

Agiles Change Management

Wie sie die Transformation Ihres Unternehmens erfolgreich durchführen¹

Dr. Hans-Joachim Gergs, Dr. Lars C. Schatilow, Marc Vincent Thun

*Alles Fertige wird angestaunt,
alles Werdende wird unterschätzt“
(Friedrich Nietzsche)*

1 Einleitung

In den letzten Jahren haben wir gesehen wie schnell selbst große Unternehmen wie Kodak, Nokia und Black-Berry von Wettbewerbern oder Veränderungen in ihren Branchen verdrängt werden können. Insgesamt ist die Lebensdauer in den vergangenen Jahrzehnten deutlich gesunken. In einer Studie über den Niedergang von Unternehmen kommt Ormerod zu dem Befund, dass in den USA jedes Jahr zehn Prozent vom Markt verschwinden (Ormerod 2005: 18). Foster (2015) analysierte die im „Standard & Poor's 500“ vertretenen 500 größten US-Konzerne. Im Durchschnitt werden diese Akteure im Jahr 2015 nur noch 15 Jahre alt. Etwas langlebiger sind Unternehmen in Europa. Nach den Ergebnissen von Stadler und Wältermann (2012: 10) beträgt das Durchschnittsalter aller börsennotierten Unternehmen in Europa 28 Jahre; doch auch hier ist die Tendenz sinkend. Dies ist ein klarer empirischer Hinweis darauf, dass sich die Geschwindigkeit des Wandels im letzten Jahrzehnt weiter erhöht hat. Wir erleben im Zuge der Digitalisierung, Regulierung und Elektrifizierung in vielen Branchen disruptive Umbrüche deren Ausgang heute noch nicht absehbar sind (Boes et al. 2016; Boes/Kämpf 2016).

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung gilt die Fähigkeit einer Organisation, sich schnell oder gar vorausschauend auf sich verändernde Umweltbedingungen einzustellen und der Wille, Neues erkunden und erschließen zu wollen, als zentrale Erfolgsfaktoren (Collins 2009, Hamel 2012, Gergs 2016 u.v.m.). Es geht darum, Schnelligkeit und Innovationskraft nicht nur zu bewahren, sondern systematisch weiterzuentwickeln. In diesem Zusammenhang wird gegenwärtig viel über Agilität von Unternehmen diskutiert. In der Praxis erlebte der Begriff zunächst in der Softwareentwicklung einen rasanten Aufschwung. Seit der Formulierung des *agilen Manifests führender Programmierer* gibt es sogar eine Art Handlungsanweisung dazu².

¹ Wir möchten uns an dieser Stelle für hilfreiche und interessante Diskussionen mit den Studierenden des Executive MBA an der TU München bedanken. Auf Sie geht die Idee des „Wheel of agile change“ zurück.

² Unter Agilität versteht man die Fähigkeit eines Unternehmens, sich kontinuierlich entlang von Nutzerbedürfnissen an seine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen, indem es diese Veränderungen möglichst rechtzeitig antizipiert und sein Geschäftsmodell, seine Kultur und seine Arbeitsprozesse

Ausgehend von dieser Innovation im IT-Umfeld stellt sich aktuell die Frage, wie die dort formulierten Prinzipien und Vorgehensweisen auf ganze Unternehmen übertragen werden können, d.h. wie der ‚Weg zur agilen Organisation‘ (Scheller 2017, Häusling 2018) gestaltet werden kann. Wir gehen in dem vorliegenden Beitrag davon aus, dass die Transformation ‚klassischer‘ Unternehmen hin zur ‚agilen Organisation‘ eine neue, agilere Form des Change Management erfordert. Denn Agilität kann nur durch einen Prozess Einzug halten, der bereits in sich die agilen Werte, Prinzipien und Methoden trägt. Im Folgenden werden wir zunächst die Mythen des ‚klassischen‘ Change Managements herausarbeiten, um im Anschluss daran die Grundprinzipien des agilen Change Managements zu formulieren. Abschließend stellen wir praktische Vorgehensweisen und Methoden vor, die sich in der Praxis bewährt haben.

2 Mythen des „klassischen“ Change Managements

Wie wir eingangs erwähnt haben, erfordern die veränderten Umfeldanforderungen ein Umdenken in der Führung von Veränderungsprozessen: „Change the Change Management!“ lautet die Devise. Wir müssen uns in diesem Zusammenhang von drei Mythen des „klassischen“ Change Management verabschieden (vgl. auch Gergs 2016: 37ff).

Mythos 1: Veränderungsprozesse müssen systematisch vorgeplant werden

Bereits der Begriff „Change Management“ suggeriert, dass Wandel von Organisationen geplant und gemanagt werden kann. Die Geschichten über erfolgreiche Veränderungsprozesse, die in den Werken des klassischen Change Management erzählt werden, sind fast alle vom Glauben an systematische Planung, Steuerung und Kontrolle geprägt. Die großen Unternehmensberatungen nähren diesen Glauben mit Change-Studien, die im Kern immer zum gleichen Ergebnis kommen: Change wird immer wichtiger – und ist nach wie vor schlecht geplant. Spätestens seit den 1970er-Jahren sollte das eigentlich keine Nachricht mehr Wert sein. Denn seit dieser Zeit hat die Sozialwissenschaft umfangreiche Forschungsbefunde vorgelegt, die die Planbarkeit des Wandels sozialer Systeme mehr als nur in Frage stellen. Laut diesen Studien folgen Veränderungsprozesse in Organisationen in aller Regel nämlich nicht den vorab formulierten Zielen und Plänen der beteiligten Akteure (Gergs 2016: 48f). Zwar verfügt das Management von Unternehmen über mehr und komplexere Mechanismen zur Steuerung

entsprechend erneuert. Dadurch werden Menschen in agilen Organisationen sukzessive befähigt, vom Reakteur zum pro-aktiven Gestalter der unternehmerischen Zukunft zu werden. Einen guten Überblick über historischen Entwicklung und den aktuellen Stand der Diskussion um Agilität findet sich bei Scheller (2017).

„ihres“ Systems. Doch nach wie vor ist die Steuerungsmacht des Managements in Veränderungsprozessen sehr begrenzt, wovon die vielen gescheiterten Change-Projekte Zeugnis ablegen.

