



Digitalisierung, New Work, Transformation – warum scheitern, wenn´s besser geht?

Mit unserem „Reload“-Workshop neu aufstellen und Projekte erfolgreicher umsetzen

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

Der ChangeReload-Workshop

Eine beispielhafte Agenda für eine **ChangeReload-Veranstaltung**

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

Zeiten in min	Themen
15	Kennenlernen - Plenum Vorstellung der Teilnehmenden (Tn) (Rolle, Erfahrung, Fragen) und Moderatoren Vorstellung des Reload-Ansatzes.
30	Gemeinsam sammeln – Plenum/ggf auch Kleingruppen Was bedeutet Scheitern für meine Projekte / Kunden / mich? Was wird als Scheitergründe regelmäßig in Studien wiederholt? Eigene Erfahrungen damit und mit anderen Gründen? Was haben wir gelernt? Was bedeutet der Unterschied von Symptom und Ursache für wirkliches Lernen?
15	Reflexion vorbereiten - Plenum Woran könnte man ansetzen für wirkliches Lernen? Hilfreiche Konzepte zu Organisation-Projekt, Menschen, u.a. für die Veränderung des Handelns
60	Arbeit an Fragen der Teilnehmer – Persönliche Reflexion in Kleingruppen Bezogen auf meine positiven/ ungünstigen Situationen in meinen Projekten: was waren persönlichen Annahmen und Denkmuster – was war hinderlich/ was förderlich? Was war/ist meine Verantwortung, was war/ist der Systemdynamik geschuldet?
50	Gemeinsam sammeln und diskutieren - Plenumsrunde Was lässt sich beim nächsten Mal anders machen? Wo sollte ich anders denken und handeln? Woraus will ich eine neue Handlungs-Routine aufbauen? Was könnte mir dabei helfen?
20	Auswertung und Abschluss - Plenumsrunde Feedback und Schlussrunde; ggf. Interesse an Fortsetzung – dann neuer Termin

Durchgängige
Dokumentation am
(digitalen) Whiteboard

Die Zeiten sind Beispiele aus bisherigen Workshop-Erfahrungen

Gliederung der folgenden Folien:

Wir zeigen einige wichtige Hintergründe zum Verstehen unseres Change-Konzeptes, mit dem wir unsere „Reload-Workshops“ durchführen

Studienlage zum Gelingen und Scheitern von IT-/Digitalisierungs-/Transformations-Projekten

Regelmäßig erfragte Gründe für Scheitern

1. Zu wenig **Budget**
2. Zu wenig **Ressourcen**
3. Unterschätzung der **Bedeutung von Change**
4. Nicht mehr beherrschbare **Komplexität**
5. Unnötige **Kompliziertheit**
6. Unrealistische **Anforderungen vs. Möglichkeiten** der IT
7. Unrealistische **Planung**
8. Vernachlässigte **Risiken**
9. Unklare bzw. nicht aktualisierte **Priorisierung**

Einflussfaktoren auf Gelingen

- Manager: **23% Ratio, 28% Politik, 49% Emotion** (Kelcher, Bohn 2012)
- Eisbergmodell: **20% Sachlogik, 80% Psycho- und Soziologik**

Sozialer Prozess

- Persönliche **Motivation** und **Bedürfnisse**
- Funktionsübergreifende „echte“ **Teamarbeit**
- **Steuerungs- & Entscheidungsverhalten transparent?**
- **Klare Kommunikation** und **konstruktive Konfliktklärung**

Übergeordnete systemische Fragen

- **Einordnung** des Projekts in seinen **Kontext** und daraus resultierende Anforderungen
- **Reifegrad des PM: anpassbare Vorgehensmodelle** (methodisch, organisatorisch)?
- Konsistente **Verschränkung mit Unternehmensstrategie?**
- Effektives **Portfolio- und Ressourcenmanagement?**
- Handhabbare **Größe der Projekte?**
- Organisationsweites **Change Management?**

Kulturelle Blockaden

- „Augen zu und durch“ – **Verweigerung** der Komplexität, Inflexibilität von Denk- und Verhaltens-mustern
- Mangel an **Mut, Kritik- & Konfliktfähigkeit**
- Management-, Machbarkeits- und Kompetenz-**Illusionen**
- Effizienz-**Fetischismus – Festhalten an klassischen Prozessen und Methoden**
- **Fortschreibung** gewohnter Verhaltensmuster und Mechanismen – z.B. Misstrauen

