



In Kooperation mit
reduce



Mit „Change Reload“ neue Wege beim Aufsetzen und Durchführen von Digitalisierungs-/ Transformations-Projekten gehen – Anregungen zum Re-Design

Material zu unseren online-WS
von Dr. Klaus Wagenhals und Sabine Linhorst (reduce)
www.metisleadership.com

Beispielhafte Agenda für einen „Reload“-WS



- Kurze Vorstellung der beiden WS-ModeratorInnen + Agenda
- 1.Runde Kleingruppen-Arbeit: gegenseitiges kurzes Vorstellen (Name, Funktion, Jahre Projekt-Erfahrung, Austausch von (fast)Scheiter-/Krisen-Erfahrungen inkl. Begriffsklärung; Ergebnis: Erkenntnisse in Oberbegriffen und Fragen
- Auswertung im Plenum – Begriffsklärung, Sortieren der Fragen, Bestimmung der Beispiele für die Demonstration des „Reload“- Ansatzes
- Erläuterung des „Reload“-Ansatzes mit seinen Möglichkeiten
- 2.Runde Kleingruppen-Arbeit: Hinterfragen der Scheiter-Erfahrungen: welche Konzepte/ Modelle/ Verfahren kamen zum Einsatz – welche Emotionen waren/ sind im Spiel – mit welchem Ergebnis?
- Plenum: Vorstellen der Ergebnisse; Ideensammlung für Alternative Wege (neue, passendere Konzepte usw.)
- Schluß-Runde mit Feedback
- Verabschiedung mit Ausblick auf Vertiefungs-WS

Die folgenden Folien sind als Material zum Thema gedacht

1. Die Faktenlage zum Thema „Scheitern“ und „Gelingen“
Problemstellungen Folie 4+5
2. Was uns stutzig macht - Hypothesen zur Wiederholung von Scheiter-
Gründen (Folie 6)
3. Neuer Angang: „Change-Reload“ Folien 7-13
4. Ab 14: Hinweise für Neu-Denken und anders Handeln
5. Ihre Benefits – bezogen auf die „Scheiter-Punkte“

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

Einige weitere Erkenntnisse ...

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 Topmanagements 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**

Unsere Hypothesen zu diesem Erkenntnisstand

H1 **Die bisherigen Lösungsansätze greifen zu kurz: sie bleiben oft auf der Oberfläche hängen und beziehen sich meist auf die Vernachlässigung von klassischen PM-Vorgehensweisen**

z.B. schlampige Ziel- oder Auftragsklärung

H2 **Die Lösungsansätze vernachlässigen oft systematisch die meist problematischen Rahmenbedingungen, für die die PM/PL gar nicht verantwortlich sind, die aber dennoch in die Analyse der Gründe, warum ein Projekt scheitert, mit einbezogen werden müssen.**

Diese Erweiterung des Blicks auf das gesamte Projekt-System inkl. seines jeweiligen Umfelds ist u.E. gerade in den augenblicklichen VUCA-Zeiten unerlässlich, weil die daraus zu gewinnenden Erkenntnisse wesentlich für das bessere Aufsetzen und die bessere Planung/ Durchführen eines so komplexen Vorhabens wie eines Transformations-Projekts sind.

H3 **Die Versuche der befragten PM/PL sich das Scheitern mit der Feststellung zu erklären, die Komplexität in den Projekten habe zugenommen, zeigen in die richtige Richtung: folgerichtig hätten sie danach befragt werden müssen, wie sich das konkret äußert.**

