedings of the 16th Australian Conference on information Systems (ACIS), , Sydney, Australia, S. 8 – 19, 2005
- Liker, Jeffrey K.: Der Toyota Weg – 14 Managementprinzipien des weltweit erfolgreichsten Automobilherstellers, 14. Auflage, Finanzbuch Verlag, München, 2014
- Monden, Yasuhiro: Toyota Production System – An Integrated Approach to Just- In-Time, 4. Auflage, CTC Press, Boca Raton, Florida, 2012

Text zur Übung "Stille Post"

## Oliver Bühler – Digitalisierung: Machtorientierte Führung hat ausgedient

[...] Ob das Internet, die Cloud oder alle anderen digitale Helfer: Sie haben dem Wissensmonopol früherer Zeiten ein Ende gesetzt. Informationen sind inzwischen für jedermann zugänglich, was dazu geführt hat, dass Unternehmenshierarchien flacher geworden sind. Infolgedessen müssen Arbeits- und Führungskultur neu definiert werden. Während die digitale Informationstransparenz die Mitarbeiter erfreut, müssen Führungskräfte ihr klassisch autoritäres Selbstverständnis ablegen. Statt Kontrolle gelten Kooperation und Werte. Es herrscht eine durchlässige und vernetzte Organisationsstruktur. Das sind Anforderungen, die Coaches als "Alpha Intelligence" bezeichnen, die vor allem die ich-fokussierten Führungspersönlichkeiten vor Herausforderungen stellen können.

Wie meistern deutsche Topmanager den digitalen Wandel? Welche Fähigkeiten brauchen moderne Chefs? Und was können sie von Start-ups lernen? Die Antworten finden Sie in unserem Sonderheft „Digital Leadership“. [...] Und die Chefs selbst haben gemischte Gefühle, wie eine Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) unter leitenden Managern aus mittleren Unternehmen als auch aus Großunternehmen unterschiedlicher Branchen zeigt. Während fast die Hälfte der befragten Führungskräfte (47 Prozent) der Meinung ist, dass die zunehmende Digitalisierung von Wirtschaft und Kommunikation den Druck auf ihre Person verstärke und schnelleres Entscheiden und Handeln verlange, bestätigen zugleich 65 Prozent, dass vernetztes Denken in Zukunft immer wichtiger für erfolgreiches Führen sein wird. Als Voraussetzung für diese Vernetzung nennen 68 Prozent von ihnen den Austausch von Informationen.

### Quelle:

Bühler, O: „Digitalisierung: Machtorientierte Führung hat ausgedient“, 14.06.2016, URL: <http://www.wiwo.de/erfolg/management/digitalisierung-machtorientierte-fuehrung-hat-ausgedient/13713354.html>, zuletzt abgerufen am: 08.04.2017

## Änderungsmanagement

# So holen Sie Skeptiker ins Boot

Wer in einem Unternehmen ein Veränderungsprojekt umsetzen möchte – sei es die Einführung einer neuen Software oder die Umstrukturierung von Prozessen –, muss damit rechnen, dass nicht alle Betroffenen "Hurra" schreien und mit anpacken. Zwar gibt es meist viele Personen, die das Vorhaben unterstützen – manche Mitarbeiter, Abteilungsleiter oder Manager stehen der Veränderung aber misstrauisch oder sogar ablehnend gegenüber. Es ist wichtig, diesen so genannten "Skeptikern" hohe Aufmerksamkeit zu schenken, denn sie können das Veränderungsprojekt behindern oder sogar gefährden, insbesondere wenn sie viel Einfluss im Unternehmen haben.

Als Change Managerin habe ich viele Skeptiker getroffen und gelernt, wie man am besten mit ihnen umgeht, um das Risiko für das Projekt gering zu halten. Im Folgenden stelle ich verschiedene Typen von Skeptikern vor und beschreibe Maßnahmen, um sie doch noch für das Projekt zu gewinnen oder – falls das nicht möglich ist – ihren negativen Einfluss auf das Projekt zu minimieren.

### Autor



#### Angelika Collisi

Selbständige Change Management Beraterin u. Trainerin, Schwerpunkte:

u.a. Strategien, Projektpläne für Veränderungsprojekte, Training u. Unterstützung v. Change Agents

#### Kontakt:

[acollisi@silverline-consulting.de](mailto:acollisi@silverline-consulting.de)

#### Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

## Skeptiker – Risiko für das Projekt

Skeptiker bremsen Entscheidungen und verzögern Entwicklungen. Sie kosten Zeit, Geld und Nerven. Deshalb muss man sie ernst nehmen. In jedem Organisationsentwicklungsprojekt gibt es Promotoren, Mitläufer und Skeptiker. Meiner persönlichen Erfahrung nach richtet sich ihre Anzahl nach der Gauß'schen Normalverteilung: Ca. 80% der Mitarbeiter laufen mit, ca. 10% laufen vorweg und unterstützen das Projekt von sich aus, und ca. 10% sind Skeptiker. Die genaue Anzahl der Skeptiker spielt aber in der Praxis keine Rolle. Denn es kostet mehr Aufwand, den einen Skeptiker, den es auf jedem Projekt mindestens gibt, ins Boot zu holen, als die mittleren 80% am Laufen zu halten.

Der hohe Arbeitsaufwand darf Sie nicht davon abhalten, sich angemessen um die Skeptiker zu kümmern. Unterschätzen Sie den menschlichen Faktor in Veränderungsprojekten nicht! Ängste, Bedenken und Unsicherheiten können dazu führen, dass Mitarbeiter sich gegen das Projekt stellen. Bei größeren Veränderungen müssen Sie die Vorbehalte der betroffenen Mitarbeiter deshalb thematisieren.

### Ein Beispiel aus dem wahren Leben

Ein Konzern führte in seiner wichtigsten Landesgesellschaft SAP ein. Drei Monate vor der Umstellung lief alles gut – nur der E-Commerce-Status leuchtete rot. Das System musste dringend mit dem Kunden getestet werden. Doch der lokale Projektverantwortliche für E-Com lehnte ab: Das Projekt unterliege der Geheimhaltung, außerdem habe der zuständige Kundenbetreuer panisch abgewinkt, als er ihm mitgeteilt habe, das Projektteam wünsche sich ein Meeting mit dem Kunden. Woche für Woche verging und dem Projektteam lief die Zeit davon.

Als ich in das Projekt einstieg, hatte ich schon einiges über die Verzögerungsversuche der lokalen Kollegen gehört. Der Frust im Projektteam war deutlich spürbar, besonders bei den E-Com-Leuten. Über den Vertriebsleiter



lernte ich den Kundenbetreuer kennen und fragte ihn geradeheraus, wieso es nicht möglich sei, mit dem Kunden ein Meeting abzuhalten. Der Mann fiel aus allen Wolken. Keiner hatte ihm gesagt, dass die neue Software-Verbindung mit dem Kundensystem getestet werden musste, um sein Geschäft zu sichern. Der lokale Projektverantwortliche hatte also nie mit ihm gesprochen. In der folgenden Woche fuhren drei Mitarbeiter des E-Com-Teams mit ihm zum Kunden und die Tests wurden aufgesetzt. Die Sorge des lokalen Projektverantwortlichen darüber, dass die Geheimhaltung aufgefliegen war, wischte der Geschäftsführer vom Tisch – schließlich wusste sowieso schon der ganze Markt, dass das System geändert werde.

Warum hatte der lokale Projektverantwortliche das Projekt behindert? Wie sich herausstellte, hegte er starke Vorbehalte gegen die Einführung von SAP, die neuen Prozesse und die Eingliederung seiner IT-Abteilung in die Abhängigkeit der deutschen Zentrale. Er hatte viel zu verlieren, u.a. seine Unabhängigkeit als lokaler IT-"Fürst" und seinen Expertenstatus auf der vorherigen Anlage. Seine Vorbehalte kommunizierte er aber nicht offen. Deshalb sah niemand in ihm einen Projektgegner oder hielt es für notwendig, seine Aussagen zu überprüfen. Der lokale Projektverantwortliche konnte mit seiner Verzögerungstaktik fortfahren. Dabei betrieb er eine Art Vogel-Strauß-Politik: Wenn wir dem Kunden nichts sagen, dann findet auch kein Systemwechsel statt. Und vielleicht kann die neue Software nicht alles, was die alte konnte – und alles bleibt beim Alten.

## Skeptiker erkennen

Oft sind Skeptiker Menschen, die schon länger in der Firma oder in ihrer Position arbeiten. Sie kennen die Abläufe und die inoffiziellen Wege der Organisation und haben vielleicht bereits einige Umstrukturierungen oder Neueinführungen mitgemacht. Wenn es gelingt, solche Mitarbeiter und Führungskräfte für das Projekt zu gewinnen, hat man wertvolle Verbündete. Allerdings bedeutet es für den Projektleiter oder Change Manager meist harte und zähe Arbeit, den Einwänden der Skeptiker zu begegnen. Essentielle Voraussetzung: Man muss erst einmal erkennen, dass ein Mitarbeiter ein Skeptiker ist. Das erfordert in erster Linie Zeit. Das Vorgehen lässt sich in zwei Phasen unterteilen:

### 1. Die Anfangsanalyse

Zu Beginn eines Veränderungsprojekts findet in der Regel eine Anfangsanalyse statt. Hierbei prüft man, welche Auswirkungen die geplanten Veränderungen haben und gewinnt eine Übersicht darüber, welche Abteilungen, Bereiche oder Einzelpersonen von den Veränderungen profitieren bzw. für wen überwiegend Nachteile entstehen, beispielsweise ein höherer Arbeitsaufwand durch zusätzliche Datenpflege oder der Verlust des Expertenstatus oder der Entscheidungsmacht.

Durch die Anfangsanalyse erhält man erste Hinweise darauf, wo mit Widerstand gerechnet werden muss. Möglicherweise erfährt man, welche Personen Gegenvorschläge zum Projekt eingebracht haben und damit gescheitert sind, oder welche Personen frühere Projekte blockiert haben. Es ist sinnvoll, diese Anfangsanalyse mit verschiedenen Interessensgruppen zu überprüfen, z.B. der Geschäftsleitung, Projektmitarbeitern, einzelnen Gesprächspartnern, die man in der Vorbereitungsphase trifft, oder einer Fokus-Gruppe. (Eine Fokus-Gruppe kann z.B. zum Thema "Mitarbeiterkommunikation" gegründet werden und trifft sich ähnlich wie ein Qualitätszirkel in regelmäßigen Abständen, um Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten und den gegenwärtigen Status zu reflektieren.) Um den Überblick zu behalten, sollten Sie die Namen möglicher Skeptiker und ihre wahrscheinlichen Einwände gegen das Projekt in einer Liste notieren.

Die Anfangsanalyse liefert nur eine erste grobe Orientierung darüber, welche Mitarbeiter dem Projekt ablehnend gegenüberstehen könnten. Viel wichtiger als dieser erste Überblick ist es, die Projektbeteiligten langfristig zu beobachten, sie anzusprechen und ihre Meinung zu erfahren. Nur so kann man herausfinden, wer Skeptiker ist und wer nicht.

## 2. Im Projektverlauf

Der zweite Teil der Skeptiker-Identifikation ist ein fortlaufender Prozess, der sich über das gesamte Projekt hinzieht. Es geht darum, die tatsächliche Haltung der Personen, die man in der Anfangsanalyse als mögliche Skeptiker identifiziert hat, sowie auch die Haltung anderer Projektbeteiligter zur geplanten Neuerung zu erfahren und ihren Einfluss auf das Projekt abzumessen. Je besser man die Mitarbeiter und Führungskräfte in den Arbeitsgruppen des Projekts kennenlernt, desto besser ist eine solche Einschätzung möglich. Die Liste mit den Namen möglicher Skeptiker sollte entsprechend angepasst werden.

Jemand, der sachlich begründete Einwände gegen ein bestimmtes Vorgehen hat, ist nicht unbedingt ein Skeptiker. Aufmerksam sollten Sie aber werden, wenn jemand durch sachliche Argumente nicht zu überzeugen ist oder immer wieder vom selben Thema anfängt, obwohl das längst entschieden und vom Tisch ist. Auch wer ständig die Methode des Projektteams in Frage stellt, sich schlecht vorbereitet, übernommene Aufgaben nicht ausführt oder eine Wiederholung von Meetings erzwingt und dadurch den Fortlauf verzögert, muss in die Kandidatenliste aufgenommen werden.

### Aufmerksam sein

Das beste Mittel, um Skeptiker zu identifizieren ist Aufmerksamkeit. Beobachten Sie das Verhalten der Mitarbeiter, hören Sie zu, hinterfragen Sie. Manchmal fällt mir während eines Meetings an einem Mitarbeiter etwas Besonderes auf, beispielsweise ein Zögern, ein "tss" ohne einen weiteren Kommentar, ein Schweigen, wo ich Einspruch erwartet hätte. Nach dem Meeting gehe ich entweder direkt auf die betreffende Person zu oder ich mache mir eine Notiz, dies bei nächster Gelegenheit zu tun. Wie ich dieses Gespräch dann führe, hängt von der Art des Skeptikers ab.

### Kleine Typologie des Skeptikers

Meine kleine Typologie des Skeptikers soll Sie dabei unterstützen, Skeptiker im Projekt zu identifizieren. Wie alle Typologien ist sie plakativ – im wahren Leben treffen wir alle möglichen Mischtypen. Dennoch hilft die Typologie dabei, Grundmuster zu erkennen und auf dieser Basis ein breites Portfolio an Strategien anzulegen, mit dem man Skeptiker ins Boot holen kann. Die durchgängig männliche Schreibweise habe ich zur besseren Lesbarkeit gewählt. Selbstverständlich gibt es auch weibliche Skeptiker.

## Typ 1 – Der Miesepeter

Es gibt Menschen, die finden alles mies – sei es die neue Strategie, das Mittagessen in der Kantine, das Wetter, die Firmenparty oder eine Arbeitsanweisung aus der Buchhaltung. Alles ist negativ, nichts wird je funktionieren, an allem gibt es etwas auszusetzen. Traurig aber wahr: Skeptiker vom Typ Miesepeter erkennt man oft an ihren grimmigen Gesichtszügen und herabgezogenen Mundwinkeln. Manchmal wirken sie etwas überheblich, nach dem Motto: Ich kann sowieso alles besser, das hier ist unter meinem Niveau.

In unruhigen Zeiten, beispielsweise während großer Projekte, kann der Miesepeter die Stimmung in seinem Team negativ beeinflussen, eventuell sogar Kollegen gegen das Projekt aufhetzen. Die gute Nachricht lautet: Die meis-

ten Miesepeter haben nicht viele Kontakte, denn es gibt kaum Menschen, die sich die ständige Miesmache anhören möchten. Höchstens geht der Miesepeter einmal in der Woche zum "Miesepeter-Klüngel", wo er sich mit Gleichgesinnten zum Mittagessen trifft und schimpfen kann. Manchmal aber sitzen Miesepeter im Betriebsrat oder haben einen guten Draht dorthin. Das kann für ein Projekt gefährlich sein, und zwar dann, wenn der Betriebsrat noch keine offizielle Information von der Geschäftsleitung über die geplanten Veränderungen erhalten hat. Dann entsteht durch die Miesepeter-Info leicht der Verdacht, dass der Betriebsrat bei einer wichtigen Entscheidung übergangen werden soll.

Da der Betriebsrat Mitbestimmungsrechte hat, gibt es so genannte Informationspflichten des Arbeitgebers. Gerade in Umstrukturierungsprojekten, bei denen sich früher oder später eine Abteilungszuordnung, die Stellenbeschreibung oder die Führungskraft ändern wird, werden diese Pflichten wirksam. Gleiches gilt für Datenschutzrechte der Mitarbeiter, über die der Betriebsrat wacht. Sind die Beziehungen zur Geschäftsleitung gut, wird der Betriebsrat direkt anfragen und sich über das anstehende Vorhaben informieren. Sind die Beziehungen belastet, kann es sein, dass der Betriebsrat extrem misstrauisch reagiert, alle Projektberichte und Entscheidungen hinterfragt und überall involviert sein will. Erfahrungsgemäß bevorzugt es die Geschäftsleitung, den Betriebsrat selbst über geplante Projekte zu informieren. Das sollte so früh wie möglich geschehen, denn auf diese Weise kann man Querschlägern wie dem Miesepeter den Wind aus den Segeln nehmen.