Vordringen zu den wirklichen Gründen für Scheitern: Ein dringend nötiger Paradigmenwechsel für Projekte

Change ist eine Frage der Haltung und braucht in VUCA-/BANU-Zeiten ein agiles Vorgehen mit anderen Konzepten

Herumdoktern an Symptomen	vs.	Arbeit an Ursachen
Vertrauen auf Gurus, Rezepte & Co	vs.	Mut und Wille zum eigenen Denken
Planungsillusion (Predict and control)	vs.	Iteration/Adaptivität (Sense & respond)
Planungsbetrug (und alle wissen es)	vs.	Mut zur Wahrheit und Konsequenz
Definitionshoheit („Agil heißt: ...“)	vs.	Gemeinsame Klärung („Was soll Agil für uns (nicht) bedeuten?“)
Zuteilung von Information	vs.	Volle Transparenz
Verdächtige Sprüche („Der Mensch steht im Mittelpunkt“)	vs.	Gemeinsames Arbeiten und Erleben
Heimlicher Widerstand („Dafür haben wir keine Zeit“, „Das machen wir eh schon so“)	vs.	Commitment auf gemeinsames Angehen, Ausprobieren, Lernen
Zielbild vorgegeben und beauftragt	vs.	Gemeinsam erarbeitetes Zielbild
Anfängliche Auftragsklarheit als Zustand	vs.	Stete Auftragsklärung als Prozess
Versprechen von inhaltlichen Zielen	vs.	Versprechen von Kommunikation
Verkauf von Beratungs- und Change-Produkten	vs.	Arbeiten an Lösungen für das Kundensystem (und jedes ist anders)

Auftragsklarheit

Beispiel

Wir haben die oben dokumentierten Widersprüche in einem WS auch schon mal in Thesenform - wie hier gezeigt - zusammengefasst und damit in Kleingruppen gearbeitet – brachte ebenfalls gute Ergebnisse

1. Wir wissen, dass viele relevante Informationen und auch Gestaltungsideen erst auf dem Weg des Change entstehen.
2. Wir formulieren immer wieder umfassende Auftrags- oder Zielklarheit von Anfang an als Erfolgsfaktor.
Warum ist das so?
3. Wie können wir Unsicherheiten besser aushalten, Klärungsbedarf und Change-Dynamik in Einklang bringen?
Was werde ich selbst als nächstes tun?