Unternehmen, die die überholten Vorstellungen der Planbarkeit von Change bereits über Bord geworfen oder sie erst nie adaptiert haben, besitzen daher meist nur einen groben Plan oder besser gesagt eine grobe Zielvorstellung. "Big" Change entwickelt sich aus kleinen Schritten. Statt einem Top-Down Push, erfolgt ein Change-Pull seitens der Betroffenen. Statt umfangreicher (Vorab-)Planungen ist für diese Unternehmen das unmittelbare Feedback auf Experimente und kleine Veränderungsschritte der Ausgangspunkt für die nächsten Schritte. Experimentelles Lernen bildet den Kern ihres Entwicklungsprozesses: Tu etwas – schau was passiert – ziehe Rückschlüsse daraus – und gehe den nächsten Schritt, lautet das Mantra, dem sie in die Zukunft folgen.

Mythos 2: Grundlegende Veränderungsprozesse müssen immer von der Spitze eines Unternehmens initiiert und umgesetzt werden.

Im Sturm muss der Kapitän auf die Brücke! Teils getrieben durch ihr Umfeld, teils getrieben durch das eigene Ego, übernehmen Topmanager in der Mehrzahl noch immer bereitwillig die Verantwortung für Veränderungen selbst. Die nach wie vor gültige Grundüberzeugung lautet: Veränderungen müssen immer an der Spitze der Organisation beginnen. Aus diesem Grunde bereiten die meisten Unternehmen den Change häufig mit einem „geheimen“ Team vor ohne die betroffenen Stakeholder einzubeziehen. Und dann plötzlich ist er da: Der Big Bang! Die betroffenen Mitarbeiter haben Angst und viele Fragen. Es ist kein authentisch partizipatives Ausgestalten der Veränderung, sondern eine Verordnung, die durch schein-performative Maßnahmen getarnt sind, welche von der Belegschaft nur allzu schnell als „Fake“ oder die „Nächste Sau, die durchs Dorf getrieben wird“, entlarvt werden. Dieses Top-down-Vorgehen hat noch einen weiteren Haken, der heute in zunehmenden Maße notwendigen Wandel behindert: Die Vielfalt und Dynamik der technischen Entwicklung macht es den oberen Führungskräften mittlerweile unmöglich, alle Veränderung im Auge zu behalten. So kündigen sich Veränderungen zuallererst in der digitalen Welt, genauer gesagt in deren Netzwerken an. Kaum ein Topmanager hat jedoch die Zeit, sich durch Twitter, Facebook, Spotify und Co. zu klicken. Mithin erfährt das Topmanagement von relevanten Veränderungen oft zu spät– und zudem aus zweiter oder dritter Hand. Abgeschottet durch eine Vielzahl von Führungsebenen wird ihm die Wirklichkeit geschönt und vor allem stark reduziert präsentiert. Von oben

organisierter Change ist daher mithin zunehmend zu spät dran und zielt obendrein oft haarscharf an den Anforderungen der Realität vorbei.³ Sinnvollerweise sollte Change heute entgegen der alten Überzeugung auch von der anderen Seite, also von unten, initiiert werden. Dieser Change des Change Management wiederum ist dann tatsächlich Aufgabe des Managements. An diesem ist es, im Unternehmen eine entsprechende Infrastruktur der Veränderung aufzubauen und zu pflegen. Seine Rolle ändert sich damit vom Treiber des Wandels zu dessen Sozialarchitekten.

Mythos 3: Tiefgreifende Veränderungsprozesse müssen schnell und in episodischen Schritten betrieben werden.

Fast alle Theorien und Konzepte zu Veränderungsprozessen, die Organisationswissenschaftler und -berater in den vergangenen Jahrzehnten entwickelt haben, basieren auf dem Konzept des episodischen Wandels. Dessen Grundgedanke: Organisationen befinden sich in einem Gleichgewichtszustand, der unterbrochen werden muss, damit sie sich verändern. „Unfreeze, change, refreeze“ hat der Sozialwissenschaftler und Begründer der Organisationsentwicklung Kurt Lewin in seinem Drei-Phasenmodell die dazugehörigen Schritte genannt. Wirklicher Wandel funktioniert nur - so die Annahme - als großer Wurf, nachzulesen in den Change-Klassikern von Noel Tichy, David Nadler und Moss Kanter. Die Managementpraxis hat das episodische Modell des Wandels bereitwillig aufgenommen. In vielen Unternehmen wird Change als Stop-and-go-policy nach dem Modell des lewinschen Dreisprungs betrieben. In den allermeisten Fällen kommt dabei allerdings nur ein kleiner Hüpfen (auf der Stelle) heraus. Bereits Mitte der 1990er Jahre kam Harvard-Professor Kotter – übrigens ebenfalls ein Verfechter der Idee des episodischen Wandels – in einer Studie zu dem Ergebnis, dass mehr als 70 Prozent aller Veränderungsprojekte scheitern. Neuere Untersuchungen bestätigen diese schlechte Erfolgsquote von unter 30 Prozent weitgehend (Trinczek/Pongratz 2012).

Drängt sich die Frage auf, warum die klassischen Change Programme so wenig erfolgreich sind? Ein Blick in die Natur gibt interessante Hinweise. Aus der Natur haben wir gelernt, dass Wandel kontinuierlich stattfindet ohne Anfang und Ende. Mutationen ereignen sich in der Natur ständig und nicht nur zu bestimmten Zeitpunkten. Für die Natur sind stabile Zustände

³ Mitunter ist hier die Einschränkung zu machen, dass eine Top-Management-Change-Leadership-Wahrnehmung weiterhin eine erfolgskritische Größe für den Veränderungsprozess ist. Begibt sich der CEO mit seinem Führungsteam beispielsweise auf eine Learning Journey ins digitale Tallinn (siehe: www.BUTRAN.com), um damit nicht nur vor Ort Neues zu erkunden, sondern die Besichtigungstour als Auftakt des Wandels zu Hause zu kommunizieren, hat sich dies als geeignete Top-Down-Maßnahme erwiesen. Der Impuls kann und sollte „von oben“ sichtbar ausgehen. Die Belegschaft muss wissen, neue Wege gehen zu dürfen(!). Was sich jedoch als unbrauchbar erwiesen hat, sind elitäre Black-Box-Ansätze des „Boards“ und ihrer Top-Tier-Beratungen mit Überraschungseffekten für den Rest.

