



# ChangeReload

Eine Möglichkeit den bisherigen Change-Angang zu hinterfragen

Wie und was kann man aus den eigenen „Change Erfahrungen“ lernen – grade wenn jetzt im Zuge von weiterer Digitalisierung und „network“ die nächsten Projekte anstehen? Wir laden Sie dazu ein, sich mit Hilfe von Fragen bisherige Konzepte, Denk- und Vorgehensweisen, Haltungen kritisch anzuschauen und so (Ein-)Sichten zu gewinnen, die dazu beitragen, Ihre Veränderungs-Projekte und –Prozesse erfolgreicher zu machen.

## Was meint ChangeReload und welchen Benefit kann ich davon haben?

Wir beschäftigen uns schon über 30 Jahre mit Change-Projekten und –Prozessen in unterschiedlichen Branchen und Firmengrößen. Und haben schon viele Hypes, Modewellen, Konzepte erlebt und uns gefragt „hilfts wirklich?“.

Wir haben gelernt, zuallererst Begriffsklärungen vorzunehmen. Was wird z.B. unter New Work verstanden? Aus unserer Sicht gibt es dazu kein „richtig“ oder „falsch“, vielmehr sollte es eine Verständigung zur Bedeutung dieses Konzepts aus Sicht der eigenen Organisation geben. Dann geht es darum, sich über die Perspektiven/ Blickwinkel auf das Veränderungsvorhaben auszutauschen – natürlich auch unter Nutzung neuester Erkenntnisse aus Forschung und Praxis zur Gestaltung von Arbeitswelten und zu menschlichem Umgang mit Veränderung.

Außerdem haben wir gelernt, dass es seit vielen Jahren immer wieder dieselben Probleme und Fragen gibt, die Change-Projekte/Prozesse scheitern lassen: dieselben Handlungsmuster, das Sparen an der „falschen“ Stelle, mangelnde Sensibilität beim Umsetzen.

Diese Hindernisse, die man z.T. schon lange kennt, zeigen die Notwendigkeit, besser zu lernen – also zu reflektieren – und konsequenter zu handeln. Damit können Organisationen den Change erheblich schneller, effizienter und wirksamer umsetzen.

# Unser Reflexionsformat „Reload“ von Change-Erfahrungen



Daraus entstand bei uns

- einerseits ein **besonderes Fragen-Set, das auf die verschiedenen Wesenselemente einer Organisation gerichtet ist**
- und andererseits das **Reflexionsformat „ChangeReload“**.

Diese Begrifflichkeit ist in Anlehnung an das Modell „U“ von Scharmer (s. z.B. 2007, 2020) entstanden, weil wir ebenso wie er davon ausgehen, dass man Neues nicht mit „altem Denken“ (also z.B. dem Denken, dass Änderungen auf jeden Fall „von oben“ kommen müssen oder, dass ein Change eine logische und möglichst standardisierte Vorgehensweise zum Erfolg braucht) angehen sollte und dass man notwendigerweise die Emotionen mit einbeziehen muß. Insofern ist mit „Reload“ nicht nur ein anderer Blick, sondern auch eine andere Haltung und damit auch ein Gespür für Situationen und für „das Neue im Alten“ gemeint.

Für uns zeigt sich dort die Möglichkeit, ein neues Bewusstsein zu entwickeln über die Chancen, die entstehen, wenn man mit den Kräften, die im Unternehmen wirken, arbeitet, statt sie als „Problem“ wahrzunehmen. Und wenn man sich viel stärker als bisher traut, die Menschen mit einzubeziehen und tatsächlich experimentell, iterativ vorgeht und dabei sowohl Neues lernt, als auch wirkliche Innovationen freisetzt.

Damit sind eine Menge Fragen und Probleme, wie wir sie von unseren Kunden (vor)gestellt bekommen, berührt – was bedeutet, dass daraus Anregungen entstehen, wie man die bisherigen, nicht zufriedenstellenden Change-Routinen überwindet.

# Das „Reload“ - Konzept



**Was sagt der Kopf?** Was passt von dem, was ich gelernt habe/was ich kenne? Ich sehe die Wirklichkeit des Kunden mit meinen Bildern – habe ich gelernt nachzufragen? Bin ich bereit, meine Bilder zu revidieren?

**Was eröffnet mir ein anderer Blick/eine neue Perspektive?** Wie kann man die Probleme des Kunden auch noch wahrnehmen? Welche Schlussfolgerungen müssten dann gezogen werden? Welche Konzepte gibt es dazu?

**Was sagt das Herz?** Welche Signale kommen von dort? Ist das erlaubt? Wie beeinflusst das meine Wahrnehmung/die Bewertung von Analysen und Vorgehensweisen?

**Was sagt der Bauch?** Werden Gefühle respektiert und wird gut damit gearbeitet? Wo liegt mein Unwohlsein? Was braucht es, dass es verschwindet? Welche Modelle und Konzepte gibt's, die diese Gefühle einbeziehen?

**Was sagen die Hände?** Wie können wir endlich in die Umsetzung kommen? Wie können wir anpacken? Wie können wir schnelle, gute und nachhaltige Change-Erfahrungen schaffen?

# Change Check kurz

(Die Fragen sind beispielhaft und veränderbar)

## Gemeinsames Bild

Was ist das gemeinsame Verständnis, warum ein Wandel nötig ist?  
Wo anpacken und warum?  
Wohin soll er das Unternehmen führen?