1.
Was
wissen
wir?

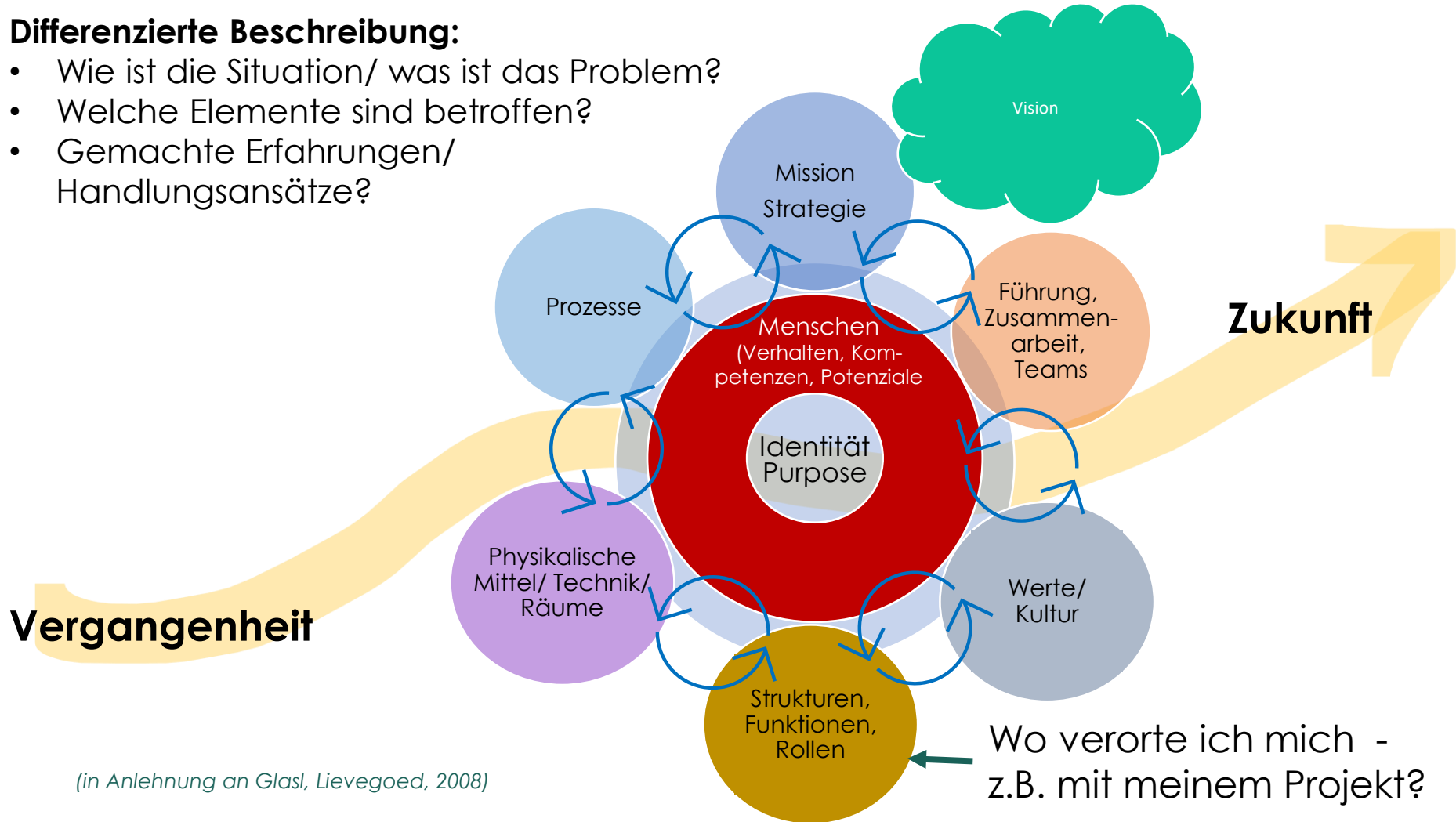
2.
Wie
handeln
wir?

3.
Was ist
jetzt zu
tun?

Nützlich: Dynamisches Organisationskonzept

Differenzierte Beschreibung:

- Wie ist die Situation/ was ist das Problem?
- Welche Elemente sind betroffen?
- Gemachte Erfahrungen/ Handlungsansätze?



(in Anlehnung an Glasl, Lievegoed, 2008)

Ebenfalls hilfreich: Daraus abgeleitete Fragen aus Theorie und Praxis

Verständigung zum gemeinsamen Bild von Change / Digitalisierung / New Work

- Wo haben wir/hat der Kunde Veränderungsbedarf?
- Was bedeutet „Digitalisierung“ „New Work“ für uns/für ihn? Was verspricht man sich von der Technisierung und Umorganisation? Worauf konzentrieren?
- Wenn wir dem folgen: Wo wird/ könnte es Probleme geben? Bei wem? Warum?
- Abklärung nötiger Ressourcen –wo entstehen Konflikte?
- Wie können wir Scheitern verhindern/ Krisen vermeiden?

Dezentrale Intelligenz nutzen

- Wie soll die dezentrale Intelligenz des Unternehmens in das Projekt einbezogen werden?
- Welche Informations- und Beteiligungskultur wird gelebt? Welche Befürchtungen gibt es – welche Denkmodelle stecken dahinter? Wie wird kommuniziert?
- Was könnten wir besser machen/ den Austausch fördern?
- Welche Strukturen/ Räume und Methoden nötig?