„uninteressant“, denn diese Zustände sind pathologisch. Die einzig biologisch wirklich stabilen Systeme sind tot. Während der natürliche Zustand Instabilität und Fließen bedeutet versuchen wir in unserem ‚klassischen‘ Denken über Organisation Instabilität nach wie vor auszuklammern. Dass sich dieses natürliche Change Muster auf die Unternehmenswelt übertragen lässt, zeigen Sull und Eisenhardt von der Standort University mit ihren Forschungen in der sich extrem schnell ändernden IT-Branche (2012). Erfolgreich – und in der Regel auch nur auf Dauer überlebensfähig – sind laut der Wirtschaftswissenschaftlerin jene Unternehmen, die genau wie natürliche Systeme mit vielen kleinen Experimenten permanent die Zukunft erkunden. So erzeugen sie einen ruhigen Strom kreativer Unruhe in der Organisation. Ruhig ist er vor allem deshalb, weil die kleinen Schritte – man könnte auch sagen ‚Inkmente‘ - das große Risiko vermeiden und so von dem unmenschlichen Zwang befreien, sich nicht irren zu dürfen.

3 Prinzipien des agilen Change Management

Die Darstellung der Mythen hat verdeutlicht, an welchen Stellen wir das „klassische“ Change Management hin zu einem agilen Konzept verändern müssen. Bei der Formulierung der im Folgenden dargestellten Prinzipien des agilen Change Managements haben wir uns am Manifest für Agile Softwareentwicklung den dahinter stehenden Prinzipien orientiert⁴.

Erstes Prinzip: Denke in Kreisen - Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans

Das zentrale Prinzip des agilen Change Managements lautet: Erledige die Change-Arbeit in Iterationen. Der Verlauf von Veränderungsprozessen ist auf Grund der Komplexität sozialer Systeme kaum vorhersagbar. Die einzige Chance ist es daher, schrittweise und aufeinander aufbauend - iterativ und inkrementell - vorzugehen und so die Situation schrittweise zu analysieren und passende Lösungen zu entwickeln. Man plant immer nur den nächsten Schritt entlang der Bedürfnisse der Betroffenen, setzt diesen um und, basierend auf dem erhaltenen Feedback, plant man den nächsten Schritt, setzt dies um usw. Die zu bearbeitenden Themen und Inhalte des Change Prozesses entwickeln sich erst im Laufe des Prozesses auf Basis der

⁴ <http://agilemanifesto.org/iso/de/> und <http://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html>

ganz konkret betroffenen Personengruppen und ihrer „Needs“. Agiles Change Management zeichnet sich damit durch ein strikt iterativ-adaptives Vorgehen aus: es passt sich an das an, was da ist, und was im Veränderungsprozess geschieht: oder um es mit den Worten Edgar Scheins (2003: 63) - einer der Gründungsväter der Organisationsentwicklung - auf den Punkt zu bringen: „Go with the flow“.

Zweites Prinzip: Liefere “funktionierende” Veränderungen regelmäßig innerhalb kurzer Zeitspannen ab

Die meisten Unternehmen beschäftigen sich sehr lange mit der Analyse und mit der Frage, wo sie am besten anfangen sollen. Dies führt dazu, dass viele Unternehmen lange zögern, in den Veränderungsprozess einzusteigen. Agiles Change Management orientiert sich am Motto des amerikanischen Schriftstellers Mark Twain: „Das Geheimnis des Vorwärtskommen besteht darin den ersten Schritt zu tun“. Dabei akzeptiert das agile Change Management die Unvermeidlichkeit von Fehlentwicklungen bzw. Fehlentscheidungen und schafft daher Strukturen, um den (potentiell) entstehenden Schaden möglichst klein zu halten und schnell daraus zu lernen. „Fail early – fail often – fail cheap!“ Hierzu müssen regelmäßige Feedbackschleifen in den Veränderungsprozess fest eingebaut werden. Sie dürfen nicht zu lange auseinander liegen. Dabei hat es sich als eine erfolgreiche Strategie erwiesen, Prototypen zu entwickeln und mit diesen ersten Erfahrungen zu sammeln. Hierbei kann es sich um ein erstes Teilprojekt handeln oder z.B. um ein erstes Team das anders arbeitet und mit neuen Arbeitsformen und einer agilen Kultur experimentiert. Der Umsetzung von Prototypen geht keine lange Planungsphase voraus, sondern es wird direkt mit der Durchführung an einem konkreten Beispiel begonnen und dann nach und nach verbessert.

Drittes Prinzip: Beteilige die Betroffenen und errichte Change Projekte rund um motivierte Individuen.

Agilität geht von mündigen Menschen aus, von Menschen die Verantwortung übernehmen und die vertrauenswürdig sind. Daniel Ek, Gründer des erfolgreichen Musikstreaming-Dienstes Spotify pflegt das positive Menschenbild in seinem Unternehmen: „People are natural innovators“. Mitarbeiter und Führungskräfte wollen Veränderung⁵ – was sie nicht wollen ist

⁵ Tatsächlich gibt es auch viele Mitarbeiter, die Veränderung nicht unterstützen, weil sie (a) nicht abschätzen können, was sie erwartet, (b) Aufwand oder (c) subjektive Verluste damit verbunden sein könnten. Wir schließen uns hier Daniel Ek an und gehen von einem intrinsisch motivierten Angestellten aus (auch wenn Sie jetzt vielleicht schmunzeln).

verändert werden! Aus diesem Grunde müssen agile Veränderungsprozesse so aufgebaut sein, dass sie den betroffenen Beschäftigten und Führungskräften ein hohes Maß an Beteiligung eröffnen. Es geht darum, das Umfeld und die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Veränderungen auch von ‚unten‘ initiiert werden können. Ganz nach dem Motto: Gib der Belegschaft den Rahmen und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Arbeit erledigen. Der agile Veränderungsprozess lebt von zwei Prämissen: Vertrauen und Verantwortung (Scheller 2017: 226). Ein wohlwollendes und modernes Menschenbild ist somit Voraussetzung bei jenen, die den Change wollen.

