



Digitalisierung, New Work, Transformation, Krisen –
dieses Mal **SOLL MUSS** der Change gelingen!

mit unserem „ChangeReload“-Ansatz bisheriges Handeln
kritisch reflektieren und neue Wege erkunden

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

Einflussfaktoren auf Gelingen

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

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 Aufträge und **Priorisierung**

10....

dahintersteckende systemische Fragen

- **Wurde das** Projekt sauber in seinen **Kontext eingeordnet und wurden** daraus resultierende Anforderungen def.?
- **Wurde ein Vorgehensmodell** passend zum Projekt gewählt?
- Wurden Projekt und Vorgehensweise mit der **Unternehmensstrategie verwoben?**
- Wird ein effektives **Portfolio- und Ressourcenmanagement** betrieben?
- **Wurde darauf geachtet, wie groß, kompliziert das Projekt designt werden sollte/ kann?**
- Wurde das Vorgehen im Projekt mit Grundsätzen des **Change Management** kombiniert?

Kulturelle Blockaden

- „Augen zu und durch“ – **Verweigerung** der Komplexität, Inflexibilität von Denk- und Verhaltensmustern
- 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

Sozialer Prozess

- Persönliche **Motivation** und **Bedürfnisse**
- welches **Team-Verständnis** spielt für die **Projektgestaltung** eine Rolle?
- **Ist das Steuerungs- & Entscheidungsverhalten transparent – sind die Kriterien klar und passend zum Vorhaben?**
- **Ist die Kommunikation dem Projekt angemessen – gibt es Ansätze zur konstruktiven Konfliktklärung?**

Einige weitere Erkenntnisse zum Scheitern und Gelingen von IT-/Digitalisierungs-/Transformations-Projekten

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**
- Eine weitere wichtige Quelle zur Gewinnung von Anregungen, wie man's besser machen kann ist das Buch „**Projekt in Gefahr – Fallstricke im Projektmanagement**“, Hrsg.v.D. **Feldmüller, 2016**

Was uns bei diesen Studienergebnissen auffällt (Hypothesen):

Die genannten Begründungen sind z.T. gar keine, sondern benennen (ungünstige) Rahmenbedingungen, die in der Projektplanung nicht genügend berücksichtigt wurden (wie z.B. ein zu geringes Budget); Lösungsansätze müssten sich hierauf mit konkreten Vorschlägen beziehen – was dann nicht nur der Job von PM ist..

Diese Erweiterung des Blicks auf das gesamte Projekt-System inkl. seines jeweiligen Umfelds, wo z.B. ein bestimmtes Portfoliomanagement die Verantwortung für ungünstige Rahmenbedingungen für ein Projekt trägt, ist u.E. grade in den VUCA-Zeiten unerlässlich, um ein so komplexes Vorhaben wie ein Transformations-Projekt erfolgreich aufzusetzen.

Wenn sich die befragten PM/PL das Scheitern von Projekten mit der Feststellung versuchen zu erklären, dass die Komplexität in den Projekten zugenommen habe, scheint uns dies ein guter Ansatz, der dann aber anscheinend von den Befragten leider nicht vertieft wurde – sonst hätte man ggf festgestellt, dass die PM/PL nicht genügend fit sind im Umgang mit dieser Komplexität und man hätte erfahren, was Ihnen an Know-How und ggf an Werkzeug /Instrumenten fehlt, um Scheitern vermeiden zu können.

