

**Sven Lundershausen**

# **Moderation und Prozess- begleitung im strategischen Change-Projekt**

**Grundlagen, Methoden und Instrumente  
für Berater, Moderatoren und Entscheider**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

# Inhalt

Vorwort.....	5
Nutzungshinweise und Systematisierung.....	9
<b>1. Prozessbegleitung und Moderation.....</b>	<b>19</b>
Begriffsklärungen.....	21
Systemisch-konstruktivistisches Denken und Handeln.....	28
Fragen in Prozessbegleitung und Moderation.....	39
Weitere unverzichtbare Fragen-Klassiker.....	67
<b>2. Change: Grundlagen und Modelle, die Sie kennen sollten.....</b>	<b>77</b>
Einführung.....	79
Die Einstufung von Change-Prozessen.....	85
Handlungsfelder des Changemanagements.....	95
<b>3. Auftragsklärung.....</b>	<b>117</b>
Grundlagen der Auftragsklärung.....	119
Prozess der Auftragsklärung.....	122
Das Change-Canvas.....	129
<b>4. Diagnose und Hypothesen.....</b>	<b>149</b>
Systemische Interventionen als Prozessergebnis.....	151
Transparenz herstellen: Das Situationsmodell.....	154
Stakeholder-Analyse und Perspektivwechsel.....	161
Risiken in Projekten.....	181
Kraftfeldanalyse.....	190
Diagnosetool „Ich würde, so ich könnte“.....	194
Mitarbeiterbefragung.....	199

Beispiel-Fragebogen und Fokusgruppe .....	212
Kulturcheck.....	221
Die Projektumfeldanalyse .....	231
Hypothesen.....	234
<b>5. Interventionen planen und steuern .....</b>	<b>237</b>
Interventionen, Techniken und Instrumente .....	239
Architektur und Design von Veränderungsprozessen .....	243
Typische Architekturelemente in Change-Prozessen .....	249
Controlling: Einführung in das Change Monitoring .....	258
Planungsinstrumente für Interventionen.....	264
<b>6. Interventionen zukunftsgestaltender Prozesse .....</b>	<b>275</b>
Instrumente für eine Annäherung an Ziele .....	277
Kulturdiskurs .....	291
Führung.....	297
Wertearbeit .....	310
Visionsarbeit .....	330
Ein Leitbild entwickeln .....	334
Regeln entrümpeln: Kann das weg oder wird das noch gebraucht? .....	350
<b>7. Interventionen des Informations- und Lernprozesses .....</b>	<b>355</b>
Instrumente im Informationsprozess .....	357
Grundlagen und Instrumente im Lernprozess.....	367
Literatur .....	386
Stichwortverzeichnis .....	395



**Download-Ressourcen**

- Beispielfragebogen Mitarbeiterbefragung
- Canvas-Bausteine und Modelle
- Empathy Map
- Fragensammlung Wesenselemente
- Learning-Log-Vorlage
- Vorlage Change-Canvas
- Wertesammlung

---

## Vorwort

---

Strategien zu entwickeln, gilt als Königsdisziplin in der Betriebswirtschaft. Doch damit diese Maßnahmenbündel auch ihre Nachhaltigkeit entwickeln und die erwünschten Effekte eintreten können, bedarf es ebenfalls einer angemessenen Umsetzung. Hierbei helfen zahlreiche Standardwerke auf dem Markt mit den Schwerpunkten Planung – Ausführung – Kontrolle und Steuerung. Die dort dargestellten Inhalte übergehen jedoch, dass es Menschen sind, die die erarbeitete Strategie verwirklichen sollen. Dabei zeigt sich in der Praxis, dass die beste Strategie nichts nützt, wenn die Menschen nicht beteiligt und in die Lösungsfindung eingebunden werden.

Die klassischerweise gerne ins Auge gefassten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen an sich sind nicht per se gut oder schlecht. Sie bilden im Sinne eines Fieberthermometers unterschiedliche Zustände ab, die zu interpretieren sind. Doch Kennzahlen sind (weitestgehend) menschengemacht. Es sind Menschen, die hoch motiviert und engagiert Strategien und Programme umsetzen – oder eben auch nicht. Beide Verhaltensoptionen bestimmen, ob Strategien tatsächlich Wirklichkeit werden. In diesem Buch konzentriere ich mich daher genau auf diesen Aspekt: Hier geht es um das Einbinden der Mitarbeiter\* in Organisationen und Unternehmen, um Führungskräfte und Entscheider, Vorstände und Geschäftsführungen ..., also um das Einbinden von all jenen Menschen, denen in Veränderungsprozessen – ein anderes Wort für Strategieumsetzung – eine bedeutende Rolle zukommt. Ignoriert man diese, wird's wohl nichts mit der anvisierten Neuausrichtung der Unternehmung. Eine Neuausrichtung erfordert es zudem, dass Dinge tatsächlich anders getan werden als zuvor. Oft wird in Veränderungsprozessen der Wunsch adressiert, zu verbessern, jedoch eher „bei den anderen“.

\* In diesem Buch wird auf die Nennung aller Geschlechtsformen personenbezogener Bezeichnungen verzichtet, weil dies zu einer besseren Lesbarkeit führt und es auch das Schreiben erleichtert. Es sind, sofern nicht ausdrücklich benannt, sowohl weibliche, diverse, als auch männliche Personen gleichermaßen gemeint.

Im eigenen Umfeld könne alles so bleiben. Oder es wird verändert, ohne dass es zu Verbesserungen beiträgt. Es sei also ausdrücklich vorangestellt: Es geht darum, im Change-Projekt Besserung herbeizuführen, was eine Veränderung voraussetzt. Hierauf fokussiert die in diesem Buch vielfach genutzte Ausdrucksweise „anders besser“.

Hinsichtlich einer betriebswirtschaftlichen Steuerung, die im Veränderungsmanagement ebenfalls unverzichtbar ist, verweist dieses Buch auf bestehende Konzepte. Dass sich Disziplinen wie Changemanagement bzw. Organisationsentwicklung auch gedanklich mit solchen Überlegungen befassen, ist geteilte Erkenntnis. Doch „Theoriegebäude“ allein lösen den Knoten noch nicht. Sie, liebe Leserinnen und Leser, finden in diesem Buch daher neben **theoretischen Herleitungen** und Fundierungen vor allem eines: **praxiserprobte Instrumente**, die Sie bei Ihren Veränderungsvorhaben unterstützen und der Einbindung der Menschen in diese. Hierbei handelt es sich vor allem um **Moderationsformate**, bestimmt also für den Einsatz in Gruppen (zum Einsatz der Instrumente bei Einzelpersonen s. S. 12). Alle Instrumente werden jeweils hinsichtlich der Ziele bzw. des Nutzens eingeführt und anhand von **Schritt-für-Schritt-Anleitungen** für die Anwendung in Gruppen dargestellt. Einige wenige Modelle und Instrumente richten sich außerdem an die **Prozessbegleiter** selbst, sie erläutern ihnen bestimmte Vorgehensweisen oder erklären bzw. vertiefen den theoretischen Hintergrund. Zudem finden Sie in den Beschreibungen Hinweise auf beachtenswerte praktische Aspekte – es soll ja bei der Nutzung der praxiserprobten Instrumente auch alles klappen. Zu der thematischen Strukturierung des Buches lesen Sie bitte ab S. 9 „Nutzungshinweise und Systematisierung“.

Das hier aufgezeigte Instrumentarium verknüpft dabei zahlreiche Disziplinen, die bei der Verwirklichung eines strategischen Projektes eine Rolle spielen: Da gesellt sich zu der **Strategie** das **Projekt** mit eigenen etablierten Instrumenten, **agil** oder **klassisch**. Daneben (und dies ist hier der Hauptinhalt) finden sich, wie bereits angedeutet, zahlreiche Formate aus der **Moderation** wieder. Jede dieser Kategorien entwickelt ihre Wirkungen als Intervention. Veränderungsprozesse zu verstehen, heißt zudem auch, **systemische Ansätze** und Erfahrungswissen zu adaptieren und Change-Kompetenz nutzbar zu machen. Natürlich gibt es Bücher zu all diesen Disziplinen. Die hier hergestellte Verknüpfung dieser Disziplinen unter Bezug auf ein konkretes Veränderungsvorhaben ist die Herausforderung, aber auch der besondere Nutzen des vorliegenden Buches. Insoweit ist der gewählte Buchtitel unter Marketing-Aspekten zwar etwas sperrig – er gibt aber verlässlich Aufschluss über den Inhalt.