Mit allen Kräften arbeiten

- Welche Kräfte sind für den Change, die Vermeidung des Scheiterns / von Krisen/ den Aufbruch nützlich oder schädlich? Wie können schädliche Kräfte umgeleitet oder ganz beseitigt werden?
- Wie können wir Kräfte und Energien erkennen und nutzen: Welche Kräfte und Energien, Stärken und Motivationen sind nützlich und zu fördern? Wie können wir die Energie hochhalten? Welche Vorteile haben die Mitarbeitenden?
- Wo zeigen sich Ansätze zur Selbstorganisation – wie lassen sie sich unterstützen?
- Was haben wir schon gelernt über diese Kräfte/wie lernen wir noch besser?

Nützliche und wirksame Führung

- Wie kann Führung günstige Rahmenbedingungen im Sinne des Projekts schaffen für einen erfolgreichen Umgang mit Krisen, Scheitern-Gefahren, mit ungewohnten Situationen und sich ergebenden Anforderungen?
- Wie kann sich das „Lernen aus der Krise und aus Erfahrungen“ besser etablieren? Welche Strukturen, Räume und Tools braucht es?
- Wie kann eine neue (Fehler)Kultur im Abgleich mit dem „Reifegrad der Organisation“ vorangebracht werden?

Agile Change-Organisation

- Welche Strukturen, Prozesse und Rollen sind hilfreich, um eine „saubere“, Change-orientierte Vorgehensweise zu stärken und Innovationen auf allen Ebenen zu ermöglichen?
- Wie kann flexibel und wirksam auf den Prozess und die entstehenden Veränderungsimpulse eingegangen und dies zur Sache aller Mitarbeiter*innen gemacht werden?

Für das Gelingen braucht es eine neue Stufe der Reflexion des Vorgehens: „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“ angehen sollte
- dass man notwendigerweise die Emotionen (das Gespür) mit einbeziehen muss.

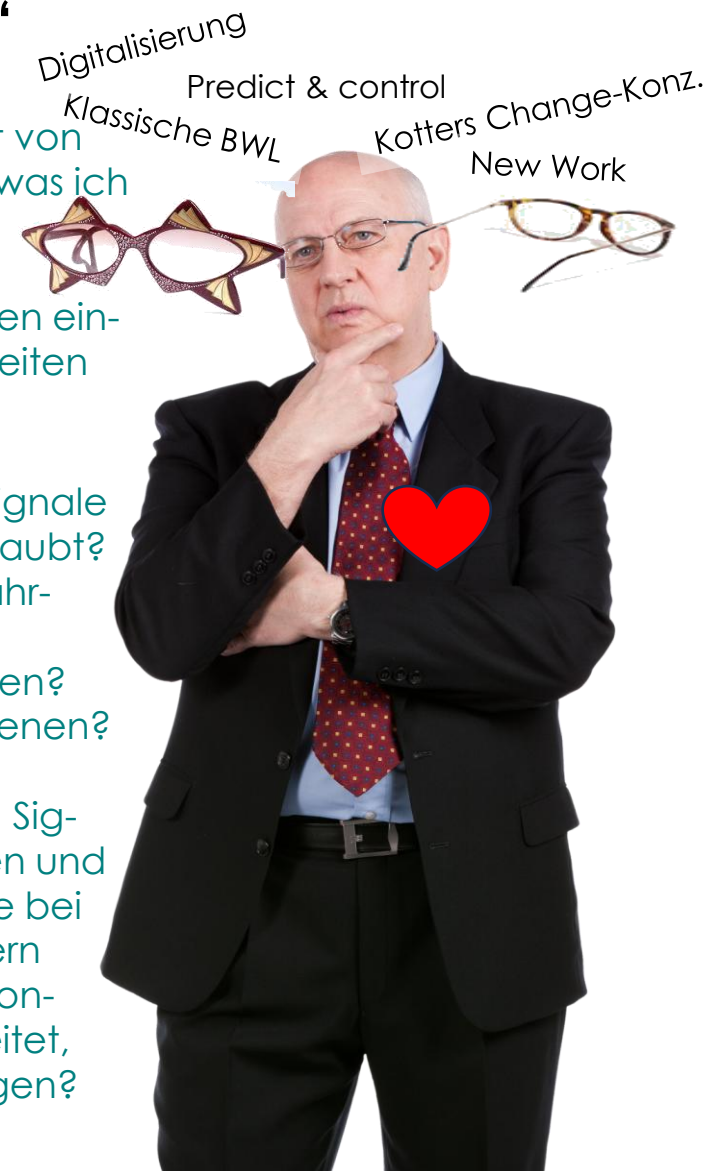
Wir sehen in seinem Ansatz Chancen ein neues „Veränderungs-Bewusstsein“ anzuregen und ein anderes Vorgehen, um nicht nur den eigenen Horizont zu erweitern, sondern auch die Kräfte einzubeziehen, die im Unternehmen wirken, um nicht nur Akzeptanz zu schaffen, sondern wirkliche Innovation freizusetzen.