Einige Begründungen hören sich vertraut an: die Vernachlässigung bekannter Konzepte, Vorgehensweisen, Tools oder deren unsauberes Handling wird in der einschlägigen PM-Literatur häufig beschrieben (was dann tatsächlich in der Verantwortung der PM/PL liegt). Dennoch würde sich auch hier lohnen, zu ergründen, warum sie so handeln, wie sie handeln – obwohl sie´s anders gelernt haben / besser wissen müssten. Wir vermuten, dass

- Einige aus dem PM-Kanon bekannten Konzepte, Modelle, Vorgehensweisen den derzeit/ in Zukunft herrschenden Rahmenbedingungen (beschränkte Mittel, Zeitdruck, unterschiedliche Interessen, erhöhtes Innovations-Tempo, gesellschaftliche Krisen u.a.) nicht mehr gewachsen sind
- Der Druck in den Projekten so zugenommen hat, dass sich PM/PL kaum trauen, eine Methode/ein Tool einzusetzen, dessen Sinn sich nicht sofort erschliesst und dessen Ergebnis ggf einfacher („unsauberer“) zu bekommen ist (schnelles Augenblicks-Handeln gegen präventives Handeln).

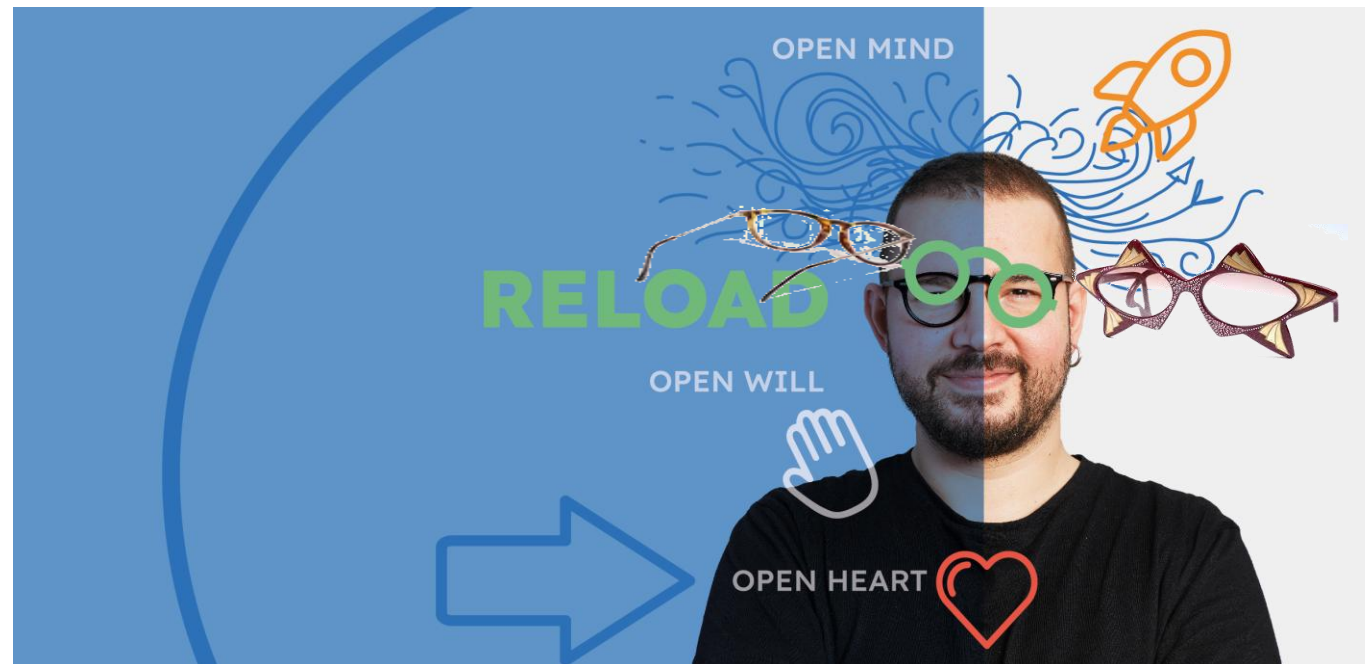
Hier liegt eine Innovations-Aufforderung an die „PM-Gemeinde“ (der sie teilweise bereits nachkommt)

unser „Reload“-Ansatz: Handeln verändern durch besondere Reflexion und Nutzung innovativer Konzepte