Auf dem Buchmarkt beobachte ich hier und da einen Hype, dass alles neu sein soll in einem Buch. Nun – dies ist wohl kaum möglich. Alles, was wir denken, ist vermutlich schon einmal gedacht worden. Das „Neue“ entpuppt sich dann auch als alter Wein in neuen Schläuchen. Ich beziehe mich daher in diesem Buch auf Bekanntes und übertrage dieses in eine Arbeitsform, die Sie gerne ausprobieren und übernehmen dürfen. Insoweit finden Sie hier auch Instrumente, die bereits an anderer Stelle publiziert sind. Sie machen dieses Buch rund und sorgen für eine Dichtheit, die in einem Change-Projekt tatsächlich Fundgrube zur Auflösung zahlreicher Fragestellungen sein kann. „Gebraucht“ im Sinne von „nicht neu“ ist dabei eher förderlich, denn Etabliertes einzusetzen, heißt auch, Bewährtes zu nutzen. Ich habe mich darauf konzentriert, meine Erfahrungen in Form von Schritt-für-Schritt-Anleitungen nebst Hinweisen einfließen zu lassen. Alle Instrumente haben eine Bereicherung um Prozeduren aus der Moderation erfahren – wie bereits ausgeführt, finden Sie hier eine Verknüpfung verschiedener Disziplinen vor. Ein von mir neu entwickeltes Instrument möchte ich Ihnen schon jetzt besonders ans Herz legen: das Change-Canvas. Als Instrument der prozessunterstützenden Visualisierung sind Canvases seit dem bekannten „Business Model Canvas“ etabliert. Die hier gezeigte Variante ist Ergebnis einer langjährigen Entwicklung und hat sich als wertvolle Unterstützung während des gesamten Changemanagement-Prozesses bewiesen. In diesem Fall ist also die Idee „gebraucht“, das Instrument in meiner Fassung: „neu“. Also schauen Sie als geneigte Leser, was es Neues zu entdecken gilt, was Bestätigung von Bewährtem sein kann und was in neue Kontexte eingebettet und um Handlungsabläufe bereichert ist.

Der Impuls, ein solches Buch zu schreiben, war schon sehr früh gesetzt. Einige Rückmeldungen und Fragen von Lesern des Vorgängerbuches „Die Moderation strategischer Initiativen – Strategie-Workshops und Klausuren erfolgreich moderieren“ haben mich dann darin bestärkt, nach dem Buch über das Entstehen von Strategien die **Strategieumsetzung** zum Thema zu machen. Aus dieser Erfahrung kann ich auch sagen, dass das Buch einen viel weiteren Leserkreis erreicht hat, als ursprünglich angenommen. Angesprochen wurde ich neben Beratern, Trainern, Moderatoren und Coaches auch von Führungskräften und Verantwortungsträgern aus Unternehmen sowie Mitgliedern von Personalvertretungen. Insoweit richtet sich dieses zweite Buch an all jene, die verstehen wollen wie es gelingen kann, mit einer **möglichst intensiven Beteiligung** aller Betroffenen tatsächlich Veränderungen in Organisationen zu **starten**, zu **verwirklichen** und sodann auch **nachhaltig zu verankern**.

---

# Nutzungshinweise und Systematisierung

---

Die Arbeit mit Menschen ist ohne Kommunikation nicht denkbar. Die Denkarbeit braucht zudem noch eine Visualisierung und Gesprächssteuerung. Folglich kommt ein Buch, wie hier vorgelegt, nicht ohne **Frage-techniken** und **Moderations-Know-how** aus. Denn: Ohne Moderation keine Strategie, kein Projekt, kein Change! Beides wird insbesondere auch im **ersten Kapitel** dieses Buches vertieft (ab S. 20). Ich knüpfe damit an mein oben genanntes Buch mit dem Schwerpunkt auf der Beteiligung der Betroffenen während der Strategieentwicklung an. Dieses hier ist sozusagen die Fortsetzung: Die Beteiligung der Betroffenen im Changemanagement. Um Überschneidungen möglichst gering zu halten und dabei ein in sich rundes und abgeschlossenes Buch vorzulegen, habe ich weitestgehend auf Doppelungen verzichtet und verweise in einigen Passagen zur Vertiefung auf das genannte Buch. Dieser Service soll Sie unterstützen, darf aber gern auch ignoriert werden. Selbstredend gibt es noch weitere Bücher am Markt, die ebenfalls entsprechende Aspekte vertiefen, werfen Sie hierfür gern einen Blick in das **Literaturverzeichnis** (S. 386 ff.).

In die weiteren theoretischen Grundlagen im Kontext der hier behandelten Disziplinen **Strategie, Projekt, Prozess und Change** leitet das **zweite Kapitel** ein (ab S. 77). Hier werden wesentliche Modelle und Methoden so skizziert, dass nachfolgende Passagen darauf aufbauen (können). Dieser Teil richtet sich an diejenigen Leser, die eine Einordnung suchen oder eine Beschreibung des Kontextes dieses Buches erwarten. Der fachkundige Leser steigt einfach etwas später ein.

Das **dritte Kapitel** (ab S. 117) beschreibt die Grundlagen der **Auftragsklärung** und bietet entsprechende Instrumente praxisnah beschrieben. Hier wird auch das den gesamten Prozess begleitende **Change-Canvas** vorgestellt (ab S. 129).

Der nachfolgende und damit überwiegende Teil dieses Buches befasst sich mit den unterschiedlichen Prozessen, die während eines Veränderungsprojekts zu beachten sind. Hier bezieht sich die Kapitelgliederung auf das Modell der sieben Basisprozesse (Glasl u.a. 2014, vgl. S. 105 ff.) und folgt zudem einer (mit Einschränkungen zutreffenden) zeitlichen Reihenfolge.

Das heißt, das **vierte Kapitel** umfasst **Diagnose und Hypothesen** (ab S. 149), das **fünfte Kapitel** vertieft das **Planen bzw. Steuern** von Interventionen (ab S. 237), das **sechste Kapitel** stellt Interventionen **zukunftsgestaltender Prozesse** vor (ab S. 275) und das abschließende **siebte Kapitel** erläutert das Vorgehen bei Interventionen des **Informations- und Lernprozesses** (ab S. 355).

Nicht eigenständig als Basisprozesse vertieft werden die psycho-sozialen Prozesse und Umsetzungsprozesse. Psycho-soziale Prozesse sind eher implizit in den dargestellten Instrumenten und Interventionen in Form von Tipps und Hinweisen zu Risiken enthalten. Zudem ist es instrumenteneigen, dass während der Interventionen psycho-soziale Prozesse angestoßen und gefördert werden. Und für den spezifischen Umsetzungsprozess gilt, dass er schwerlich theoretisch vorweggenommen werden kann, denn je weiter ein Change-Projekt voranschreitet, desto differenzierter werden auch die Themen und Ansatzpunkte, die sich dort bieten, sodass nicht erahnt werden kann, welche speziellen Fragen in einem vorangeschrittenen Veränderungsprozess im Detail auftauchen. Dennoch sind auch Umsetzungsprozesse implizit in den hier dargestellten Prozessen enthalten – beispielsweise in Lernprozessen, die helfen, das Neue zu verankern.

In dem **vierten bis siebten Kapitel** finden Sie zahlreiche Anregungen (Tipps und Hinweise zu Risiken), welche jeweils auf die oben genannten Prozesse fokussieren. Es werden Modelle, Methoden und Instrumente bzw. Interventionen vorgestellt, deren Anwendungsfokus zum Ersten beim Prozessbegleiter (bzw. Prozessberater) selbst liegt. Hier finden Sie theoretische Herleitungen und Begründungen, die den erforderlichen Background für Moderatoren bzw. Prozessbegleiter bereitstellen. Eine weitere Kategorie sind Instrumente für die eher individuelle Verwendung durch den Moderator bzw. Prozessbegleiter. Diese unterstützen insbesondere Planungs- und Steuerungsaufgaben im Changemanagement-Prozess, die dem Prozessbegleiter (bzw. Prozessberater) obliegen. In einigen Fällen kann es angezeigt sein, diese Instrumente gemeinsam mit der Steuergruppe (vgl. S. 250 f.) zu erarbeiten und zu nutzen.

Zweitens finden Sie andere Interventionen so aufbereitet, dass sie als moderiertes Format für Workshop oder Veranstaltung eingesetzt werden können. Diese Moderationsformate sind mit gut nachvollziehbaren Schritt-für-Schritt-Anleitungen versehen, die einen Praxistransfer strukturiert unterstützen. Konkrete Zeitangaben und Materialhinweise sind ebenfalls aufgeführt.

