



Digitalisierung, New Work, Transformation – erfolgreicher mit modernen Change-Konzepten

ChangeReload

Ein kreatives Format zur Neu-Aufstellung für Ihren Change

Dr. Klaus Wagenhals und Dr. Frank Kühn
www.metisleadership.com

Warum IT-/Digitalisierungs-/Transformations-Projekte scheitern...

Gründe für das Scheitern von IT- bzw. Transformations-Projekten ⁽¹⁾

1. Zu wenig **Budget**
2. Zu wenig **Ressourcen**
3. Unterschätzung der **Bedeutung von Change**
(*IPMA-Studie von 2019: nur 67% der Unternehmen haben in ihren IT-Projekten einen Change Ansatz integriert*)
4. Nicht mehr beherrschbare **Komplexität**
5. Aber auch unnötige **Kompliziertheit**
6. Unrealistische **Anforderungen vs. Möglichkeiten** der IT
7. Unrealistische **Planung**
8. Sträfliche **Vernachlässigung von Risiken**
9. Unklare bzw. nicht aktualisierte **Priorisierung**
10. **Geschäfts- und IT-Strategie** werden oft nur „ganz oben“ verschränkt – das mittlere Management sieht das nicht mehr so und arbeitet eher gegeneinander

Andere Perspektiven

Vernunft?

Die nach Aussagen von Managern entscheidenden Einflüsse auf den Erfolg von Change-Projekten ⁽²⁾:
23% Ratio, 28%, Politik, 49% Emotion

Nur „in goal, in budget & in time“?

Zufriedenheit der Kunden und der Projekt-**Mitarbeitenden** sind wesentliche Kriterien und Voraussetzungen zur Messung des Erfolgs ⁽³⁾

Fokus auf geradlinige technische Umsetzung?

Realistischer: Akzeptanz von **Komplexität** und **Unvorhersehbarkeit im Ökosystem**, d.h. systemisches Verständnis, **Stakeholder-Analyse**, **Einbeziehung** in Planung, Organisation und Kommunikation

(1) <https://www.computerwoche.de/a/darum-scheitern-it-projekte,3550738>

(2) Kelcher, I.; Bohn, U.: Digitale Revolution. CapGemini, 2012

(3) Excellence-Modell der GPM und die Studie von GPM und PSA (Hrsg), 2008).

Warum IT-/Digitalisierungs-/Transformations-Projekte scheitern.../2

In weiteren Studien werden

- der **Reifegrad des PM** als Erfolgsfaktor herausgearbeitet (Uni Kassel, 2014)
- die Bedeutung des **Portfoliomanagement** als wesentliches Steuerungsinstrument für die Strategieverfolgung von seiten des Top-managements erkannt (EBS, GPM, HS Nürtingen, 2013)
- die Bedeutung des **Willens zum Erfolg** und eines **guten Teams** hervorgehoben (APM, 2015)
- Zusammenhänge zwischen **Größe der Projekte** und ihrem Scheitern herausgearbeitet sowie zwischen der **Methode** und dem Scheitern (67% der größeren Projekte und „Wasserfall-Projekte“ scheitern eher - Chaos-Report, Standish Group, 2015 – betrifft IT)
- die Erfolgsfaktoren evidenzorientiert untersucht (Studie des BPM-Labors, Hochschule Koblenz, 2015), was ein komplett anderes Ranking der Erfolgsfaktoren ergibt:
 1. gutes **Konfliktmanagement**
 2. klare **Projektorganisation**
 3. **Organizational Change Management**
- In der Wahrnehmung von Projektleitenden sieht dieses Ranking nochmal anders aus:
 1. **Projekt-Team-Work,**
 2. **Steuern und Entscheiden,**
 3. **Motivation**