Viertes Prinzip: Kommuniziere rechtzeitig und schaffe ein hohes Maß an Transparenz

Ein agiler Change Prozess zeichnet sich durch ein hohes Maß an Transparenz aus. Vermeiden Sie daher von Anfang an den Eindruck eines „Geheimbundes“ oder einer „Geheimoperation“. Denn erstens wird das Veränderungsvorhaben nie geheim bleiben und zweitens führt Geheimniskrämerei nur zu unnötigen Widerständen bei den betroffenen Beschäftigten und Führungskräften. Und dies hat zur Folge, dass Sie mehr Anstrengungen aufwenden müssen als notwendig! Die aktuelle Forschung zur Bedeutung von Kommunikation und Transparenz in Veränderungsprozessen ist eindeutig: Diese beiden Maßnahmen sind die zentralen Erfolgsfaktoren gelingender Veränderung (Hodges Gill 2015: 274ff). Und dabei gilt die Faustregel: Je grundlegender und komplexer der Veränderungsprozess ist, desto mehr Kommunikation ist erforderlich. Ein gelungener Veränderungsprozess bedarf dabei nicht nur ausreichender Information. Veränderungsprozesse ‚leiden‘ vielfach nicht nur an einem Informationsdefizit, sondern an einem weitaus größeren Kommunikations- und Dialogdefizit. Dabei kommt der face-to-face Kommunikation nach wie vor eine zentrale Bedeutung zu. Kommunikation im agilen Change ist eben auch nicht mehr linear, sondern kann als „Corporate Storytelling“ (Schatilow 2016) betrachtet werden. Es geht vielmehr um Userstories, das Erlebbar machen des Prozesses im Rahmen von viralisierenden Geschichten, die andere inspirieren, mitzumachen.

Fünftes Prinzip: Individuen und Interaktionen gelten mehr als Dokumentationen, Prozesse und Werkzeuge

Noch bevor überhaupt etwas losgeht, ist eines immer schon klar, nämlich wie die Veränderung gemessen und dokumentiert werden soll. IT-gestützte Change-Dashboards fördern derzeit eine neue Dimension der Fokussierung auf Zahlen. Es geht von Beginn an nicht darum, ob die

Betroffenen sich mit der Veränderung wohl fühlen, sondern um die Dokumentation und damit der Absicherung der Verantwortlichen gegenüber den Sponsoren des Change. Dieser Haltung entsprechend, gerät das Prozessdesign in den Fokus, das der Messung Rechnung tragen soll. Im agilen Arbeiten interessiert die Dokumentation und der Prozess nur bedingt. Es ist egal, ob die Zustimmung zu etwas vor dem Change 5% und danach 30% ist. „Who Cares?!“ Der Nutzen für die Menschen ist vielmehr leitend.⁶

Sechstes Prinzip: Hole regelmäßig Feedback ein und reflektiere den Veränderungsprozess selbstkritisch

Kultur ist der Nukleus von Agil. Während hierzulande Kultur im Top-Management kaum in den Mund genommen oder als ein Governance-Thema von Erneuerungsprojekten ausgeklammert wird, ist in den erfolgreichen, agil organisierten Plattformgiganten (LinkedIn, Bezos, Google) Kultur alles. Ein zentrales Merkmal agiler Unternehmen ist daher auch ihre positive Fehlerkultur. Damit meinen wir eine Kultur, in der man sich offen zu Fehlern bekennen kann, um aus ihnen gemeinsam zu lernen und sie in Zukunft zu vermeiden. Retrospektiven geben der Fehlerkultur einen formalisierten Raum. Die Grundlage einer positiven Fehlerkultur sind regelmäßige Feedbackschleifen. Planen sie daher Feedbackschleifen in ihren Veränderungsprozess fest ein. Sie ermöglichen es Ihnen, aus dem bisherigen Vorgehen zu lernen und den bisherigen Prozess systematisch zu reflektieren. Feedback und Reflexion sind die Grundlagen jeder Veränderung. Sie sind gewissermaßen ein Meta-Prinzip des agilen Veränderungsprozesses. Im Prozess der Selbstreflexion wird das eigene Handeln hinterfragt, werden die eigenen Routinen und Strukturen auf den Prüfstand gestellt, um überholte Muster zu identifizieren und neue Möglichkeitsräume zu erschließen. Erst die bewusste Auseinandersetzung mit dem eigenen Selbstbild schafft die erforderliche Distanz zu alten bewussten oder unbewussten Denk- und Handlungsmustern.

Siebtes Prinzip: Betrachte Veränderung als Daueraufgabe

Wenn die Veränderung im Umfeld der Unternehmen immer schneller werden, dann hat dies zur Folge, dass Wandel zur Daueraufgabe wird. Führungskräfte und Beschäftigte sollten daher Wandel und Veränderung nicht nur akzeptieren. Sie müssen sie vielmehr als Daueraufgabe betrachten. Agiles Change Management setzt auf kontinuierliche Veränderung. Agiles Change

⁶ Dies ist ein essentieller Tabubruch, den Change-Manager der Geschäftsleitung klar machen müssen. In einer agilen Organisation sind auf Führungsebene allerdings ohnehin keine „Graf Zahls“, sondern unternehmerische Macher gefragt. Diese setzen auf Wirkung und haben den Mut, eine Abkehr von (nichts-sagenden) Kennzahlen Shareholdern breitbrüstig zu vermitteln.

Management bedeutet damit auch, die Organisation stetig auf den Prüfstand stellen und zu optimieren. Die Aufgabe der Führungskräfte ist es, diesen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung in Gang zu setzen, das Rad der Veränderung gewissermaßen ins Rollen zu bringen und am Rollen zu halten. Aber wie schaffen sie das? Nicht indem sie eine von oben vorgegebene Veränderungsinitiative einleiten. Sie müssen im Unternehmen immer wieder aufs Neue Gespräche und Diskussionen über die Chancen zur Neuerfindung von Managementtechnologien und -prozessen oder neuen Produkten und Geschäftsideen anregen. Sie müssen die Mannschaft kontinuierlich dazu bewegen, darüber nachzudenken, was man in der Organisation verändern könnte. Die Veränderung muss zu einem Dauerthema werden. Als Führungskraft sind Sie für Ihr Team ein agiler Change Befähiger.