Bei einer spezifischen Suche sind Ihnen das **Stichwortverzeichnis** im Anhang behilflich sowie eine mit Merkmalen versehene **Auflistung aller Interventionen und Modelle dieses Buches** (ab S. 13). Am Anfang jeden Kapitels finden Sie zudem ein detailliertes **Kapitelinhaltsverzeichnis**. Nicht zuletzt verweisen Sie beim Umblättern die folgenden Piktogramme auf einen schnellen Blick auf Eigenschaften bzw. auf zusätzliches Material.

Wenn es um Definitionen oder Sacherläuterungen geht, finden Sie dort dieses nebenstehende Piktogramm.



Ideen und Tipps werden durch dieses Icon kenntlich gemacht.



Bei diesem Icon finden Sie Erläuterungen zu Ziel und Nutzen eines Instruments.



Hier finden Sie Hinweise zum Zeitpunkt des Einsatzes sowie Erfahrungswerte zur aufzuwendenden Zeit (Dauer).



Nicht selten finden Sie direkt darunter das Icon für den Text, der über Materialaufwand aufklärt.



Einige Instrumente oder Vorgehensweisen haben bekannte Risiken und Nebenwirkungen. Hier finden Sie Hinweise bzw. Vorschläge für einen geeigneten Umgang damit in der Praxis.



**Download-Ressourcen** zum Buch ergänzen den Transfer und ermöglichen das Ausdrucken einiger Buchinhalte. Sie sind gekennzeichnet durch das nebenstehende Symbol. Den Link zu den Download-Ressourcen finden Sie in der inneren Umschlagklappe des Buches, er ist in die Browser-Zeile einzugeben.



---

# Das Change-Canvas

---

Ein hilfreiches Instrument, das Sie zunächst in der Auftragsklärung und dann in der Begleitung des ganzen Prozesses unterstützt, ist das Change-Canvas. Um es deutlich zu machen: Dieses praxisbewährte, einfach anzuwendende und in der Prozessbegleitung hochwirksame Instrument werden Sie in anderen Büchern so nicht finden, denn es ist aus langjähriger eigener Praxis entstanden. Zunächst sei kurz erklärt, was ein Change-Canvas ist, wozu es eingesetzt wird und wie es aufgebaut ist. Darauf aufbauend wird anschließend aufgezeigt, wie Sie sich mithilfe des Canvas „Ihr“ Projekt Stück für Stück erarbeiten können.

Ganz allgemein gesagt bietet das Change-Canvas einen grafischen Rahmen für einen Veränderungsprozess. In Form eines großflächig ausgedruckten Plakates (häufig größer als DIN A2) stellt es zugleich ein Instrument für eine strukturierte Visualisierung, Planung, Begleitung sowie Reflexion solcher Prozesse dar. (Eine Plakatvorlage für das Change-Canvas können Sie in den Download-Ressourcen zu diesem Buch herunterladen, um es sich in entsprechender Größe auszudrucken.)



Nach seiner ursprünglichen englischsprachigen Bedeutung ist ein „Canvas“ eine „Leinwand“ oder ein „Gemälde“. In der Programmiersprache HTML bezeichnet ein Canvas einen Bereich, in dem der Browser per JavaScript zeichnen kann. In der Moderation sowie auch in der Strategieentwicklung haben zahlreiche Techniken und Instrumente Einzug gehalten, die diese Grundidee eines übersichtlichen und Struktur anbietenden Plakates adaptieren. Zu deren bekanntesten Vertretern gehört vermutlich das „Business Model Canvas“ (Osterwalder/Pigneur 2011). Ich selbst verwende bereits im Rahmen der Strategieentwicklung seit einigen Jahren ein für Strategieentwicklungsprozesse geeignetes Strategie-Canvas (Lundershausen 2015). So lag es schon früh nahe, auch für die anschließende Strategieumsetzung, also für Change-Projekte, eine geeignete, ebenfalls einfach zu handhabende Arbeits-

*„Canvas“ als Begriff*

# Change-Canvas

Erstellt für

Erstellt von

Datum

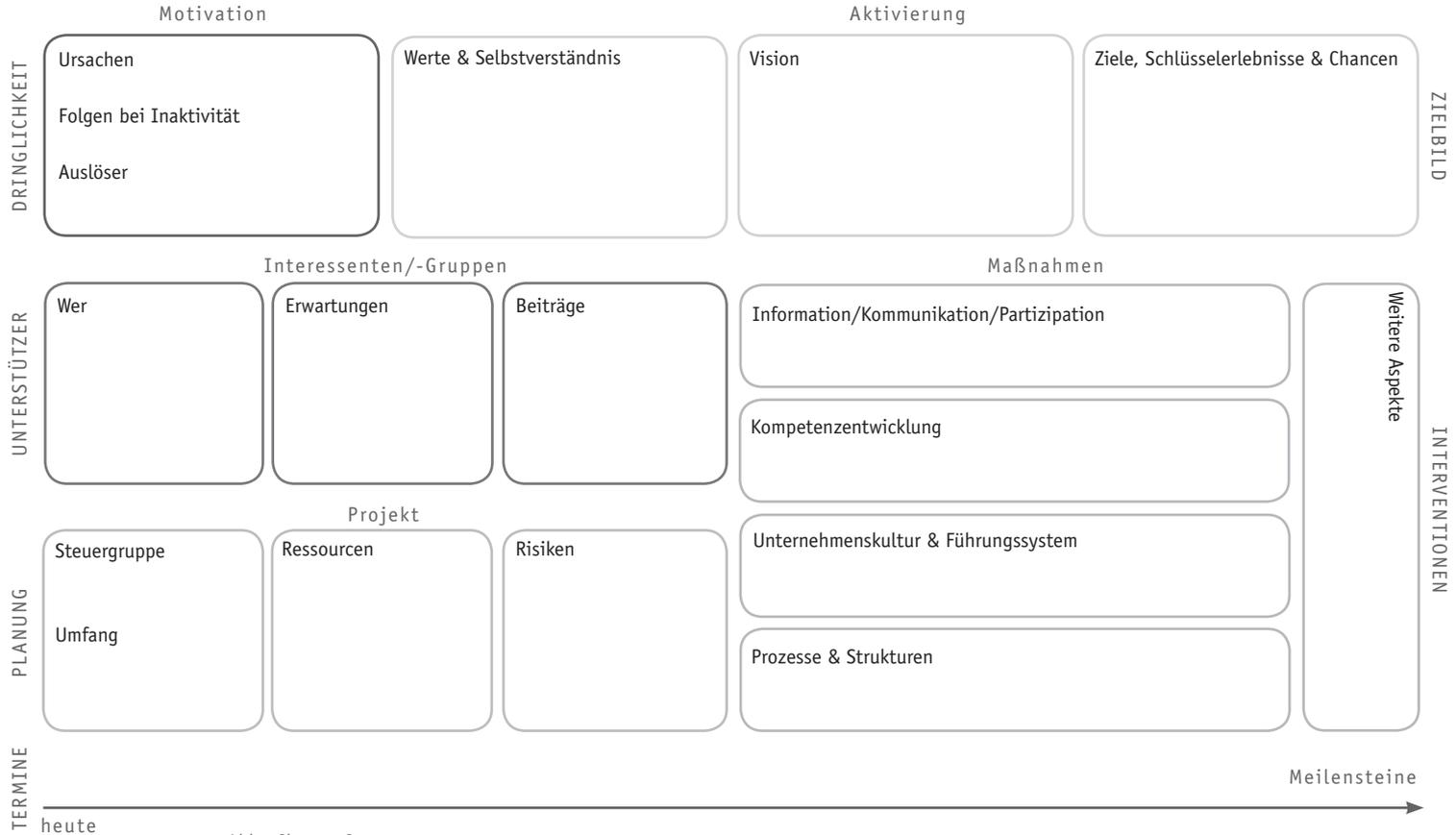


Abb.: Change-Canvas

grundlage zu schaffen. „Arbeitsgrundlage“ bezieht sich darauf, dass Change-Projekte, wie Projekte generell, geplant und gesteuert werden müssen. Hierfür, also für

- ▶ die Erarbeitung eines Geschäftsmodell (Business Model)
- ▶ die Erarbeitung von Strategien
- ▶ die Planung von Projekten

*Durch Canvases  
unterstützte  
Entwicklung*

hat sich in den vergangenen Jahrzehnten das Canvas-Prinzip als sehr nützlich erwiesen. Dessen Vorteile beinhalten:

- ▶ Struktur bieten
- ▶ Übersicht ermöglichen
- ▶ Vollständigkeit der erforderlichen Arbeiten sichern
- ▶ Arbeitsstand und Umfang des Prozesses schnell erfassen können
- ▶ helfen, relevante Daten und Fakten im Blick zu haben – und auch zu behalten
- ▶ Grundlage schaffen für die Einführungen in das Projekt und
- ▶ erste Möglichkeiten für eine Vollständigkeits- und Fortschrittskontrolle bieten
- ▶ das Arbeiten und Denken in der Gruppe unterstützen
- ▶ Grundlage für moderierte Meetings bieten
- ▶ mithilfe von Reduktion eine hohe Akzeptanz bei Stakeholdern erreichen

*Nutzen von Canvases*

In diesem Sinne ist also das hier vorgestellte Change-Canvas zu sehen.