## Strategien

### 1. Finden Sie heraus, wie gut der Miesepeter vernetzt ist!

Hören Sie sich um, beobachten Sie, ob er z.B. oft allein in der Raucherecke steht oder beim Mittagessen immer mit denselben Leuten unterwegs ist. Befragen Sie ruhig Ihr Projektteam oder Ihren Kunden.

### 2. Abhängig vom Ergebnis aus 1., gehen Sie wie folgt vor:

Falls der Miesepeter nicht viele Kontakt hat und auch keine wichtige Position bekleidet, kann er dem Projekt nicht schaden. In diesem Fall lassen Sie ihn in Ruhe und widmen Ihre Zeit den Skeptikern, die dem Projekt tatsächlich gefährlich werden können.

Ist der Miesepeter gut vernetzt, müssen Sie aktiv werden. Fragen Sie ihn – zum Beispiel in jedem Team-Meeting – nach seiner Meinung. Auf diese Weise erreichen Sie, dass er seine negative Sicht öffentlich und sachlich begründen muss. Das Team wird sich mit seinen Argumenten auseinandersetzen, seine Einwände zerstreuen oder für berechtigte Kritik Lösungen finden. Irgendwann werden dem Miesepeter die Argumente ausgehen und er wird sich mit seiner Schwarzmalerei zurückhalten.

Sitzt der Miesepeter im Betriebsrat oder hat gute Kontakte dorthin, müssen Sie ebenfalls in die Offensive gehen. Klären Sie unbedingt mit der Geschäftsleitung, ob Sie direkten Kontakt mit dem Betriebsrat haben dürfen. Erstaunlich viele Führungskräfte des oberen Managements wünschen das nicht. In jedem Fall ist es wichtig, dass Sie (bzw. die Geschäftsleitung) die Betriebsräte ansprechen und ihnen offizielle Projektinformationen zukommen lassen. Auf diese Weise binden Sie sie ein und können eine Vertrauensbeziehung aufbauen. Wenn die Beziehung zwischen den Projektverantwortlichen und den Betriebsräten gut ist, wird der Einfluss des Miesepeters geschwächt. Wettet er gegen das Projekt oder setzt er Gerüchte in die Welt, wird der Betriebsrat erst einmal direkt bei den Projektverantwortlichen nachfragen, bevor er Maßnahmen ergreift.

### 3. Benennen Sie den Miesepeter möglichst nicht als Projektmitglied!

Die Arbeit ist stressig genug – da sollte man die Motivation nicht zusätzlich durch einen Schwarzseher belasten.

## Typ 2 – Der normale Mitarbeiter

Steht ein ganz normaler Mitarbeiter dem Projekt skeptisch gegenüber, dann meist aus Unsicherheit. Er weiß nicht, was das Projekt für ihn bedeuten wird und fragt sich: Gibt es meinen Arbeitsplatz nach der Umstrukturierung noch? Werde ich nach der Prozessänderung noch denselben Job machen wie vorher? Muss ich ein neues Computer-Programm lernen? Kann ich das überhaupt? Was nützt mir mein guter Draht zum Chef noch, wenn er nach der Umstrukturierung versetzt wird und nicht mehr mein Chef ist? Und wieso führen wir schon wieder eine neue Software ein? Wir haben doch letztes Jahr neu programmiert. Ich dachte, wir müssen sparen.

Hier vermischen sich persönliche Unsicherheiten hinsichtlich der eigenen Kompetenz und Stellung mit inhaltlichen Fragen und Bedenken.

### Strategien

In allen Fachbüchern über Change Management wird auf die Wichtigkeit von Information hingewiesen. Freilich müssen Sie die Mitarbeiter über Ziele und Abläufe des Projekts informieren. Doch Information allein reicht nicht. Die Mitarbeiter müssen auch die Gelegenheit erhalten, sich zu äußern. Und Sie als Projektleiter oder Change Manager müssen ihnen zuhören und sie ernst nehmen.

#### 1. Zeigen Sie Verständnis!

Erkennen Sie an, dass Mitarbeiter bei der Ankündigung von Änderungen unsicher werden und herausfinden möchten, was die Neuerung für sie persönlich bedeutet. Wichtig: Auch Führungskräfte sind Mitarbeiter!

#### 2. Erstellen Sie ein Kommunikationskonzept!

Halten Sie darin fest, wer welche Information wann und in welcher Form benötigt. Mögliche Kommunikationswege reichen von Kick-off-Meetings mit der Geschäftsleitung über Newsletter bis hin zu wöchentlichen Team-Meetings, in denen die jeweilige Führungskraft die neuesten Informationen aus dem Projekt weitergibt und Fragen beantwortet.

#### 3. Schaffen Sie für die Mitarbeiter ein Forum!

In diesem Forum sollen die Mitarbeiter ihre Fragen und ihr Feedback kommunizieren können. Beispiele für solche Foren sind:

- Moderierte Feedback-Sessions zum Informationsfluss und zur Stimmung bei den Mitarbeitern. Wichtig ist, dass der Moderator als neutrale und vertrauenswürdige Person wahrgenommen wird. Dem eigenen Chef oder dem Projektleiter selbst sagen die Mitarbeiter in der Regel nicht offen, was ihnen nicht gefällt oder was nicht gut läuft.
- Kleine Mitarbeiter-Umfragen. Hierbei können die Mitarbeiter anonym angeben, wie sehr sie einer Aussage zustimmen bzw. nicht zustimmen.  
Beispiele für Aussagen: "Ich bin zufrieden mit den Informationen, die ich von meiner Führungskraft zu dem Projekt XY bekomme" – "Ich fühle mich über das Projekt XY ausreichend informiert" – "Ich habe die neue Strategie verstanden und fühle mich sicher genug, um sie meinen Kunden zu erklären."
- Briefkästen, in denen die Mitarbeiter Fragen und Anregungen einwerfen können.  
Die Antworten auf die Fragen und die Stellungnahmen zu den Anregungen werden im nächsten Projekt-Newsletter veröffentlicht. Sinnvoll ist, echte Briefkästen aufzuhängen, so bleibt die Anonymität der Mitarbeiter gewahrt.
- Das persönliche Gespräch.  
Es lohnt sich, herumzugehen und mit den Leuten zu sprechen. Das kann jede Führungskraft in ihrem Team tun, und bei kleineren Organisationen bietet sich dieses Verfahren wegen der kurzen Wege ohnehin an. Im persönlichen Gespräch können Sie als Projektleiter oder Change Manager ebenfalls die Stimmung einfangen, Fragen beantworten und Sorgen zerstreuen. Sie werden auf Probleme aufmerksam gemacht und erfahren, wie die Mitarbeiter das Projekt sehen.

## Typ 3 – Der Experte

Der Experte ist ein alter Hase. Er muss nicht offiziell ein Experte sein. Es reicht, dass er intern als Experte gilt. Möglicherweise suchen ihn die Mitarbeiter auf, wenn sie Probleme mit einer Software haben, die er wie kein zweiter beherrscht. Oder er kennt alle Verfahren und Arbeitsabläufe genau, weil er schon so lange im Unternehmen ist.

Es kann geschehen, dass der Experte von sich aus den Kontakt zu Ihnen sucht und Ihnen seine Ansichten mitteilt: "Ich kann Ihnen *genau* sagen, weshalb das bei uns nicht funktionieren wird!" Sie sind gut beraten, ihm zuzuhören. Während dem Miesepeter oft sachliche Argumente fehlen, verfügt der Experte über fundierte Erfahrungen. Er kann konkrete Beispiele nennen und die Hintergründe erklären. Er weiß beispielsweise, dass der neue Mitarbeiter, der Ihnen für das Projekt zugeteilt wurde, zwar ein Fachmann ist, dass aber keiner der Kollegen gerne mit ihm spricht. Deshalb kennt der Fachmann nicht alle Varianten des Prozesses, die die neue Software abdecken muss. Es besteht also die Gefahr, dass Ihr neuer Prozess am Business vorbei entwickelt wird.

Ohne den Hinweis des Experten hätten Sie das erst viel später oder überhaupt nicht erfahren. Der Experte hat oft nicht nur inhaltliche Bedenken gegen das Veränderungsprojekt – möglicherweise verliert er mit der Neuerung auch Ansehen und Einfluss. Wird beispielsweise ein System ausgetauscht, mit dem er sich gut auskennt, steht sein Expertenstatus auf dem Spiel.

Der Experte ist in der Regel intern gut vernetzt. Wenn Sie ihn also nicht auf Ihre Seite ziehen, wird er seine Einwände gegen das Projekt in seinem großen Bekanntenkreis verbreiten – beim Mittagessen, während Besprechungen, in der Kaffeepause oder wenn er mal wieder einem Kollegen mit Rat und Tat zur Seite steht. Und da seine Meinung in der Regel Gewicht hat, wird er sein Umfeld auch tatsächlich beeinflussen.

### Strategien

Der Leitsatz "Betroffene zu Beteiligten machen" trifft beim Umgang mit dem Experten besonders zu. Binden Sie den Experten ein! Dann wird seine Skepsis sich irgendwann in Unterstützung umwandeln, denn er sieht, dass sein Input das Projekt in die "richtige" Richtung lenkt.

#### 1. Machen Sie den Experten zum Projektmitglied!

So schlagen Sie zwei Fliegen mit einer Klappe: Sein Experten-Status bleibt erhalten und Sie holen sich wertvolles Know-how an Bord. Falls Sie den Experten nicht ins Team holen können (zum Beispiel weil bereits ein anderer Mitarbeiter aus der Abteilung des Experten im Team ist), laden Sie den Experten zu Meetings ein, bei denen "sein" Thema besprochen wird. Als "zusätzlichen Experte".

#### 2. Pflegen Sie den Kontakt zum Experten!

Schenken Sie dem Experten besondere Aufmerksamkeit und streicheln Sie sein Ego, indem Sie beispielsweise

- vor Projektmeetings seinen Input einholen.
- ihn häufig auch einzeln informieren.
- ihm eventuell einen Wissensvorsprung geben, ihn z.B. zum "SuperUser" machen. Dieses Vorgehen kann allerdings heikel sein. Sie sollten sicher sein, dass der Experte mit dieser Sonderstellung nicht prahlt ("Ohne mich schaffen Sie es nicht") oder Ihre Autorität vor dem Team angreift. Verwenden Sie diese Strategie deshalb nicht als Anfangsstrategie.

- ihn in Feedback-Sessions schicken, wenn Sie die Personen für die Sessions auswählen können.

### 3. Offenes Wort

Falls der Experte für eine Zusammenarbeit nicht offen ist und lautstark gegen das Projekt Front macht, dann sagen Sie ihm ohne Umschweife, dass ein solch kontraproduktives Verhalten nicht geduldet wird. Mögliche Sanktionen sind der Rausschmiss aus dem Projektteam, die Weigerung mit diesem Experten zusammenzuarbeiten (wenn es noch andere Kollegen gibt, die ihren fachlichen Input in das Projekt einbringen können) oder ein Gespräch mit dem direkten Vorgesetzten. Das gilt vor allem dann, wenn der Experte andere mit seiner Anti-Stimmung ansteckt und laut gegen das Projekt wettet, ohne konstruktiv Verbesserungsvorschläge zu machen.

## Typ 4 – Der Schweiger

Der Schweiger ist eine Sonderform des Experten. Auch er ist kompetent. Während aber der Experte sich mitteilt und offen sagt, was warum nicht funktioniert, sitzt der Schweiger stumm in der Projektbesprechung oder im Team-Meeting und denkt sich seinen Teil. Nach dem Meeting aber geht er zu seinen Teamkollegen und sagt: "Alles Quatsch, was die wieder vorhaben. Die haben doch keine Ahnung, wie es hier wirklich läuft." Da er weiß, wovon er spricht, gilt dasselbe wie oben: Die Meinung des Schweigers macht die Runde und hat Gewicht. Nur dass Sie als Projektleiter oder Change Manager sehr spät von dieser Meinung erfahren.

Wichtig ist, dass Sie den Schweiger erst einmal als solchen erkennen. Folgende Anzeichen können auf einen Schweiger hindeuten: Ein Fachmann ist zu einem speziellen Thema ins Meeting gerufen worden, sagt aber nichts. Oder: Zwei Kollegen aus einer Abteilung sitzen im Projektmeeting, beteiligen sich nur kurz an der Diskussion, sehen sich immer wieder vielsagend an und fangen nach Ende des Meetings im Hinausgehen ein intensives Gespräch an. Freilich kann ein solches Verhalten auch andere Gründe haben – vielleicht müssen sie in ihrer Abteilung gerade ein dringendes Problem klären. Das hätten sie Ihnen aber normalerweise vorher mitgeteilt und möglicherweise die Teilnahme am Meeting abgesagt. Wie gehen Sie also vor, um Schweiger zu identifizieren?

## Strategien

### 1. Seien Sie aufmerksam!

Wenn Sie die Mitarbeiter kennen, fällt es Ihnen leichter, Schweiger zu identifizieren. Wenn Sie neu im Projekt sind oder die Mitarbeiter des Kunden (noch) nicht kennen, fragen Sie einen Ihrer Ansprechpartner, ob es ungewöhnlich ist, dass ein bestimmter Kollege nichts gesagt hat, als sein Fachthema diskutiert wurde. Die Antwort hilft oft weiter: "Hmm, ja, stimmt, ist mir gar nicht aufgefallen – sonst hat der doch immer so viel zu sagen." Vielleicht erfahren Sie aber auch: "Der ist immer so, der hört erst mal zu." Oder: "Der ist schüchtern, das gibt sich." All diese Erklärungen habe ich schon gehört.

### 2. Sprechen Sie die Mitarbeiter einzeln an!

Das geht immer, egal ob Sie jemanden kennen oder nicht – im zweiten Fall haben Sie sogar den unverdächtigen Aufhänger, dass Sie sich vorstellen wollen. Nach dem ersten Small Talk sagen Sie freundlich: "Sie sind doch Experte für XY. Mir ist aufgefallen, dass Sie in der Besprechung dazu gar nichts gesagt haben." Nun gibt es zwei Möglichkeiten:

- Extrovertierte Menschen werden Ihnen umgehend erzählen, warum sie geschwiegen haben – zum Beispiel, weil sie gerade Zahnschmerzen haben oder weil sie noch nicht über genug Informationen zu dem Vorgang verfügen, um ihre Meinung abzugeben. Oder weil sie "genau wissen, weshalb das nicht funktionieren wird." Erkennen Sie diesen Satz? Sie haben soeben aus einem Schweiger einen skeptischen Experten gemacht. In diesem Fall können Sie die oben beschriebenen Strategien anwenden.
- Bei introvertierten Menschen müssen Sie möglicherweise freundlich nachbohren. Die berühmten W-Fragen helfen: Wie läuft es denn bisher in Ihrem Bereich mit dem Projekt? Wie reagieren die Kollegen in der Abteilung auf das Projekt? (Diese Frage können Sie stellen, wenn der Mitarbeiter seine Abteilung repräsentiert.) Was



halten Sie vom Beschluss in der letzten Besprechung – hier gab es ja eine heftige Diskussion? Wo liegen Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen oder Schwierigkeiten für das Projekt?

Wichtig: Es sollte nicht der Eindruck entstehen, dass Sie eine reine Status-Abfrage machen, den Mitarbeiter aushorchen oder Zeitdruck weitergeben. Ihr Ziel ist, den Schweiger zum Reden zu bringen. Sie wollen seine Meinung erfahren. Auch wenn der Mitarbeiter sich Ihnen nicht ganz öffnet – je mehr Sie wissen, desto besser.

### 3. **Bleiben Sie dran!**

Manche Schweiger sind schüchtern und brauchen das erste Gespräch, um ein wenig aufzutauen. Dann werden Sie die Veränderung in der weiteren Zusammenarbeit feststellen, denn der bisherige Schweiger spricht seine Skepsis auf einmal aus. Bei anderen müssen Sie immer mal wieder vorbeischaun – oder den für dieses Thema zuständigen Projektmitarbeiter vorbeischaun lassen –, um den Schweiger nach und nach vom Projekt zu überzeugen. Möglicherweise stellt sich aber auch heraus, dass der Experte nicht nur Ihnen gegenüber schweigt, sondern ganz grundsätzlich ein ruhiger Typ ist und auch im Hintergrund keine Stimmung gegen das Projekt macht.