Das Manifest des agilen Change Managements – Die 7 Grundprinzipien

1. Denke in Kreisen - Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plan
2. Liefere “funktionierende” Veränderungen regelmäßig innerhalb kurzer Zeitspannen ab
3. Beteilige die Betroffenen und errichte Change Projekte rund um motivierte Individuen.
4. Kommuniziere rechtzeitig und schaffe ein hohes Maß an Transparenz
5. Individuen und Interaktionen gelten mehr als Prozesse und Werkzeuge
6. Hole in regelmäßig Feedback ein und reflektiere den Veränderungsprozess selbstkritisch
7. Betrachte Veränderung als Daueraufgabe

4 Agiles Change Management – Vorgehensweise und Methoden

Wie nun lassen sich die beschriebenen Prinzipien des agilen Change Management in der konkreten Praxis von Veränderungsprozessen umsetzen. Wir haben hierzu in Anlehnung an den Deming-Zyklus eine Vorgehensweise entwickelt, die wir „The wheel of agile change“ bezeichnen, das sich aus vier Prozessschritten zusammensetzt⁷.

⁷ Ein ähnliche Vorgehensweise findet sich bei Scheller (2017: 278ff) und Rolle (2018: 117ff).

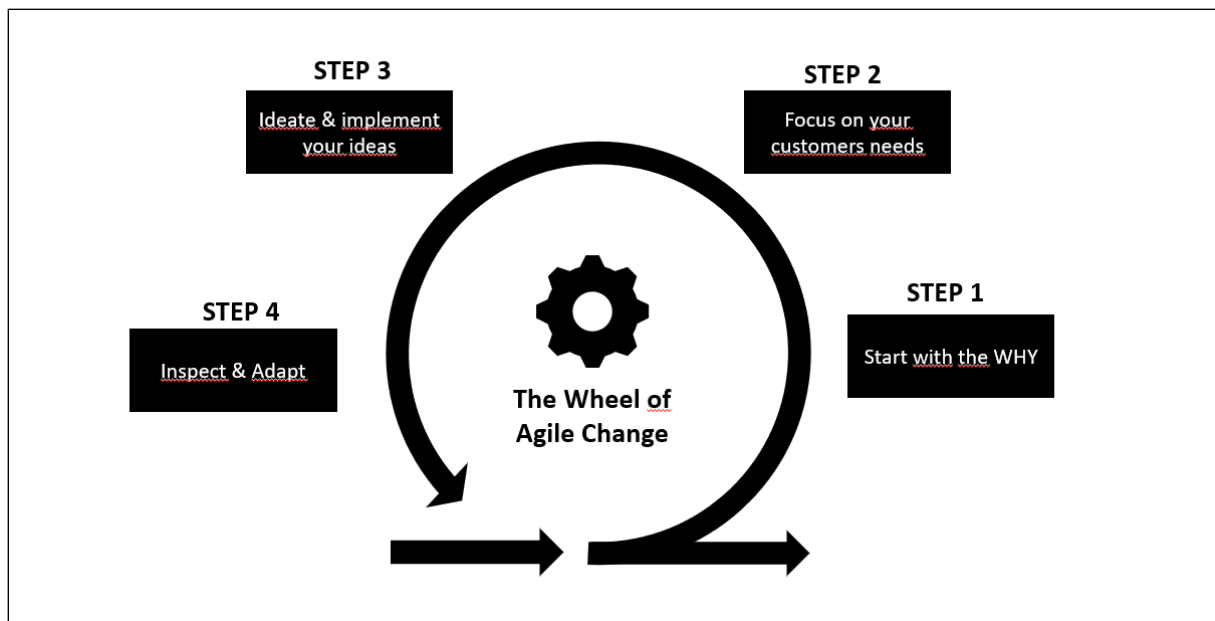


Abb. 1: The wheel of agile change

Erster Schritt: Beginnen Sie mit dem „Warum“ und vereinbaren Sie die ersten Schritte auf dem Weg der Veränderung

Nehmen wir an, Sie möchten z.B. Ihr Unternehmen in eine agile Organisation verwandeln. Bevor Sie anfangen, sollten Sie folgende grundlegende Fragen beantworten: „Was ist der Treiber für diese Veränderung?“, „Warum müssen wir uns verändern?“, „Was ist Ihre Vision für die Zukunft?“. Die Beantwortung dieser Fragen nach dem „Warum“ ist von zentraler Bedeutung, da Menschen immer den Sinn hinter einer Veränderung verstehen wollen. Stellen Sie immer dar, wozu das, was Sie erreichen wollen, da ist, was der Zweck, der Sinn ist. Ziel dieses Schrittes ist es, eine gemeinsame getragene Sicht zu schaffen. Ein Tool, das wir in dieser Phase häufig benutzen, ist das Agile Change Canvas (Scheller 2017: 528f, siehe Anhang Methode 1).

In einem Workshop-Format können Sie die Canvas mit dem Change-Team ausfüllen. Das Tool hilft Ihnen, die notwendigen Diskussionen um den Sinn des Veränderungsprozesses systematisch zu führen. Überprüfen Sie auch während des Prozesses immer wieder ob der Sinn allen von der Veränderung betroffenen Stakeholder Gruppen bekannt ist.

Zweiter Schritt: Konzeption, Planung und Priorisieren

Im zweiten Schritt machen Sie einen Plan. Keine detaillierte Ausfertigung, wie Sie es gewohnt sind, sondern nur eine grobe Roadmap, die Ihnen hilft so schnell wie möglich die ersten

Veränderungsmaßnahmen umzusetzen. Verfahren Sie dabei ganz nach dem Motto des ehemaligen amerikanischen Präsidenten Dwight D. Eisenhower: „Pläne sind nichts, Planung ist alles“. Der Prozess des Planens hilft die anstehende Veränderung zu Durchdenken und zu strukturieren. Stellen sie also gemeinsam mit den relevanten Stakeholdern eine Roadmap für den Veränderungsprozess auf. Und wenn sie den Plan fertig haben legen sie ihn am besten zur Seite und gehen Schritt für Schritt vor. Das Erstellen des Plans bringt ihnen Klarheit, das sture Abarbeiten eines Plans raubt ihnen die Flexibilität.