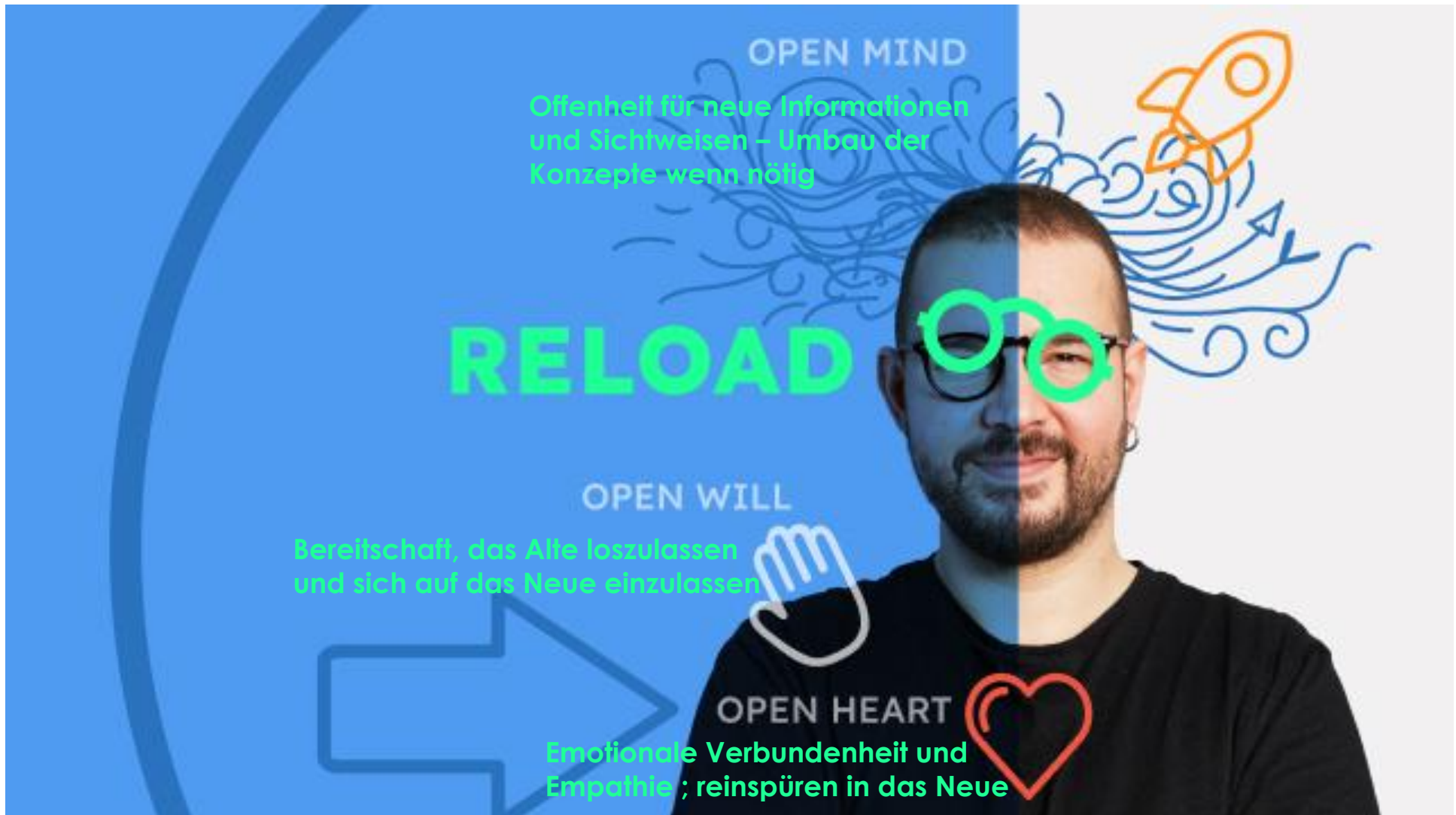
Wenn die Komplexität zweifelsfrei zugenommen hat, stellt sich die Frage, ob denn den PM/PL das für deren Handling passende Know-How und Instrumentarium zur Verfügung standen/ stehen – inkl. der dazu nötigen Zuständigkeiten

H4 **Wahrscheinlich ist es Fakt, dass in der Fachwelt bekannte Konzepte, Vorgehensweisen, Tools vernachlässigt wurden (was dann tatsächlich in der Verantwortung der PM/PL liegen würde) - viel wichtiger könnte aber die dahinter stehende Frage sein, warum sie das tun – ggf weil**

- die aus dem PM-Kanon bekannten Konzepte, Modelle, Vorgehensweisen den derzeit und in Zukunft herrschenden Rahmenbedingungen (beschränkte Mittel, Zeitdruck, unterschiedliche Interessen, erhöhtes Innovations-Tempo, gesellschaftliche Krisen u.a.) nicht mehr gewachsen sind
- und auch nicht mehr der Lebendigkeit, Vielfalt, Dynamik in den Projekten, wenn sie angemessen mit ihrem Gegenstand und ihrem Kontext umgehen wollen.