## Typ 5 – Der mächtige Experte

Auch der mächtige Experte ist eine Sonderform des Experten. Er sitzt in einer Schlüsselposition, und Sie brauchen seine Mitwirkung, denn er ist Herr über Ressourcen, Wissen, Entscheidungen – oder alles zusammen. Für einen Projektleiter oder Change Manager ist der mächtige Experte als Skeptiker der GAU. Wenn es schlecht läuft, beißt sich das ganze Projektteam an ihm die Zähne aus – und Sie haben am Ende nicht nur ein Projekt mit Terminrückstand, sondern auch zermürbte und frustrierte Projektmitarbeiter.

### Ein Beispiel

Bei einem Projekt, das ich als Angestellte im Auftrag des Vorstands leitete, gab es einen Abteilungsleiter, in dessen Abteilung alle Prozesse dokumentiert wurden. Er war der Hüter der Abläufe und konnte dem Team wichtige Projektmitglieder vorenthalten mit Verweis auf "das operative Business". Außerdem war er einer der Entscheider bei der Einführung eines neuen Geschäftsmodells. Der Abteilungsleiter blockierte das Projekt: Es gab endlose Meetings ohne Entscheidungen, er vertröstete uns auf "nächste Woche, wenn der Monatsabschluss rum ist", sagte Besprechungen ab und stellte immer wieder unsere Modelle, Methoden und Ergebnisse infrage.

Anfangs bemühten wir uns, dem Abteilungsleiter entgegen zu kommen: Wir gaben ihm zusätzliche Infos, versuchten, ihn zu überzeugen und unsere Methoden und Modelle transparent zu machen. Als nichts Wirkung zeigte, half schließlich nur noch eins: Politik. Ich traf mich mit dem Chef des Abteilungsleiters zum Kaffee und besprach mit ihm die Situation. Der Chef bemühte sich um mein Verständnis und erklärte Hintergründe und Bedenken des Abteilungsleiters. Ich hörte mir alles an und sagte dann, dass ihm eins klar sein müsse: Das neue Modell würde eingeführt – mit dem Abteilungsleiter oder ohne ihn. Der Vorstand und die Geschäftsführung standen hinter dem Projekt – nur der Abteilungsleiter nicht. Der Chef fragte, ob das eine Drohung sei. Es war aber keine Drohung, sondern eine Tatsache. Indem der Abteilungsleiter das Projekt blockierte, stellte er sich gegen sein Top-Management. Eine solche Haltung hätte das Top-Management nicht auf Dauer hingenommen.

Der einzige Weg, einen mächtigen Skeptiker in den Griff zu bekommen, ist die Politik. Ich setze hier voraus, dass man vorher schon Überzeugungsversuche gestartet und dabei auf Granit gebissen hat. Wenn Sie als externer Berater im Projekt arbeiten, sollten Sie das obige Gespräch nicht selbst führen, sondern darauf hinwirken, dass es die Geschäftsleitung tut.



## Strategien

Der mächtige Experte ist der Überzeugung, dass er über genügend Macht verfügt, um das Projekt zu kippen, zu ändern, oder so lange zu verzögern, bis entschieden wird, dass stattdessen etwas anderes gemacht wird. Um den mächtigen Experten in den Griff zu bekommen, müssen Sie deshalb immer über seinen Chef gehen.

### 1. Informieren Sie den Chef des mächtigen Experten über die Probleme!

Hier geht es nicht darum, dass Sie sich beim Chef beschweren. Vielmehr ist Ihr Ziel, eine Beziehung zur nächsthöheren Hierarchieebene herzustellen. Wenn Sie es mit einem mächtigen Experten zu tun haben, ist das oft die Geschäftsleitung. Sprechen Sie die Schwierigkeiten an, bleiben Sie dabei sachlich und belegen Sie Ihre Aussagen mit Beispielen. Möglicherweise stellen Sie fest, dass der mächtige Experte im Auftrag seines Chefs so verhalten agiert. Dann haben Sie ein ganz anderes Problem. Möglicherweise sind sich die Top-Manager nicht über die Ziele oder den Nutzen des Projekts einig. Dann müssen Sie das beim Top-Management ansprechen und möglicherweise den Auftrag neu klären lassen.

### 2. Binden Sie den Chef ein!

Laden Sie den Chef des mächtigen Experten zu (wichtigen) Meetings ein, beispielsweise wenn eine Entscheidung ansteht. Häufig reicht die Aufmerksamkeit des Chefs als Signal schon aus. Die Botschaft lautet: "Dieses Projekt ist mir wichtig, ich will, dass es vorwärts geht." Der Chef kann auch ruhig darüber schimpfen, dass er an diesem Meeting teilnehmen muss – dann versteht der Skeptiker dessen Teilnahme schon nicht als "Kontrollbesuch".

### 3. Vereinbaren Sie mit dem Chef öffentliche Statements!

Optimal ist es, wenn Sie den Chef des Skeptikers dazu bewegen können, sich öffentlich positiv über das Projekt zu äußern. Das kann z.B. auf einem Company Meeting sein, bei einer Info-Veranstaltung für die Mitarbeiter einer Abteilung, oder dem Kick-off für einen neuen Projektabschnitt. Dabei könnte er explizit sagen, wie wichtig ihm das Projekt ist und dass er möchte, dass die Mitarbeiter es unterstützen, usw. Solche Aussagen sollten allerdings ehrlich gemeint sein, so dass Sie den Chef bei Bedarf um Unterstützung bitten können. Fehlt die Unterstützung, müssen Sie auch hier erst einmal in der Geschäftsleitung Einigkeit über Ihr Projekt herstellen.

### 4. Lassen Sie sich mit dem Chef des Skeptikers sehen!

Banal, aber wirksam: Wenn der mächtige Experte Sie im offensichtlichen Einvernehmen mit seinem Chef beim Kaffee, in der Kantine oder nach dem Meeting sieht, ist er irritiert. Immerhin dachte er bisher, er habe mehr Macht als Sie, und nun sieht er, dass das möglicherweise ein Irrtum ist. Häufig wird er sich zu Ihnen und seinem Chef gesellen – schon um zu erfahren, worüber Sie beide denn sprechen. Möglicherweise ändert er auch Ihnen gegenüber sein Verhalten und wird vorsichtiger. Das ändert leider nicht sein Verhalten Ihrem Team gegenüber. Aber Sie haben jetzt mehr Chancen, offen mit ihm zu sprechen und zu ihm durchzudringen.

Wenn alles nichts hilft: Eskalieren Sie. Haben Sie den Mut, den Status Ihres Projekts auf Rot zu setzen. Nichts anderes erweckt so schnell die Aufmerksamkeit der Projekt-Sponsoren. Und dann kann offen – und hoffentlich konstruktiv – über die Lösung des Problems "mangelnde Unterstützung" gesprochen werden.

## Wenn alles nichts nützt

Manchmal scheitern alle Versuche, den Skeptiker einzubinden und für das Projekt zu gewinnen. Für diesen Fall haben Sie die folgenden Alternativ-Strategien:

### 1. Beschäftigen Sie den Skeptiker!

Halten Sie den Skeptiker im Zaum, indem Sie ihn beschäftigen. Diese Strategie funktioniert am besten bei normalen Mitarbeitern. Aber selbst beim mächtigen Experten kann Ihnen diese Taktik Freiräume verschaffen – schließlich muss er all die angeforderten Informationen sichten, die Reports lesen und die Modelle verstehen. In dieser Zeit können Sie Ihr Projekt vorantreiben.

## 2. Finden Sie klare Worte!

Manchmal müssen die Dinge einfach mal klar ausgesprochen werden, damit ein Skeptiker eine Veränderung akzeptiert. Dazu ein Beispiel: Bei der ersten Umstellung von SAP R/2 auf R/3 innerhalb eines Konzerns gab es einen skeptischen Experten in der Buchhaltung. Am späten Vormittag des Go-Live-Tages, nachdem sich die erste Spannung gelegt hatte, machte der Finance Manager seinen Rundgang und erkundigte sich, wie alles lief. Besagter Experte sagte: "Ich will mein R/2 wiederhaben!" – und meinte das völlig ernst. Der Finance Manager antwortete: "Dann musst du zu einer anderen Firma gehen. Hier gibt es nur noch R/3."

## 3. Stellen Sie den Skeptiker kalt!

Niemand ist unersetzlich. Projektmitarbeiter, die nicht mitziehen, kann man austauschen. Mächtige Experten können über ihren Chef beeinflusst werden. Aufgaben und Verantwortlichkeiten lassen sich umverteilen. Wenn Sie diese Maßnahmen nicht selbst umsetzen können, bitten Sie Ihren Kunden bzw. das Top-Management darum. Bevor Sie sich aber an diese höheren Stellen wenden, bereiten Sie sich vor, denn hier steht Ihre Glaubwürdigkeit auf dem Spiel. Im Gespräch müssen Sie sachlich aufzeigen können, welchen Schaden der Skeptiker im Projekt anrichtet, wenn er weiter in der bisherigen Rolle bleibt.

## Energie sparen

Es kostet viel Zeit und Nerven, Skeptiker ins Boot zu holen. Um Energie zu sparen, sollten Sie deshalb vorab abwägen, ob sich ein solcher Aufwand überhaupt lohnt. Es geht hier nicht nur um Ihre Energie als Projektleiter oder Change Manager, sondern auch um die Energie Ihres Projektteams sowie der Abteilung, in der der Skeptiker zuhause ist.

Bevor ich aktiv werde, stelle ich mir folgende Fragen:

- Wie wichtig ist mir der jeweilige Skeptiker?
- Welchen Schaden kann er im Projekt anrichten?
- Welche Wirkung hat mein Vorgehen?  
(Nichtstun wird evtl. als Führungsschwäche ausgelegt.)
- Wie viel Zeit, Energie und Nerven kostet es mich bzw. uns, ihn einzufangen?
- Wie viel Zeit, Energie und Nerven kostet es mich bzw. uns, nichts zu tun?
- Wer im Team hat die besten Chancen, ihn einzufangen?  
(Nicht immer ist es die beste Lösung, dass Sie als Projektleiter oder Change Manager sich selbst um den Skeptiker kümmern. Vielleicht hat ein anderer Mitarbeiter einen besseren Draht zu ihm. In diesem Fall sollte dieser an den Skeptiker herantreten und versuchen ihn einzubinden.)

Diese Fragen helfen Ihnen dabei, die Situation zu analysieren und eine Entscheidung zu treffen, in welchen Fällen Sie aktiv werden müssen. Nicht jeder Skeptiker kann so viel Schaden anrichten, dass Sie sich um ihn kümmern müssen. Grundsätzlich ist es nicht möglich, jeden Skeptiker persönlich zu adressieren und sich um seine Unterstützung zu bemühen – schließlich hat man in der Regel genug damit zu tun, den normalen Ablauf eines Projekts zu organisieren.

Aus meiner Sicht ist Wachsamkeit wichtiger als die große Anfangsanalyse, denn nicht jeder Skeptiker ist von Anfang an Skeptiker. Manchmal gibt es im weiteren Projektverlauf einen Auslöser, der aus einem Befürworter oder einer neutralen Person einen Skeptiker macht. Ein solcher Wandel sollte Ihnen nicht entgehen.

## Verantwortliche benennen

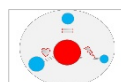
Es ist sehr sinnvoll, für das Change Management einen eigenen Projektplan zu erstellen und klare Zuständigkeiten zu vergeben. Als Projektleiter können Sie beispielsweise einen Change Manager benennen oder sich einen Sparringspartner auswählen, der in regelmäßigen Abständen den Status mit Ihnen durchgeht und Ihre Maßnahmen und Entscheidungen hinterfragt. Alternativ können Sie sich auch alleine um das Change Management kümmern. Dabei müssen Sie aber darauf achten, dass Sie das Change Management nicht zugunsten des Projektinhalts vernachlässigen.

## Methodensteckbriefe zum Change Management



Change Matrix

S.97



Umfeldanalyse

S.111



Open Space Technology

S.119

*Mach dein Projekt!*

Wir liefern die Methoden – bereit für den Projekteinsatz:

<https://www.projektmagazin.de/methoden>

Die Online-Versionen auf unserer Website bieten zusätzlich:

- ergänzende Kommentare unserer Leser
- vollständige Liste aller Publikationen des Projekt Magazins zur Methode
- weitere Service-Informationen zu Software, Bücher, Dienstleistungen, Seminare und Events

## Change Matrix

	Change	Don't Change
+	3	2
-	4	1



Englische Bezeichnungen

Change Matrix, Change Management Matrix

Kurzdefinition

Die Change Matrix ist ein einfaches Werkzeug, um mögliche Beweggründe für Widerstand gegen eine Veränderung zu identifizieren. Sowohl im geschäftlichen als auch im privaten Bereich ist sie universell einsetzbar. Die Methode eignet sich auch dazu, um eine Gesprächsmoderation zu strukturieren.

Einsatzmöglichkeiten

- Ursachen für Widerstand gegen eine Veränderung erkennen
- Moderation eines "Überzeugungsgesprächs"
- Auswirkungen einer Veränderung analysieren (auf sich selbst und auf andere Betroffene)
- Beurteilung eines Änderungsantrags
- Beurteilen von mehreren Handlungsoptionen
- Erstellen eines Business Cases für ein Projekt

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Die Methode hilft dabei, sich in die Position der Person zu versetzen, die gegen eine Veränderung Widerstand leistet. Sie erleichtert es so, anschließend eine gemeinsame Lösung zu finden.</li><li>+ Sie strukturiert die Vorgehensweise und das aktive Abfragen der Vorteile des Status Quo und der Nachteile der Veränderung. Dadurch minimiert sie den Widerstand im Gespräch und fördert bei den beteiligten Personen die Bereitschaft, eine Lösung zu finden.</li><li>+ Im Gegensatz zur Pro-und-Kontra-Liste berücksichtigt sie auch die Vor- und Nachteile des Ist-Zustands, d.h. des Verzichts auf Veränderung.</li><li>+ Die Change Matrix ist einfach und schnell einsetzbar, v.a. im Vergleich zur Analyse mit der ausführlichen TOC-Methode "Ebenen des Widerstands".</li></ul>
Nachteile / Risiken / Grenzen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Im Gegensatz zur Methode "Ebenen des Widerstands" werden die Vor- und Nachteile nur angenommen. Es wird nicht logisch geprüft, ob sie tatsächlich realistisch eintreten werden.</li><li>- Die Change Matrix hilft nur dabei, die Widerstandsursachen zu identifizieren, nicht aber sie zu lösen.</li></ul>
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bereitschaft der Beteiligten, die unterschiedlichen Positionen unvoreingenommen und wertschätzend zu prüfen</li><li>• Offenheit der Beteiligten, ihre tatsächlichen Gründe zu benennen (keine "Hidden Agenda")</li></ul>
Qualifikation	Die Methode erfordert keine besondere Qualifikation. Im Einsatz mit Gruppen und Großgruppen sind Moderationskenntnisse hilfreich.
Benötigte Informationen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informationen über die betrachtete Veränderung (Auswirkungsanalyse, evtl. Business Case)</li><li>• Fortschreibungen des Status Quo (z.B. Prognosen über Marktentwicklung)</li><li>• Wissen der Teilnehmenden</li></ul>
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vor- und Nachteile der Veränderung aus Sicht der teilnehmenden Stakeholder</li><li>• Liste möglicher und / oder tatsächlicher Gründe der Stakeholder gegen die Veränderung</li><li>• Bei Anwendung in Gruppen: klares gegenseitiges Verständnis der individuellen Gründe für Widerstand und Bedenken, sowie der subjektiven Vorteile der Veränderung</li></ul>

- Individuelle Priorität bzw. Bedeutung der Vor- und Nachteile für die Stakeholder
- Erkenntnis über unterschiedliche oder sogar gegensätzliche Beurteilung der Vor- und Nachteile durch die Stakeholder.

- Benötigte Hilfsmittel
- Stift und Papier oder geeignete Bürosoftware (für Textverarbeitung, Tabellenkalkulation oder Präsentation)
  - für Gruppenarbeit: Pinnwand, Filzstifte und Moderationskarten. Alternativ: Beamer und Präsentationssoftware
  - Bei sehr großen Gruppen evtl. zwei zusammengestellte Pinnwände oder eine größere Moderationswand

Durchführung

Jedes Projekt bewirkt eine Veränderung. In der Durchführung von Projekten aller Art kommt es immer wieder vor, dass Projektbeteiligte Widerstand gegen die mit dem Projektziel verbundenen Veränderungen leisten. Wenn Sie für ein Change-Projekt (Organisationsentwicklungsprojekt) verantwortlich sind, egal wie groß oder klein, begegnet Ihnen nahezu sicher Widerstand. Widerstand kann die Umsetzung eines Projekts extrem verzögern oder sogar zum Scheitern verurteilen.