Weitere interessante Ansätze in diese Richtung s. das Themenheft zu Reflexion von ZfOE, Nr. 01/2025.

Was sagt der Kopf? Was passt von dem, was ich gelernt habe/ was ich kenne? Wie bereit bin ich, neue Konzepte zu lernen/ zu erproben? andere Perspektiven einzunehmen? Widersprüchlichkeiten auszuhalten ? ...

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

Was sagt der Bauch? Werden Signale von dort wahrgenommen und respektiert? Spielt er eine Rolle bei Entscheidungen? ..beim Zögern vor dem Handeln? Wird mit Konzepten und Modellen gearbeitet, die diese Ebene berücksichtigen?



Nützlich: Akteure und Kontext entwickeln (AkKo)

Akteur	Kontext
Können: Fähigkeiten	Sollen: Formale Mechanismen
<p>„Change fällt leichter, wenn ich das Wissen und die Fähigkeiten habe, mich auf die neue Weise zu verhalten.“</p>	<p>„... Strukturen, Prozesse und Regeln die Veränderung unterstützen, die von mir verlangt werden.“</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Identifizieren von Entwicklungspotenzialen • Wissensvermittlung (Leitfäden, Apps etc.) • Training und Entwicklungsprogramme • Coaching & Mentoring 	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung Ziele / Zielräume • Transparenz z. B. über Status • Aufbau- und Ablauf-Organisation • Nudging: strukturelle Anstupser
Wollen: Überzeugung	Dürfen: Vorbilder
<p>„... ich verstehe, warum ich mich verändern muss, ich damit einverstanden bin und es für sinnvoll halte.“</p>	<p>„... ich sehe, dass Vorgesetzte, Kollegen und andere Akteure sich entsprechend verhalten.“</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Change Story für Ratio und Emotion • Inspiration durch persönliche Interaktion (Meetings, Workshops etc.) • Verankerung Botschaften in verschiedenen Kanälen (elektronisch, Print) • Virale Kommunikation (z. B. Videos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbildverhalten der Top-Führungskräfte • Symbolische Verhaltensweisen des Top-Teams • Möglichkeiten, neues Verhalten öffentlich zu zeigen • Unterstützung durch Change-Agent-Netzwerk

(Hehn u.a. 2016)

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 Bedeutung hat unsere Kultur – wie können wir genügend Sicherheit in den Beziehungen entwickeln, dass Fehler/Störungen/Abweichungen ihren akzeptierten Platz und Einfluss auf das Handeln im Projekt haben (vgl. z.B. Edmondson,2024)?
- **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 und ehrlicher aufeinander beziehen.** Respekt für das, was geht und für die Grenzen. Was passt hinein in unsere Kapazitäten, in unsere Zeitgerüste, in die nächsten zwei Wochen? Auch hier der Verweis auf die Kultur: gefordert ist die Offenheit bzgl. Engpässe usw. und die Bereitschaft zum „klaren Nein“
- **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? Kennen alle ihre Rollen und die damit verbunden Verantwortung?

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.