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

Unser Angang: Handeln reflektierend verändern mit Hilfe von systemischem Denken u.a. innovativen *Modellen und Konzepten*



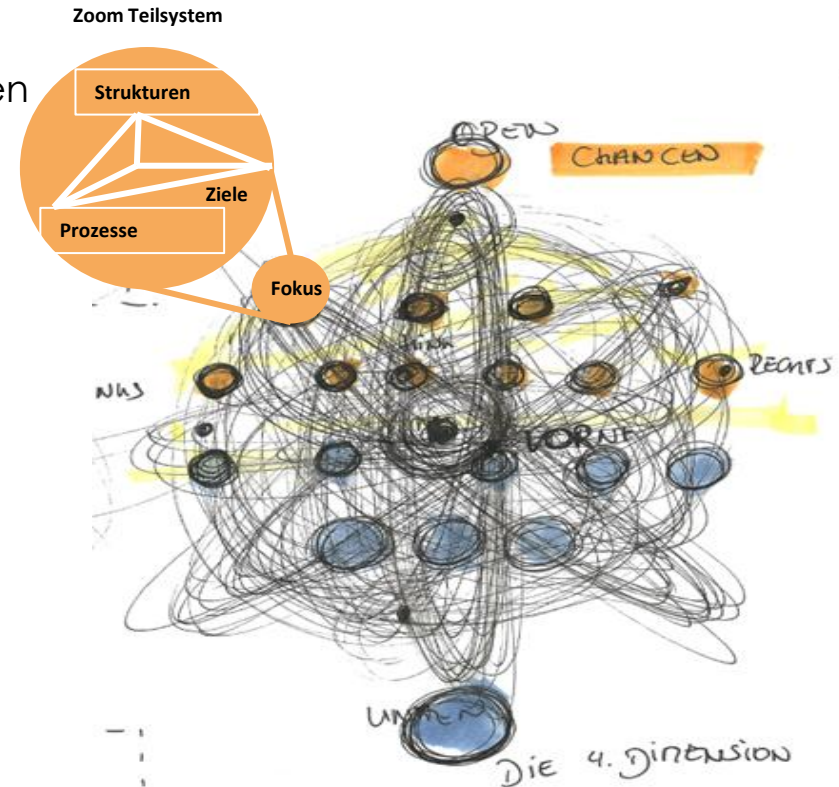
Jedes Projekt ist ein „soziales System“ mit spezifischen Elementen und eigenen Gesetzmäßigkeiten

Es geht darum, das Ganze und die Wechselwirkungen der Teile innerhalb dieses Ganzen zu betrachten.

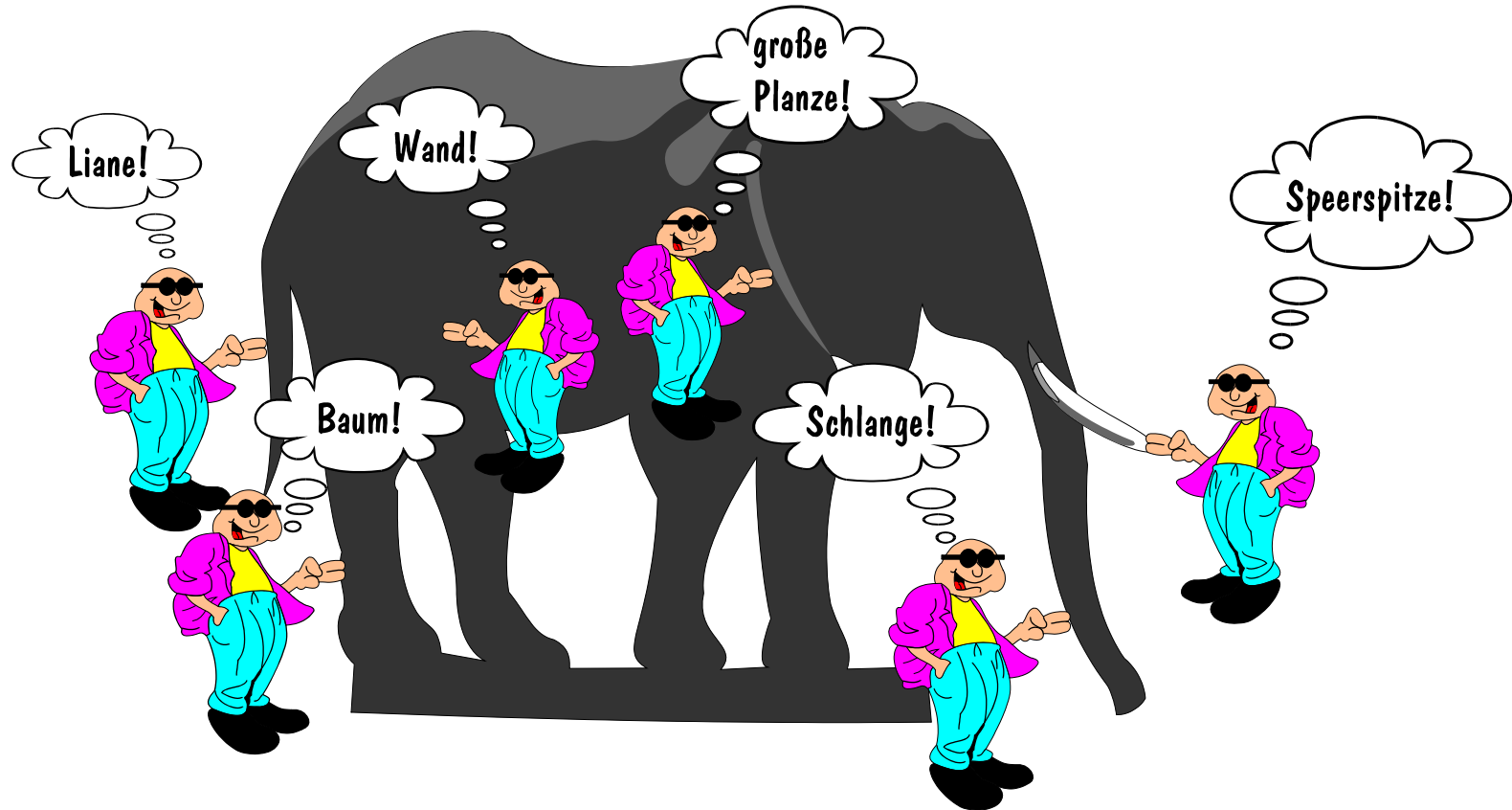
Für uns ist ein Projekt ein **soziales System** und kann als **Teilsystem** in einer Organisation verstanden werden