Typische Beispiele für zunächst unverständliche Widerstände in Projekten können unter anderem sein:

- Anwender wollen eine neue, leistungsfähigere Software nicht einsetzen.
- Der Vertrieb setzt keinen Ehrgeiz in den Verkauf eines neuen Produkts.
- Effizientere Geschäftsprozesse werden nicht oder sehr fehlerhaft befolgt.
- Das Zusammenlegen zweier Organisationseinheiten führt zu heftigen Konflikten zwischen den Betroffenen.

Daher ist es zentral, die betroffenen Stakeholder möglichst früh – am besten noch vor Projektbeginn – von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Veränderung zu überzeugen. Voraussetzung für das nachhaltige Überzeugen einer anderen Person ist das Erkennen ihrer Bedenken in Bezug auf die Veränderung – also zu verstehen, warum sie Widerstand leistet (oder leisten würde).

### Beispiel: Familienumzug vom Land in die Stadt

Nehmen wir als einfaches, leicht nachvollziehbares Beispiel den Fall, dass Sie von einem Einfamilienhaus auf dem Land nach Berlin übersiedeln wollen. Ihr zwölfjähriger Sohn Max ist aber strikt dagegen. Anstatt ein Machtwort zu sprechen, wollen Sie ihn mit Hilfe der Change Matrix besser verstehen. Darauf aufbauend wollen Sie dann nach Lösungen suchen, um den Familienfrieden langfristig zu gewährleisten.



## Schritt 1: Erstellen Sie die Struktur der Change Matrix mit ihren vier Quadranten!

Die Change Matrix (s. Bild 1) ist eine einfache 2x2-Matrix: Die beiden Zeilen stehen für Vor- und Nachteile (in Bild 1 durch Plus- und Minuszeichen symbolisiert), die beiden Spalten für die Option "Veränderung" (Change) und die Option "Beibehalten des Status Quo" (Don't Change).

	Change	Don't Change
+		
-		

Bild 1: Struktur der Change Matrix

Je nach Setting (Einzelperson, Dialog, Gruppenarbeit) bereiten Sie entsprechend passende Materialien vor. Sie benötigen, wenn Sie die Position einer anderen Person oder Gruppe verstehen wollen, insgesamt drei Matrizen: zwei für sich selbst zur Vorbereitung, sowie eine weitere, leere Matrix zur Erarbeitung im Gespräch oder Workshop. Bei Großgruppen kann es sinnvoll sein, eine größere Moderationstafel zu verwenden oder den Platz für die Matrix auf zwei, nebeneinanderstehende Pinnwände zu verteilen, um eine für alle lesbare Schriftgröße zu ermöglichen.

### Beispiel

Für die Anwendung zu zweit zeichnen Sie auf drei karierten DIN A 4-Blättern jeweils das Schema der Change Matrix auf. Kennzeichnen Sie die Blätter mit jeweils einer der drei Perspektiven, in unserem Beispiel mit Sohn Max: "Ich", "Max aus meiner Perspektive", "Max".

## Schritt 2: Notieren Sie die Veränderung als Überschrift über der Matrix!

Seien Sie dabei möglichst konkret: Was soll wohin verändert werden?

Mögliche Beispiele für Projekte sind:

- "SharePoint als Dokumentenablage für alle Projekte einführen."
- "Das neue Produkt „SpeciDraw“ in unser Produktportfolio aufnehmen."
- "Die Beschaffung mit einem digitalen Genehmigungsprozess beschleunigen."
- "Prozessmanagement und Projektmanagement zu einer Abteilung zusammenlegen."
- "Eine neue Tiefgarage für unsere Mitarbeiter bauen."
- "Die Maschine X2100 durch zwei Maschinen des Typs X400 ersetzen."

### Beispiel

"Vom Haus am Land in eine Wohnung in Berlin umziehen".

Dies schreiben Sie als Überschrift oben auf alle drei Blätter.

## Schritt 3: Füllen Sie das Feld "Don't Change / -" aus!

Beginnen Sie nun rechts unten (Feld 1 in Bild 1) und benennen Sie die Ursache, warum Sie überhaupt die Lösung vorschlagen: Welche negative Situation in der Gegenwart motiviert Sie, überhaupt eine Veränderung zu wollen? Womit sind Sie aktuell unzufrieden, und erwarten, dass es durch die Veränderung besser wird? Oder auch: Welches Risiko besteht, wenn der Change nicht (rechtzeitig) gemacht wird?

Beispiele aus Projekten sind:

- SharePoint-Einführung für die Projektdokumentation: "Es gibt immer wieder Probleme bei Audits wegen nicht auffindbarer Projektdokumentation."
- Digitaler Genehmigungsprozess in der Beschaffung: "Der Unterschriftenrundlauf auf Papier dauert zwischen einer und sechs Wochen und ist immer wieder die Ursache für Projektverzögerungen."
- Neue Tiefgarage: "Es gibt Konflikte wegen zu wenig Parkplätzen am Betriebsgelände." "Die Anwohner beschwerten sich immer wieder, weil Mitarbeiter und Lieferanten ihre Privatparkplätze benutzen."

### Beispiel

Die wichtigste Motivation für einen Umzug nach Berlin sind die langen täglichen Fahrzeiten zur Arbeit und zurück, sodass Sie kaum noch Zeit für Ihre Familie haben, kurz formuliert: "Ich habe kaum Zeit zuhause".

Vom Haus am Land in eine Wohnung in Berlin umziehen		
<div>+</div> <div>-</div>	Change	Don't Change
		Ich habe kaum Zeit zuhause.

Bild 2: Beispiel: "Don't change / -" – das Negative des Verharrens im Status Quo

## Schritt 4: Füllen Sie das Feld "Don't Change / +" aus!

Welche positiven Elemente der Gegenwart sind durch den Change bedroht? Was mögen Sie an der Ist-Situation, was aber durch die Veränderung gefährdet sein könnte? Welche Vorteile bietet der Status Quo aus Ihrer Sicht für das Unternehmen oder die Organisationseinheit, die durch den Change verloren gehen könnten? Beispiele hierfür können sein:

- SharePoint-Einführung für die Projektdokumentation: "Die Projektordner sind ohne Schulung einfach zu benutzen. Unsere File-Server sind nur aus unserem Firmennetzwerk zugänglich und daher sehr sicher."
- Neue Tiefgarage: "Viele Mitarbeiter kommen wegen mangelnder Parkplätze mit den öffentlichen Verkehrsmitteln. Das ist gut für die Umwelt und wir haben sehr wenige Unfälle am Arbeitsweg."

### Beispiel

Sie sind ursprünglich aufs Land gezogen, um näher an der Natur zu sein und einen eigenen Garten zu haben. Darauf müssen Sie in einer Stadtwohnung verzichten. Sie ergänzen das Feld rechts oben (s. Bild 3) entsprechend.

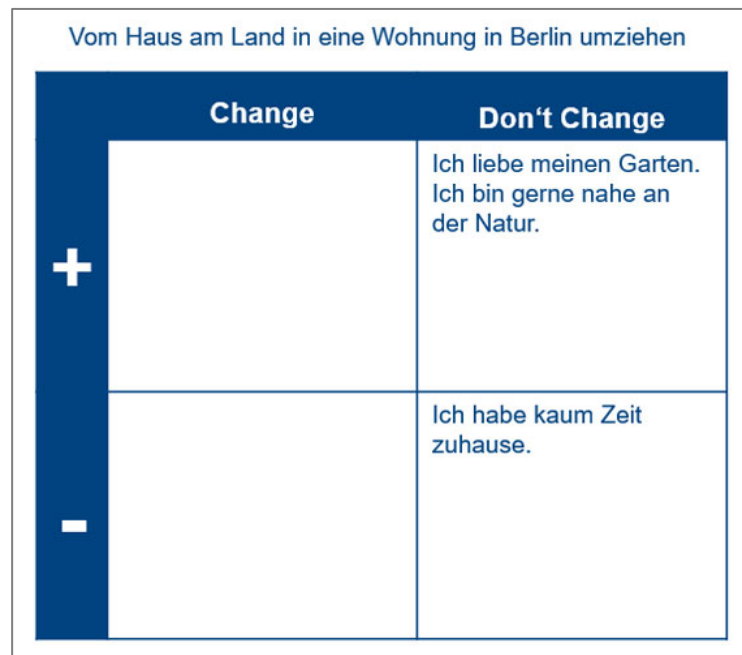


Bild 3: "Change / +" – (Das Positive des Status Quo, das durch den Change gefährdet ist)

## Schritt 5: Füllen Sie das Feld "Change / +" aus!

Welches Ziel wollen Sie mit der Veränderung erreichen? Welche positive Wirkung erwarten Sie sich von der Veränderung? Wenn es einen Business Case für das Projekt gibt, dann können Sie hier den dort beschriebenen erwarteten Nutzen übernehmen. Beispiele für Nutzeffekte eines Projekts können z.B. sein:

- SharePoint-Einführung für die Projektdokumentation: "Zentral zugängliche, übersichtliche Projektdokumentation. Die Startseite jedes Projekts in SharePoint gibt einen besseren Überblick über das Projekt und den Inhalt der Ablage als ein Projektordner. Versionskontrolle und gleichzeitiges Arbeiten an einer Datei wird möglich. Auch den am Projekt beteiligten externen Lieferanten kann Zugang gegeben werden."
- Neue Tiefgarage: "Zeitersparnis der Mitarbeiter durch nahes Parken. Verbesserung des Betriebsklimas durch Entfall der ewigen Parkplatzdiskussion. Freie Parkplätze können an Nachbarbetriebe vermietet werden."

### Beispiel

Die neue Wohnung liegt in der Nähe Ihrer Arbeitsstelle, zu der Sie in zehn Minuten kommen. Sie sparen sich damit jeden Tag fast zwei Stunden Zeit, die Sie mit der Familie verbringen können. Tragen Sie diese Argumente in das Feld links oben ein (Bild 4).

Vom Haus am Land in eine Wohnung in Berlin umziehen		
	Change	Don't Change
+	Viel kürzerer Arbeitsweg. Mehr Zeit zuhause.	Ich liebe meinen Garten. Ich bin gerne nahe an der Natur.
-		Ich habe kaum Zeit zuhause.

Bild 4: Change/+ (Die positiven Effekte der Veränderung)

## Schritt 6: Füllen Sie das Feld "Change / –" aus!

Welche negativen Auswirkungen könnte die Veränderung haben? Wenn der Change umgesetzt wird, welche unbeabsichtigten, schädlichen Nebenwirkungen könnten eintreten? Auch diese Informationen finden Sie in einem evtl. vorhandenen Business Case. Negative Nebeneffekte eines Projekts können z.B. sein:

- SharePoint-Einführung für die Projektdokumentation: "Die Cloud-Lösung ist anfälliger für Hacker. Die Bearbeitung von Dateien in SharePoint ist zeitaufwendiger. Die Projektleiter könnten versucht sein, Projektdokumente zusätzlich auf ihrem PC zu speichern und nicht alles in SharePoint abzulegen, um Aufwand zu sparen."
- Neue Tiefgarage: "Der Pausenplatz neben Gebäude C muss entfernt werden. Die Mitarbeiter werden vermehrt das Auto für den Arbeitsweg benutzen, was das Risiko für Unfälle erhöht. Während der Bauzeit kommt es zu einer Beeinträchtigung der Mitarbeiter durch Lärm und Schmutz."

### Beispiel

Das Stadtleben hat auch seine Nachteile: Lärm und Stress. Es könnte also sein, dass Sie in der Stadtwohnung schlechter schlafen. Tragen Sie diese Argumente in das Feld links unten ein (Bild 5).

Vom Haus am Land in eine Wohnung in Berlin umziehen		
	Change	Don't Change
+	Viel kürzerer Arbeitsweg. Mehr Zeit zuhause.	Ich liebe meinen Garten. Ich bin gerne nahe an der Natur.
-	Der Lärm in der Stadt könnte mich stressen und meinen Schlaf stören.	Ich habe kaum Zeit zuhause.

Bild 5: Change/- (Mögliche negative Auswirkungen der Veränderung)

## Schritt 7: Wiederholen Sie die Schritte 3 bis 6 aus der Perspektive der anderen Person!

Nehmen Sie nun die Position der Person (oder der Gruppe) ein, die Sie überzeugen wollen und analysieren Sie deren Perspektive:

1. Welche negativen Aspekte der Ist-Situation der Person könnte die Veränderung beheben?
2. Welche positiven Elemente des Status Quo könnte die Person durch den Change verlieren?
3. Inwiefern würde die Person von der Veränderung profitieren?
4. Welche negativen Auswirkungen könnte die Veränderung auf diese Person haben?

Benutzen Sie dafür am besten ein separates Blatt Papier bzw. eine eigene Datei! Wenn Sie die Change Matrix nur für sich als Einzelperson verwenden, fahren Sie anschließend mit Schritt 9 fort. Wenn Sie andere Stakeholder mit einbeziehen, dient diese Matrix nur zu Ihrer Vorbereitung auf Schritt 8, in dem diese ihre eigene Change Matrix erstellen.

## Beispiel

Füllen Sie die Change Matrix aus der Perspektive von Max aus. Versuchen Sie, sich in seine Situation zu versetzen und die vier Felder der Matrix aus seiner Perspektive auszufüllen. Auf diese Weise gewinnen Sie ein besseres Verständnis seiner Position und bereiten sich darauf vor, seine Argumente bewusst wahrzunehmen. Klar ist zum Beispiel, dass er seine Schulfreunde nicht verlieren will und dass er es toll findet, im Wald zu spielen. Als Vater halten Sie es auch für einen Vorteil, dass er in Berlin nicht mehr mit dem Auto gefahren werden müsste, sondern zu Fuß in die Schule und nach Hause gehen könnte (Bild 6).

Vom Haus am Land in eine Wohnung in Berlin umziehen		
	Change	Don't Change
+	Jeden Tag Papa-Sohn-Zeit. Sohn kann alleine in die Schule und nachhause gehen.	Schule und Freunde meines Sohnes sind hier. Der Wald ist der perfekte Spielplatz für Kinder.
-	Sohn könnte in der neuen Schule keine neuen Freunde finden.	Keine Papa-Sohn-Zeit unter der Woche.

Bild 6: Change Matrix aus der angenommenen Perspektive des Sohns

## Schritt 8: Lassen Sie die betroffenen Personen eine eigene Matrix ausfüllen!

Grundsätzlich können Sie auch mit den beiden selbst erstellten Matrizen weiterarbeiten. Allerdings ist die Gefahr sehr groß, dass Sie wichtige Gründe für die Widerstände gegen die Veränderung nicht erkannt haben oder falsche Annahmen getroffen haben. Wenn es irgendwie möglich ist, sollten Sie deshalb mit den betroffenen Personen einen kurzen Workshop (bei einer Einzelperson genügt ein Vieraugengespräch mit Stift und Papier) durchführen, in dem diese ihre eigene Sichtweise der Veränderung einbringen können.



Nur so können Sie sicher sein, dass Sie keine falschen Annahmen getroffen haben und gewinnen Einsicht in die tatsächlichen Beweggründe Ihrer Stakeholder. Gleichzeitig kann die konstruktive Zusammenarbeit bei der Erstellung der Matrix effizient dazu genutzt werden, Widerstände aufzulösen.

Für Vorbereitung und Durchführung des Workshops können Sie die Methode **Workshop** einsetzen.

Vor dem Workshop bereiten Sie die Struktur der Change Matrix z.B. auf zwei Pinnwänden oder einer Metaplantafel vor – schreiben Sie jedoch noch nichts hinein. Notieren Sie außerdem die Punkte aus der Matrix mit Ihrer persönlichen Sichtweise der Veränderung auf Karten. Verwenden Sie für jeden Punkt eine eigene Karte - behalten Sie diese jedoch für die Teilnehmenden unsichtbar bei sich.

Im Workshop erklären Sie als erstes kurz Ihr Ziel des Workshops: Die Perspektive der Teilnehmenden zu der Veränderung einzuholen, da Sie vermuten, wichtige Aspekte noch nicht zu kennen. Dann zeigen Sie die Struktur und Reihenfolge der Erstellung, am besten an einem einfachen, neutralen Beispiel.