Open Mind bedeutet Neugier und Offenheit für neue Informationen (z.B. für die, die über bisher vernachlässigte Wahrnehmungs-Kanäle) kommen und Konzepte/ Denkmodelle, die meist auch andere Sichtweisen provozieren. Beschäftigen Sie sich also mit Ihren eigenen Denkmodellen/ -blockaden, Vorurteilen, unbewiesenen Annahmen

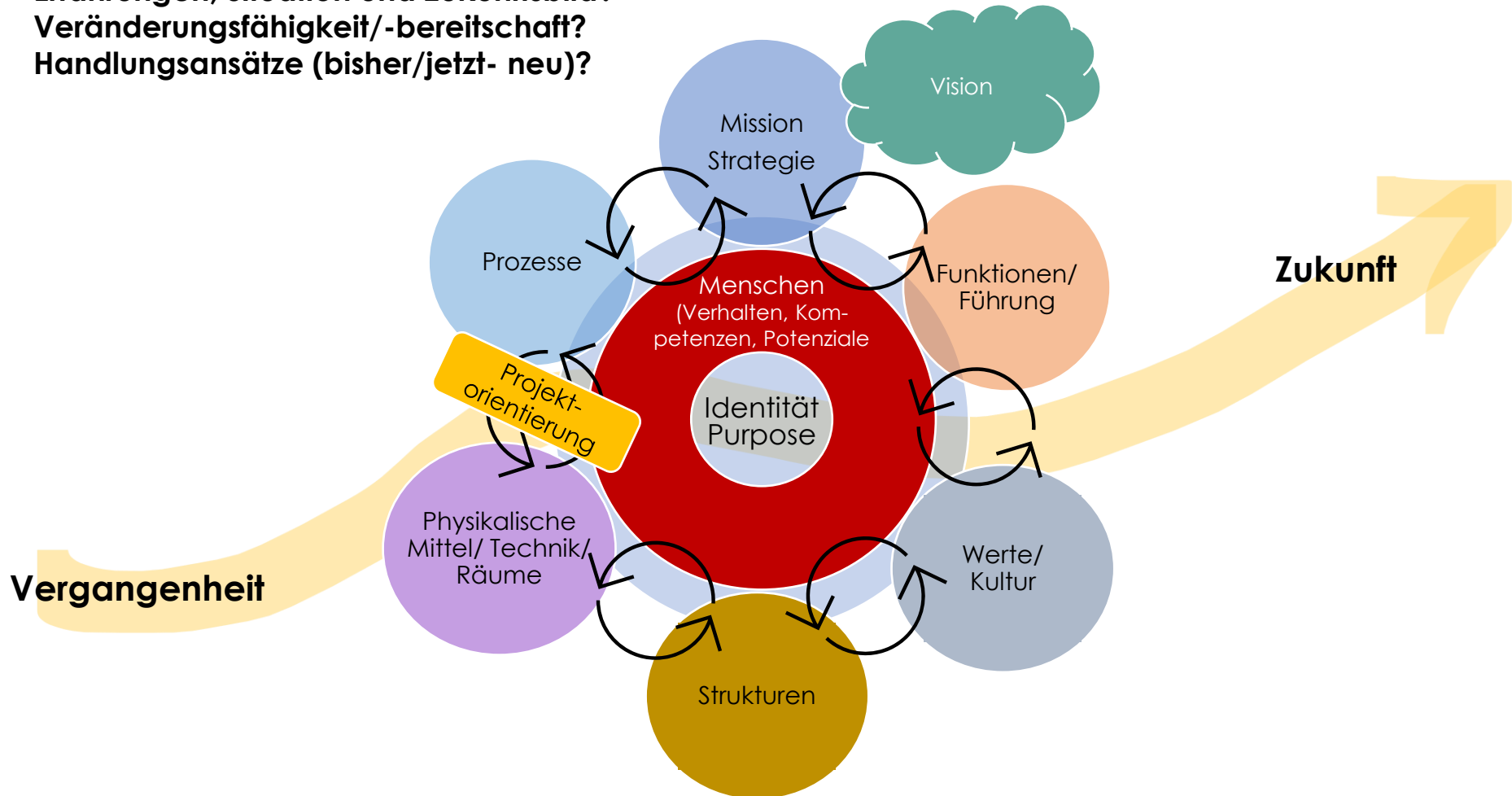
Open Will: das bedeutet bereit zu sein, was Neues zu beginnen, sich einzulassen und einzubringen und gleichzeitig das Alte loszulassen. Auf den Bauch zu hören, weil sich dort ggf Widerstand durch „Bauchgrummeln“ zeigt oder Bedürfnisse wahrnehmbar werden.