Ein Tool, das in dieser Phase hilft, ist eine „Story Map“. Wenn Sie Ihre Organisation zu einer agilen Organisation transformieren, können Sie die unterschiedlichen Dimensionen der Veränderung verwenden, um das Rückgrat der „Story Map“ zu füllen. Unter jeder Dimension sammeln Sie die „Changes to do“ mit Akzeptanzkriterien. Priorisieren Sie Ihre „Change to does“ und definieren Sie Ihren ersten Sprint (vgl. auch Rolle 2018: 124). Die Roadmap unterteilt sich in eine Reihe von Change-Sprints. Jeder Change-Sprint ist eine neue Herausforderung, ein neues Ziel. Und jeder Change-Sprint ist anders: es liegt in der Natur eine Change Sprints, dass zwar inhaltlich klar ist, wohin die Reise geht, aber nicht, was genau auf dieser Reise passieren wird und was alles dazwischenkommen kann. Im agilen Change Management haben Sprints eine klar definierte zeitliche Erstreckung (Time-Box) von einem bis zwei Monate. Jeder Change-Sprint ist anders, trotzdem folgt er stets einer gewissen Abfolge von charakteristischen Ereignissen. Für die unterschiedlichen Formate, wie zum Beispiel die Sprint Planning Meetings, die Sprint Reviews oder den Retrospektiven, gibt es jeweils festgelegt maximale Zeitdauern. Diese klare definierte Struktur gibt Sicherheit! Alles verändert sich, nur der Ablauf der Sprint-Zyklen nicht.

Dritter Schritt: Implementieren & Experimentieren

Die Umsetzung des Veränderungsprozesses beginnt mit dem ersten Change Sprint. Die Erfahrung zeigt: Je schneller es greifbare Ergebnisse im Veränderungsprozess gibt, desto besser! Das gibt Auftrieb und motiviert. Es muss nicht gleich die große Veränderung sein: kleine erfolgreiche Schritte reichen aus. Experimentieren sie daher im Verlauf des Veränderungsprozesses immer wieder mit „Minimal Viable Change Steps“ ganz nach dem bereits erwähnten Motto: Tue etwas – Schau was passiert – ziehe Rückschlüsse daraus für den nächsten Schritt. Sie validieren damit schnell kleine Veränderungsschritte. Um Ihren Sprint zu organisieren, können Sie ein "Task Board" bauen. Dies hilft Ihnen und Ihrem Team,

Transparenz über den Fortschritt zu schaffen und Hindernisse zu identifizieren, die Sie auf dem Weg zum Erfolg behindern. Ein separates Impediment-Board kann Ihnen helfen, Transparenz für Ihre Stakeholdern zu schaffen.

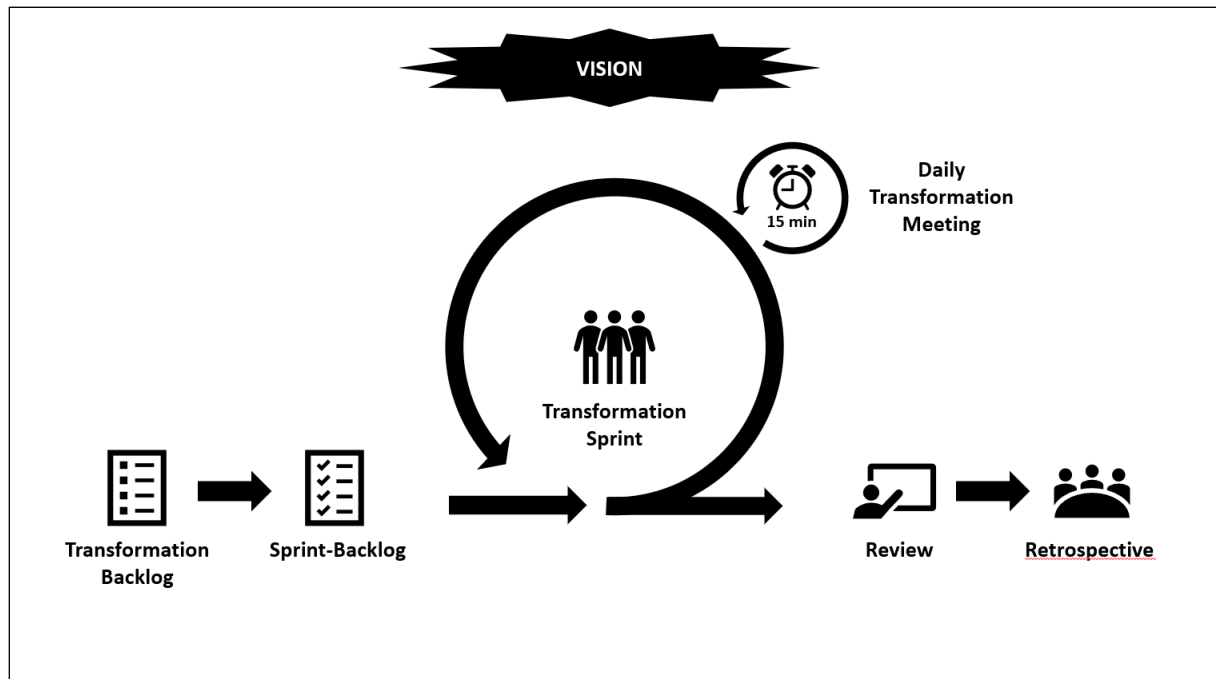


Abb. 2: Der Sprint-Kreislauf (in Anlehnung an Rolle 2018: 128)

