

# Fragen für wirksamen Change (Beispiele)

Es geht uns nicht darum, Ansätze zu verkaufen, sondern um die Lösung des Kundenproblems. Dafür braucht es nach unserer Erfahrung Fragen, die dem Kunden einen Erkenntnisgewinn bringen und Impulse, aus denen er neue Ideen für seine Organisation und Veränderung beziehen kann.

## Kundenfragen

**Welche Entwicklungsbedarfe haben wir?**

**Welche Symptome beunruhigen uns?**

- **Wie schaffen wir eine verlässliche Zusammenarbeits- und Verantwortungskultur?**
- **Wie können wir unsere Werte verbindlich umsetzen?**
- **„Agil“ schön und gut – aber wie kriegen wir die hierarchischen Strukturen angepasst?**
- **Wie können wir „agil“ im laufenden Betrieb umsetzen?**
- **Wie nehmen wir unsere Leute im Change mit?**

## Lösungsfragen

Wohin wollen wir?

Wie organisieren wir den Weg?

- Welche Prinzipien aus relevanten Konzepten sind für uns interessant? (New Work, Agile Praktiken, verteilte Führung, ...)
- Was wollen wir ausprobieren? Mit welchen MVPs, Prototypen, iterativen Lernschleifen?
- Welche Rahmenbedingungen, Rollen, Steuerungs-Elemente brauchen wir für die nachhaltige Umsetzung?
- Wie können wir verteilte Kompetenzen und Potenziale besser nutzen?
- Wie müsste eine dazu passende Roadmap aussehen?

**Intention,  
Fokussierung und  
Differenzierung  
der Frage?**

## Erkenntnisfragen

Was steckt dahinter?

Wie können wir das Problem besser verstehen?

- Warum ist es so, wie es ist?
- Warum beunruhigt uns die Situation bzw. Entwicklung?
- Was ist bisher passiert, mit welchen Akteuren?
- Welche verschiedenen Perspektiven, Bewertungen und Lösungsvorstellungen gibt es zu der Situation?
- Was hat Lösungen bisher behindert?
- Wie haben wir bisher Change-Prozesse organisiert?

## Analysefragen

Wo liegen wertvolle Potenziale?

Was können Schlüsselpunkte sein?

- Warum bekommen unsere Werte zu wenig Wertschätzung?
- Wie konsequent sind wir beim Lernen und Umsetzen?
- Wo liegen die Behinderungen bei Kommunikations- und Entscheidungsprozessen?
- Wie verbindlich werden Rollen geklärt und wahrgenommen?
- Was haben wir „an Bord“, das für den Change nützlich sein kann?