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

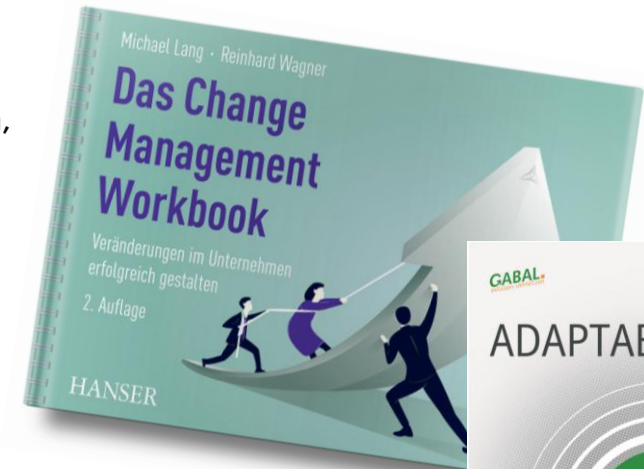
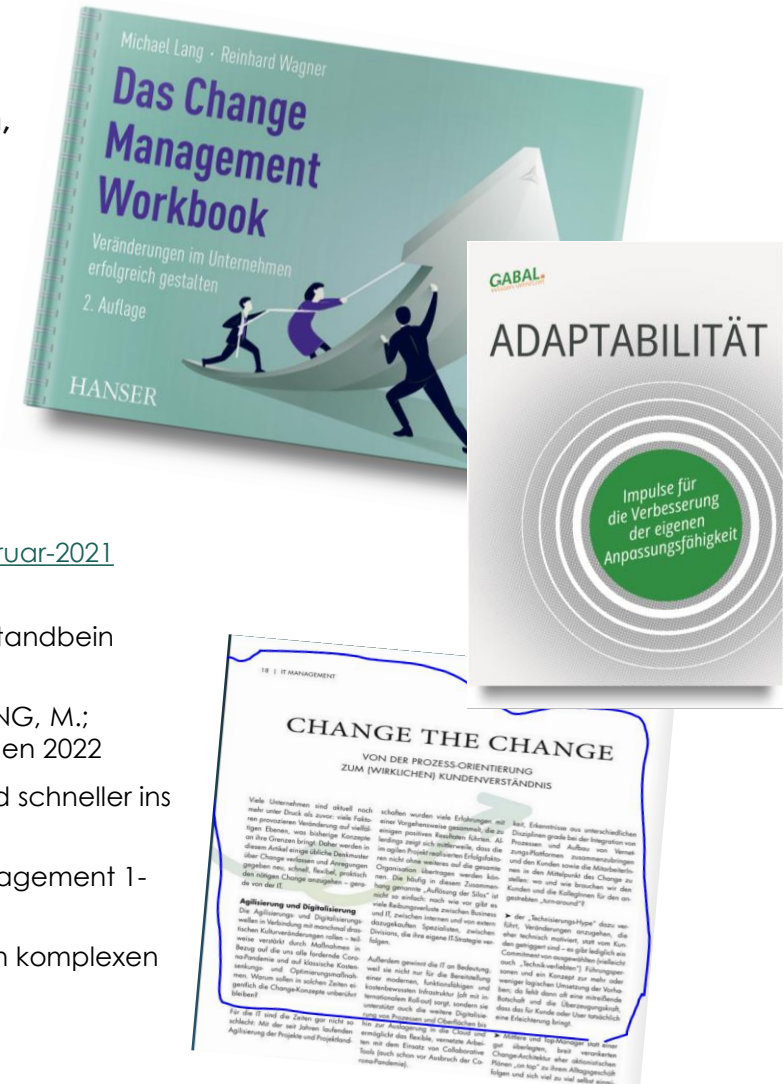
WAGENHALS, K.; KÜHN, F.: Digitalisierung ist Change und Change hat das wichtige Standbein Digitalisierung. In: Digital Future EMag, 19/2024

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)



Bei Fragen oder Gesprächswünschen wenden Sie sich gerne an metisleadership



metisleadership ist ein Beraternetzwerk, das auf vielfältigen Kompetenzen beruht. Innovation, Faszination, Inspiration und Neugier gehören bei uns immer dazu.

Die sog. „harten“ und „weichen“ Faktoren in den wesentlichen Veränderungs-Dimensionen eines Unternehmens führen wir in einer ganzheitlichen, systemischen Beratung zusammen und schaffen gemeinsam mit Ihren Führungspersonen und Mitarbeitenden die Bewegung in Ihrem Veränderungsprozess zur Erarbeitung nachhaltiger 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 Prozess mit innovativen Methoden wie auch mit wirkungsvollen Leadership-Konzepten sowie modernen Tools/ Verfahren aus dem Projektmanagement u.a. Disziplinen.

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