Es gibt nun zwei Möglichkeiten: Sie können zuerst die eigene Position präsentieren (Variante A) oder diese zuerst zurückhalten und erst als Antwort auf die Position der Teilnehmenden präsentieren (Variante B).

## **Variante A: eigene Position als Ausgangslage**

Wenn Sie sicher sind, dass Ihre Perspektive unter den Teilnehmenden bereits bekannt ist (weil sie z.B. weitgehend dem allgemein bekannten Business Case entspricht) und keine Diskussion zu den Punkten zu erwarten ist, lesen Sie zu Beginn Ihre vorbereiteten Karten der Reihe nach vor und befestigen sie diese als Ausgangslage im passenden Feld der Matrix.

Nun ist es Aufgabe der Teilnehmenden, entsprechend zusätzliche Aspekte aus ihrer jeweiligen Perspektive auf Karten zu notieren. Wichtig ist, dass auf einer Karte immer nur eine Aussage steht. Gehen Sie hierzu wieder feldweise in derselben Reihenfolge vor, d.h. als erstes behandeln Sie das Feld "Don't Change / -", und geben Sie den Teilnehmenden je nach Umfang des Projekts ca. fünf bis zehn Minuten pro Feld. Sammeln Sie die Karten ein und mischen Sie diese, um sie zu anonymisieren. Anschließend lesen Sie die Karten nacheinander vor und befestigen Sie diese im entsprechenden Feld der Matrix. Nach Möglichkeit gruppieren Sie ähnliche Aussagen bereits nebeneinander. Es ist wichtig, dass Sie die Aussagen weder bewerten noch diskutieren – nur Verständnisfragen sind erlaubt. Gehen Sie nun zum nächsten Feld bis die Matrix vollständig ausgefüllt ist.

## **Variante B: Start mit der Position der Teilnehmer**

Wenn Sie erwarten, dass Ihre Perspektive Konfliktpotential birgt und Diskussionen auslösen könnte, dann heben Sie Ihre vorbereiteten Karten bis zum Schluss auf. Damit verhindern Sie, dass die intensive Diskussion über Ihre Punkte die Identifikation anderer Perspektiven verdrängt. Moderieren Sie also zuerst wie oben beschrieben das Ausfüllen der Change Matrix aus Sicht der Teilnehmenden.

Zum Schluss ergänzen Sie in jedem Feld Ihre eigenen Karten – sofern die Aspekte noch nicht genannt wurden und relevant sind. Auch zu Ihren Punkten dürfen von den Teilnehmern Verständnisfragen gestellt werden.

## Beispiel

Gehen Sie zu Ihrem Sohn und präsentieren Sie ihm zuerst Ihre eigene Perspektive. Lassen Sie dann Max auf einem leeren Blatt Papier (ohne ihm Ihre Sicht seiner Perspektive zu zeigen), seine eigene Perspektive darstellen. Hören Sie nur zu und stellen Sie Fragen! Widerstehen Sie der Versuchung, seine Einwände klein-zureden oder ihn in diesem Schritt zu irgendetwas zu überzeugen. Bild 7 zeigt, dass Max auch noch andere Gründe hat als Sie vermuteten.

Vom Haus am Land in eine Wohnung in Berlin umziehen		
	Change	Don't Change
+	Ich bekomme einen eigenen Wohnungsschlüssel. Wir können öfter ins Kino gehen. Ich kann mein neues Zimmer cool einrichten.	Meine Freunde sind hier. Im Garten können wir Tischtennis spielen.
-	Ich könnte meine Freunde verlieren. Ich kenne niemanden in Berlin.	Ich mag meinen Geographielehrer nicht. Der Schulsport ist langweilig, wir spielen immer nur Fußball.

Bild 7: Die Change Matrix der betroffenen Person zeigt meist weitere wichtige Argumente auf.

## Schritt 9: Erarbeiten Sie Lösungen an den benötigten Stellen!

Ja nachdem, ob die Veränderung bereits beschlossen ist oder ob sie noch hinterfragt werden kann, gibt es jetzt grundsätzlich zwei Möglichkeiten für das weitere Vorgehen:

## Analysieren und Prüfen der vorgeschlagenen Veränderung

Wenn die Veränderung noch hinterfragt werden kann, prüfen Sie die Matrix der Teilnehmenden (die wohl wichtige Stakeholder sind, sonst hätten Sie sie nicht involviert) genau: Ziehen Sie in Betracht, dass die Veränderung vielleicht wirklich mehr Schaden anrichtet als sie Nutzen bringt und versuchen Sie (gleich gemeinsam in dieser Runde oder in der geeigneten Gruppe), eine alternative Lösung für das Problem zu finden.

## Analysieren und Optimieren der beschlossenen Veränderung

Wenn die positiven Aspekte deutlich überwiegen oder die Entscheidung nicht mehr rückgängig gemacht werden kann, geht es alleine darum, wie Sie die negativen Auswirkungen der Änderung abschwächen oder verhindern und die verlorenen positiven Aspekte des Status Quo ausgleichen oder doch ermöglichen können. Diesen Schritt gemeinsam in der Gruppe zu machen ist zwar zeitaufwändig, aber dafür auch sehr motivierend und führt zu einer emotionalen Bindung der Beteiligten an die Lösung. Es ist sogar möglich, dass die Teilnehmer durch diesen Prozess von der Seite des Widerstands zu den Verfechtern der Veränderung wechseln.

## Beispiel

Wenn Sie Max und seine Bedenken verstanden haben, können Sie beginnen, gemeinsam Lösungen für die kritischen Punkte zu suchen. Da die Entscheidung bereits getroffen wurde ist das Gesprächsziel, dass Ihr Sohn begeistert vom Umzug nach Berlin ist – suchen Sie also nach weiteren positiven Punkten, die er auch als solche sieht und Win-Win-Lösungen für die negativen Punkte in der Matrix: Was können Sie tun um das Positive des Status Quo zu behalten oder auszugleichen und die negativen Effekte der Veränderung verhindern oder abschwächen? Beachten Sie dabei, dass es effektiver ist, wenn Max selbst Lösungen vorschlägt und halten Sie sich selbst zurück. Stellen Sie dazu bevorzugt Fragen. Zum Schluss können Sie auf Basis des Erfahrenen auch Informationen liefern, die Max nicht wissen kann: Nachdem er gesagt hat, dass er den Sportunterricht in der Schule langweilig findet, können Sie ihm sagen, dass es in Berlin eine Mittelschule mit Schwerpunkt Sport gibt, die er besuchen kann, wenn er möchte.

Da die Change Matrix lediglich dazu dient, Argumente und Perspektiven zu identifizieren, benötigen Sie für diesen Schritt möglicherweise zusätzliche Werkzeuge zur Bearbeitung von komplexeren Konflikten, Problemen und Risiken. Die Ergebnisse der Change Matrix können Sie z.B. für folgende Methoden als Input verwenden:

- **Konfliktwolke**
- **Partnerschaftliches Verhandeln nach der Harvard-Methode**
- **Risikoanalyse**
- **Negativer Zweig**

- Tipps für die Praxis
- Legen Sie ihrem Gesprächspartner niemals eine fertig ausgefüllte Matrix mit den von Ihnen vermuteten Beweggründen seiner Person vor – Sie provozieren damit nur zusätzlichen Widerstand. Erfragen Sie stattdessen die vier Felder anhand einer leeren Matrix oder im zwanglosen Gespräch und zeigen Sie damit aufrichtiges Interesse an der Perspektive der anderen Person. Machen Sie sich also die Mühe, sich vorab in die andere Person zu versetzen und deren Sicht der Dinge zu analysieren, aber gehen Sie davon aus, dass Ihre Analyse falsch ist – das ist die beste Grundlage für ein offenes, konstruktives Gespräch.
  - Halten Sie sich auch bei der Präsentation an die Ausfüllreihenfolge: Intuitiv wollen Menschen als erstes die positive Wirkung ihrer guten Idee aufzeigen. Überzeugender ist es jedoch, zuerst von der Ist-Situation auszugehen und aufzuzeigen, was aktuell negativ ist und warum daher überhaupt eine Aktion nötig ist. Sonst bekommt man oft die Reaktion: "Es geht uns doch gut! Wozu verändern?" Bzw. "If it ain't broken don't fix it!"
  - Wenn ein Stakeholder eine Alternative zu Ihrer Veränderung vorschlägt, können Sie einfach dieselbe Methode auch auf diesen Alternativvorschlag anwenden und damit die beiden Vorgehensweisen vergleichen.

---

Herkunft

Erfinder der Methode ist Dr. Eliyahu M. Goldratt (1947 - 2011), ein israelischer Physiker, Unternehmensberater und Autor. Er hat die Change Matrix Mitte der 1990er Jahre als Erweiterung der Pro-Kontralistik von Benjamin Franklin entwickelt. Durch die von Goldratt ergänzte zusätzliche Dimension des NICHT-Veränderns (Beibehaltung des Status Quo) können Entscheidungen verbessert und Widerstand gegen eine positive Veränderung besser verstanden und bearbeitet werden.

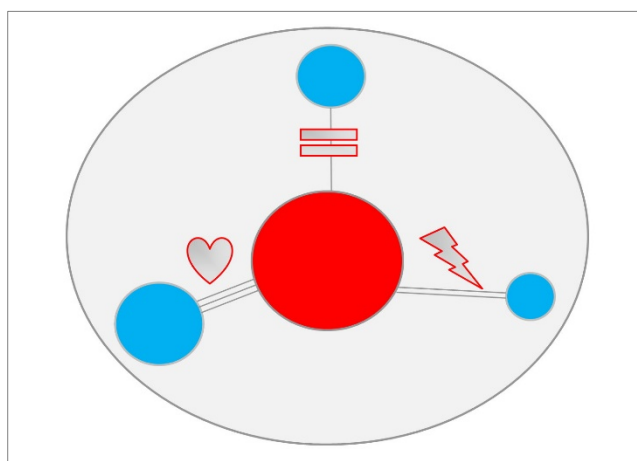
---

- Ergänzende Methoden
- **Negativer / positiver Zweig** – ergänzende Methode, um die Plausibilität des Eintretens einer befürchteten negativen bzw. erhofften positiven Wirkung zu prüfen.
  - **SWOT-Analyse** – ähnliche Methode, die die Dimensionen Chancen / Risiken sowie Innen / Außen untersucht.
  - **Konfliktwolke** – ergänzende Methode, um Handlungsoptionen zu identifizieren und Win-Win-Lösungen zu finden.
  - **Partnerschaftliches Verhandeln nach der Harvard-Methode** – ergänzende Methode, um Win-Win-Lösungen zu finden
  - **Risikoanalyse** – ergänzende Methode, um die negativen Aspekte genauer zu analysieren
- 

Autor: Hannah Nowak

erstellt am: 24.09.2017

## Umfeldanalyse



Englische Bezeichnungen

Systematic Contextual Analysis

Kurzdefinition

Die Umfeldanalyse (Systemumfeldanalyse) dient dazu, die Einflüsse des Umfelds auf Systeme wie z.B. Projekte oder Abteilungen zu analysieren. Hierzu werden die Beziehungen zum System beschrieben und visualisiert. Die Analysten ziehen daraus Schlussfolgerungen für die Interaktion des Systems mit seinem Umfeld.

Bei der Anwendung der Umfeldanalyse im Projektmanagement steht das Projekt im Mittelpunkt der Analyse. Der Projektleiter oder andere Projektverantwortliche untersuchen dessen Beziehungen zu den Stakeholdern im Umfeld.

Einsatzmöglichkeiten

- Stakeholdermanagement
- Analyse von Konflikten
- Identifikation von Risiken

---

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Durch die Visualisierung können die Beziehungen der Stakeholder im Projektumfeld mit dem Projekt intuitiv erfasst werden.</li><li>+ Vereinfachte Darstellung der Umweltbeziehungen und dadurch Reduktion ihrer Komplexität</li></ul>
----------	--

---

Nachteile / Risiken / Grenzen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Die Visualisierungen werden unübersichtlich, wenn mehr als 15 Stakeholder untersucht werden.</li><li>- Subjektive Einschätzungen können als objektive Tatsachen aufgefasst werden.</li></ul>
-------------------------------	--

---

Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Das zu betrachtende System (Projekt) ist definiert.</li><li>• Das zu analysierende Umfeld ist bekannt.</li></ul>
-----------------	--

---

Qualifikation	Zur Durchführung einer Umfeldanalyse sind keine besonderen Qualifikationen erforderlich.
---------------	--

---

Benötigte Informationen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informationen über Stakeholder sowie deren Kommunikationsbeziehungen und Positionen zum System (Projekt)</li><li>• Projektauftrag oder adäquate Dokumente</li></ul>
-------------------------	---

---

Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visualisierte Interaktion mit den Stakeholdern</li><li>• Identifizierte kritische Kommunikationsbeziehungen</li><li>• Empfehlungen für die Interaktion mit dem Systemumfeld</li></ul>
------------	---

---

Benötigte Hilfsmittel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pinnwand, Moderationskarten, Stifte</li><li>• Alternativ: Flipchart / DIN A 3 Blatt, Haftnotizen, Stifte</li><li>• Alternativ: geeignete Visualisierungssoftware (z.B. Microsoft Powerpoint)</li></ul>
-----------------------	--

---

Durchführung	<h2>Schritt 1: Ermitteln Sie die Umfeldpartner des Systems!</h2>
--------------	--

Umfeldpartner sind alle Personen oder Institutionen im Umfeld des Systems. Erstellen Sie eine Liste aller Umfeldpartner und priorisieren Sie diese gemäß ihrer Bedeutung für das System (s.u.). In der weiteren Analyse werden die wichtigsten Umfeld-

partner untersucht.

## Schritt 2: Bewerten Sie die Bedeutung der Umfeldpartner!

Beschriften Sie Moderationskarten oder Haftnotizen mit den Namen der Umfeldpartner. Verwenden Sie dabei drei Größen, um die Bedeutung des Umfeldpartners für das System zu symbolisieren.







		Großer Kreis / große Haftnotiz: Wichtiger Umfeldpartner, der den Erfolg des Systems entscheidend beeinflussen kann.
		Mittlerer Kreis / mittlere Haftnotiz: Umfeldpartner, der einen hohen Einfluss hat, der aber letztendlich das System nicht gefährden kann.
		Kleiner Kreis / kleine Haftnotiz: Umfeldpartner mit wenig Einfluss, der jedoch nicht vernachlässigt werden kann.

Tabelle 1: Visualisierung der Bedeutung der Umfeldpartner für das System durch die Größe des Symbols.

## Schritt 3: Ermitteln Sie Interesse und emotionale Nähe!

Zeichnen Sie in der Mitte der Visualisierungsfläche (Pinnwand, Flip-Chart, Papier) einen großen Kreis und beschriften Sie diesen mit dem Namen des Systems. Ordnen Sie die Karten der Umfeldpartner auf der Visualisierungsfläche an, wobei Sie mit dem Abstand zum System das jeweilige Interesse und die emotionale Nähe des Umfeldpartners visualisieren.

Position	Bedeutung für Bezug zum System.
Sehr nahe am System	Sehr großes Interesse am System und große emotionale Nähe zum System.
Mittlere Entfernung zum System	Interesse am System, aber mit relativ wenig persönlicher Betroffenheit.
Weite Entfernung zum System	Wenig Interesse am System oder dessen Ergebnis, da die persönlichen Ziele dadurch kaum beeinflusst werden.

Tabelle 2: Visualisierung des Interesses am System.



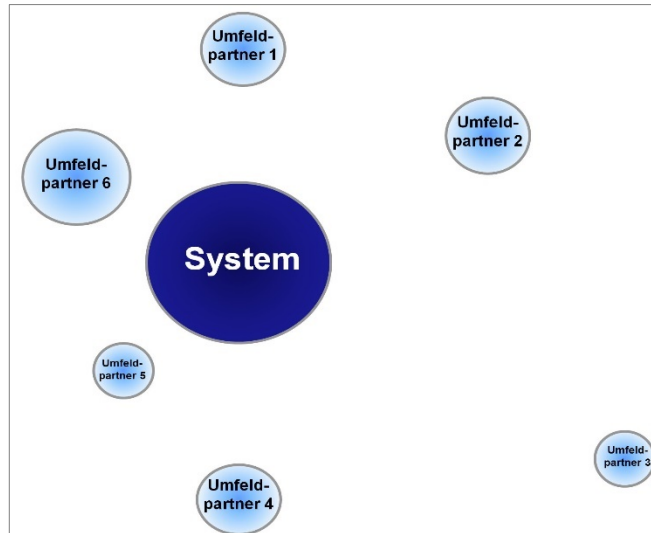


Bild 1: Anordnung der System- und Umfeldpartner / Stakeholder.