## Aufbau und Struktur des Change-Canvas

Das Canvas vereint zwei wesentliche Eigenschaften in sich:

1. Es ist aufgrund seiner Reduktion auf Wesentliches sehr kompakt in seiner Darstellung sowie, oder auch gerade deshalb,
2. einfach in seiner Anwendung. Selbst ungeübte Anwender erkennen intuitiv die erforderlichen Arbeitsschritte. Das Change-Canvas ist dabei sowohl allein auch als gemeinsam in einer Gruppe gut einsetzbar.

*Eigenschaften des  
Change-Canvas*

Die Canvas-Methode folgt dabei dem etablierten Trend, komplexere Arbeiten zu reduzieren und möglichst einfach zu strukturieren. Beim Einsatz des Canvas muss sich der Nutzer den Spagat zwischen der

strukturiert-analytischen Herangehensweise einerseits und der möglichst eingängigen „Übersetzung“ der Erkenntnisse in Schlagworte und Kerngedanken vergegenwärtigen. Dabei bietet das Canvas grundsätzliche Strukturen an, sorgt für Vollständigkeit der Überlegungen und sichert über den limitierten Platz eine effiziente Arbeitsweise. Mit dem Blick auf relevante Aspekte hingegen unterstützt und beschleunigt es die Zusammenstellung der Eckdaten im Team, da es eine klare Aufgabenstellung vermittelt. Das Change-Canvas bietet zunächst sechs Module an:

<i>Module des Change-Canvas</i>	▶ Dringlichkeit	▶ Interventionen
	▶ Zielbild	▶ Planung
	▶ Unterstützer	▶ Termine

Diese sechs Module bestimmen die grundlegendsten Überlegungen, welche in einem Change-Projekt beachtet werden sollten. Die sechs Module sind in insgesamt sechzehn Bausteinen untergliedert. So aufgliedert, unterstützen sie die praktische Nutzung des Canvas sowie den Denkprozess.

*Alle Module bereits  
ansprechen*

Möglichst alle Module sollten bereits in der Auftragsklärung erstmalig angesprochen werden, um ein relativ konkretes Bild des erhofften Change-Prozesses zu erhalten. Insbesondere die Punkte „Dringlichkeit“ und „Zielbild“ sollten unbedingt vertieft und entsprechend nachgehakt werden (vgl. S. 134 und S. 136). Das Modul „Interventionen“ wird inhaltlich eher vom Prozessbegleiter angesprochen und beinhaltet im Sinne von ersten Vorschlägen mögliche Handlungsoptionen, wie beispielweise eine Mitarbeiterbefragung. Im Projektverlauf wird dieses Modul nach und nach weiter mit Inhalt befüllt. Insgesamt geht es im Rahmen der Auftragsklärung um ein zunächst gemeinsames und möglichst übereinstimmendes Skizzieren. Dabei besteht regelmäßig die Aufgabe, das Verstehen auf Beraterseite, zum Beispiel durch Paraphrasieren, zu unterstützen.

Die Tabelle rechts zeigt die Kernfragen und Bausteine der sechs Module. Die einzelnen Module begründen sich mit den Erfordernissen des Changemanagements, die von der Forschung (Glasl, Kotter) wie in diesem Buch beschrieben herausgearbeitet wurden. Die Bezüge zwischen dem Canvas und den Modellen sind in einer Tabelle dargestellt, die Sie unter den Download-Ressourcen herunterladen können.



Modul	Baustein
<b>Dringlichkeit</b>	<p><b>Motivation</b></p> <p>„Weshalb soll etwas gerade jetzt getan werden?“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ursachen</li> <li>- Folgen bei Inaktivität</li> <li>- Auslöser</li> </ul>
<b>Zielbild</b>	<p><b>Aktivierung</b></p> <p>„Was soll erreicht werden?“</p> <p>„Wofür lohnt sich der Einsatz?“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Werte &amp; Selbstverständnis</li> <li>- Vision</li> <li>- Ziele/Schlüsselergebnisse &amp; Chancen</li> </ul>
<b>Unterstützer</b>	<p><b>Stakeholder/Interessenten</b></p> <p>„Wer ist betroffen und kann das Projekt beeinflussen?“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wer</li> <li>- Erwartungen</li> <li>- Beiträge</li> </ul>
<b>Interventionen</b>	<p><b>Maßnahmen</b></p> <p>„Was braucht es, um erfolgreich zu sein?“</p> <p>„Welche Aktivitäten unterstützen den Prozess Richtung Ziel?“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Information, Kommunikation, Partizipation</li> <li>- Kompetenzentwicklung</li> <li>- Unternehmenskultur &amp; Führungssystem</li> <li>- Prozesse &amp; Strukturen</li> </ul>
<b>Planung</b>	<p><b>Projekt-Basics</b></p> <p>„Welche Planungsschritte sind unverzichtbar?“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Steuergruppe</li> <li>- Umfang</li> <li>- Ressourcen</li> <li>- Projektumfeld</li> <li>- Risiken</li> </ul>
<b>Termine</b>	<p><b>Terminierung, wichtige Zwischenziele (Meilensteine)</b></p> <p>„Wie wird der zeitliche Verlauf sein?“</p> <p>„Welche wichtigen Zwischenziele sollen erreicht werden?“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meilensteine auf einer Zeitachse</li> </ul>

Abb.: Change-Canvas-Bausteine

### Zu den Modulen und ihren Bausteinen im Einzelnen

Im Folgenden wird nun vertieft, welche Inhalte die einzelnen Module des Change-Canvas umfassen und weshalb diese relevant sind. Es werden dazu jeweils Beispielfragen genannt, mit denen von den Teilnehmern die wesentlichen Informationen erfragt werden können. Wie genau dabei praktisch vorgegangen werden kann – etwa in welcher Reihenfolge – wird anschließend erläutert.

In der Literatur herrscht Einigkeit darüber, dass Veränderungsprojekte nur dann erfolgreich gestartet, durchgeführt und auch beendet werden können, wenn in der Organisation die Notwendigkeit für die beabsichtigte Veränderung – oder besser: Verbesserung – erkannt wird. So betont zum Beispiel der Veränderungsmanagement-Experte John P. Kotter (2011), dass für einen erfolgreichen Wandel ein Gefühl für Dringlichkeit erzeugt werden muss.

### Motivation und Dringlichkeit

#### *Dringlichkeit*

Wie kann nun diese Dringlichkeit von den Systemmitgliedern am ehesten erkannt werden? Das geschieht, indem die **Ursachen** für die gegenwärtige Situation hinreichend konkret beleuchtet und kommuniziert werden. (Werden im Gegenteil die eigentlichen Ursachen gegenwärtiger Probleme nicht identifiziert, mag das zudem zur Folge haben, dass ein durchgeführter Wandel ergebnisfrei endet.)

Doch die Kenntnis der Ursachen allein reicht nicht! So manches Problem besteht bereits seit langer Zeit und wurde ebenso lange geduldet. Insoweit braucht es bei den Menschen zweitens ein Verständnis dafür, weshalb nun an diesem Thema gearbeitet werden soll.

Manchmal beantwortet sich dies über die Beschreibung möglicher **Folgen bei Inaktivität**. Inaktivität kann beispielsweise dann zu einem Problem mit Schädigung führen, wenn eine (absehbare) Veränderung in den Rahmenbedingungen der Unternehmensumwelt eintritt. Dies ist häufig die Erkenntnis des Managements aus Strategieentwicklungsprozessen. Es nützt jedoch nichts, wenn allein das Management diese Erkenntnis für sich gewonnen hat, vielmehr müssen die Organisationsmitglieder in die Lage versetzt werden, zu erkennen, dass ein weiteres Hinnehmen des Problems negative Folgen für die Organisation haben kann.