## Dezentrale Intelligenz

Wie können überall im Unternehmen Sensoren installiert und abgefragt werden?  
Wie wird daraus eine den Change befruchtende Kraft?  
Welche Informations- und Beteiligungskultur wird gelebt?

## Wirksame Führung

Wie muss Führungskultur entwickelt werden, die den Change initiiert und fördert?  
Wie passt sie zum Reifegrad der Organisation?  
Was tut sie, um neue Ideen/Prototyping zu fördern?  
Wie lernt Sie zu empoweren?

## Change-Organisation

Welche Strukturen und Prozesse braucht es, um den Prozess flexibel zu gestalten?  
Welche Rollen müssen wie ausgefüllt werden, um den Change zu befeuern, zu steuern, die Motivation hoch zu halten?

## Mit den vorhandenen Kräften arbeiten

Wo lassen sich Stärken, Motivationen, Hindernisse, schädliche Muster oder Illusionen erkennen?  
Wie sind sie zu bearbeiten?  
Wie kann verhindert werden, dass die Energie nachlässt und dass Kommunikation toxisch wird?



Entlang den umseitigen Überlegungen haben wir bsphafft die Agenda einer **ChangeReload-Veranstaltung** konzipiert

Zielgruppe: GF, Change Manager, Agile Coaches, Prozessbegleiter, SM, PMO-Mitarbeiter.  
Kann als Tages- oder Abend-Workshop durchgeführt werden – ebenso im online-Format

Die Zeiten (min) sind Beispiele aus bisherigen online-Workshops

Zeit	Themen
20	<p><b>Einführung</b> Vorstellung der Teilnehmer (Tn) und Moderatoren. Vorstellung des Reload-Ansatzes mit Einstiegsfragen zum gegenseitigen Kennenlernen und zum Anstoß eines fruchtbaren Austauschs zu den Change-Erfahrungen der Tn, zu Beispielen von Lösungen usw. Dabei zählt nicht der Wettbewerb um „das Beste“, sondern welche Wege zum Ziel geführt haben bzw. führen und was auch noch möglich wäre.</p>
30	<p><b>Klärung von Grundlagen anhand der Spiegelung der Erfahrungen der Tn entlang ausgewählter Fragen/ Hypothesen</b> Plenum zur Klärung von Begrifflichkeiten, Modellen usw., dann Aufteilung in Kleingruppen</p>
40	<p><b>Arbeit in Kleingruppen</b> Austausch von konkreten Change-Erfahrungen entlang der Eingangsfragen (Welche Frage hat mich am meisten berührt? Womit habe ich im Moment in unserem Unternehmen zu tun? Was treibt mich um?), gute/ schlechte Erfahrungen mit Vorgehensweisen/ Konzepten/ Tools, Festhalten der Fragen und ggf. Antworten/ Lösungen dazu</p>
40	<p><b>Plenumsrunde</b> Durchgehen der Ergebnisse, ggf. weitere Fragen, Kommentierung aus Expertensicht (Was sind neue, hilfreiche Angänge, Tools usw.?). Learnings werden digital oder auf Flip festgehalten; ggf. „Meta“-Ebne: Wie wird im Unternehmen zu Change gelernt?</p>
30	<p><b>Weitere Kleingruppen-Arbeit</b> Entweder werden aufgekommene Fragen weiter vertieft oder weitere Fragen aus der Einführung bearbeitet. Ziel ist es, Klärungen bzw. Ideen zur Verbesserung der Change-Vorhaben/ Prozesse zu erreichen. Wiederum Dokumentation der Fragen und Ergebnisse aus den Kleingruppen.</p>
20	<p><b>Plenumsrunde zur Auswertung und Abschluss</b> Feedback mit Voting und Schlussrunde; ggf Interesse an Fortsetzung – dann neuer Termin;</p>

## Drei unserer Beiträge zum Thema

Unsere Erfahrung und zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass nur diejenigen Unternehmen auf Dauer erfolgreich sein werden, die sich flexibel und lernbereit zeigen, notwendige Veränderungen aktiv angehen, Ressourcen und Potenziale geschickt und nachhaltig einsetzen und gute Voraussetzungen für effektives und lernorientiertes Arbeiten schaffen.

Dafür braucht es eine Klarheit darüber, wo, wann, welche Anpassung in der Organisation nötig ist – und das nicht nur aus einer Perspektive. Damit sind die Entscheidungsträger in Unternehmen gefragt: Sie sollten Visionen einzubringen bzw. anregen, klare Orientierung geben und Rahmenbedingungen schaffen, in denen die Veränderungen iterativ angegangen werden können und mutig – je nach Rolle – initiiert, begleitet, unterstützt, reflektiert, konsequent entschieden werden kann.

Wir haben sowohl in diesem Workbook zusammen mit 22 ausgewiesenen Expert\*innen Konzepte und Erfahrungen zur guten Gestaltung von Veränderung aufgeschrieben, als auch im GABAL-Buch Anregungen zur Gestaltung der Anpassung gegeben, um besser handeln zu können und um konzeptionell den Change-the-Change voranzubringen.

Dies war uns auch wichtig in einem Aufsatz, den wir in 2021 für die Itdaily und ITmanagement geschrieben haben, um die enge Verschränkung von Change-Grundlagen und Digitalisierung zu betonen (s. <https://www.yumpu.com/de/document/read/65260232/it-management-januar-februar-2021>)