## Schritt 4: Analysieren Sie die Kommunikationsbeziehungen!

Zeichnen Sie die Kommunikationsbeziehungen zwischen System und Umfeldpartnern ein und stellen Sie deren Kontakthäufigkeit dar:




	Viele Kontakte und häufige Kommunikation, d.h. Gespräche, Telefonate oder Besprechungen
	Regelmäßige Kontakte mit dem System
	Nur wenige Kontakte zum System und nur sporadischer Informationsaustausch

Tabelle 3: Visualisierung der Kommunikationsbeziehungen.

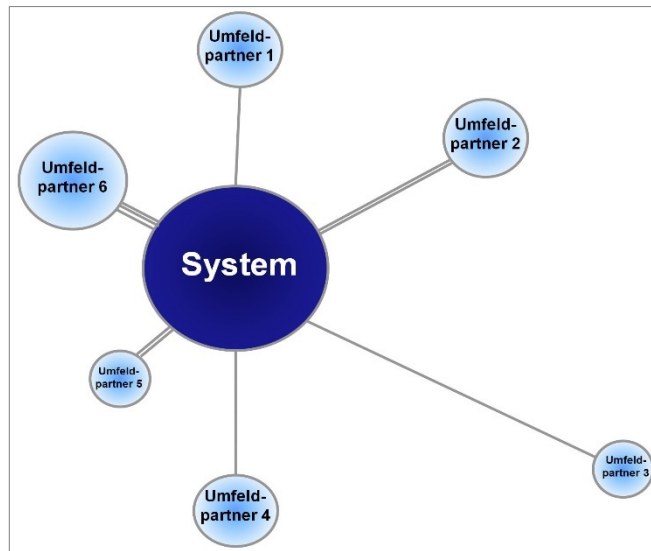


Bild 2: Visualisierung der Kommunikationsbeziehungen.

## Schritt 5: Bewerten Sie die Kommunikationsbeziehungen!

Schreiben Sie neben jede Kommunikationsbeziehung, wie Sie diese bewerten:




	Freundschaftliche Beziehung. Die "Chemie" stimmt zwischen Projekt und Umfeldpartner.
	Es gibt Interessensgegensätze und Konflikte zwischen Projekt und Umfeldpartner.
	Zwischen Projekt und Umfeldpartner gibt es eine Blockade. Eine Kommunikation zwischen beiden findet kaum statt.

Tabelle 4: Visualisierung der Qualität der Beziehungen.

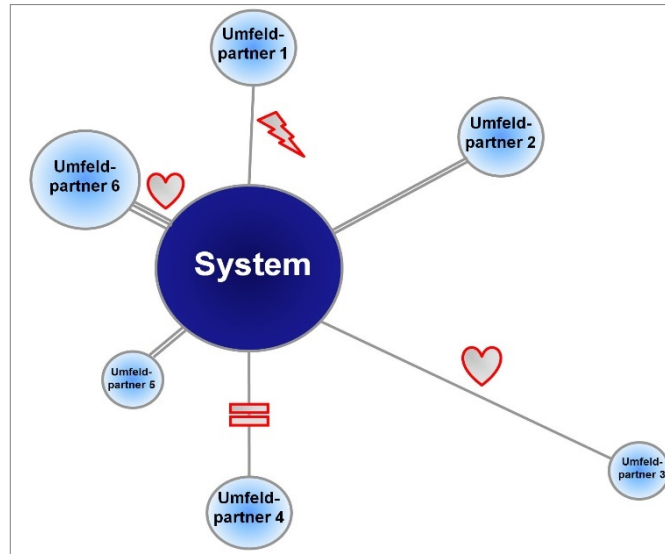


Bild 3: Visualisierung der Bewertungen der Kommunikationsbeziehungen.

## Schritt 6: Klären Sie die Beziehungen zu den Umfeldpartnern!

Erstellen Sie eine Tabelle, in der Sie für jeden Umfeldpartner reale oder vermutete Aussagen zu den folgenden Fragen festhalten:

- Welche Anforderungen haben die Umfeldpartner an uns?
- Wir möchten / wollen, dass der Umfeldpartner folgendes tut / unterlässt: ...
- Wie begegnen wir den Umfeldpartnern heute?
- Was bedeutet dies für uns?
- Welche Antworten geben wir den Umfeldpartnern in der Zukunft?

	Welche Anforderungen hat der Umfeld-partner an uns?	Wir möchten / wollen, dass der Umfeld-partner folgendes tut / unterlässt	Wie begegnen wir dem Umfeldpartner heute?	Was bedeutet dies für uns?	Welche Antworten geben wir dem Umfeldpartner in der Zukunft?
Umfeldpartner 1					
Umfeldpartner 1					
Umfeldpartner 1					

Bild 4: Beschreibung der Beziehungen zu den Umfeldpartnern.

## Schritt 7: Optimieren Sie die Kommunikationsbeziehungen!

Maßnahme	Verantwortlich	Beteiligte	Termin	Status

Bild 5: Beispiel für Maßnahmenliste.

Erstellen Sie einen Maßnahmenplan für die Umfeldpartner, bei denen die Kommunikation verändert werden soll.

### Tipps für die Praxis

- Erstellen Sie die Umfeldanalyse möglichst im Team. Die Diskussion führt zu einer objektiveren Einschätzung der Umfeldbeziehungen.
- Verwenden Sie eine ausreichend große Visualisierungsfläche.

### Varianten

#### Projektumfeldanalyse / Projektumweltanalyse

Bei der Projektumfeldanalyse stellt das Projekt das betrachtete System dar. Dabei werden die Stakeholder im Umfeld des Projekts analysiert. Sie wird im Stakeholdermanagement, bei der Risikoanalyse und bei der Analyse kritischer Projektsituationen eingesetzt.

### Fachartikel

(Anleitungen und Anwendungsbsp.)

#### Mit der Systemumfeldanalyse Projektprobleme im Visier

Methode – Ausgabe 04/2014 – von Dr. Tomas Bohinc

#### Stakeholder im Projekt – trotz hoher Bedeutung oft nur intuitiv gesteuert

Fachbeitrag – Ausgaber 17/2016 – von Katja Mayer

#### Das Projekt im Spannungsfeld seiner Umwelt

Fachbeitrag – Ausgabe 01/2003 von Peter Duwe

#### weitere Artikel ...

(siehe unter: [www.projektmagazin.de/methoden/umfeldanalyse](http://www.projektmagazin.de/methoden/umfeldanalyse))

---

Herkunft	Die Umfeldanalyse ist eine traditionelle Methode im systemischen Management, speziell auch im Projektmanagement. In der Literatur finden sich unterschiedliche Darstellungen, z.B. in der Art, wie Verbindungen visualisiert werden. Ein direkter Erfinder der Umfeldanalyse kann nicht angegeben werden. Ich folge bei meiner Beschreibung dem Vorgehen von Schober-Ehmer und Schulte-Derne (Schober-Ehmer, Herbert u. Schulte-Derne, Michael: persönliche Mitteilung, Wien, Jan. 2016)
----------	--

---

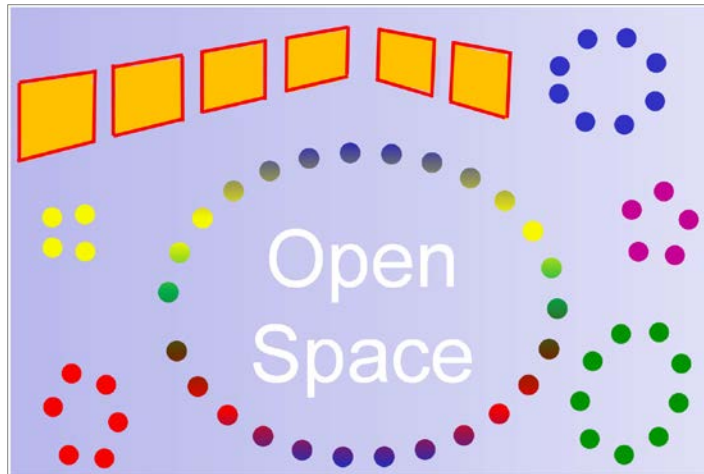
Ergänzende Methoden	<b>Risikomatrix</b> – zur Priorisierung und Analyse identifizierter Risiken <b>Stakeholdermanagement</b> – zur ergänzenden Anwendung
---------------------	---

---

Autor: Dr. Tomas Bohinc

erstellt am: 20.03.2016

## Open Space Technology (OST)



Englische Bezeichnungen

Open Space Technology

### Kurzdefinition

Open Space bzw. Open Space Technology (OST) ist eine Moderationsmethode für Großgruppen. In einer ein- bis dreitägigen Konferenz mit fest definiertem Rahmen bringen die Teilnehmer die sie interessierenden Themen ein und bearbeiten sie in Workshops. Die Moderationsmethode wird in der Regel für Großgruppen von 100 bis 500 Teilnehmern eingesetzt. Open Space kann aber auch für kleine Gruppen (ab ca. 10 Personen) und in Großkonferenzen (über 1.000 Personen) verwendet werden. Die Ergebnisse der Workshops werden in einer Dokumentation aufbereitet, die allen Teilnehmern am Ende der Tagung zur Verfügung gestellt wird.

### Einsatzmöglichkeiten

- Konzeption eines Projekts zur Sammlung von Ideen und Lösungsbeiträgen
- Projektstatustreffen zur Behandlung aktueller Probleme und Aufgaben
- Projektauswertung zur Sammlung von Lessons Learned
- Einbeziehung von Stakeholdern bei Veränderungsprojekten
- Erarbeitung von Lösungsansätzen für erkannte Probleme

---

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Die Kreativität und das Wissen aller Teilnehmer wird ohne beschränkende Vorgaben genutzt.</li><li>+ Großgruppen können komplexe Themen in sehr kurzer Zeit bearbeiten.</li><li>+ Hohe Akzeptanz der Ergebnisse und Gestaltungsmöglichkeiten durch die Teilnehmer</li><li>+ OST stärkt den Teamgeist und das Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Teilnehmern.</li><li>+ Die positive Atmosphäre der Open-Space-Konferenz überträgt sich auf den Arbeitsalltag.</li></ul>
----------	--

---

Nachteile / Risiken / Grenzen	<ul style="list-style-type: none"><li>– Nicht einsetzbar, wenn die Teilnehmer über keine Gestaltungsmöglichkeit für die Ergebnisse verfügen.</li><li>– Nicht einsetzbar, wenn Ergebnisse bereits feststehen und diese lediglich kommuniziert werden sollen, z.B. beim Kick-Off eines Projekts</li></ul>
-------------------------------	---

---

Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Angstfreie und für Veränderungen offene Unternehmens- oder Projektkultur</li><li>• Bereitschaft der jeweiligen Entscheider, die Ergebnisse der Open-Space-Veranstaltung konstruktiv zu behandeln.</li><li>• Interesse und Motivation der Teilnehmer, das Thema zu bearbeiten. Die Teilnahme muss freiwillig sein.</li><li>• Teilnehmer müssen für die Konferenz von anderen Tätigkeiten freigestellt sein und während der Konferenz ununterbrochen am Leitthema arbeiten können.</li></ul>
-----------------	--

---

Qualifikation	Ausbildung zum Moderator für Open Space Technology
---------------	--

---

Benötigte Informationen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leitthema der Open-Space-Konferenz, das die Teilnehmer motiviert und inspiriert.</li><li>• Expertise und Engagement der Teilnehmer</li></ul>
-------------------------	--

---

Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liste der identifizierten und behandelten Themen</li><li>• Dokumentation der Workshop-Ergebnisse</li><li>• (beschlossener) Aktionsplan</li></ul>
------------	--

---



- Benötigte Hilfsmittel
- Großer, heller Raum in für die Teilnehmerzahl angemessener Größe (Stuhlkreis aller Teilnehmer, Pinn-Wände, ausreichend Bewegungsfreiheit, freie Wandflächen für Plakate)
  - Arbeitsmöglichkeiten für Kleingruppen im Plenarraum und in weiteren Räumen
  - PCs oder Notebooks zum Erstellen der Berichte
  - Vervielfältigungsmöglichkeiten (z.B. Drucker)
  - Pinn-Wände
  - Flip-Charts
  - Papier in verschiedenen Formaten und ausreichender Menge (s.u.)
  - Moderationsmaterial (idealerweise in einem oder mehreren Koffern): Moderationskarten, Pinn-Nadeln, Filzschreiber (dick), Filzschreiber (dünn), Klebestifte, Klebepunkte, Papierschere

Die Anzahl der benötigten Pinn-Wände, Flip-Charts und Moderationskoffer richtet sich nach der Größe der Konferenz. Für eine zweitägige Open-Space-Konferenz mit 100 Teilnehmern können als Anhaltspunkt folgende Richtwerte verwendet werden:

- 40 Pinn-Wände
- 70 Moderationsmarker (mittlere Schriftgröße) in verschiedenen Farben und 10 Trainermarker (für große Schrift) in verschiedenen Farben
- 100 Bögen Flip-Chart-Papier
- 250 Haftnotizen in verschiedenen Farben
- 250 Blatt farbiger Karton
- 1.000 Blatt Kopierpapier
- 50 Blatt DIN A3-Papier für Themen
- 100 Blatt Pinnwandpapier
- 1.500 Pinn-Nadeln
- 10 Klemmbretter
- Papierschere, Klebestifte

**Durchführung**

Open Space beruht auf der Selbstorganisation und der Selbstverantwortung der Teilnehmer für die in der Konferenz zu bearbeitenden Themen. Dabei steht die Open-Space-Konferenz unter einem Leitthema, auf das alle in der Konferenz eingebrachten Themen ausgerichtet sein müssen. Open Space gibt dazu den Rahmen, der die Selbstorganisation der Teilnehmer ermöglicht.

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird im Folgenden nur noch die grammatikalisch männliche Form (Teilnehmer, Moderator) verwendet. Es sind dabei aber stets Personen jeden Geschlechts gemeint.

## Das Konzept der Open Space Technology

Die Open Space Technology beruht auf vier Prinzipien und einem Gesetz. Diese legen den Rahmen für die Selbstorganisation und eine Richtschnur für das Verhalten der Teilnehmer während der Veranstaltung fest.

### Prinzip 1: Wer kommt, ist die richtige Person

Das erste Prinzip geht davon aus, dass die Teilnehmer so viel Interesse und Energie für ein Thema haben, dass sie zur Teilnahme nicht motiviert werden müssen. Die auf der Open-Space-Konferenz anwesenden Teilnehmer werden das Thema weiterbringen, weil sie ein wirkliches Interesse an dem Thema haben.

### Prinzip 2: Es beginnt, wenn die Zeit dafür reif ist

Dieser Leitsatz erinnert die Teilnehmer daran, dass kreative Energie nicht durch eine Uhr zu steuern ist und deshalb nicht zum angesetzten Beginn des Workshops sogleich eine intensive Arbeitsphase beginnt. Diese beginnt erst dann, wenn alle Teilnehmer innerlich bereit sind über das Thema zu sprechen. Deshalb können Workshops etwas früher aber auch später beginnen als auf dem Anschlagbrett angezeigt.

### Prinzip 3: Was auch immer geschieht, es ist das einzige, was geschehen kann

Innovationen entstehen nur, wenn Überraschungen zugelassen sowie ungeplante und unerwartete Dinge möglich werden. Das Prinzip soll die Teilnehmer daran erinnern, neugierig zu sein und auch auf kleine Dinge zu achten.

### Prinzip 4: Vorbei ist vorbei

Dieses ergänzt das dritte Prinzip. Ein Workshop sollte dann beendet werden, wenn die Teilnehmer das Gefühl haben, dass das Thema erschöpfend behandelt ist. Das Gleiche gilt auch, wenn die geplante Zeit für den Workshop abgelaufen ist: Wenn die Teilnehmer dann feststellen, dass noch nicht alles besprochen wurde und sie das Thema zu Ende zu diskutieren wollen, sollten sie dies tun. Dabei müssen sie nur Rücksicht auf andere Teilnehmer nehmen, die den Raum für ihren eigenen Workshop benötigen.