Selbst wenn Mitarbeiter erkennen, dass Dinge anders bzw. besser als bisher gemacht werden sollen, ist die Frage noch offen: „*Warum gerade jetzt? Es hat doch bisher auch so funktioniert!*“ In der Kommunikation

kommt es folglich auch darauf an, deutlich zu machen, was genau der **Auslöser** dafür ist, dass die Veränderung gerade jetzt angegangen wird. Eine Abwesenheit von Krisen sorgt in einer Belegschaft mit zunehmender Dauer für eine Art „Selbstgefälligkeit“, wie Kotter es nennt. Fehlen beispielsweise Budgetkürzungen, Abschaffung von Privilegien, betriebsbedingte Kündigungen, realistische Leistungsbeurteilungen, ungeschönte Berichte über Leistungsfähigkeit des Unternehmens und wirtschaftlichen Erfolg, so ist es den Organisationsmitgliedern nachzusehen, dass sie die Lage des Unternehmens gar nicht zutreffend einschätzen können.

Kurz gefasst geht es darum, die Mitglieder der Organisation in die Lage zu versetzen, durch eigene Erkenntnis die Dringlichkeit des vorgesehenen Wandels zu erkennen. Allein dieser Erkenntnisprozess setzt die für den Wandel erforderlichen Energien bei den Organisationsmitgliedern frei. Sie müssen bereit sein, sich über ihr bisheriges Tagesgeschäft hinaus zu engagieren. Mögliche Fragen in diesem Baustein „Motivation“ sind:

- ▶ „Welche Probleme genau wollen angegangen werden?“
- ▶ „Für wen oder was genau ist der gegenwärtige Zustand ein Problem?“
- ▶ „Was an der heutigen Situation ist gefährlich und aus welchem Grund?“
- ▶ „Weshalb ist der Wandel gerade jetzt angebracht?“
- ▶ „Was würde passieren, wenn das Problem weiter bestehen würde?“
- ▶ „Was ist das Risiko, was steht auf dem Spiel?“
- ▶ „Warum müssen wir weg von dieser Ausgangssituation?“
- ▶ „Was genau sind die Ursachen für den unerwünschten Zustand?“
- ▶ „Was wurde bereits unternommen, um das Problem zu lösen?“

### Aktivierung

**Werte** sind kurz gefasst Vorstellungen, Ideen, Normen oder auch Verhaltensweisen, welche durch den jeweiligen Betrachter als wünschenswert und erstrebenswert angesehen werden. Sie dienen im Rahmen der Interaktion in Systemen als Orientierung. Im Idealfall passen die Werte einzelner Menschen und die Werte des Unternehmens als Ganzes mit einer hohen Deckung zueinander. Hinterfragt wird also die Wertebasis in der Belegschaft im Verhältnis zu den (sofern bereits formulierten) Werten des Unternehmens. Ebenso ist es eine Frage, ob die kommunizierten und die tatsächlich gelebten Werte übereinstimmen.

**Zielbild** Der Begriff **Vision** wird in der Literatur zum strategischen Management unterschiedlich definiert. Grundsätzlich kann man die Vision eines Unternehmens als eine generelle, dem Tagesgeschäft übergeordnete Leitidee verstehen, die zwar beispielhafte, aber dennoch realistische und glaubwürdige Aussagen hinsichtlich einer anzustrebenden und im Prinzip auch erreichbaren Zukunft skizziert. Kurz: Eine Vision ist die Vorstellung davon, wie das Unternehmen in der Zukunft aussehen soll. Sie gibt damit die Richtung und in einem gewissen Sinne auch ein übergeordnetes Ziel vor, welches weit über operatives Handeln hinausgeht. Gute Unternehmensvisionen:

*Funktion einer Unternehmensvision*

- ▶ setzen Impulse
- ▶ ermöglichen Orientierung
- ▶ fördern Erfolge
- ▶ motivieren über deren Strahlkraft
- ▶ setzen Energien frei
- ▶ unterstützen Entscheidungsprozesse und fokussieren
- ▶ sind vorstellbar, wünschenswert und fassbar

Für nichts strengen sich Menschen mehr an als für das, was sie für nützlich und sinnvoll erachten. Wenn sie also das in einer Vision enthaltene Ziel auch tatsächlich erreichen wollen, dann geht von dieser die erwartete motivierende Wirkung aus. In Zeiten des Wandels stellt sich daher umso mehr die Frage, wofür es sich lohnt, sich zu engagieren. Insoweit kommt dem Zielbild eines Veränderungsprozesses und der Vision eine besondere Bedeutung zu.

**Ziele** beziehen sich zunächst einmal auf einen erwünschten, in der Zukunft liegenden Zustand. Umgangssprachlich könnte man von einem erwünschten Ergebnis sprechen. Es geht also letztlich um die Frage, was genau im Ergebnis des Wandels erreicht sein soll und welche Zwischenschritte und wesentlichen Ergebnisse dabei erzielt werden sollen. Auch von Zielen geht, wie bei einer Vision auch, eine motivierende Wirkung aus. Sie beantworten die Frage, wofür sich die Anstrengungen lohnen. Während im Bereich der Dringlichkeit aufgezeigt wird, wovon man sich entfernen möchte, also wovon man weg will, beschreiben Ziele konstruktiver das „Wohin?“.

**Chancen** stellen Möglichkeiten dar, die sich aufgrund der Rahmenbedingungen bieten und die in Ergebnisse übertragen werden können, wenn Stärken dafür eingesetzt werden können. **Schlüsselergebnisse** stellen solche Ergebnisse dar, die aus Sicht der Organisation maßgeblich Energien freisetzen. Die Aussicht auf solche Ergebnisse lässt es lohnenswert erscheinen, sich außergewöhnlich anzustrengen.

Mögliche Fragen aus diesem Modul „Aktivierung“ des Change-Canvas sind im Folgenden beispielhaft dargestellt.

- ▶ „Inwieweit sind bereits Unternehmenswerte definiert?“
  - ▶ „Inwieweit werden diese Unternehmenswerte geteilt?“
  - ▶ „Welche Werte werden gelebt?“
  - ▶ „Welche Kluft steht zwischen deklarierten und gelebten Werten?“
  - ▶ „Welches Selbstverständnis kennzeichnet die Unternehmung?“
  - ▶ „Welche Unternehmensphilosophie wird vertreten und wie wird sie gelebt?“
  - ▶ „Inwieweit entsprechen die Werte der angestrebten Unternehmenskultur?“
- Werte und  
Selbstverständnis*
- 
- ▶ „Welche Vision wird deklariert und welche Strahlkraft geht von ihr aus?“
  - ▶ „Wie sieht das Unternehmen in zehn Jahren aus?“
  - ▶ „Wie stellen Sie sich einen normalen Arbeitsalltag im Jahr 20XX konkret vor?
    - Was hat sich dann verändert?
    - Was ist dann anders besser?“
  - ▶ „Wenn alle Wünsche und Erwartungen in zehn Jahren erfüllt wären, was wäre dann erreicht:
    - in Bezug auf Marktposition, Mitbewerber und Kunden
    - in Bezug auf Lieferanten und Geschäftsbeziehungen
    - in Bezug auf Produkte bzw. Dienstleistungen
    - in Bezug auf Mitarbeiter und Unternehmenskultur
    - in Bezug auf Image und Arbeitgebermarke
    - ...?“
  - ▶ „Wenn aktuelle Probleme überwunden wären, was wäre dann Großartiges erreicht?“
- Vision*
- 
- ▶ „Welche konkreten Ziele sollen erreicht werden?“
  - ▶ „Inwieweit sind die Ziele eindeutig, überschneidungsfrei und nach SMART-Kriterien beschrieben?“
  - ▶ „Welche schnellen Ergebnisse können erzielt werden (,Quick Wins')?“
  - ▶ „Welche Schlüsselergebnisse sind für das Unternehmen und die Mitarbeiter besonders herausragend?“
- Ziele/  
Schlüsselergebnisse/  
Chancen*

- ▶ „Wie lassen sich die Ziele im Change-Projekt gut über Messkriterien verfolgen und den Grad der Zielerreichung kommunizieren?“
- ▶ „Welche Möglichkeiten (Chancen) bieten sich aufgrund der Rahmenbedingungen?“
- ▶ „Was wird darüber hinaus möglich, wenn das Projekt erfolgreich umgesetzt werden kann?“
- ▶ „Welche wünschenswerten Nebenwirkungen bietet das Projekt?“