Das bedeutet, dass ein **Projekt-System** – ebenso wie die gesamte Organisation – aus Dimensionen wie **Zielen, Prozessen, Strukturen** besteht. mit deren Hilfe es versucht, mit den vielfältigen Anforderungen aus dem immer volatiler werdenden Ökosystem konstruktiv umzugehen.

Um diese Dimensionen herum ist ein Netz von Interaktionen gelegt, das wiederum das Auslegen und Handeln dieser Dimensionen beeinflusst und so eine Dynamik provoziert und die Komplexität eines solchen Systems ausmacht (VUCA).



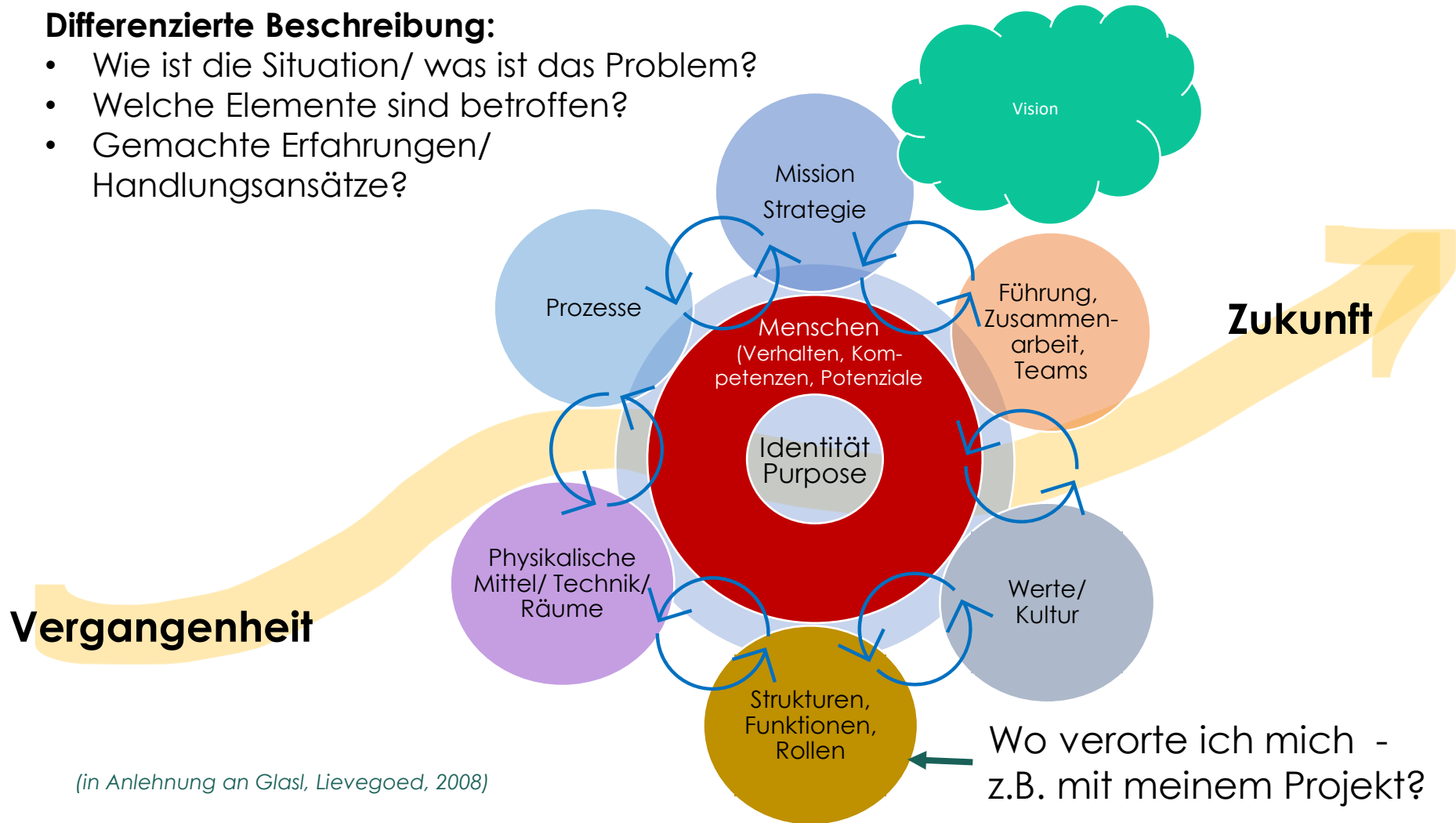
Dazu gehört die Fähigkeit, die eigenen und die fremden Wirklichkeitskonstruktionen zu erkennen und ernst zu nehmen, die unterschiedlichen Perspektiven auszutauschen und zu nutzen



Hilfreich: ein 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)

die kreative Annäherung an das Neue 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

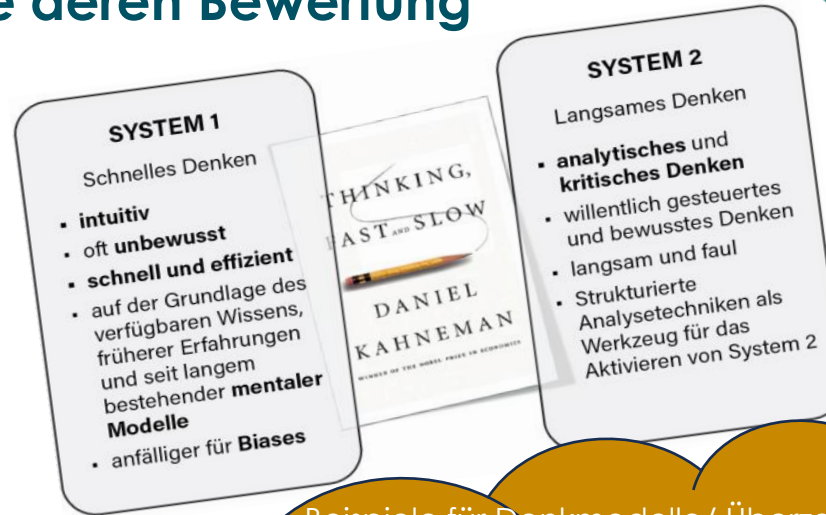
Erproben des Neuen in kleinen Einheiten mit Feedback-Schleifen und ggf Korrekturen

Collaborative Presencing: Erspüren der Zukunft

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

ein Bewußtsein über die eigenen Denkmuster und Glaubenssätze sowie deren Bewertung

Aufgaben-Druck durch unbewussten Denkmuster



SYSTEM 1
Schnelles Denken

- intuitiv
- oft unbewusst
- schnell und effizient
- auf der Grundlage des verfügbaren Wissens, früherer Erfahrungen und seit langem bestehender **mentaler Modelle**
- anfälliger für **Biases**

SYSTEM 2
Langsames Denken

- analytisches und kritisches Denken
- willentlich gesteuertes und bewusstes Denken
- langsam und faul
- Strukturierte Analysetechniken als Werkzeug für das Aktivieren von System 2

Negative Denkstile (nach Kaluza, 2004)

- selektive Wahrnehmung von negativen Ereignissen oder Erfahrungen,
- selektive Verallgemeinerung von negativen Ereignissen oder Erfahrungen,
- Katastrophisieren: Folgen negativer Ereignisse werden überbewertet,
- Personalisieren: alles auf sich beziehen
- Überzogene unrealistische Erwartungen.