Unsere Erfahrungen und Kommentare zu diesen Ergebnissen

- **Projekte werden genehmigt und gestartet, obwohl von Anfang an klar ist, dass es nicht genügend Budget und Ressourcen gibt**
 - Management-, Machbarkeits- und Kompetenz-Illusionen
 - „Augen zu und durch“ -Kultur
 - Fehlende Risikoeinschätzung
 - Ungenügende Portfoliosteuerung, losgelöst von Ressourcen-Entwicklung
- **Zunehmender Komplexität wird nicht adäquat begegnet**
 - Wahrnehmung wird gemieden (Effizienz-Fetischismus)
 - Es liegen keine Ansätze vor (stattdessen Überkomplizierung des Controlling)
 - Festhalten an vorhandene Standards und Vorgehensmodellen
- **Projektorganisation springt viel zu kurz**
 - Fehlendes systemisches Verständnis
 - Mangelnde Zusammenarbeit/Kommunikation zwischen Beteiligten, eher hierarchisches / funktionales Denken

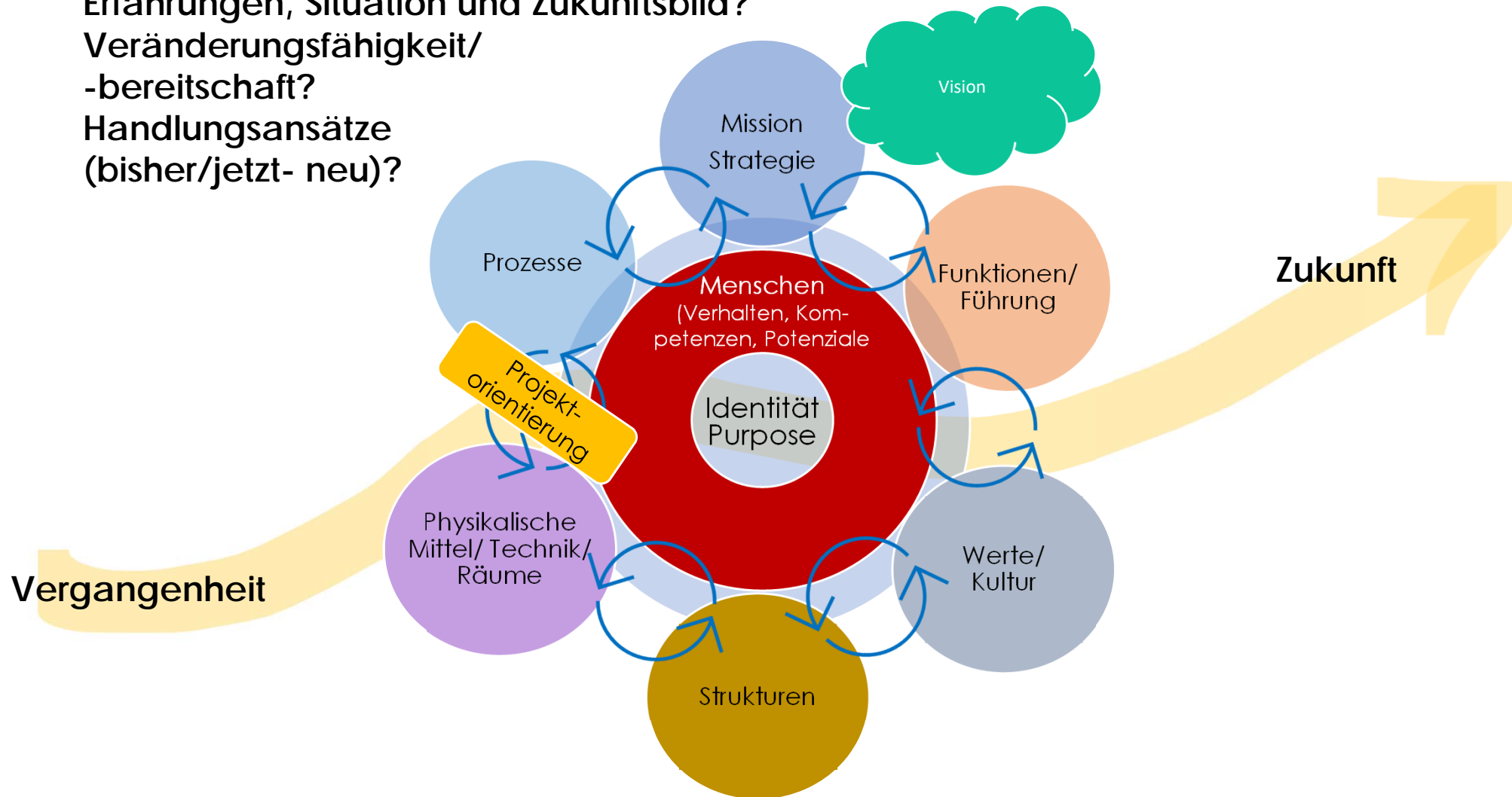
Ein paar grundsätzliche Vorschläge für die Reduzierung von Scheiter-Möglichkeiten