Vierter Schritt: Inspect & Adapt

Führen sie regelmäßig nach dem Ende eines vier bis achtwöchigen Sprints eine Retrospektive durch. Dieser fokussierte Rückblick mit abschließendem klaren Handlungsentscheidungen erfolgt nach dem Prinzip „Inspect and adapt“: Was haben wir geplant? Was ist tatsächlich passiert? Was können wir daraus lernen? Der Change Owner und alle interessierten Stakeholder sind zur Retrospektive eingeladen. Die im Sprint erarbeiteten Ergebnisse werden von den unterschiedlichen an der Veränderung beteiligten Teams vorgestellt, um dann konstruktives Feedback von den anderen Gruppen zu erhalten. Ein Review ist bei einer Sprintlänge von vier Wochen auf eine bis zwei Stunden angelegt, bei längeren Sprintintervallen entsprechend länger. Beim Review geht es nicht um „hop oder top“. Vielmehr ist es ein Ort an dem ein gemeinschaftlicher Reflexionsprozess stattfindet. Wir verwenden für die Durchführung der Retrospektive die Methode der „After Action Review“ (siehe Anhang Methode 2)

Sobald Sie den letzten Prozessschritt des „Wheel of agile change“ durchlaufen haben, beginnen

Sie wieder bei Schritt 1. Hat sich etwas geändert? Haben Sie neue Einsichten, die Sie in die Change Canvas hinzufügen möchten? Danach geht es in einen neuen Change Zyklus. Ganz nach dem Motto: “Keep the wheel of change turning”.

5 Agiles Change Management – Rollen und Zuständigkeiten

Das agile Change Management erfordert eine neue Art und Weise der Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens, die nachfolgend anhand von drei exemplarischen Rollen beschrieben wird.

Entgegen der weitverbreiteten traditionellen Change-Management-Ansätze unterliegen die Rollen im agilen Change Management keinen hierarchischen Gefügen. Alle Beteiligten arbeiten auf Basis der agilen Prinzipien kollaborativ an den gemeinsam definierten Zielzuständen und bewegen sich innerhalb ihrer Verantwortungsbereiche frei und selbstbestimmt. Dies bedeutet im Umkehrschluss allerdings auch, dass besondere Anforderungen an die beteiligten Personen gestellt werden müssen. So erfordert die Arbeit in agilen Change Teams eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, da praktisch alle Beteiligten im ständigen Austausch zueinanderstehen. Auch fundierte Fachkenntnisse und nicht zuletzt Erfahrung mit der Arbeit in interdisziplinären und selbstbestimmten Teams sind wichtige Erfolgsfaktoren. Dabei gilt, dass Angehörige des Change Teams selbst nicht zwingend über Erfahrung in der Arbeit mit agilen Methoden verfügen müssen. Schlussendlich ist es die Aufgabe des Change Masters, fundiertes Methodenwissen an alle Beteiligten zu vermitteln.

Der Change Owner

In jedem agilen Change Team gibt es einen Change Owner, der als Vertreter des Managements mit der Koordination des Veränderungsprozesses betraut ist und als Vermittler zwischen externen Stakeholdern und dem Change Team fungiert. Der Change Owner ist verantwortlich für die Wertmaximierung des Change Projektes und verwaltet das sogenannte Change Backlog, welches sämtliche Anforderungen an das Projekt beinhaltet. Die Verwaltung und tägliche Arbeit mit dem Change Backlog wird als Change Backlog Management beschrieben. Das Change Backlog Management umfasst die klare und für alle verständliche Formulierung der Change-Backlog Items, die Priorisierung der Einträge, um die Zielerfüllung des Veränderungsprozesses zu garantieren, sowie die Schaffung von Transparenz, um die als

nächstes anstehenden Aufgaben für alle Teammitglieder sichtbar zu machen. Der Erfolg des Change Owners hängt dabei maßgeblich von seiner Akzeptanz innerhalb des Unternehmens ab.

Das Change Backlog:

Der Change Backlog ist das methodische Rückgrat für den agilen Change Prozess. Um was geht es im Change Backlog? Im Wesentlichen darum, Anforderungen und Ideen zu sammeln, zu verwalten und zu priorisieren. Die unterschiedlichen Ideen und Lösungsansätze werden im Backlog verwaltet. Im Backlog findet sich alles was sich das Change Team einmal vorgenommen hat. Der Nutzen des Change Backlogs ist, dass alle Aufgaben für alle transparent sind und nichts verloren geht. Das Change Backlog wird vom Change Owner gepflegt. Er ist für das Sammeln, Verdichten, Überarbeiten Priorisieren und Re-priorisieren der anstehen Themen verantwortlich (vgl. auch Rolle 2018: 126).

Der Change Master

Der Change Master ist im agilen Change Management für die Einhaltung der agilen Prinzipien und die Bereitstellung geeigneter Methoden. Er unterstützt ferner den Change Owner und des Change Teams in der täglichen Zusammenarbeit. Der Change Master ist damit maßgeblich für die methodische Begleitung des Change Prozesses verantwortlich und fungiert als eine Art Vermittler zwischen Change Team und außenstehenden Personen, indem er zu verstehen hilft, welche Interaktionen Externer mit dem Team hilfreich sind und welche nicht. Aufgabe des Change Masters ist eine Optimierung der Zusammenarbeit innerhalb des Change Teams und mit allen von der Veränderung betroffenen Stakeholder Gruppen.

Das Change Team

Das Change Team besteht aus Fachexperten und Führungskräften verschiedener Fachbereiche, die gemeinsam die Umsetzung des Veränderungsprozesses vorantreiben. Das Change Team arbeitet weitgehend selbstorganisiert. Innerhalb des Teams gibt es keiner Rangordnung. Die Rechenschaftspflicht obliegt immer dem gesamten Team und nie einzelnen Teammitgliedern. Entscheidungen müssen daher immer im gemeinsamen Konsens getroffen werden und machen die enge Zusammenarbeit des Teams sowie ausgeprägte Kommunikation zwischen den Teammitgliedern unabdingbar.