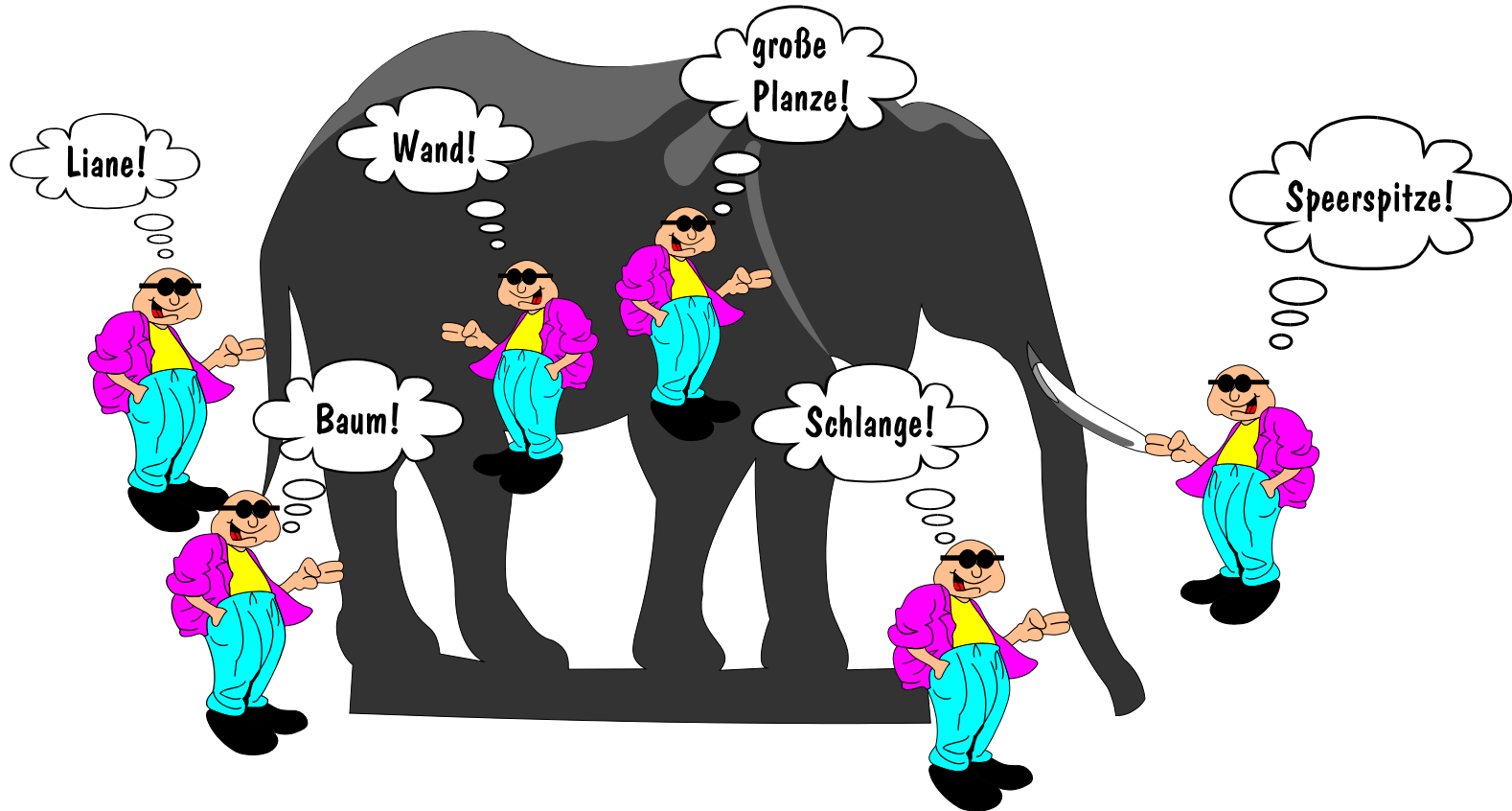
Open Heart: das bedeutet, sich emotional zu verbinden z.B. mit einer Vision oder mit Beteiligten/ Kunden oder mit seinen Bedürfnissen und empathisch zu sein (gegen Zynismus). Sich öffnen, seine Energie zu spüren für das „Neue“...