### Unterstützer und Interessenten

Projekte beeinflussen betroffene Menschen. Betroffene Menschen beeinflussen Projekte. Dies kann in beiden Fällen sowohl förderlich als auch hinderlich wirken. Entscheidend ist, ob und inwieweit die sogenannten Stakeholder, also die **Interessenten bzw. Interessentengruppen** als Unterstützer für das Projekt gewonnen werden können. Mögliche Fragen können sein:

- |                     |   |
|---------------------|---|
| <i>Unterstützer</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ „Wer ist direkt oder indirekt durch dieses Projekt betroffen?“</li> <li>▶ „Wer hat ein vergangenes, gegenwärtiges oder künftiges Interesse an diesem Projekt?“</li> <li>▶ „Wer kann einen Beitrag für das Gelingen dieses Projektes leisten?“</li> <li>▶ „Wer hat einen Einfluss auf dieses Projekt?“</li> </ul>   |
| <i>Erwartungen</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ „Welche Erwartungen oder Befürchtungen haben diese Personen an das Projekt?“</li> <li>▶ „Wer hat ein Interesse am Gelingen dieses Projektes?“</li> <li>▶ „Wer hat, ob positiv oder negativ, Einfluss auf dieses Projekt?             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie hoch ist dieser Einfluss?</li> <li>• Was kann oder muss getan werden, damit der Einfluss eher konstruktiv geltend gemacht wird?“</li> </ul> </li> <li>▶ „Welche Wünsche oder Bedürfnisse bedient dieses Projekt?“</li> </ul> |
| <i>Beiträge</i>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ „Was konkret können einzelne Betroffene für das Gelingen des Projektes beitragen?“</li> <li>▶ „Welche Promotoren- oder Unterstützer-Rollen braucht dieses Projekt?“</li> <li>▶ „Welches Verhalten wäre für dieses Projekt hinderlich und sollte daher ausgeschlossen werden?“</li> <li>▶ „Mit welchem Gegenwind muss gerechnet werden?“</li> </ul>   |

## Interventionen

Unter **Interventionen** wird grundsätzlich jedes Tun oder Unterlassen eines Beraters in Gegenwart von Mitgliedern des Klientensystems verstanden. Getreu dem Axiom „Man kann nicht nicht kommunizieren“ kann man auch „nicht nicht intervenieren“. Damit ist gemeint, dass jedes Tun oder Unterlassen durch den Beobachter frei interpretiert werden kann – und auch wird. Insoweit hat auch ein Nicht-Handeln Bedeutung und Wirkung, völlig gleich, ob absichtvoll oder auch nicht. Interventionen werden ihrer Natur nach im Wesentlichen durch Kommunikation und Verhalten bestimmt (manchmal also auch bewusst durch Schweigen und Enthalten).

Die im Change-Projekt angezeigten Interventionen (Maßnahmen) bestimmen sich im Wesentlichen aus der Diagnose sowie der fortwährend stattfindenden Hypothesenbildung (s. S. 234 ff.).

Das bedeutet für die Anwendung des Change-Canvas, dass hier nur erste grundlegende Interventionen auf der Grundlage der bereits erarbeiteten Module „Dringlichkeit“, „Zielbild“ sowie „Unterstützer“ aufgezeigt werden. Im Rahmen der weiteren Prozessbegleitung werden weitere Interventionen hinzutreten. Sie lernen in den folgenden Teilen dieses Buches Interventionen für den gesamten weiteren Prozessverlauf kennen. Mögliche Fragen (bezogen auf die Interessenten/-gruppen) sind:

- ▶ „Welche Personen bzw. Personengruppen benötigen welche Informationen?“
- ▶ „Wie können die Unterstützer aktiv eingebunden und beteiligt werden?“
- ▶ „Wie können mögliche Bedenken und Ängste ausgeräumt werden?“
- ▶ „Was braucht es, damit Betroffene sich auf den Wandel einlassen und sich im Idealfall engagieren?“
- ▶ „Wie können (vermeintliche) Gegner bzw. Opponenten des Projektes überzeugt und zur konstruktiven Mitwirkung gewonnen werden?“
- ▶ „Wie können Neugier, Interesse und Engagement erzeugt und dauerhaft erhalten werden?“
- ▶ „Welche Betroffenen erwarten eine Beteiligung? Wie kann diese aussehen? Wessen Beteiligung kann wie gefördert werden?“
- ▶ „Welche regelmäßigen Informations- bzw. Kommunikationsinstrumente werden in diesem Projekt benötigt?“

*Information,  
Kommunikation,  
Partizipation*

- Kompetenzentwicklung*
- ▶ „Welche Lernbedarfe werden im Hinblick auf Change-Kompetenzen bei Mitarbeitern und Führungskräften gesehen?“
  - ▶ „Für welche Zielgruppen werden sich vermutlich Aufgaben, Befugnisse oder Verantwortlichkeiten verändern und welche Lernbedarfe werden daraus abgeleitet?“
  - ▶ „Welche Personengruppen (zum Beispiel Führungskräfte oder Geschäftsführung) benötigen besondere Unterstützung während des Veränderungsprozesses (zum Beispiel Coaching)?“
  - ▶ „Welche Veränderungen in der Führung werden erwartet und welche Lernschritte leiten sich daraus ab?“
  - ▶ „Wer braucht welchen Wissens- oder Fähigkeitenzuwachs?“
  - ▶ „Wer braucht Hilfe und wie könnte diese aussehen?“
- Unternehmenskultur und Führungssystem*
- ▶ „Welche Herausforderungen kommen im Rahmen des Wandels auf die Führungskräfte zu und wie können sie in die Lage versetzt werden, diese zu bewältigen?“
  - ▶ „Welche gemeinsam geteilten Grundsätze in der Führung gibt es und welche werden darüber hinaus benötigt?“
  - ▶ „Welche Entscheidungen liegen bereits heute bei Führungskräften und welche sollten möglicherweise hinzukommen?“
  - ▶ „Wie kann bei den Führungskräften ein engagiertes Mitwirken im Veränderungsprozess erreicht werden?“
  - ▶ „Welcher Führungsstil bzw. welches Führungsverhalten ist heute verbreitet und welche Veränderungsbedarfe ergeben sich hierbei?“
  - ▶ „Wie gestaltet sich heute der Umgang mit Fehlern und welche Fehlerkultur wäre wünschenswert?“
  - ▶ „Wie wird die Qualität der Zusammenarbeit empfunden und welche Verbesserungsbedarfe werden gesehen?“
  - ▶ „Wo im Unternehmen braucht es mehr oder bessere Kooperation und wie kann dies gelingen?“
  - ▶ „Wie ist der Stil der Kommunikation und des Umgangs miteinander und welche Verbesserungsbedarfe werden gesehen?“
- Prozesse und Strukturen*
- ▶ „Welche Anpassungsbedarfe werden in Bezug auf Arbeitsabläufe und Hierarchien gesehen?“
  - ▶ „Wo treten Prozessfehler auf?“
  - ▶ „An welcher Schnittstelle sind immer wieder Konflikte zu beobachten?“

- ▶ „Wo in der Leistungserstellung gibt es regelmäßig Fehler, Performancedefizite, Qualitätseinbußen, Mindermengen oder Zeitverzug?“
- ▶ „Welche Erkenntnisse aus der Auswertung von Reklamationen oder Beschwerden gibt es?“
- ▶ „Wo zeigen sich Verbesserungsbedarfe in der Organisation?“
  
- ▶ „Was muss getan werden, um die Ziele zu erreichen?“
- ▶ „Welche weiterführenden Aktivitäten ergeben sich aus den Modulen
  - Dringlichkeit
  - Zielbild
  - Unterstützer
  - Planung
  - Termine?“

Weitere Aspekte

### Planung (hier: Projektplanung)

Die Planung eines Change-Projektes erfolgt in wesentlichen Teilen qualitativ. Quantitative Planungselemente treten in den Hintergrund, aufgrund ihrer geringen Vorhersagekraft. Dennoch sind einige Planungsschritte zu durchlaufen, denn letztlich erfolgt die Beauftragung regelmäßig auf Grundlage eines Vertragsangebotes. Nach meinem Verständnis schließt dies mindestens eine Projektskizze im Sinne eines Projektvorschlages mit ein.

Bereits in einem frühen Stadium des Changemanagements gibt es neben der Überlegung der Nutzung des Change-Canvas eine weitere Überlegung: eine **Steuergruppe** einzusetzen. Die Mitglieder dieser Gruppe reflektieren das Geschehen während der unterschiedlichen Phasen des Veränderungsprojektes und treffen maßgebliche Entscheidungen bzw. bereiten Entscheidungen für den Auftraggeber vor (s. hierzu S. 250 f.).