- **Angang zur „weiteren Digitalisierung“ revidieren:** Denken Sie nicht gleich Technik-orientiert, sondern erst einmal Markt-, Kunden- und Zusammenarbeits-orientiert: Was wird von uns von unseren internen und externen Stakeholdern erwartet, was ist mit Blick auf unsere Stakeholder relevant?
- **Relevante Impulse und Fragen aus dem Öko-System des Unternehmens (Märkte, Partner etc.) auf allen Ebenen aufgreifen und verwerten:** Wie lässt sich unsere Organisation systemisch verstehen? Wie sieht unser Öko-System aus? Welche Begründungen ergeben sich für Anpassungs-/Veränderungs-Notwendigkeiten? Welche Begründungen ergeben sich für eine andere eher iterative Planung – mit größerer Flexibilität und höherem Tempo?
- **Aufgrund steigender Komplexität und hoher Dynamik von Organisation und Markt die Belegschaft systematisch einbeziehen:** bei der Entwicklung eines neuen Zukunftsbildes, bei der Erarbeitung von Lösungsalternativen, in die regelmäßige Kommunikation. Ein verlässlicher Prozess mit unterschiedlichen, konstruktiven Formaten statt ständigem Reden über „das Mitnehmen der Menschen“ oder „Motivation“.
- **Das, was man will und das, was geht (Ressourcen, Kompetenzen, Potenziale) besser aufeinander zu beziehen.** Respekt für das, was geht und, für die Grenzen. Was passt hinein in unsere Kapazitäten, in unsere Zeitgerüste, in die nächsten zwei Wochen? Wie (ehrlich) bringen wir Engpässe zur Sprache?
- **Klare und offene Kommunikation mit transparenten Daten, klarer Orientierung und passenden Rollen.** Haben wir den Mut zur Austragung nötiger Konflikte? Sind die Führungskräfte Vorbilder dafür? Unterstützen und ermutigen sie uns?

Hintergrund dafür: unser ganzheitliches und dynamisches Organisations-Konzept

Erfahrungen, Situation und Zukunftsbild?
Veränderungsfähigkeit/
-bereitschaft?
Handlungsansätze
(bisher/jetzt- neu)?



Hintergrund2: Das „Reload“ - Konzept



Reflexion über Konzepte/Modelle/Denk-Muster: Was passt von dem, was ich gelernt habe/was nicht – was muß ich neu denken? Was ist mir entgangen? Meine Bilder müssen nicht die des Kunden sein – bin ich bereits sie zu revidieren?

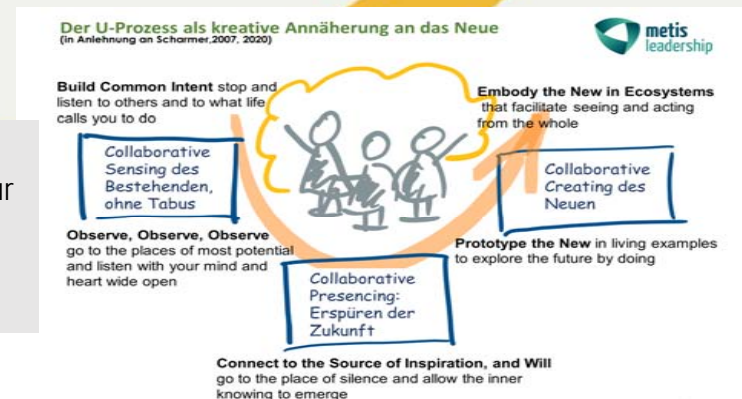
Andere Brillen – ein neuer Blick – andere Perspektiven: braucht es andere Konzepte? Wie müsste sich das Handeln verändern? Mit welchen Konsequenzen?

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

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?

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?