Dazu braucht es ein ganzheitliches und dynamisches Organisations-Konzept

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



Die Fähigkeit, die eigenen und die fremden Wirklichkeitskonstruktionen zu erkennen und ernst zu nehmen, die unterschiedlichen Perspektiven auszutauschen und zu nutzen



Sich dem Neuen kreativ anzunähern z.B. über den „U-Prozess“ (in Anlehnung an Scharmer, 2007, 2020)

Gemeinsames Wahrnehmen und Beobachten an den wichtigen Orten –

Collaborative Sensing des Bestehenden, ohne Tabus

Empathisches und kreativ-schöpferisches Hinhören sich dazu verständigen aus den versch. Perspektiven



Integriere was gut funktioniert in die bestehenden Routinen bzw. baue diese entsprechend um

Collaborative Creating des Neuen

Erproben des Neuen in kleinen Einheiten mit Feedback-Schleifen und ggf Korrekturen

Collaborative Presencing: Erspüren der Zukunft

Verbinden mit den Quellen der Inspiration und dem eigenen und dem kollektiven Willen; Vision entwickeln zur Zukunft –
Begründung klären: warum wollen wir uns verändern und wohin?

„Scheiter-Punkt“ „klassisches Planungsverständnis“: was darauf bezogen „Reload“ bedeutet und welches Handlungspotenzial darin liegt

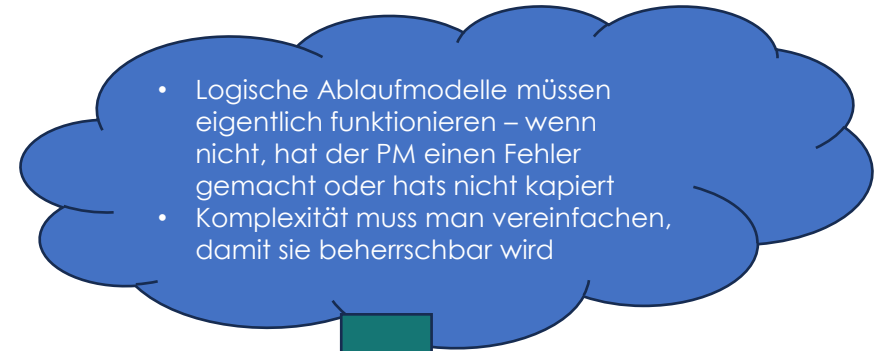
Was meinen wir mit „Planungs-Illusion?“

Das herrschende Denkmodell beim Durchführen von Projekten – egal ob IT-/Digitalisierung oder Change – hat den Ausgangspunkt „Auftragsklärung“, woraus sich eine „klare Zielstellung“ für das Projekt ergeben sollte und eine Struktur der Aufgaben („Projektstrukturplan“). Deren Abarbeitung in zeitlich-verzahnter Reihenfolge ergibt einen Projektplan, der den Beteiligten Klarheit und Sicherheit gibt.