Wesentliche Grundlage, sowohl für die Arbeit am Projekt als auch die der Steuergruppe, ist Transparenz über die in diesem Projekt zu bearbeitenden Themen. Dabei geht es um die Inhalte bzw. den **Umfang** des Projektes. Das Inhalts- und Umfangsmanagement umfasst nach dem PMBOK Guide (PMI 2017) alle erforderlichen Prozesse, welche sicherstellen, dass das Projekt alle erforderlichen Arbeiten (und nur diese) zur Zielerreichung berücksichtigt. Die Beschreibung von Inhalt und Umfang erfährt eine Präzisierung auch durch die Aspekte, welche ausdrücklich nicht Inhalt des Projektes sein sollen, ganz unabhängig von

der Empfehlung der Berater. Der Umfang bestimmt ganz wesentlich das Modul „Termine“ und den Baustein „Ressourcen“.

Damit ein Veränderungsprojekt überhaupt starten und sodann auch erfolgreich gesteuert werden kann, bedarf es vonseiten des Auftraggebers der Bereitstellung und Verfügbarmachung von **Ressourcen**. Neben einem Projektbudget sind dies in erster Linie zeitliche Ressourcen. Diese betreffen alle in das Projekt einzubinden Personen bzw. Personengruppen und deren zu investierende Arbeitszeitanteile. Gelegentlich werden solchen Projekten auch Stabs- und/oder Assistenzstellen für die Projektlaufzeit zur Verfügung gestellt. Daneben können weiterhin räumliche und materielle Ressourcen eine Rolle spielen.

Bestandteil eines jeden Projektes ist eine **Risikoanalyse**. Nur wer sich mit unerwartet eintretenden Ereignissen und deren möglichen Schädwirkungen auseinandersetzt, wird geeignete Maßnahmen entwickeln, diese Risiken zu vermeiden oder aber deren unerwünschte Wirkung minimieren (vgl. ab S. 181). Mögliche Fragen zum Modul „Planung“ können sein:

- Steuergruppe*
- ▶ „Wer soll die Interessen des Auftraggebers in der Steuergruppe vertreten?“
  - ▶ „Wessen Kontakte, Netzwerk bzw. Kompetenzen stellen eine Bereicherung der Steuergruppe dar?“
  - ▶ „Welche Interessenvertreter, Leitungsfunktionen oder Promotoren ergänzen die Steuergruppe in besonderer Weise?“
- Umfang*
- ▶ „Welche Themen sind Bestandteil dieses Projektes und welche sind es ausdrücklich nicht?“
  - ▶ „Bezogen auf die Ziele: Welchen Umfang soll das Projekt haben?“
  - ▶ „Durch welche Eigenschaften sind die erwarteten Ergebnisse gekennzeichnet?“
  - ▶ „Welche Prozesse werden zur Zielerreichung benötigt?“
  - ▶ „Welche Anforderungen an einzelne Ergebnisse sind zwingend zu erreichen?“
- Risiken*
- ▶ „Welche Ereignisse (Risiken) könnten während des Projektes auftreten und Schaden verursachen?“
  - ▶ „Wie wahrscheinlich ist es, dass diese Ereignisse auftreten?“

- ▶ „Wie hoch wäre die Schädigung in Bezug auf den erfolgreichen Projektverlauf und die Organisation an sich einzuschätzen?“
- ▶ „Welche präventiven bzw. korrektiven Maßnahmen lassen sich aus den Erkenntnissen zu Risiken ableiten?“

### Termine

Veränderungsprojekte in der diesem Buch zugrundeliegenden Komplexität sind in ihrem Verlauf kaum zuverlässig vorhersehbar. Im Gegensatz zu einem Bauprojekt, in dem mit einiger Zuverlässigkeit ein Ablauf- und Terminplan erstellt werden kann, kann der zeitliche Verlauf eines Change-Projekts weniger detailliert bzw. konkret vorhergesagt werden. (Bitte ignorieren Sie das Flughafenprojekt Berlin-Brandenburg im Zusammenhang mit dieser Aussage ...) Das entlässt den Prozessbegleiter jedoch nicht aus der Verpflichtung, aufzuzeigen, über welchen Zeitraum und mit welchen wesentlichen Zwischenergebnissen (**Meilensteinen**) das Projekt verlaufen wird. Je nach Komplexität sprechen wir in Change-Projekten hinsichtlich der zeitlichen Dimension von mehreren Monaten bis zu zwei bis drei Jahren. Gleichwohl lassen sich bereits zu Beginn eines solchen Projektes wesentliche Zwischenziele, also Meilensteine, benennen und auf einem Zeitstrahl verorten. Damit wären die zu beantwortenden Fragen umfänglich skizziert:

- ▶ „Welche wichtigen Zwischenergebnisse werden angestrebt?“
- ▶ „In welcher Kalenderwoche bzw. in welchem Monat können diese wichtigen Zwischenziele realistisch erreicht werden?“

*Fragen nach  
Meilensteinen*

### Erarbeiten Sie sich Ihr Projekt: Das Change-Canvas in der Praxis

Sie haben den Aufbau des Change-Canvas kennengelernt. Nun erfahren Sie, wie Sie sich mithilfe des Canvas „Ihr“ Projekt Stück für Stück erarbeiten. Zudem wird gezeigt, wie dieses Instrument auch projektbegleitend weiteren Nutzen stiftet und dass es daher während der gesamten Projektsteuerung eingesetzt werden kann.



### Das Change-Canvas zum Projektstart

Wie bereits beschrieben kann das Change-Canvas sowohl in der Gruppe (zum Beispiel als Berater zusammen mit Mitgliedern des Klientensystems) als auch zunächst einzeln genutzt werden. Die Handhabung des Canvas ist einfach. Das Change-Canvas lässt sich gut auf einem Tisch ausbreiten, an einer Moderationswand mit Pinns anbringen und auch an Whiteboards oder magnetischen Tafeln mithilfe von Magneten aufhängen. Es empfiehlt sich, das Canvas nach einer ersten Erstellung entweder:

- Sichtbarkeit*
- ▶ im Meeting-Raum des Projektes stets sichtbar zu halten oder
  - ▶ eingerollt bzw. gefaltet mitzuführen, um im Rahmen der Projektsteuerung darauf zugreifen zu können.

 Für eine eher stationäre Verwendung empfiehlt sich der Ausdruck des Change-Canvas in einem Format größer DIN A2 (bzw. die Übertragung der recht einfachen Struktur auf das Packpapier einer Moderationswand). Eine Vorlage, die Sie sich in gewünschter Größe ausdrucken können, erhalten Sie unter den Download-Ressourcen zu diesem Buch.

Grundsätzlich können die Felder direkt mit einem Fineliner oder Moderationsmarker beschrieben werden. Etwas flexibler wäre der Einsatz mit Klebezetteln (zum Beispiel Post-its). Diese lassen sich je nach Diskussionsverlauf in der Gruppe einfach abändern, entfernen bzw. ersetzen. Vorteilhaft bei einem stationären Einsatz ist, dass die Steuergruppe wesentliche Aspekte des Projektes stets im Blick hat, darauf zugreifen und diese auch aktualisieren kann. Für den Einsatz an unterschiedlichen Orten ist ein DIN-A3-Ausdruck handlicher. Hier arbeite ich direkt auf dem Canvas mit Bleistift.

*Bearbeitungsreihenfolge*

Was die Reihenfolge der Bearbeitung angeht: Grundsätzlich kann das Brainstorming in jedem Modul und dort an jedem Baustein beginnen und dann entsprechend des Gedankenflusses in alle Richtungen weiter vervollständigt werden. In der Praxis hat sich jedoch eine gewisse Abhängigkeit der Inhalte untereinander herauskristallisiert. Diese soll hier als Reihenfolgenvorschlag für ein erstes Ausprobieren mitgegeben werden.

Ein empfehlenswerter Start: Naturgemäß werden in Veränderungsprojekten sehr früh die „Dringlichkeit“ sowie das „Zielbild“ zwischen Klientensystem und Berater besprochen. Insoweit liegt es nahe, dass hierzu bereits ein tiefer greifendes Verständnis erarbeitet worden ist. Es empfiehlt sich also, mit diesen beiden Modulen zu starten.