Wir nutzen das „U“-Modell von Scharmer (Innovationsforscher am MIT), um aus dem „immer dasselbe...“-Paradigma herauszufinden. Der Reiz seines Modells liegt nicht nur im Überdenken von bekannten Glaubenssätzen, Modellen und Konzepten, sondern auch in der Berücksichtigung von emotionalen Bewertungen und in der Möglichkeit, sich in Zukünfte „hineinzufühlen“.



Daraus abgeleitete Fragen zu Ihrem Change/ zu Ihren Projekten (Check-Check)

Verständigung zum gemeinsamen Bild von Change/ „Digitalisierung“ „New Work“

- Wo haben wir Veränderungsbedarf?
- Was bedeutet „Digitalisierung“ „New Work“ für uns? Wo sollten wir neu denken?
- Wie können wir uns besser und schneller anpassen?
- Wie können wir unsere Innovationsfähigkeit anstacheln?
- Worauf wollen wir uns konzentrieren? Wohin orientieren?

Dezentrale Intelligenz nutzen

- Wie wird die dezentrale Intelligenz des Unternehmens bisher genutzt – wie können wir sie besser einsetzen?
- Welche Informations- und Beteiligungskultur wird gelebt? Was könnten wir besser machen?
- Wie können wir den Austausch fördern?
- Welche Strukturen und Räume brauchen wir dafür?

Mit allen Kräften arbeiten

- Wie können wir den Fluss der Energie erkennen und nutzen: Welche Energien (Stärken, Motivationen von Mitarbeitern) sind nützlich und zu fördern? Wie können wir die Energie hoch-halten, aber dennoch nicht „verbrennen“? Was muss für die Mitarbeiter*innen „drin“ sein?
- Welche sind für die Krisenbewältigung / den Aufbruch schädlich und sollten umgeleitet oder ganz beseitigt werden?
- Wie kann das gehen – was haben wir schon gelernt?

Nützliche und wirksame Führung

- Wie kann Führung günstige Rahmenbedingungen im Sinne von New Work schaffen für einen erfolgreichen Umgang mit Krisen, mit neuen, ungewohnten Situationen und den sich daraus ergebenden Change-Anforderungen?
- Wie kann sich das „Lernen aus der Krise und aus Erfahrungen“ besser etablieren? Welche Strukturen, Räume und Tools braucht?
- Wie kann die Entwicklung einer „neuen Führungskultur“ im Abgleich mit dem „Reifegrad der Organisation“ vorangebracht werden?

Agile Change-Organisation

- Welche Strukturen, Prozesse und Rollen sind hilfreich, um gleichzeitig Stärken zu erhalten und Innovation zu unterstützen?
- Welche sind hilfreich, um den Change flexibel und wirksam zu gestalten und zur Sache aller Mitarbeiter*innen zu machen?



Eine beispielhafte Agenda für eine ChangeReload-Veranstaltung

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

Die Zeiten sind Beispiele aus bisherigen online-Workshops

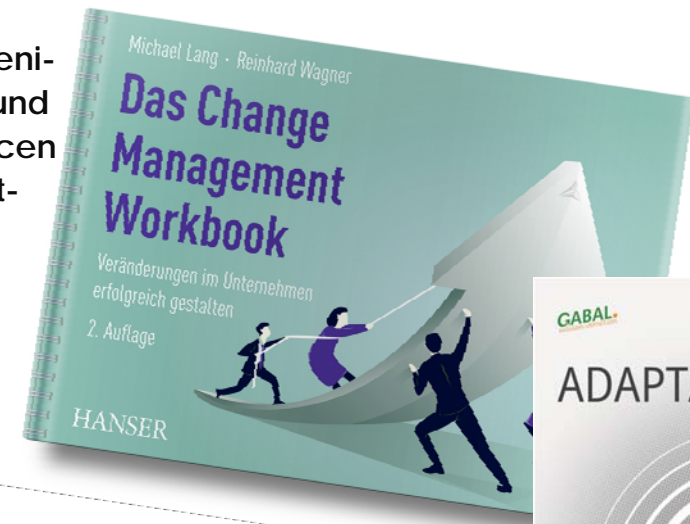
Zeiten in min	Themen/ was?
20	Einführung Vorstellung der Teilnehmer (Tn) und Moderatoren. Vorstellung des Reload-Ansatzes mit Einstiegsfragen Im Austausch geht es um den Wettbewerb um „das Beste“ oder „das Richtige“, sondern um die jeweils passenden Wege zum Ziel und was auch noch möglich wäre.
30	Klärung der hinter den Begriffen, um die es geht, steckenden Konzepte entlang ausgewählter Fragen/ Hypothesen Im Plenum – danach entlang der zu vertiefenden Fragen und Bsp. Bildung von Kleingruppen
40	Arbeit in Kleingruppen 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
40	Plenumsrunde Durchgehen der Ergebnisse, ggf. weitere Fragen, Kommentierung aus Expertensicht (Was sind neue, hilfreiche Angänge, Tools usw.); Learnings werden digital oder auf Flip festgehalten;
30	Weitere Kleingruppen-Arbeit 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.
20	Plenumsrunde zur Auswertung und Abschluss Feedback mit Voting und Schlussrunde; ggf. Interesse an Fortsetzung – dann neuer Termin;