Dieses Vorgehen nährt u.E. die „Illusion“ man könne mit einer möglichst konkreten Auftragsklärung und exakt definiertem Ziel ein Projekt „durch-planen“; dagegen steht die Erfahrung, dass

- 1. bei komplexen Vorhaben die Auftragsklärung quasi nebenher läuft, weil sich immer wieder neue Erkenntnisse ergeben, ggf die Stakeholder wechseln u.ä.**
- 2. Bei komplexen Vorhaben häufig eine unklare Zieldefinition in Kauf genommen und häufig durch die Entwicklung einer Ziellandschaft/ Vision ersetzt wird, weil ein Change-Projekt ja gerade dazu da ist, was Neues zu kreieren und insofern ein festgelegtes Ziel das Projekt unnötig einengen würde.**

Alte Denkmuster



Perspektivwechsel



Reload

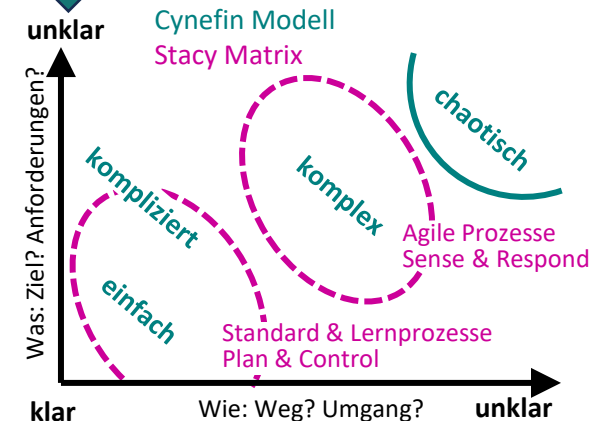
Neues Muster

Systemisches Verständnis von Projekt, Kunde und Organisation

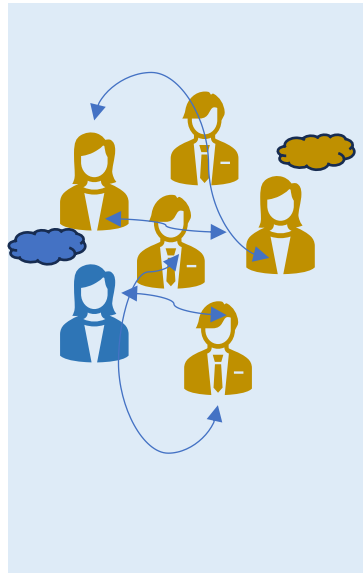
Emotion mit drin: Unsicherheit aushalten, Stakeholder aus anderen Berufsgruppen akzeptieren u.a.

Beteiligung erforderlich wg. Unklarheit von Auftrag und Zielen
Konsequenz:

iteratives Vorgehen = planen nur „auf sicht“



Change braucht Lernen und Lernen braucht...



- **Dialogische** statt verteidigende **Kommunikation** – Neugier fördern und für verschiedene Sichtweisen öffnen
- **Systemische Sichtweise**: Purpose, Lösungsorientierung, Mustererkennung, Unterstützung-Haltung (auch über das Change-Projekt hinaus)
- Nutzung **vielfältiger Methoden aus verschiedenen Disziplinen** (z.B. Hypothesenbildung, Serious Games, Design Thinking, Appreciate Inquiry, Evaluation)
- **Fehler- und Experimentierkultur** entwickeln und schützen
- **Verschiedene Reflexions- und Austauschformen** in Projekte, Change und Organisation einbauen (z.B. „kollegiale Beratung“, WOL, Retrospektiven u.ä.) und dabei weder die organisationale noch die individuelle Perspektive vernachlässigen (jeder soll sich einbringen, und jeder soll Entwicklungsmöglichkeiten bekommen)
- **Unterstützungs-System** aufbauen
- **Neue Medien** und entsprechende **Software** nutzen