## Das Change-Canvas

Im zweiten Schritt empfiehlt es sich, die Module „Unterstützer“ und „Planung“ zu durchdenken. Denn die Systemmitglieder sind Dreh- und Angelpunkt eines Veränderungsprojekts! (Wäre dies nicht so, würde ja als Projektmanagement eine schlichte Information zu dem, was morgen anders sein soll, reichen.) Vermutlich werden in diesem Schritt bereits erste Termine diskutiert oder auch Meilensteine beschrieben.

Spätestens als dritter Schritt – und nicht zwingend erst im Anschluss – werden die Interventionen festgelegt. Dies wird unterstützt durch die Überlegungen zu allen anderen Modulen, da dort jeweils Handlungsbedarfe auftauchen.

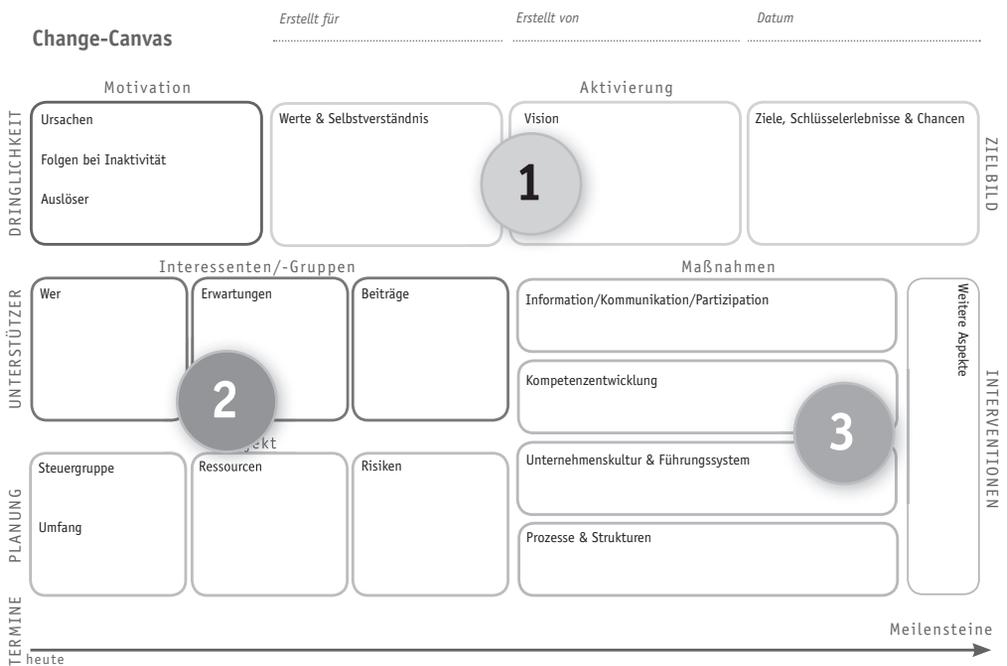


Abb.: Vorschlag der Bearbeitungsreihenfolge des Change-Canvas

Ein Beispiel aus der Praxis zeigt, wie Interventionen aus der Auseinandersetzung mit anderen Modulen heraus festgelegt werden: Zu Projektbeginn waren die Ursachen und das Initialereignis diskutiert worden, welche ausschlaggebend für die Initiierung des Projektes gewesen waren. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden schnell im Modul „Dringlichkeit“ erfasst.

### Praxisbeispiel

Daraufhin wurde die Frage gestellt, ob und inwieweit diese Erkenntnisse bereits ins Unternehmen getragen worden waren und daher den Mitarbeitern bekannt sein dürften. Die Antwort bestand aus „beredtem Schweigen“. An dieser Stelle des Austausches wurde allen Beteiligten klar, dass diese Informationen den Mitarbeitern noch fehlten und dass diese in geeigneter Weise in das Unternehmen hinein kommuniziert werden müssen. Auch war allen Beteiligten nach einem kurzen Exkurs klar, dass im besten Kotter’schen Sinn Dringlichkeit erzeugt werden soll und muss (vgl. S. 90 ff.). Hieraus ergaben sich erste Maßnahmen zur Information und Kommunikation, also Interventionen. Folglich wurden im Modul „Interventionen“ entsprechende Notizen im Feld „Information/Kommunikation/Partizipation“ vorgenommen.

*Verknüpfung der Bausteine*

Auch wenn sich also in der Praxis aus einer bestimmten Sache eine logische Reihenfolge ergeben hat, so ist doch jeweils auf die Verknüpfung der einzelnen Bausteine untereinander zu achten. Wenn also in der Diskussion zu Werten oder zu Erwartungen von Stakeholdern konkrete Maßnahmen auftauchen, sollten diese auch gleich im Modul „Interventionen“ festgehalten und nicht vergessen werden.

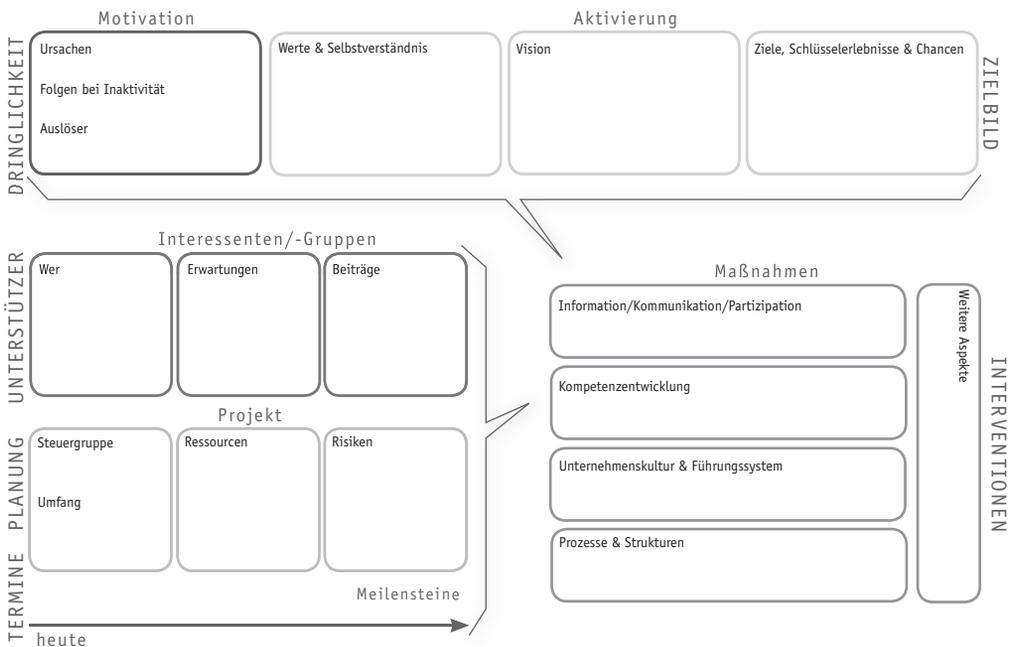


Abb.: Interventionen speisen sich aus den Erkenntnissen aller Module

Wie in dem Beispiel demonstriert: Das Modul „Interventionen“ befüllt sich am ehesten mit geeigneten Maßnahmen, indem die weiteren Module mit ihren Bausteinen besprochen werden. Wenn also in der Diskussion kreativ Erkenntnisse umgehend in Maßnahmen übersetzt werden, so entlastet das das Gedächtnis und unterstützt die Verknüpfung der Module, bedarf aber auch eines abschließenden, qualitätssichernden Schrittes. Das heißt, mit etwas Abstand müssen alle Module und Bausteine im Anschluss noch einmal daraufhin untersucht werden, ob und inwieweit es Ergänzungen für das Modul „Interventionen“ gibt.

### **Das Change-Canvas „lebt“**

Das Change-Canvas „lebt“, indem es

- ▶ jederzeit ergänzt,
- ▶ jederzeit um Aspekte erweitert,
- ▶ jederzeit korrigiert und
- ▶ jederzeit um Aspekte reduziert

*Laufende Anpassung*

werden kann. Es ist damit ein simples visuelles und die Gruppendiskussionen förderndes Instrument, welches Ihnen über den kompletten Projektzeitraum hinweg

- ▶ Überblick bietet,
- ▶ die Nachverfolgung erledigter und offener Aspekte (zum Beispiel Interventionen) ermöglicht und
- ▶ Sie gegenüber Gesprächspartnern mit geringem Aufwand in die Lage versetzt, Interventionen, gegenwärtige Schwerpunkte bzw. den Projektstatus darzustellen.

*Vorteil*

Die Einfachheit dieses Instrumentes zeigt auch positive Wirkungen im Klientensystem. Statt kompliziertem Berater-Kauderwelsch wird die intuitiv zu erfassende Systematik gern und schnell angenommen.