Einen Teil unserer Change-Erfahrungen finden Sie in...

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.

Wir haben sowohl in diesem Workbook zusammen mit 22 ausgewiesenen Expert*innen Konzepte und Erfahrungen zur guten Gestaltung von Veränderung beschrieben, als auch im GABAL-Buch Anregungen zur Gestaltung der Anpassung gegeben, um besser handeln zu können und so den Change-Prozess zu erneuern. In unserem Aufsatz für die It-daily und It-management haben wir dann die enge Verschränkung von Change-Grundlagen und Digitalisierung betont (s.

<https://www.yumpu.com/de/document/read/65260232/it-management-januar-februar-2021>)



WAGENHALS, K.; KÜHN, F.: Digitalisierung ist Change und Change hat das wichtige Standbein Digitalisierung. In: Digital Future EMag, 19/2024

WAGENHALS, K.; KÜHN, F.: Auslöser, Ansätze und Anwendungen zum Change. In: LANG, M.; WAGNER, R. (Hg.): Das Change Management Workbook. 2. Auflage. Hanser, München 2022

WAGENHALS, K.; KÜHN, F.: Adaptabilität heißt für uns: das Potenzial besser nutzen und schneller ins Tun kommen. In: GABAL (Hg.): Adaptabilität. Jünger, Offenbach 2022

WAGENHALS, K.; KÜHN, F.: Change the Change. In: it-daily, 02.02.2021 und in: it-management 1-2/2021

FITZSIMONS, C.J.; WAGENHALS, K.; KÜHN, F.: Mitschwingen statt Mitzählen – Führung in komplexen Projektportfolios. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, 4 (2010)

Das ist das metisleadership-Netzwerk



metisleadership ist ein Beraternetzwerk, das auf vielfältigen Kompetenzen beruht. Innovation, Faszination, Inspiration und Neugier gehören von Anfang an dazu.

Die harten und die weichen Faktoren eines erfolgreichen Unternehmens verbinden wir in einer ganzheitlichen, systemischen Unternehmensberatung. Zusammen mit Ihren Führungskräften und Mitarbeitern schaffen wir Bewegung in Ihrem Veränderungsprozess und erarbeiten nachhaltige Lösungen. Zum Beispiel, indem wir überkommene Paradigmen über Bord werfen und eine zu den aktuellen Herausforderungen passende Haltung, anderes Denken und Konzepte sowie Praxiserfahrung mit an Bord bringen.

Wir unterstützen Sie auf allen Ebenen und begleiten Ihren Change mit innovativen Methoden wie auch mit wirkungsvollen Leadership-Konzepten sowie modernen Ansätzen im Projektmanagement.

Gemeinsam mit Ihnen mobilisieren wir die Kräfte für gelingende Veränderung und schaffen die Grundlage für den nachhaltigen Erfolg Ihres Unternehmens oder Projekts.



Der Gründer und Ihr Ansprechpartner

DR. KLAUS WAGENHALS

Dr. phil, Dipl.-Soziologe und Dipl.-Psychologe; Netzmanager; Change-Begleiter und Coach seit 1998

Kontakt

M: +49 (177) 799 12 10
kw@metisleadership.com

www.metisleadership.com