Matthias zur Bosen (zur Bosen, Matthias: Anmoderation Open Space, <http://www.all-in-one-spirit.de/res/ost/ost03.htm> ) nennt noch ein weiteres Prinzip:

### Prinzip 3a: Wo immer es passiert, es ist der richtige Ort

Dieses Prinzip ist ein Hinweis darauf, dass die Gruppen ihren Arbeitsraum frei wählen können. Dies schließt auch Plätze im Freien oder an der Bar ein. Gruppen können auch den geplanten Arbeitsraum wechseln, wenn Sie einen anderen für besser halten. Sie sollten dabei jedoch einen Hinweis zurücklassen, an welchen Ort sie umgezogen sind.

## Gesetz der zwei Füße

Dieses Gesetz besagt, dass man einen Workshop verlassen soll, wenn man in ihm weder etwas lernen noch beitragen kann. Damit wird erreicht, dass alle Teilnehmer in einem Workshop wirklich intensiv am Thema arbeiten. Diejenigen, die merken, dass sie in einem Workshop sind, der nicht ihren Interessen und nicht ihrer Energie entspricht, müssen nicht aus Höflichkeit warten, bis der Workshop zu Ende ist. Sie können aufstehen und in einen anderen Workshop gehen. Mit dem Gesetz der zwei Füße wird die Verantwortung für das, was geschieht, ausschließlich den Teilnehmern zugesprochen.

Das Gesetz der zwei Füße hat die Konsequenz, dass Teilnehmer von Workshop zu Workshop wandern oder sich mit anderen Teilnehmern unabhängig von einem Workshop treffen. Diese beiden Phänomene werden mit den Rollen "Hummeln" und "Schmetterlinge" illustriert:

**Hummeln:** Dies sind Teilnehmer, die von Workshop zu Workshop gehen. Sie sorgen für die gegenseitige Befruchtung der Workshops, indem sie Ideen aus einem Workshop zu einem anderen tragen. Durch sie werden die Themen der Workshops miteinander vernetzt. Statt "Hummeln" wird auch der Begriff "Komet" verwendet.

**Schmetterlinge:** Dies sind die Teilnehmer, die sich in kleinen Grüppchen unterhalten. Die Einrichtung der Schmetterlingsrolle lässt auch Raum für Aktivitäten, die zum Thema gehören, aber nicht in Form eines Workshops behandelt werden können. Es lässt Einzelnen den Raum, sich ein oder zwei Stunden alleine mit einem Aspekt des Leitthemas zu beschäftigen. Die Rolle der Schmetterlinge erinnert die Teilnehmer daran, dass es auch möglich ist, sich zumindest teilweise zurückzuziehen und sich anderen Dingen zu widmen. Statt Schmetterling wird auch der Begriff "Meteor" verwendet.

## Schritt 1: Formulieren Sie das Leitthema der Open-Space-Konferenz!

Open Space ist eine Veranstaltungsform, mit der ein konkretes Problem oder eine konkrete Aufgabe in einer Organisation bearbeitet wird. Das Leitthema bringt diese organisatorische Aufgabe auf den Punkt und gibt den inhaltlichen Rahmen für die Konferenz vor.

Die Formulierung des Leitthemas und seiner Beschreibung soll bei den Teilnehmern Interesse und Engagement wecken. Die Teilnehmer sollen erkennen, dass das Thema sie unmittelbar betrifft und dass es bei der Konferenz auf ihre Anwesenheit ankommt.

Das Leitthema sollte die folgenden Kriterien erfüllen:

- **Dringlichkeit:** Das Thema muss den Teilnehmern auf den Nägeln brennen; Lösungen werden umgehend benötigt.

- Offenheit: Das Thema sollte neue Ideen und kreative Lösungen ermöglichen.
- Komplexität: Es gibt verschiedene Lösungen und Lösungswege für das Thema, die untereinander vernetzt sind.
- Wichtigkeit: Das Thema hat eine zentrale Bedeutung für die Organisation bzw. das Projekt.

Formulieren Sie gemeinsam mit dem Auftraggeber das Leitthema, nachdem Sie mit ihm die Aufgabenstellung der Konferenz geklärt haben.

Beispiele für Generalthemen sind:

- Wie können wir die größtmögliche Akzeptanz des Projektergebnisses bei den Anwendern erreichen?
- Wie bekommen wir unser Projekt wieder auf Kurs?
- Welche Lessons Learned aus dem Projekt sind für uns und für andere wichtig?

## Schritt 2: Organisieren Sie die Konferenz!

Richten Sie für die Organisation der Open-Space-Konferenz eine Steuerungsgruppe ein. Diese besteht aus dem Initiator der Konferenz, wichtigen Vertretern des Topmanagements, dem Moderator und einem Organisationsteam. Die Mitglieder des Organisationsteams übernehmen die Organisation der Konferenz, helfen beim Aufbau des Konferenzraums und sorgen während der Konferenz für einen reibungslosen Ablauf. Die Organisation der Konferenz umfasst die folgenden Punkte:

- Festlegung der Anzahl der Konferenztage
- Erstellen des Zeitplans für den Konferenzablauf
- Auswahl eines geeigneten Veranstaltungsorts
- Festlegung des Termins
- Festlegung des möglichen Teilnehmerkreises
- Festlegung der Form der Einladung

Eine Checkliste für die Veranstaltung finden Sie in: [Open Space – Freiraum für kreative Lösungen. Teil 1: Prinzipien, Vorbereitung und Ablauf, Projekt Magazin 05/2012](#), Projekt Magazin 05/2012.

## Schritt 3: Laden Sie die Teilnehmer ein!

Laden Sie zur Open-Space-Konferenz diejenigen Teilnehmer ein, die einen Beitrag zum Leitthema liefern können oder vom diesem Thema betroffen sind. Grundprinzip für die Teilnehmersauswahl ist die Freiwilligkeit der Teilnahme.

Die Einladung zu einer Open-Space-Veranstaltung ist wie der Anfang einer guten Geschichte. Sie muss Interesse und Aufmerksamkeit bei den Teilnehmern wecken, ohne jedoch Lösungen und Ergebnisse vorwegzunehmen. Die Kunst besteht darin, gerade so viel zu sagen, dass die Aufmerksamkeit und die Phantasie über den Verlauf der Veranstaltung geweckt werden. Die Einladung muss kurz und einfach sein, und sich auf das Wesentliche konzentrieren.

Inhalt der Einladung sollte sein:

- Motivation für die Konferenz
- Leitthema
- Ort und Zeit
- Information über die Konferenzform Open Space und Hinweis, dass die Teilnehmer mit dieser Konferenzform an Ihren Themen arbeiten und es keine Vorgaben für Lösungen gibt.
- Dresscode (je nach Unternehmenskultur casual, smart casual oder business casual)

## Schritt 4: Bereiten Sie den Konferenzraum vor!

Für eine Open-Space-Konferenz werden ein großer Plenar-Raum und weitere Konferenzräume benötigt. In der Open-Space-Konferenz können auch Sitzflächen im Freien, Lobbys oder Plätze an der Bar benutzt werden.

**Plenarraum:** Der Plenarraum für eine Open Space Veranstaltung muss so groß sein, dass die Teilnehmer in einem oder maximal drei konzentrischen Kreisen sitzen können. Das erfordert etwa einen doppelt so großen Veranstaltungsraum wie für eine normale Konferenz mit parlamentarischer Bestuhlung.

Die Elemente des Plenarraums sollten so aufgestellt sein, dass diese von jedem Platz der Teilnehmer wahrgenommen werden können (s. Bild 1). Je mehr Elemente der Raumeinrichtung in einem Raum oder in einer zentralen Örtlichkeit aufgebaut sind, umso besser ist es. Denn dann sind alle Orte sichtbar miteinander verbunden und die Teilnehmer können alle Aktivitäten durchführen ohne die Gesamtgruppe zu verlassen.

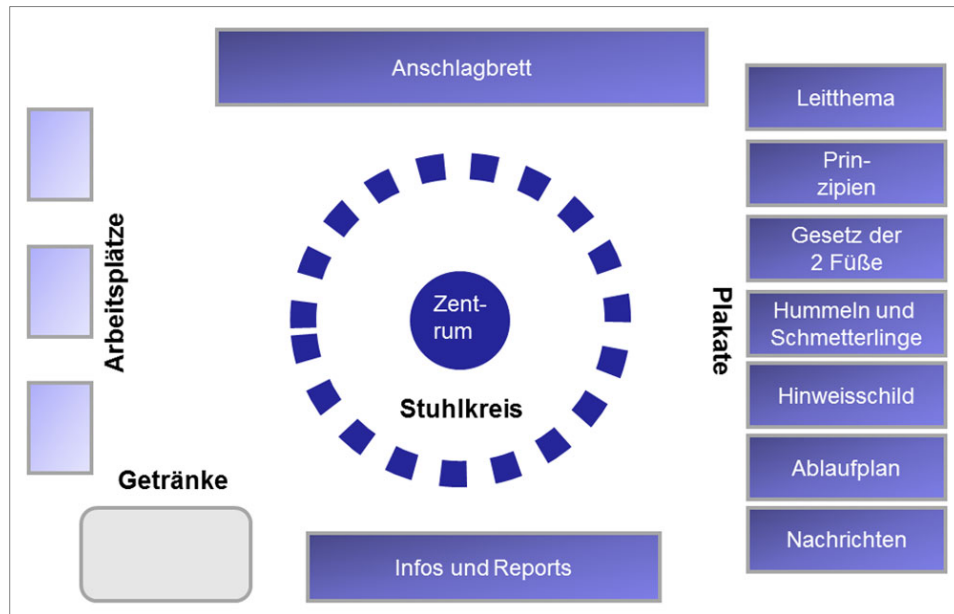


Bild 1: Mögliche Aufteilung des Plenarraums bei einer Open-Space-Konferenz (Prinzipskizze)

**Open Space:** Der Open Space besteht auch einem bis drei konzentrischen geschlossenen Stuhlkreisen.

**Zentrum des Open Space:** Im Zentrum des Open Space liegen alle für die Erstellung der Agenda notwendigen Materialien. (DIN A3-Blätter oder Kartons, Moderationsmarker). Das Zentrum kann auch durch ein Symbol für die Veranstaltung, z.B. einen Blumenstrauß markiert sein.

**Anschlagbrett (Agenda, Anliegenwand):** Das Anschlagbrett wird aus mehreren Pinn-Wänden aufgebaut, die vor einer freien Wand aufgestellt werden. Das Anschlagbrett ist eine Matrix. Die Zeilen der Matrix werden mit den Arbeitszeiten für die Workshops beschriftet. In die Spalten werden die Workshop-Themen der Konferenz gehängt. Alternativ zu den Pinn-Wänden kann auch eine freie Wand mit einem Papierbogen bespannt werden.

Zum Anschlagbrett gehören auch Haftnotizen, auf denen die Arbeitsräume stehen. Für jede Arbeitsphase muss für jeden Raum eine Haftnotiz geschrieben werden. Richtgröße für das Anschlagbrett: Für 50 Workshop-Themen werden bei 3 Arbeitsphasen ca. 15 Spalten benötigt.

**Arbeitsplätze:** PCs und Laptops werden auf Arbeitstischen für die Erstellung der Dokumentation bereitgestellt.

**Verpflegung:** Pausengetränke, Obst und Gebäck werden im Plenar-Raum oder in seiner Nähe aufgestellt.

**Plakate:** Im Plenar-Raum werden folgende Plakate aufgehängt:

- Thema der Veranstaltung
- Prinzipien von Open Space
- Gesetz der zwei Füße
- Plakate für Hummeln und Schmetterlinge
- Hinweisschild mit der Aufschrift: "Augen auf! Mit Überraschungen ist zu rechnen!"
- Der Ablaufplan je Tag
- Nachrichtenzentrum (Plakat mit organisatorischen Hinweisen)

Beispiele für Plakate finden Sie in: **Open Space – Freiraum für kreative Lösungen. Teil 2: Einsatzmöglichkeiten im Projekt und Grenzen**, Projekt Magazin 06/2012.

**Workshop-Räume:** Für jedes Thema einer Arbeitsphase ist ein Arbeitsraum notwendig. Dies können weitere kleine Konferenzräume sein, aber auch andere Flächen im Konferenzgebäude. Zusätzlich können die Ecken des Plenarraums genutzt werden.

Jeder Workshop-Raum sollte mit den folgenden Materialien ausgestattet sein:

- Stuhlkreis oder vergleichbare Sitzanordnung bei der sich die Teilnehmer gegenseitig sehen können
- Pinn-Wand, und oder Flip-Chart
- Moderationskoffer oder ersatzweise Moderationskarten, bzw. Haftnotizen und Moderationsmarker

## Schritt 5: Führen Sie die Konferenz durch!

Die Open-Space-Konferenz läuft nach einer festgelegten Tagesordnung ab. Je nach Dauer der gesamten Konferenz steht für die einzelnen Phasen unterschiedlich viel Zeit zur Verfügung.

### Phase 1: Ankommen der Teilnehmer

Die Teilnehmer kommen nach und nach in den Raum. Sie suchen sich einen Platz im Stuhlkreis. In dieser Phase kommen die Teilnehmer in der Konferenz an und machen sich mit dem Raum vertraut.

### Phase 2: Begrüßung der Teilnehmer

Die Konferenz wird vom Initiator eingeleitet. Dieser sollte allen Teilnehmer zumindest dem größten Teil der Teilnehmer bekannt sein. Ziel der Einleitungsworte ist, der Konferenz sichtbar ihren Stellenwert zu geben und den Moderator vorzustellen. Je kürzer die Einleitung ist, umso besser.



## Phase 3: Eröffnung des Open Space

Während der Begrüßung steht der Moderator außerhalb des Kreises. Nachdem er das Wort übergeben bekommen hat, tritt er in den Kreis.

Sachlich werden in der Eröffnung des Open Space folgende Punkte angesprochen:

- Fokussierung der Gruppe,
- Ansage des Themas
- Rahmenbedingungen für die Veranstaltung
- Beschreibung des Verfahrens
- Erstellung der Raum- und Zeittafel
- Eröffnung des Marktplatzes

**Fokussieren Sie die Gruppe:** Schreiten Sie den Kreis langsam ab und blicken Sie die Teilnehmer an. Dadurch stellen Sie den Kontakt mit der Gruppe her und geben den Teilnehmern Gelegenheit zur Ruhe zu kommen. Mit den ersten Worten sollten Sie den Teilnehmern die Angst vor der ungewohnten Umgebung nehmen und den Kreis mit Erwartungen füllen.

**Nennen Sie das Thema:** Gehen Sie in die Mitte des Kreises. Damit heben Sie das Thema der Open Space Konferenz besonders hervor. Wiederholen Sie das Thema der Open Space Konferenz und formulieren Sie die Erwartungen an die Veranstaltung.

**Beschreiben Sie die Rahmenbedingungen:** Beschreiben Sie den vorgegebenen Rahmen für die Veranstaltung, wie zum Beispiel schon erarbeitete Ergebnisse zum Thema.

### **Erläuterung Sie das Verfahren:**

Um die Teilnehmer zu motivieren, sollten sie ein Beispiel für eine erfolgreiche Open-Space-Konferenz schildern und erst danach das Verfahren und die Regeln erläutern. Sprechen Sie dabei die folgenden Punkte an:

5. Jeder, der ein Thema in der Open-Space-Konferenz bearbeiten möchte, tritt in die Mitte des Kreises.
6. Der Teilnehmer schreibt das Thema und seinen Namen auf eines der in der Mitte liegenden Blätter.
7. Der Themengeber hält das Blatt hoch und sagt seinen Namen und das Thema.
8. Der Themengeber hängt das Thema an das Anschlagbrett und wählt dabei Zeitfenster und einen Raum aus.
9. Sprechen Sie die Zuversicht aus, dass sich genügend Themen finden.

10. Erläutern Sie die Rolle des Themengebers im Workshop
11. Erläutern Sie die Prinzipien von Open Space mithilfe der Plakate zu den Prinzipien, dem Gesetz der zwei Füße und der Rollen von Hummeln und Schmetterlingen.
12. Geben Sie Beispiele für Szenarien von Workshops
13. Machen Sie darauf aufmerksam, dass Unerwartetes passieren kann. (Hinweisschild „Augen auf. Mit Überraschungen ist zu rechnen“)

## Phase 4: Erstellen des Anschlagbrettes

Wiederholen Sie das Verfahren für die Erstellung des Anschlagbretts (Schritte 1 bis 4 der obigen Aufzählung) explizit.