- **Lernsituation mit Lernkonzept** passend zum **Change-Prozess**: „Learning on demand“ fördern
- **Führung wird zum Lern-Coach**; Lernen muss sich zeigen (was wurde gelernt?)
- Prozessbegleitende **Coaches, Mentoren, Agenten** – mit einem eigenen **Lernkreis**
- **Kommunikationskanäle in die Organisation** entwickeln und nutzen
- **Ressourcen, Zeit und Raum** für Lernen und Kommunizieren
- **Konkrete Situationen** dafür einplanen
- Im **Management** vereinbaren, einschl. **Entscheidungs-** und **Feedbackprozesse**

Das „Change-Reload“-Format mit 4 Schritten

Begriffe, Kontexte und Scheiter-Erfahrungen im Austausch klären

1

Hinweise

- persönliche Erinnerungen an Erfolg und Scheitern austauschen -möglichst kein „auf den Putz“ hauen
- Möglichst konkret beim WAS & WIE: z.B. Zielbild des Projekts oder Auftragsklärung
- Alle Teilnehmenden wirken von anfang an aktiv mit!

2

Ursächliche Denkmuster und Rahmenbedingungen für Erfolg/Scheitern im System erkennen

Hinweise

- Welches Konzept /Bild von Menschen, Gruppen/ Teams, Organisation, usw. habe ich und welches wäre angemessener (s. *unser Dynamisches Organisationskonzept*)
- Handlungs-/ Interaktionsmuster beobachten
- Annahmen „dahinter“ werden offengelegt

3

Alternative Denkmuster entwickeln und durchspielen

Hinweise:

- gezielt andere Brillen aufsetzen, sich in andere Rollen hineinversetzen und Folgenabschätzung machen
- Gegensätze und „kill your project“ probieren(s. *Beispiele*)
- Bewusst „verrückt“ denken mit Reality Checks

4

Schnell ins Tun kommen, iterativ umsetzen und miteinander lernen

Hinweise

- Achtung: Persönliche Barrieren erkennen
- Prozesse achtsam gestalten
- die drei nächsten Schritte planen
- Agil entwickeln (Change Backlog, handhabbare Items, Feedback)

Ein beispielhafter Ablauf unseres „ChangeReload“-Workshops

Zielgruppen: GF, Change/IT-Manager, Digital Officers, Agile Coaches, Prozessbegleiter, ScrumMaster, 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
30	Klärung der Begriffe, um die es geht, und dahinter liegenden 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; Interesse an Fortsetzung + Coaching?

Anmeldungen über info@metisleadership.com oder Formular auf unserer website www.metisleadership.com

Bisherige Erkenntnisse aus unseren Reload-WS – zu diesen u.a. Themen könnte in einer Vertiefung gearbeitet werden



Von der Oberfläche zu den eigentlichen Hintergründen/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
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)

Benefits aus unseren WS im Interesse des Gelingens von Digitalisierungs- / Transformations-Projekten

Sie haben gemäß Ihrer Funktion gelernt, die wirklich wichtigen Einflussfaktoren auf das Gelingen mit ihrem Handeln zu adressieren – ebenso, dass die Fortschreibung gewohnter Verhaltensmuster kritisch gesehen und überprüft werden sollte

- Bezug: Eisbergmodell: 20% Sachlogik, 80% Psycho- und Soziologik

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**

Sie können Projekte in einen **Kontext** einordnen und daraus resultierende Anforderungen definieren

Hierzu haben Sie gelernt, die oft ungenügenden **Rahmenbedingungen zu benennen** und die sich daraus ergebenden **Risiken zu kommunizieren** – dazu brauchen Sie **Mut** und **Bündnispartner** und ggf eine Erklärung für die Konsequenzen von „Verweigerung von Komplexität“