Positive Denkstile

- Lösungs-orientiert
- Auf das Mut-machende gerichtet
- ...

Beispiele für Denkmodelle/ Überzeugungen

- Ich muss vermeiden, dass ich als der Schuldige dastehen
- Menschen kann man nicht trauen
- Mehr Ressourcen helfen dem Projekt in time und in budget zu bleiben
- Ich muss meine Macht festigen – im Zweifel auch gegen meine Leute
- Menschen brauchen einen Raum, in dem sie sich entfalten können
- Je älter man wird, desto weniger lernt man

Achtung: trotz aller modernen „mindset“-Diskussionen: es gibt keinen unmittelbaren und mono-kausalen Zusammenhang zwischen Denkmustern und Verhalten

Das „Reload“-Format in 4 Schritten

Scheiter-/Krisen-Erfahrungen
mit Begriffs- und Kontext-
klärung

1

2

Welche handlungsleitenden Konzepte/ Modelle/
Glaubenssätze verfolgen wir – wie erfolgreich?
(bezogen auf die Ziele/Anforderungen)

3

Alternative Denkmuster entwickeln und
auf die eigene Praxis beziehen

4

Andere Konzepte/ Neues Denken auf das
eigene Handeln beziehen: wie kann ich
das schaffen? was wäre dann anders? Was
brauche ich in meinem Kontext, um das
umzusetzen?

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

Das Design und das erfolgreiche Durchführen von Veränderungs-Projekten braucht eine andere Haltung, neue Konzepte und kreatives, agiles Vorgehen mit breiterer Beteiligung

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
Definitionsheer („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)

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?

Benefits im Interesse des Gelingens von Digitalisierungs-/ Transformations-Projekten

Sie haben gelernt, die wirklich, wichtigen Einflussfaktoren auf das Gelingen, mit ihrem Handeln zu adressieren – ebenso, dass die Fortschreibung gewohnter Verhaltensmuster keine Lösung ist

- 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, dass es oft besser ist, **unge-nügende Rahmenbedingungen zu benennen und die sich daraus ergebenden Risiken an die Entscheider zu kommunizieren** – dazu brauchen Sie Mut und ggf 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 für sich Anregungen zum Gelingen Ihrer Projekte gefunden – eng damit verbunden sind 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

Sabine Linhorst (Kooperations-Partnerin)

*Begeisterte Simplicity Designerin, Kybernetikforscherin,
Komplexonaut in der Funktion der Navigatorin*

Mit über 30 Jahren Erfahrung im Digital Design unterstütze ich Unternehmen dabei, komplexe Sachverhalte in klar verständliche, nutzerfreundliche Lösungen zu übersetzen.

Seit 1996 begleite ich Projekte als Berater für Strategie, Methoden und Umsetzung in den Bereichen Digital Design, Interface Design, Usability und User Experience.

Im Mittelpunkt meiner Arbeit

stehen Kundenzentrierung, Empathie, Klarheit und Relevanz. Ich glaube an digitale Lösungen, die nicht nur funktionieren, sondern begeistern – durch intuitive Bedienbarkeit, hohe Nutzerorientierung und einen echten Mehrwert.

Sich setze auf partnerschaftliche Zusammenarbeit, fundierte Methoden und einen hohen gestalterischen Anspruch, um positive und nachhaltige Nutzungserlebnisse zu schaffen.

World Usabilty Day, Mannheim 2014

World Usabilty Day, Stuttgart 2015 / UX Congress, Frankfurt 2016

IHK Zukunftswerkstatt, Koblenz 2019 /DGQ, online 2020

CC SAP Digital Leadership Summit, Juni 2024

Silicon Valley Europe, Leadership, Mai 2025

German UPA, MUC Mensch und Maschine, September 2025



Den Blick öffnen auf
das, was offen bleibt.

Helmut Heißenbüttel



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