Die Zahl der genannten Themen ist abhängig von der Größe der Open-Space-Konferenz. Bei Konferenzen bis zu 50 Teilnehmenden werden erfahrungsgemäß etwa 30 Themen genannt. Bis zweihundert Teilnehmenden sind es etwa 75 Themen. Bei noch größeren Veranstaltungen steigt die Zahl der Themen bis 150 an.

Bei 100 bis 300 Teilnehmern dauert die Erstellung der Agenda ca. 60 Minuten.

## Phase 5: Eröffnung des Marktplatzes

Nachdem alle Themen genannt sind, fordern Sie die Teilnehmer auf, zum Anschlagbrett zu gehen und sich zu den Workshops einzutragen, an denen Sie teilnehmen möchten.

Weisen Sie die Teilnehmer auf folgende Punkte hin:

- Wenn Teilnehmer an zwei Workshops zur gleichen Zeit teilnehmen wollen, sollten sie dies mit den Themengebern besprechen und diese bitten, die Zeiten zu verlegen.
- Der Themengeber ist für den Workshop verantwortlich. Er kann diesen auch durch einen anderen Teilnehmer moderieren lassen.

## Phase 6: Durchführen der Workshops

Fordern Sie die Teilnehmer auf, mit den Workshops zu beginnen.

Die Workshops finden in Gruppenräumen oder in den Ecken des Plenar-Raums statt. Die Anzahl der Teilnehmer in den Workshops ist sehr unterschiedlich und hängt vom Interesse der Teilnehmer für das Thema ab. Die Workshops werden von den Initiatoren gestaltet. Diese sind auch dafür verantwortlich, dass ein Bericht zu dem Workshop erstellt wird.

Die Workshop-Berichte werden nach den Workshops an den Arbeitsplätzen erstellt.

Ein Beispiel für die Moderation der Phasen 3 bis 6 stellt Matthias zur Bonsen auf seiner Website zur Verfügung: <http://www.all-in-one-spirit.de/res/ost/ost03.htm>

Das äquivalente Beispiel für die Moderation auf Englisch hat Harrison Own in seiner Beschreibung von Open Space (A brief user's guide to Open Space Technology) veröffentlicht: [http://www.openspaceworld.com/users\\_guide.htm](http://www.openspaceworld.com/users_guide.htm)

## Phase 7: Abend- und Morgennachrichten

Kündigen Sie in den Abend- und Morgennachrichten organisatorische Dinge an und moderieren Sie eine Runde, in denen die Teilnehmer Gelegenheit haben, die Konferenz zu reflektieren, Fragen zuzulassen und Anregungen einzubringen.

Achten Sie bei den Abend- und Morgennachrichten darauf,

- dass Dinge angesprochen werden, die wirklich bewegen und berühren
- nachzufragen, wenn Sie eine Äußerung nicht verstehen oder vermuten, die Teilnehmer haben diese nicht verstanden

Beobachten Sie den Gesprächsprozess und spiegeln sie ihre Wahrnehmung dem Plenum zurück.

## Phase 8: Planung der Maßnahmen für die Umsetzung

Moderieren Sie den Prozess der Erstellung eines Maßnahmenplans. Dieser Teilschritt wird am letzten Tag der Konferenz durchgeführt.

Während der Konferenz haben die Teilnehmer die Ergebnisse der Workshops in Berichten festgehalten. Diese werden in der Nacht vom zweiten auf den dritten Tag von der Steuerungsgruppe zusammengefasst und vervielfältigt. Am Morgen des dritten Tages liegen dann die Berichte zusammengeheftet vor.

Die Erstellung des Maßnahmenplans kann in den folgenden Teilschritten erfolgen:

### Teilschritt A: Individuelle Priorisierung durch die Teilnehmer

Bitten Sie die Teilnehmer, sich die Berichte zu merken, die sie besonders wichtig im Hinblick auf das Generalthema finden.

### Teilschritt B: Priorisieren der Berichte

Moderieren Sie ein Priorisierungsverfahren für die Berichte, z.B. durch Vergabe von Klebe-Punkten an die Themen.

## Teilschritt C: Vernetzung der Berichte

Die Vernetzung der Berichte kann mit dem folgenden Verfahren erfolgen: Am Rand des Raumes wird jeweils ein Flip Chart für jedes Top-Thema aufgestellt. Die Flip Chart Blätter werden in drei Bereiche geteilt. Im oberen Bereich steht das Thema des Berichtes. Im mittleren Teil schreiben die Teilnehmer die Berichte, die mit diesem verwandt sind und im unteren Teil weitere Maßnahmen, die im Bericht nicht genannt wurden.

## Teilschritt D: Erstellen des Aktionsplans

Initiieren Sie ein Verfahren zur Erstellung eines Aktionsplans auf der Basis der in den Berichten genannten Aktivitäten und den zusätzlichen durch die Teilnehmer genannten Aktivitäten.

Mögliche Verfahren:

**Erarbeiten der Aktivitäten durch die Initiatoren:** Im Raum werden 10 Flip-Charts aufgestellt. Auf jedem Flip-Chart steht eines der priorisierten Themen. Daneben stehen die Initiatoren, die dann die Aktivitäten zu ihrem Thema erarbeiten. Die Teilnehmer werden gebeten, im Raum herumzugehen und den Initiatoren weitere Hinweise für die Umsetzung des Themas zu geben. Anschließend bittet der Moderator, dass sich diejenigen Teilnehmer, die an der Umsetzung eines Themas mitarbeiten wollen sich zu dem entsprechenden Flip-Chart begeben.

**Erarbeiten der Aktivitäten in einem Workshop:** Für jedes Top-Thema wird eine Gruppe aus interessierten Teilnehmern gebildet. Diese ziehen sich in einen zweistündigen Workshop zurück und überlegen, was für die Umsetzung notwendig ist und welche ersten Schritte eingeleitet werden müssen. Bestehen bereits Arbeitsgruppen für bestimmte Themen, dann finden sich diese zusammen und beraten, welche Konsequenz die Ergebnisse der Konferenz auf ihre Arbeit hat. Dies kann zur Veränderung ihrer bisherigen Arbeitsplanung führen.

**Gemeinsamer Aktionsplan:** Dazu wählt jeder Teilnehmer ein Thema. Er überlegt dann zuerst allein, welche Maßnahme zur Umsetzung erforderlich ist. Danach setzt er sich mit einem Teilnehmer zusammen, der Maßnahmen zum gleichen Thema erarbeitet hat. Beide erstellen jetzt einen gemeinsamen Aktionsplan. Danach kommen vier Teilnehmer zusammen, die ihre Aktionspläne verdichten, bis zuletzt zwei Gruppen innerhalb jedes Themas entstanden sind. Diese kommen dann zusammen und erarbeiten dann einen gemeinsamen Aktionsplan und eine Präsentation vor dem Plenum.

Geben sie dem Vertreter des Topmanagements die Gelegenheit, Stellung zum Aktionsplan und den Ergebnissen der Konferenz zu geben.

## Phase 9: Open-Space-Konferenz abschließen

Der Abschluss besteht aus den folgenden Teilen:

- **Feedbackrunde der Teilnehmer:** Geben sie als Moderator den Teilnehmern Gelegenheit, ein Feedback zur Open Space Konferenz zu geben.
- **Abschluss durch den Vertreter des Topmanagements:** Dies solle ein kurzer Redebeitrag sein, der sich auf die Konferenz bezieht und die Ergebnisse in den Kontext des Unternehmens einordnet.
- Organisieren Sie die Feedbackrunde so, dass Sie als Letzter das Wort erhalten. Schließen die Konferenz mit einem eigenen Statement ab und verabschieden Sie die Teilnehmer.

Zeitansatz: ca. drei Stunden bei einer Konferenz mit 50 bis 100 Teilnehmern bei einer dreitägigen Konferenz.

## Schritt 6: Bereiten Sie die Open-Space-Konferenz nach!

Ziel der Nachbereitung ist, mit dem Auftraggeber zusammen Schlüsse aus der Konferenz für die Zukunft und die Umsetzung der Ergebnisse zu ziehen. Die Nachbereitung erfolgt kurz nach der Konferenz.

Organisieren Sie mit dem Initiator der Konferenz ein Nachbereitungstreffen. Mögliche Teilnehmer des Nachbereitungstreffens sind: Steuerungsgruppe, Vertreter des Managements, Initiatoren von Themen.

Mögliche Fragen für die Nachbereitung:

- Was sind unsere Eindrücke von der Konferenz?
- Was haben wir über unsere Organisation erfahren?
- Welche Impulse haben wir durch die Workshop Ergebnisse erhalten?
- Welche konkreten Maßnahmen zur weiteren Umsetzung der Ergebnisse sollen ergriffen werden?

---

### Tipps für die Praxis **Eröffnung**

Strahlen Sie bei der Eröffnung des Open Space die Sicherheit aus, dass die Gruppe es schafft, Ergebnisse zu erarbeiten. Teilnehmer gehen in der Regel davon aus, dass sie passiv konsumieren können. Dagegen funktioniert eine Open-Space-Konferenz nur, wenn die Teilnehmer selbst etwas tun. Dazu sind die Teilnehmer auch motiviert. In der Eröffnung kommt es darauf an, dass der Moderator diese Motivation weckt.

## Vorstellung der Methode

Diskutieren Sie nicht über die Methode oder das Leitthema. Es gibt keinen logischen Beweis dafür, warum die Methode Open Space funktioniert oder das Leitthema richtig gewählt wurde. Lassen Sie deshalb in dieser Phase keine Fragen zu. Vertrauen Sie darauf, dass die Teilnehmer die Methode verstehen und sich untereinander informieren.

## Erstellen des Anschlagbretts

Achten Sie darauf, dass die Initiatoren in die Mitte des Kreises treten und sich durch die Nennung Ihres Namens und des Themas exponieren. Dies ist für viele Teilnehmer eine Hürde. Damit verhindern sie, dass Themen genannt werden, die nicht wichtig sind oder für die keine Energie im Teilnehmerkreis vorhanden ist. Lassen Sie bei der Vorstellung der Themen durch die Themengeber nur Verständnisfragen zu. Verweisen Sie darauf, dass weitere Anmerkungen und Fragen direkt mit dem Themengeber geklärt werden können. Bei einer zweitägigen Konferenz können Themen auch noch am Morgen des zweiten Tages nachgeliefert werden.

Falls nach den ersten Themenmeldungen keine weiteren Themen genannt werden, fordern Sie die Teilnehmer nochmals auf, Themen zu nennen. Lassen Sie den Teilnehmern genügend Zeit, Themen zu finden und zu nennen. Brechen Sie den Prozess nicht vorzeitig ab, wenn keine Themen mehr genannt werden.

Planen Sie für jede Workshop-Serie ca. 25 Minuten ein, wenn die Teilnehmerzahl in den Workshops klein ist. Planen sie bis zu 45 Minuten bei einer großen Teilnehmerzahl in den Workshops ein.

## Durchführen der Workshops

Die Arbeitsformen in den Workshops sind nicht festgelegt, aber empfehlen Sie eine Grundstruktur für den Workshop. Diese kann z.B. in folgender Agenda bestehen:

- Vorstellung des Initiators
- Ggf. Vorstellungsrunde der Teilnehmer
- Festlegung des Berichteschreibers
- Kurzer fachlicher Input des Initiators
- Eröffnung der Diskussion

Seien Sie in dieser Phase präsent ohne aktiv in den Prozess einzugreifen. Die Teilnehmer sollten Sie als ruhenden Pol wahrnehmen, der bei Problemen eingreift, aber nur dann.

## Abend und Morgennachrichten

Nutzen Sie die Morgennachrichten, um organisatorische Dinge bekannt zu geben. Die Abendnachrichten können Sie nutzen, um ein Stimmungsbild bei den Teilnehmern einzufangen. Sowohl Morgen- wie auch Abendnachrichten sollten sehr offen gestaltet sein. Fragen für das Einfangen eines Stimmungsbildes sind zum Beispiel: „Wie ist es Ihnen heute ergangen? Was haben Sie heute erlebt? Was liegt Ihnen am Herzen und was möchten Sie hier im großen Kreis besprechen?“

## Priorisierung der Themen

Machen Sie deutlich, dass alle Themen wichtig sind. Themen, die viele Punkte erhalten haben, sind dringlicher oder wichtiger als Themen mit weniger Punkten und sollten deshalb als erstes gelöst werden. Für die Umsetzung können nur erste Ideen erarbeitet werden. Geben Sie dem Vertreter des Topmanagements Gelegenheit, Stellung zu den Aktionsplänen zu nehmen. Weisen Sie den Vertreter darauf hin, dass dieser die Pläne nicht bewerten darf. Dies nimmt den Teilnehmern die Motivation für die Umsetzung.

## Abschluss

Benutzen Sie für den Abschluss den sogenannten "Talking Stick", den "Redestab". Ein Redestab ist jeder beliebige Gegenstand, der von Teilnehmer zu Teilnehmer herumgereicht wird. Als Redestab kann auch ein Mikrofon genutzt werden. Jeder Teilnehmer, der den Redestab in der Hand hält, kann etwas zur Konferenz sagen.

## Beteiligung des Topmanagements

Die Rückmeldungen von Vertretern des Topmanagements sollten immer wertschätzend sein und die Beiträge und Ergebnisse nicht bewerten. Sprechen Sie vor der Open-Space-Konferenz mit diesen Vertretern über deren Rolle in der Konferenz.

## Rolle des Moderators

Der Moderator und das Organisationsteam sollen die Selbstorganisation der Teilnehmer ermöglichen. Der Moderator stellt die Struktur der Open Space Konferenz vor, aber er greift nicht steuernd ein. Mischen Sie sich als Moderator nicht in inhaltliche Diskussionen ein. Seien Sie jedoch für die Teilnehmer immer präsent, ansprechbar und achten Sie darauf, dass die Organisation reibungslos läuft.

## Erstellung der Berichte

Geben Sie für die Berichte eine Struktur vor. Es hat sich bewährt, jeder Arbeitsgruppe eine Dokumentationsvorlage mit einem Klemmbrett mitzugeben. Dies erleichtert den Erstellern der Berichte, die Ergebnisse der Workshops mitzuschreiben. Die Berichte zur Dokumentation der Open Space Konferenz werden dann mit einer Textsoftware auf PC oder Notebooks geschrieben. Der Ausdruck und die Heftung der Berichte übernimmt das Organisationsteam.

Die Berichte werden nicht verteilt, sondern in der Mitte des Stuhlkreises bereitge-



legt. Jeder Teilnehmer kann sich sein Exemplar nehmen und darin lesen. Diese Phase kann eine Stunde dauern.

## Rahmenorganisation

- Stellen Sie ein durchgehendes Buffet zur Verfügung. So wie die Teilnehmer ihre Arbeit selbst organisieren, sollten sie dies auch mit Pausen und Essenszeiten tun können. Die Stationen mit Getränken und Essensangeboten sind zudem Treffpunkte für die Schmetterlinge in der Konferenz und eine zusätzliche Kommunikationsdrehscheibe.
- Achten Sie darauf, dass genügend Arbeitsmaterial zur Verfügung steht. Gutes und ausreichendes Arbeitsmaterial sind eine Wertschätzung gegenüber den Teilnehmern.

---

### Varianten

#### Online Open Space Konferenz

Die Open Space-Konferenz wird in einem virtuellen Meeting-Raum durchgeführt und die Teilnehmer sind über eine Software zusammengeschaltet.

---

### Fachartikel (Anleitungen und Anwendungsbsp.)

#### Open Space – Freiraum für kreative Lösungen. Teil 1: Prinzipien, Vorbereitung und Ablauf

Fachartikel – Ausgabe 05/2012 – von Prof. Dr. Andreas Daum und Alina Lapp

#### Open Space – Freiraum für kreative Lösungen. Teil 2: Einsatzmöglichkeiten im Projekt und Grenzen

Fachartikel – Ausgabe 06/2012 – von Prof. Dr. Andreas Daum und Alina Lapp

---

### Herkunft

Die Methode wurde unter dem Namen Open Space Technology vom US-amerikanischen Organisationsberater Harrison Owen Anfang der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts entwickelt (s. Abschnitt "Weitere Informationen"). Matthias zur Bonsen hat die Methode im deutschsprachigen Raum bekannt gemacht (s. Abschnitt "Weitere Informationen").

---

### Ergänzende Methoden

- **Moderation von Arbeitsgruppen** – ergänzende Methode für die Durchführung der Workshops
- **World Café** – alternative Methode zur Problemlösung

---

Autor: Dr. Tomas Bohinc

erstellt am: 02.07.2017