Praxistipps für das agile Change Management:

- Arbeiten sie in Iterationen
- Liefern sie am Ende jeder Iteration etwas Fertiges aus. Das können zum Beispiel Dokumente, Prozesse, Genehmigungen oder auch Tools sein
- Präsentieren sie Ihre Ergebnisse am Ende jeder Iteration den Stakeholdern und holen sich dort Verbesserungsvorschläge ab
- Überprüfen sie am Ende jeder Iteration ihre Vorgehensweise in einer Retrospektive und verbessern Sie das Vorgehen
- Besetzen sie die Rolle des Change Owners mit der Person, die das größte Interesse an der Veränderung hat und ein hohes Maß an Akzeptanz im Unternehmen hat
- Suchen sie jemanden mit Change Erfahrung, der die Rolle des Change Masters einnimmt
- Mischen sie diese Rollen nicht!
- Suchen sie sich ein Team von Change Agents, das den Change Owner im Veränderungsprozess unterstützt
- Pflegen und ordnen sie ein Change Back Log alle Vorhaben im Rahmen des Veränderungsprozesses

6 Fazit und Ausblick

*»Was immer du tust oder wovon du träumst – fang damit an.
Mut hat Genie, Kraft und Zauber in sich.«
(Johann Wolfgang von Goethe)*

Um das Jahr 500 v. Chr. stellte der griechische Philosoph Heraklit fest, dass man nicht zweimal in denselben Fluss steigen kann, denn das Wasser fließt ständig weiter. Er vertrat die Ansicht, dass alles fließt und nichts von Dauer ist – alles bewegt sich, nichts bleibt gleich. Heraklit war damit einer der ersten abendländischen Philosophen, der die Vorstellung in Worte fasste, dass sich das Universum in einem Zustand ständigen Entstehens und Vergehens befindet. Dies gilt insbesondere in der heutigen Zeit, in der sich Wirtschaft und Gesellschaft mit zunehmender Geschwindigkeit verändern. In diesen turbulenten Zeiten

Werden nur diejenigen Unternehmen langfristig erfolgreich bleiben, die es schaffen sich schnell zu verändern. Die bewährten Verfahren von heute werden zu einem Großteil morgen nicht mehr erfolgreich sein. Dies gilt auch für das Change Management, so die zentrale These dieses Beitrages. Wir müssen verändern wie sich Unternehmen verändern: „Change the Change Management!“ Wollen sich Unternehmen an immer schneller wandelnden

Umweltbedingungen anpassen, dann muss das Management von Veränderungsprozessen in seiner Steuerungslogik neu ausgerichtet werden. Und genau dies geschieht mit der Einführung eines agilen Change Management. Dies ist für die meisten Unternehmen mit einer enormen kulturellen Veränderung verbunden und nicht ohne einen intensiven und langwierigen Lernprozess der Gesamtorganisation möglich.

Wir haben in diesem Beitrag die Prinzipien und Methoden des agilen Change Management vorgestellt. Jetzt wissen Sie, wie ein Agile Change Management-Ansatz funktioniert. Aber die Frage bleibt: "Wo soll ich anfangen, wenn ich meine Organisation in eine Agile Organisation verwandeln will?". Leider gibt es hierzu kein allgemeingültiges Patentrezept. Vielmehr muss jedes Unternehmen seinen eigenen passenden Weg finden. Aber der Ansatz des agilen Change Management hilft Ihnen die ersten Schritte zu gehen, zu experimentieren, zu reflektieren und zu lernen. Der Weg hin zur agilen Organisation erfordert Mut zu den ersten Schritten, regelmäßige Überprüfung des Vorgehens, iterative Anpassung und viel Reflexionsarbeit. Zeit damit anzufangen!

Literaturverzeichnis

- Collins, J. (2009): How the mighty fall. And why some companies never give. London: Random House
- Boes, A., Kämpf, T. (2016): Arbeiten im globalen Informationsraum. In: Werkheft 01 „Digitalisierung der Arbeitswelt“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (Hg.), S. 22-28
- Boes, A., Bultemaier, A., Kämpf, T., Lühr, Th., Marrs, K., Ziegler, A. (2017): Neuland gestalten. Das Konzept der betrieblichen Praxis-Laboratorien. In: Arbeit 4.0, Werkheft 3, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.), S. 154-162
- Foster (2015): Creative Destruction Whips through corporate America. https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2016/08/creative-destruction-whips-through-corporate-america_final2015.pdf, Abrufdatum: 10.08.2017
- Gergs, H.-J. (2016b): Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung. Acht Prinzipien für eine neues Change Management. Weinheim: Beltz
- Hamel, G. (2012): What matters now. How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation. San Francisco: Jossey-Bass
- Häusling, A. (Hg.) Agile Organisation. Transformation erfolgreich gestalten – Beispiel agiler Pioniere. Freiburg: Haufe
- Lewin, K. (1952): Psychological Ecology. In: D. Cartwright (Ed.): Field Theory in Social Science, S. 170-187
- Kanter, R. M. (1992): Challenge of Organizational Change. Boston: Simon & Schuster
- Kotter, J.P. (1996): Leading Change. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Omerod, P. (2005): Why most things fail. Evolution, extinction and economics. New York: John Wiley
- Rolle, J. (2018): Das Vorgehen – den Weg der agilen Transformation gestalten. In: Häusling, A. (Hg.) Agile Organisation. Transformation erfolgreich gestalten – Beispiel agiler Pioniere. Freiburg: Haufe
- Schein, E. (2003): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Zürich: Edition Humanistische Psychologie
- Schatilow, L. (2016): Digitale Transformation braucht die große Symbolik. In: Geramanis, O. (Hg.): Führen in ungewissen Zeiten. Wiesbaden: Springer
- Scheller, Th. (2017): Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten. München: Vahlen
- Stadler, Ch.; Wältermann, P. (2012): Die Jahrhundert-Champions. Das Geheimnis langfristig erfolgreicher Unternehmen. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Nr. 3, S. 156-160
- Sull, D., Eisenhardt, K. (2012): Einfache Regeln für eine komplexe Welt. In: Harvard Business Manager, 10/2012; S. 38-48
- Ten Have, S., Wouter ten Have, Anne-Bregje Huijsmans, Marten Otto (2017): Reconsidering Change Management. Applying Evidence-Based Insights in Change Management Practice. New York/London: Routledge
- Trinczek, R., Pongratz, H. (2012): Veränderungen erfolgreich gestalten. Repräsentative Untersuchung über Erfolg und Misserfolg im Veränderungsmanagement. C4 Consulting