Sie haben gelernt zwischen **Kompliziert** und **Komplex** zu unterscheiden und welche **Handlungsmöglichkeiten** es für den Umgang mit der steigenden Komplexität gibt

Sie setzen sich mit den vielerorts anzutreffenden **Machbarkeits-Illusionen** auseinander und tragen mit ihrem reflektierten Angang zur realistischen Zieldefinition und Auftragsklärung bei unter Einbeziehung des Teams u.a. Stakeholder

Sie haben sich mit neuen Denk- und Handlungsmodellen auseinandergesetzt und Anregungen zum Gelingen der Projekte in Ihrem Verantwortungsbereich gefunden – wichtige Voraussetzung: klarere Kommunikation und besserer Umgang mit möglichen Konflikten

Übergeordnete Punkte

- Passen zu der Art der Projekte, zum Kontext, zur VUCA-Situation die bisher genutzten PM-Modelle?
- Gibt es eine konsistente **Verschränkung mit der Unternehmensstrategie**?
- Wie können wir unser **Portfolio- und Ressourcenmanagement anpassen** und die Projekte handelbarer machen?
- Sie haben Grundlagen des Change Management gehört und sind in der Lage Ihre Projekte in dieser Hinsicht besser aufzustellen

Einen Teil unserer Change-Erfahrungen können Sie nachlesen 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

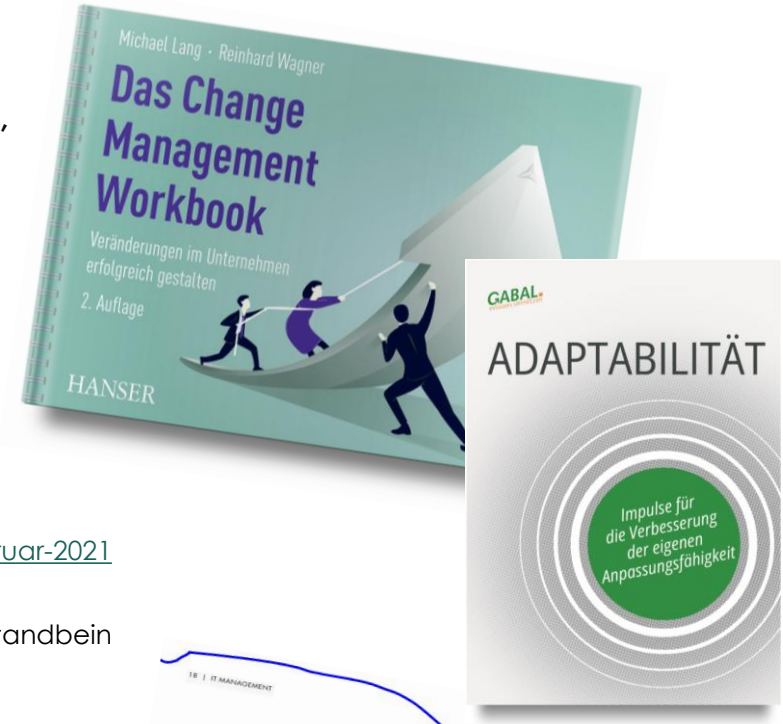
KÜHN, F.: Unternehmen agil entwickeln, Hanser, München, 2022

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 metisleadership-Netzwerk

metisleadership ist ein Beraternetzwerk, dessen Mitglieder nicht nur vielfältige Kompetenzen bereitstellen können, sondern auch Neugier, Faszination, Inspiration und Innovation – gepaart mit Leidenschaft (wenn uns die Change-Idee und die Ernsthaftigkeit gefällt).

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; Netz-
manager; Change-Begleiter
und Coach seit 1998

Kontakt

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

www.metisleadership.com

